

# CIÊNCIAS SOCIALMENTE APLICÁVEIS E HUMANIDADES:

## SABERES, PRÁTICAS E HORIZONTES DE INVESTIGAÇÃO

JESÚS RIVAS GUTIÉRREZ  
(ORGANIZADOR)

VOL II



EDITORA  
ARTEMIS  
2025

# CIÊNCIAS SOCIALMENTE APLICÁVEIS E HUMANIDADES:

## SABERES, PRÁTICAS E HORIZONTES DE INVESTIGAÇÃO

JESÚS RIVAS GUTIÉRREZ  
(ORGANIZADOR)

VOL II



EDITORA  
ARTEMIS  
2025



O conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons Atribuição-Não-Comercial NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Direitos para esta edição cedidos à Editora Artemis pelos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, e sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A responsabilidade pelo conteúdo dos artigos e seus dados, em sua forma, correção e confiabilidade é exclusiva dos autores. A Editora Artemis, em seu compromisso de manter e aperfeiçoar a qualidade e confiabilidade dos trabalhos que publica, conduz a avaliação cega pelos pares de todos manuscritos publicados, com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

<b>Editora Chefe</b>	Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira
<b>Editora Executiva</b>	M. <sup>a</sup> Viviane Carvalho Mocellin
<b>Direção de Arte</b>	M. <sup>a</sup> Bruna Bejarano
<b>Diagramação</b>	Elisangela Abreu
<b>Organizador</b>	Prof. Dr. Jesús Rivas Gutiérrez
<b>Imagem da Capa</b>	gropgrop/123RF
<b>Bibliotecário</b>	Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

#### Conselho Editorial

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ada Esther Portero Ricol, *Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”*, Cuba  
Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, *Universidade Federal de Uberlândia*, Brasil  
Prof. Dr. Agustín Olmos Cruz, *Universidad Autónoma del Estado de México*, México  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Amanda Ramalho de Freitas Brito, *Universidade Federal da Paraíba*, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Clara Monteverde, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Júlia Viamonte, *Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP)*, Portugal  
Prof. Dr. Ángel Mujica Sánchez, *Universidad Nacional del Altiplano*, Peru  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angela Ester Mallmann Centenaro, *Universidade do Estado de Mato Grosso*, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Begoña Blandón González, *Universidad de Sevilla*, Espanha  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carmen Pimentel, *Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro*, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Catarina Castro, *Universidade Nova de Lisboa*, Portugal  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cirila Cervera Delgado, *Universidad de Guanajuato*, México  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Neves, *Universidade Aberta de Portugal*  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Padovesi Fonseca, *Universidade de Brasília-DF*, Brasil  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, *Universidade Federal da Grande Dourados*, Brasil  
Dr. Cristo Ernesto Yáñez León – *New Jersey Institute of Technology*, Newark, NJ, Estados Unidos  
Prof. Dr. David García-Martul, *Universidad Rey Juan Carlos de Madrid*, Espanha  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Deuzimar Costa Serra, *Universidade Estadual do Maranhão*, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Dina Maria Martins Ferreira, *Universidade Estadual do Ceará*, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Edith Luévano-Hipólito, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, México  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eduarda Maria Rocha Teles de Castro Coelho, *Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro*, Portugal  
Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, *Universidade de São Paulo (USP)*, Brasil  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, *Universidade Federal de Roraima*, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elvira Laura Hernández Carballido, *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, México  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Emilas Darlene Carmen Lebus, *Universidad Nacional del Nordeste/ Universidad Tecnológica Nacional*, Argentina



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Erla Mariela Morales Morgado, *Universidad de Salamanca*, Espanha  
 Prof. Dr. Ernesto Cristina, *Universidad de la República*, Uruguay  
 Prof. Dr. Ernesto Ramírez-Briones, *Universidad de Guadalajara*, México  
 Prof. Dr. Fernando Hitt, *Université du Québec à Montréal*, Canadá  
 Prof. Dr. Gabriel Díaz Cobos, *Universitat de Barcelona*, Espanha  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gabriela Gonçalves, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Galina Gumovskaya – Higher School of Economics, Moscow, Russia  
 Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gladys Esther Leoz, *Universidad Nacional de San Luis*, Argentina  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Glória Beatriz Álvarez, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina  
 Prof. Dr. Gonçalo Poeta Fernandes, Instituto Politécnico da Guarda, Portugal  
 Prof. Dr. Gustavo Adolfo Juarez, *Universidad Nacional de Catamarca*, Argentina  
 Prof. Dr. Guillermo Julián González-Pérez, *Universidad de Guadalajara*, México  
 Prof. Dr. Håkan Karlsson, *University of Gothenburg*, Suécia  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco, Brasil  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Isabel del Rosario Chiyon Carrasco, *Universidad de Piura*, Peru  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Isabel Yohena, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina  
 Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil  
 Prof. Dr. Iván Ramon Sánchez Soto, *Universidad del Bío-Bío*, Chile  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas, Brasil  
 Prof. Me. Javier Antonio Albornoz, *University of Miami and Miami Dade College*, Estados Unidos  
 Prof. Dr. Jesús Montero Martínez, *Universidad de Castilla - La Mancha*, Espanha  
 Prof. Dr. João Manuel Pereira Ramalho Serrano, Universidade de Évora, Portugal  
 Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, Unifimes - Centro Universitário de Mineiros, Brasil  
 Prof. Dr. Jorge Ernesto Bartolucci, *Universidad Nacional Autónoma de México*, México  
 Prof. Dr. José Cortez Godínez, Universidad Autónoma de Baja California, México  
 Prof. Dr. Juan Carlos Cancino Díaz, Instituto Politécnico Nacional, México  
 Prof. Dr. Juan Carlos Mosquera Feijoo, *Universidad Politécnica de Madrid*, Espanha  
 Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, *Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín*, Colômbia  
 Prof. Dr. Juan Manuel Sánchez-Yáñez, *Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*, México  
 Prof. Dr. Juan Porras Pulido, *Universidad Nacional Autónoma de México*, México  
 Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
 Prof. Dr. Leinig Antonio Perazolli, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Livia do Carmo, Universidade Federal de Goiás, Brasil  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo, Brasil  
 Prof. Dr. Luis Fernando González Beltrán, *Universidad Nacional Autónoma de México*, México  
 Prof. Dr. Luis Vicente Amador Muñoz, *Universidad Pablo de Olavide*, Espanha  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Macarena Esteban Ibáñez, *Universidad Pablo de Olavide*, Espanha  
 Prof. Dr. Manuel Ramiro Rodríguez, *Universidad Santiago de Compostela*, Espanha  
 Prof. Dr. Manuel Simões, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia de Souza Luz Freitas, Universidade Federal de Itajubá, Brasil  
 Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil  
 Prof. Dr. Marcos Vinicius Meiado, Universidade Federal de Sergipe, Brasil  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mar Garrido Román, *Universidad de Granada*, Espanha  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Margarida Márcia Fernandes Lima, Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> María Alejandra Arecco, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Carmen Pastor, *Universitat Jaume I*, Espanha  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria da Luz Vale Dias – Universidade de Coimbra, Portugal  
 Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria do Céu Caetano, Universidade Nova de Lisboa, Portugal



Prof.ª Dr.ª Maria do Socorro Saraiva Pinheiro, Universidade Federal do Maranhão, Brasil  
 Prof.ª Dr.ª MªGraça Pereira, Universidade do Minho, Portugal  
 Prof.ª Dr.ª Maria Gracinda Carvalho Teixeira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
 Prof.ª Dr.ª María Guadalupe Vega-López, *Universidad de Guadalajara, México*  
 Prof.ª Dr.ª Maria Lúcia Pato, Instituto Politécnico de Viseu, Portugal  
 Prof.ª Dr.ª Maritza González Moreno, *Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba*  
 Prof.ª Dr.ª Maurícea Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras, Brasil  
 Prof. Dr. Melchor Gómez Pérez, Universidad del Pais Vasco, Espanha  
 Prof.ª Dr.ª Ninfa María Rosas-García, Centro de Biotecnología Genómica-Instituto Politécnico Nacional, México  
 Prof.ª Dr.ª Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense, Brasil  
 Prof. Dr. Osbaldo Turpo-Gebera, *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Peru*  
 Prof.ª Dr.ª Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras, Brasil  
 Prof.ª Dr.ª Paula Arcoverde Cavalcanti, Universidade do Estado da Bahia, Brasil  
 Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará, Brasil  
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares, Universidade Federal do Piauí, Brasil  
 Prof. Dr. Sergio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí, Brasil  
 Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil  
 Prof.ª Dr.ª Silvia Inés del Valle Navarro, *Universidad Nacional de Catamarca, Argentina*  
 Prof.ª Dr.ª Solange Kazumi Sakata, Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN)- USP, Brasil  
 Prof.ª Dr.ª Stanislava Kashtanova, *Saint Petersburg State University, Russia*  
 Prof.ª Dr.ª Susana Álvarez Otero – Universidad de Oviedo, Espanha  
 Prof.ª Dr.ª Teresa Cardoso, Universidade Aberta de Portugal  
 Prof.ª Dr.ª Teresa Monteiro Seixas, Universidade do Porto, Portugal  
 Prof. Dr. Valter Machado da Fonseca, Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
 Prof.ª Dr.ª Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande, Brasil  
 Prof.ª Dr.ª Vera Lúcia Vasilévski dos Santos Araújo, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil  
 Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, *Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colômbia*  
 Prof. Dr. Xosé Somoza Medina, *Universidad de León, Espanha*

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C569 Ciências socialmente aplicáveis e humanidades [livro eletrônico] :  
 saberes, práticas e horizontes de investigação II / organização de  
 Jesús Rivas Gutiérrez. – 1. ed. – Curitiba, PR : Editora Artemis,  
 2025.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Edição bilíngue.

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-81701-80-2

DOI 10.37572/EdArt\_121225802

1. Sustentabilidade – Aspectos sociais. 2. Diversidade cultural.  
 3. Justiça social – Perspectivas contemporâneas. 4. Transformação  
 digital – Impactos sociais. 5. Humanidades aplicadas – Pesquisa  
 interdisciplinar. I. Gutiérrez, Jesús Rivas.

CDD 300

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**



## PRÓLOGO

El volumen II de **Ciencias Socialmente Aplicables y Humanidades: Saberes, Prácticas y Horizontes de Investigación** reúne en un libro ponencias elaboradas por autores de América Latina, Europa y Asia producto de investigaciones que interpretan y dialogan con algunos de los desafíos más críticos y urgentes del Siglo XXI como lo es las prácticas educativas en contextos diversos, sostenibilidad y calidad de vida, diversidad y justicia social, transformación digital y vida organizacional en donde se refleja una diversidad de enfoques y tradiciones académicas que convergen en una misma dirección: comprender las realidades contemporáneas desde diferentes perspectivas y al mismo tiempo proponer horizontes innovadores y transformadores.

El primer eje, **Educación, Políticas del Conocimiento y Prácticas Formativas**, concentra análisis que problematizan los procesos de enseñanza-aprendizaje, la formación docente, las políticas lingüísticas, los currículos, las metodologías de intervención y las disputas simbólicas en torno a la producción del conocimiento. Este eje reafirma la educación como un campo estratégico para la transformación social y cultural, la emancipación de los sujetos y la construcción de sociedades más justas y democráticas.

El segundo eje, **Sostenibilidad, Territorios y Calidad de Vida**, reúne trabajos que presentan los desafíos y dificultades en las relaciones entre desarrollo, crecimiento, medio ambiente, turismo, productividad, envejecimiento, abandono social y soberanía territorial y alimentaria. Los textos que integran este eje evidencian la centralidad del territorio como espacio de disputa y poder, de pertenencia e identidad, de producción de sentidos y construcción de alternativas sostenibles para la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones.

El tercer eje, **Género, Diversidad y Justicia Social**, aborda temas fundamentales relacionados con las desigualdades estructurales que atraviesan, diferencian y dividen a las sociedades contemporáneas. Las reflexiones aquí reunidas enfrentan los prejuicios, las discriminaciones, las interseccionalidades y los mecanismos sutiles de reproducción de las desigualdades, al mismo tiempo que evidencian estrategias de resistencia, reconocimiento y transformación social.

El cuarto eje, **Transformación Digital, Gestión Organizacional e Innovación en Empresas**, reúne contribuciones orientadas a la comprensión de las organizaciones empresariales en contextos complejos, dinámicos y atravesados por la incertidumbre. Este eje articula aspectos sobre gestión, pertenencia e identidad organizacional, cultura institucional, liderazgo, procesos de cambio, clima organizacional e innovación

empresarial e institucional, tanto en el sector privado como en el público, con especial atención a las instituciones educativas y a las organizaciones insertas en entornos de rápida transformación tecnológica.

Al articular estos cuatro ejes, esta obra evidencia la riqueza, la diversidad y la potencialidad de las Ciencias Socialmente Aplicables para interpretar los fenómenos laborales y sociales en su diversidad y complejidad y al mismo tiempo proponer caminos posibles de intervención, innovación y transformación.

Esperamos que estos trabajos contribuyan al fortalecimiento del pensamiento crítico, al diálogo múltiple e interdisciplinario y al avance de la comprensión de las diversas realidades locales, regionales, nacionales y globales, así como al fortalecimiento de mayor número de investigaciones comprometidas con la educación como práctica transformadora, con el desarrollo sostenible, la justicia social y la innovación organizacional.

Deseamos al lector una lectura interesante, reflexiva, provocadora e inspiradora.

Jesús Rivas Gutiérrez

SUMÁRIO

EDUCACIÓN, POLÍTICAS DEL CONOCIMIENTO Y PRÁCTICAS FORMATIVAS

**CAPÍTULO 1..... 1**

LA FUNCIÓN DEL DOCENTE DESDE LA RECONSTRUCCIÓN DE ACADÉMICO EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Luz Patricia Falcón-Reyes  
Víctor Corona-Loera  
Blanca Gabriela Pulido-Cervantes  
Martha Patricia de la Rosa-Basurto  
Emmaluz de León-Moeller  
María Guadalupe Zamora-Gutiérrez  
José Ricardo Gómez-Bañuelos  
Jesús Rivas-Gutiérrez

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258021](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258021)

**CAPÍTULO 2..... 12**

MODELACIÓN Y OPTIMIZACIÓN: PERSPECTIVAS DIDÁCTICAS DESDE LA EDUCACIÓN MATEMÁTICA

Erich Leighton Vallejos  
Carmen Cecilia Espinoza Melo

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258022](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258022)

**CAPÍTULO 3..... 19**

PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE ANÁLISIS CONVERSACIONAL EN LA INTERVENCIÓN DE PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS CENTROS EDUCATIVOS: UNA CONSTRUCCIÓN DE SOLUCIONES

Cristian Gabriel Llancaleo Curihuentro

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258023](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258023)

**CAPÍTULO 4.....27**

FROM COLONIAL KNOWLEDGE TO POSTCOLONIAL LINGUISTIC CAPITAL: A GENEALOGICAL ANALYSIS OF STATE LANGUAGE POLICY IN NORTH AND SOUTH KOREA

Hyunguk Ryu

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258024](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258024)

**CAPÍTULO 5.....52**

NARRATIVAS SOBRE LA SUSTENTABILIDAD

Luz María Gutiérrez Hernández

Elena del Carmen Arano Leal

Oscar Manuel López Yza

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258025](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258025)

**CAPÍTULO 6..... 63**

FATORES-CHAVE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS:  
TERRITÓRIO, PRODUTO, GOVERNANÇA E DMO

Maria do Rosário Campos Mira

Lisete dos Santos Mendes Mónico

Zélia Maria de Jesus Breda

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258026](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258026)

**CAPÍTULO 7 ..... 88**

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN DE ALGINATO DE SODIO A PARTIR DEL  
APROVECHAMIENTO DEL ALGA “SARGASSUM”, EN LAS PLAYAS DE QUINTANA  
ROO, MÉXICO

Carlos Orozco Álvarez

Saúl Hernández Islas

Mayte Nathalie Cruz Vázquez

Michelle Montserrat Lira Martínez

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258027](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258027)

**CAPÍTULO 8.....107**

QUALITY OF LIFE AND ABANDONMENT: PERCEPTIONS OF OLDER PEOPLE  
ATTENDING A GERONTOLOGICAL MODULE

Patricia Serrano Ramos

Mayra Fernanda Cahuich Caamal

Daniel Antonio Muñoz González

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258028](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258028)

**CAPÍTULO 9..... 119**

LA SOBERANÍA ALIMENTARIA Y LA GESTIÓN TERRITORIAL COMO ELEMENTOS QUE PROPICIAN EL TURISMO EN COLOMBIA

Ruben Dario Sossa Alvarez

Maira Andrea Rivero Pinto

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1212258029](https://doi.org/10.37572/EdArt_1212258029)

**GÉNERO, DIVERSIDAD Y JUSTICIA SOCIAL**

**CAPÍTULO 10.....136**

EL TEST DE ASOCIACIÓN IMPLÍCITA: UN PARADIGMA QUE PERMITE ABORDAR PREJUICIOS INCONSCIENTES HACIA PAREJAS DEL MISMO SEXO

Yolly Alejandra López Doncel

Laura Sofía Muñoz Rincón

María Paula Ortiz Amortegui

David Ricardo Aguilar Pardo

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_12122580210](https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580210)

**CAPÍTULO 11..... 146**

THE BRAZILIAN BLACK FEMINISM AND INTERSECTIONAL STRATEGY IN DIALOGUE WITH DELEUZE'S MOLAR/MOLECULAR DIALECTICS

Yans Sumaryani Dipati

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_12122580211](https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580211)

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL, GESTIÓN ORGANIZATIVA E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS**

**CAPÍTULO 12 .....155**

FUNDAMENTACIÓN Y LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA INVESTIGACIÓN EN EMPRESAS

Carlos Andrés Palomeque Forero

Fabiam Eduardo Rojas Navarrete

Nairo Yovany Rodríguez Cabrera

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_12122580212](https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580212)

**CAPÍTULO 13 ..... 178**

DIAGNÓSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS PARA LA EMPRESA  
TRANSPORTADORA TRES ERRES – RRR

Carlos Andrés Palomeque Forero

Fabiam Eduardo Rojas Navarrete

Nairo Yovany Rodríguez Cabrera

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_12122580213](https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580213)

**CAPÍTULO 14 ..... 211**

ESTUDIO METODOLÓGICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN MIPYMES  
LATINOAMERICANAS: UN ENFOQUE INTEGRADOR PARA EL CAMBIO E INNOVACIÓN

Roger Manuel Patrón Cortés

Román Alberto Quijano García

Giselle Guillermo Chuc

Fidel Ramón Alcocer Martínez

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_12122580214](https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580214)

**CAPÍTULO 15 ..... 223**

LÍDERES CONSCIENTES: ABORDANDO EL CONFLICTO PARA EL ALTO DESEMPEÑO  
EMOCIONAL

Karen Pérez Molina

Verónica Fuenzalida

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_12122580215](https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580215)

**CAPÍTULO 16 ..... 235**

LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS  
DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS MEXICANAS: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA  
COMPLEJIDAD

José César López del Castillo

Deyanira Camacho Javier

Roberto Reyes Cornelio

Enoc de la Cruz de Dios

Ileana Alhelí Oney Montalvo


 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_12122580216](https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580216)



**CAPÍTULO 17 .....246**

MÁS ALLÁ DE LA BUROCRACIA: CULTURA, LIDERAZGO Y ACOMPAÑAMIENTO  
EN EL CAMBIO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

José César López del Castillo  
Minerva Camacho Javier  
Roberto Reyes Cornelio

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_12122580217](https://doi.org/10.37572/EdArt_12122580217)

**SOBRE O ORGANIZADOR.....261**

**ÍNDICE REMISSIVO .....262**

# CAPÍTULO 1

## LA FUNCIÓN DEL DOCENTE DESDE LA RECONSTRUCCIÓN DE ACADÉMICO EN EDUCACIÓN SUPERIOR

Data de submissão: 06/11/2025

Data de aceite: 28/11/2025

**Luz Patricia Falcón-Reyes**

Universidad Autónoma de Zacatecas  
México

<https://orcid.org/0000-0002-0962-0906>

**Víctor Corona-Loera**

Universidad Autónoma de Zacatecas  
México

<https://orcid.org/0009-0000-0705-0586>

**Blanca Gabriela Pulido-Cervantes**

Universidad Autónoma de Zacatecas  
México

<https://orcid.org/0000-0001-7825-2978>

**Martha Patricia de la Rosa-Basurto**

Universidad Autónoma de Zacatecas  
México

<https://orcid.org/0000-0002-8041-9420>

**Emmaluz de León-Moeller**

Universidad Autónoma de Zacatecas  
Mexico

<https://orcid.org/0009-0004-1017-7544>

**María Guadalupe Zamora-Gutiérrez**

Universidad Autónoma de Zacatecas  
México

<https://orcid.org/0009-0007-2220-9541>

**José Ricardo Gómez-Bañuelos**

Universidad Autónoma de Zacatecas  
México

<https://orcid.org/0000-0002-9029-481X>

**Jesús Rivas-Gutiérrez**

Universidad Autónoma de Zacatecas  
México

<https://orcid.org/0000-0001-7223-4437>

*No hay enseñanza sin investigación  
ni investigación sin enseñanza.*

*Paulo Freire*

**RESUMEN:** La función y el quehacer docente que actualmente desempeña el personal educativo en las Instituciones de Educación Superior se encuentra en términos generales bajo el escrutinio de la crítica de ineficiencia, incompatibilidad, mediocridad y desinterés debido a la cuestionable formación que reciben los alumnos durante el transcurso por la institución educativa, por tal motivo los nuevos discursos basados en las nuevas políticas educativas mundiales rescatan nuevamente a la investigación educativa como un eje rector y motor de transformación para las funciones de docencia, extensión y vinculación con el entorno, reflejándose ello en un proceso de enseñanza-aprendizaje de forma integral y holísticamente en una mejor formación en los egresados como consecuencia de una educación de calidad.

**PALABRAS CLAVE:** investigación; enseñanza; aprendizaje.

## THE ROLE OF THE TEACHER FROM THE RECONSTRUCTION OF ACADEMIC IN HIGHER EDUCATION

**ABSTRACT:** The role and work currently performed by educational staff in higher education institutions is generally subject to criticism for inefficiency, incompatibility, mediocrity, and disinterest due to the questionable training that students receive during their time at the educational institution. For this reason, new discourses based on new global educational policies are once again promoting educational research as a guiding principle and driving force for transformation in the areas of teaching, outreach, and community engagement, reflecting the teaching-learning process in a comprehensive and holistic manner in the form of better training for graduates as a result of quality education.

**KEYWORDS:** research; teaching; learning.

### 1. INTRODUCCIÓN

Como parte del cierre del Seminario “Paradigmas de la Educación Ambiental” que se realizó en el año 2022 en la Unidad Académica de Docencia Superior de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UADS/UAZ), se llevó a cabo el coloquio denominado “Construcción del Perfil Docente Idóneo para la Educación Ambiental”, con la organización entre otras, de la mesa temática “Competencias Docentes Necesarias en Educación Ambiental”, en la cual participaron alumnos y docentes durante dos días de trabajo intenso y productivo; como resultado de las sesiones de análisis y reflexión realizado en esa mesa se determinó realizar un ensayo colectivo para su publicación, donde se plasmaran las ideas, opiniones, comentarios y certezas concluidas.

Consideramos pertinente aclarar que el trabajo final elaborado debido a su extensión, se realizó en dos momentos, el primero de ellos, que es el que se presenta, consistió en caracterizar las funciones del docente como un académico profesional que labora en la educación superior, pues pensamos que antes de ser un enseñante en aspectos ambientales debe saber entender y comprender la diversa problemática que se presenta en un salón, laboratorio, clínica u otros espacios educativos institucionales para poder realizar eficientemente el proceso de enseñanza-aprendizaje. En un segundo tiempo se reorientaron las conclusiones a las que se llegó en como las características académicas profesionales dibujadas en la primera parte, conjuntamente con una adecuada metodología de trabajo pedagógico le permitirán al docente encargado de impartir la educación ambiental ser más eficiente y eficaz en la inculcación de una enseñanza y cultura proambiental (para la publicación de la segunda parte se buscara el momento más pertinente).

## 2. EDUCACIÓN SUPERIOR CONTEMPORANEA

La educación global en términos generales siempre se ha regido bajo la lógica de ciertos preceptos paradigmáticos (sociales, económico, políticos, etc.), los cuales son asumidos consciente o inconscientemente por toda la comunidad educativa-escolar y con ello reflejado en su pensar y actuar diario en los salones, laboratorios, clínicas y otros espacios educativos, claro ejemplo de ello se puede ver manifestado en el quehacer cotidiano de los docentes, función y comportamiento que en los últimos años se ha visto muy criticado debido a las deficiencias con que están egresando los alumnos de las instituciones educativas. Por tal razón desde hace ya tiempo dentro de los discursos educativos se les ha estado señalando con un tinte de replanteamiento urgente respecto a su función y quehacer cotidiano, esto bajo una perspectiva y prospectiva hacia el rescate de la calidad educativa.

En particular, dentro de la educación superior, la comparación y discusión entre las viejas y nuevas funciones que debe de realizar un docente dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES), ha originado y ha hecho surgir en muchos teóricos de la educación la inquietud y la intención de trabajar para replantear el nuevo perfil que estos académicos deben de tener y/o cubrir; esta situación ha sido consecuencia de que actualmente existe una gran deficiencia en muchos de ellos ocasionando con ello que en las IES donde laboran y como consecuencia de su bajo nivel de competitividad educativa los egresados tengan muchas dificultades para ser absorbidos por el mercado aboral respectivo debido a que no tienen la formación adecuada y exigible al nivel de exigencias laborales actuales.

La reflexión y el debate que ha dado pie a la discusión se ha centrado en la valoración de las características formativas que debe poseer el nuevo docente para ser contratado, así como también la transformación de los que ya se encuentran laborando en estas instituciones; además de ello y como complemento se debe analizar la forma del quehacer del docente a la hora de aplicar el plan de estudios en relación a la calidad de la enseñanza y el aprendizaje que se debe de impartir y que se promueva al interior no solo de un salón de clases, también de los laboratorios, clínicas y en cualquier otro espacio académico institucional donde se generen enseñanzas y aprendizajes.

La calidad del trabajo académico de un docente depende en gran medida de la emotividad, el gusto, la versatilidad y la vitalidad de cada uno de ellos, pues con el paso del tiempo la gran mayoría de ellos realizan su trabajo con una simplicidad e insensibilidad que los lleva fácilmente a caer en una rutina particular haciendo y construyendo inconscientemente con el paso de los días un camino gastado y aburrido. La experiencia

nos hace entender que difícilmente un docente que realiza el mismo trabajo y desempeño todos los días tendría un desempeño académico de calidad si no se esfuerza por aplicar cambios dentro de su rutina diaria (De Cabrera, L.B. 2013).

Esta falta de creatividad y motivación resulta esencial para la renovación del cuerpo docente del Siglo XXI, sin embargo y debido a que actualmente este trabajo educativo profesional es entendido y definido en términos de unidimensionalidad, es decir solamente contextualizado bajo la óptica de una sola función, ha conllevado a la creación de una situación toxica y nociva que se ha convertido en una barrera sofocante y restrictiva para el nuevo trabajo académico que se requiere pues esta situación ha sido un camino que frecuentemente lleva al personal a la monotonía, al agotamiento y por consiguiente al estancamiento en su desempeño como resultado de hacer lo mismo día a día, dejando de lado la función sustantiva de la investigación o el servicio a través de la extensión y/o vinculación.

Antes de continuar con el desarrollo de esta reflexión, es importante dejar en claro como pensamos que debe de entenderse y realizarse el trabajo académico por parte de los docentes que aspiran al reconocimiento de su pares, alumnos y autoridades educativas como académicos de calidad y como el concepto se ha tergiversado y ha terminado por ser mal entiende y en la mayoría de los casos hasta ha sido ignorado y no pensado por el docente que realiza un trabajo educativo y por las mismas autoridades educativas de la IES. Tradicionalmente a lo largo de los años se ha considerado como académico al docente por el simple hecho de que su nombramiento administrativo-laboral lo refiere y lo nombra como trabajador académico o docente académico, pensando en que para responder correctamente a ese nombramiento debe centrarse únicamente como trabajador profesional de la educación en la función de la docencia (mera enseñanza), otros pensarán exclusivamente en el servicio profesional a través de la vinculación y/o la extensión que ofrece y otorga la institución, algunos más lo piensan solo como la realización de procesos de investigación; cuando por algunas circunstancia se llega a realizar más de una de las funciones referidas, se hace de forma desvinculada, parcial y hasta segmentada, limitando con ello y por ello la posibilidad de enriquecer y autoalimentar el perfil y las funciones de un docente acorde a los tiempos actuales de mayor exigencia profesional laboral.

Por otro lado, el rendimiento del docente, consecuencia de su trabajo educativo generalmente en términos generales y llanos es considerado como un trabajo académico simplemente por lograr los objetivos y las metas establecidas en el programa y plan de estudios (Gonz, 2009). Para Manchego (2017) el trabajo académico docente es solamente el desarrollo del aprendizaje de las competencias por el alumno en determinadas

situaciones frente a diversos estímulos educativos. Por su otra parte, Cruz Núñez y Quiñones Urquijo (2012) lo señalan y lo miden únicamente como el nivel de aprendizaje alcanzado en el aula por el estudiante.

Bajo muchas de estas situaciones y condiciones, con frecuencia son los estudiantes quienes más pierden; la realidad es que en muchas IES el proceso educativo no es sustancialmente enriquecido y por consiguiente resulta insubstancial o de mala calidad. Bajo esta situación, los docentes de una u otra manera, al igual que los estudiantes, también pierden, pues debido a que no se tiene claridad en lo que es y deber de ser la función académica se encaminan a la mera enseñanza o al servicio o a la investigación, aunque en algunas ocasiones hacen el esfuerzo de realizar las tres funciones más que nada por indicación, exigencia y hasta obligación impuesta por sus autoridades educativas y generalmente bajo esa situación no llegan a lograr el reconocimiento y la recompensa a su esfuerzo, generando con esa política un clima institucional que más que estimular y mantener la creatividad la restringen.

Las IES se han debilitado actualmente debido en muchos casos por la confusión y el viejo y anquilosado entendimiento del concepto y función de cómo ser un docente académico, situación que pone de manifiesto entre él y sus pares crecientes separaciones sociales, laborales, económicas y otras divisiones en estos recintos educativos y dentro del espíritu comunitario-educativo. Como una de las posibles respuestas a esta diversidad de comprensión y aplicación del concepto se debe de trabajar para establecer un consenso general entre la planta docente, autoridades y estudiantes para reconstruir su significado, así como ofrecer y establecer las condiciones político-administrativas para la realización de las diversas funciones que emanen de la construcción colectiva de ese nuevo perfil académico.

Por otra parte, no solo la comunidad y las instituciones educativas pierden, también el país, pues mientras se busca la forma de homologar la diversidad conceptual y las acciones administrativas pasa el tiempo y los procesos educativos en muchas de estas instituciones continúan estancados, rebasados por la exigencia y necesidades laborales y sociales y las mejoras en la calidad educacional nunca llegan y por consiguiente continúan egresando recursos humanos deficientes en los conocimientos y las competencias laborales requeridas para los tiempos actuales.

### **3. ¿QUÉ ES Y CÓMO PODRÍA SER EL TRABAJO ACADÉMICO DE UN DOCENTE?**

Uno de los grandes problemas que hay en los lugares donde se imparte la educación superior lo es en parte la forma como se lleva la vida académica a través del

trabajo académico, por ello este tipo de vida educativa estará siempre permeado por un sinfín de contextos y factores políticos, educativos, sociales, económico, de género y hasta geográficos que afectan el trabajo académico ocasionando y por ello que se tenga una visión restringida de como realizar un proceso educativo superior de calidad y acorde a los nuevos requerimientos educativos, visión que la limita a una jerarquía única de unifunción.

Actualmente las nuevas políticas educativas mundiales han establecido a la función de investigación básica como la piedra angular de todo el proceso educativo, del trabajo académico y de otras funciones que se derivan de él en las IES, en estas directrices se establece para los docentes del presente y futuro que se debe de llevar a cabo investigación en educación y para la educación, difundir sus descubrimientos y transmitir lo aprendido aplicándolo en el proceso formativo de sus estudiantes y sobre todo en su quehacer docente cotidiano en los salones, laboratorios, clínicas y otros espacios institucionales donde se genera la enseñanza-aprendizaje, pues es momento de superar el enfoque conceptual del debate y la irreconciliación mental de “*soy docente*”, “*soy investigador*” o “*soy extensionista*” y de entender que el termino y significado de trabajo académico implica una conceptualización más amplia que cubra y justifique a toda una gama más amplia de actividades que puede y debe de realizar el docente dentro y fuera de su espacio educativo.

Este planteamiento implica tomar perspectiva realista de la investigación que se plantea como elemento nodular, buscar sus conexiones e interconexiones con todo el proceso educativo que permitan construir puentes entre la teoría y la práctica que permitan la comunicación y la aplicación de lo encontrado en beneficio del estudiante de forma efectiva, para ello se considera a la investigación dentro de esta nueva política como soporte y retroalimentación del trabajo académico, la cual debe de cumplir cuatro funciones: trabajo académico para descubrir, trabajo académico para la integración, trabajo académico de utilización y trabajo académico de enseñanza-aprendizaje (Loaiza Zuluaga, Y.E., Rodríguez Rengifo, J.C, Vargas López, H.H., 2012).

#### 4. TRABAJO ACADÉMICO PARA DESCUBRIR

Es el trabajo educativo más cercano a la investigación básica y de interés particular para el docente y en general para la IES, ningún otro termino o concepto podría ser utilizado como principio del trabajo académico que el compromiso con el autoconocimiento, la libertad para investigar sin ataduras rígidas, con la aplicación de metodologías simples sin establecer de antemano con rigidez a donde se quiere llegar y asombrándose paso a paso



de lo encontrado. Este inicio del trabajo académico no solo ayuda y favorece el crecimiento del conocimiento, también permite medir el clima intelectual de la IES, pues no solo los resultados, sino el proceso y la motivación y pasión con que se realiza dan significado y valor al esfuerzo realizado, la investigación básica dentro del trabajo académico permite en un proceso educativo superior afrontar con entereza lo desconocido y poder develarlo para entenderlo, da libertad de pensar y de actuar.

Así la mente inquisidora y curiosa del docente investigador resulta de gran valor para la vida académica de la institución, pero principalmente para él mismo y para su proceso de enseñanza-aprendizaje, por tal razón la investigación es el motor de arranque de la vida académica y de la búsqueda del conocimiento autogenerado y no solamente del reproducido o repetido. El estado de entusiasmo intelectual por la búsqueda del nuevo conocimiento, de las razones que desencadenan o provocan las situaciones críticas o conflictivas en un salón de clases, laboratorio o clínica y demás espacios es un gran motor que anima a los docentes y revitaliza a la institución educativa y en general al mundo escolar y educativo tan complicado y vulnerable, dónde solo el descubrimiento de nuevos conocimientos y saberes permitirá desentrañar los problemas presentes que obstaculizan y traban el proceso formativo del estudiante generando con el paso del tiempo deficiencias en el egresado.

## 5. TRABAJO ACADÉMICO PARA LA INTEGRACIÓN

La intencionalidad del trabajo académico de integración es que los docentes durante su trabajo académico den interpretación y significado a los hechos aislados que de una u otra manera afectan o alteran el proceso educativo y en particular a la enseñanza y el aprendizaje y los pongan ponderadamente en perspectiva para su consideración a la hora de analizarlos para medir su nivel de impacto negativo o positivo en el proceso. Al proponer este tipo de trabajo académico de integración basado en la investigación es con la idea e intención de que se haga un análisis serio, objetivo y disciplinado que le permita al docente-investigador reflexionar para lograr interpretar, conjuntar y con ello aportar una nueva visión sobre su quehacer educativo como docente, llevándolo paulatinamente a reformular su actividad diaria.

Gracias a esa integración-articulación las reflexiones y los resultados emanados del proceso indagatorio hacen auténtica y beneficiosa la investigación realizada. Como se dijo, el trabajo académico de integración establece el puente entre el descubrimiento, su aplicación y la mejora del proceso educativo llevado a cabo, implica investigar en la frontera dónde las disciplinas y las especialidades convergen, se juntan o se separan;

actualmente muchos docentes comprenden la importancia y la necesidad de realizar estas actividades pero por desgracia las condiciones institucionales-administrativas-laborales sumado a la nula voluntad política de las respectivas autoridades no lo permiten coartando con ello el interés y la posibilidad de enriquecer las funciones de docencia e investigación y con ello elevar la calidad educativa en la IES.

En la actualidad los estudios interdisciplinarios y la integración que generalmente permanece al margen de la vida académica, actualmente se mueven al centro del proceso educativo, como una alternativa u opción para encontrar respuestas más completas y contextualizadas a las interrogantes que se plantea el docente al autoevaluarse y valorar su desempeño en los salones de clase, laboratorio, clínicas y otros espacios institucionales, sobre todo como camino que permita la reconfiguración de la academia en la IES.

## 6. TRABAJO ACADÉMICO DE APLICACIÓN

El trabajo académico de descubrimiento y de integración reflejan la esencia de todo proceso de investigación dentro de una IES, son por decirlo así la piedra angular del trabajo académico bajo la óptica de este planteamiento, pero la tercera función que es la aplicación da razón de ser a ella y enriquecen la función de servicio. Dado el planteamiento de este enfoque y perspectiva, es necesario reconocer la gran fisura que hay entre los valores que se le deben de otorgar a la academia, las necesidades del ancho, conflictivo y crítico campo laboral y el apego y vocación por el servicio docente, desafortunadamente se le presta muy poca atención a la importancia del trabajo personal y al administrativo en pos de la integración de estos tres elementos referidos.

En los últimos tiempos, se ha desvalorado la función de servicio docente como trabajo académico y se ha revalorado la función de investigador y la de la producción académica (publicaciones ponencias, conferencias, etc...). Actualmente la función académica del servicio docente debe de ser reconceptualizada y asociada además de a la investigación y la difusión y aplicación de los resultados a actividades de participación en comités de análisis curricular, reestructuraciones curriculares, asesorías, tutorías, trabajo comunitario, extensión y vinculación con la comunidad, etc., es claro que habrá necesidad de hacer una diferenciación entre las actividades comunitarias y las que resultan de proyectos relacionados con el trabajo académico de los docentes.

Para ser consideradas como parte de las actividades del trabajo académico, estas actividades de servicio deben de vincularse estrechamente con el campo del conocimiento específico del docente, surgir directamente de su actividad profesional y relacionarse con ella, el servicio así pensado y trabajado será un trabajo serio y exigente que requerirá

rigor, responsabilidad y entrega. En consideración a esto, es importante señalar que no se concibe este tipo de trabajo por parte del docente en un solo sentido pues se pueden tomar diferentes vías conforme se avance en los análisis y las reflexiones se podrán tomar como ya se dijo diferentes rumbos o reorientar un camino ya trazado en dónde la teoría y la práctica interactúan de manera trascendental, renovándose en el camino.

Una visión holística de lo qué es y cómo debe de ser la función de un académico, es el trabajo que se aplica y a la vez contribuye al crecimiento del propio docente y del conocimiento y los saberes, es la función necesaria para este nuevo mundo cargado de grandes problemas que se intercalan e interactúan entre sí, muchos de los cuales son muy complicados y por lo cual exigen habilidades y enfoques que solo el trabajo académico reconceptualizado puede otorgar al estudiante y egresado para hacerles frente. Como lo plantea Mulet (2011) hoy más que nunca la investigación no puede seguir dándose el lujo de investigar cuestiones confinadas a una torre de marfil, el trabajo académico no puede ni debe ya probar su valor exclusivamente en sus propios términos, hoy más que nunca la educación requiere bajo la óptica y perspectiva del servicio que beneficie al proceso de enseñanza-aprendizaje.

## 7. TRABAJO ACADÉMICO DE LA ENSEÑANZA

Al final de todo esto, la cuarta función de la investigación como paraguas del proceso educativo y bajo el concepto del trabajo académico, se vuelve sustancial en la medida en que se comprenden las cuatro funciones descritas no eclécticamente sino integralmente. En la actualidad la enseñanza se considera con frecuencia como una función única y rutinaria del docente en la IES, función que casi siempre es considerada como algo fácil de realizar y que prácticamente todos los docentes la pueden hacer, sin embargo, resulta que es lo contrario y puede ser valorada al medir la calidad de los aprendizajes generados.

La enseñanza empieza con lo que el docente sabe, por lo cual el que enseña debe de estar bien informado y ser ilustrado en el conocimiento de su campo. La enseñanza es una tarea dinámica que incluye analogías, metáforas e imágenes que forman puentes entre la comprensión y entendimiento del docente y el aprendizaje del estudiante, por ello los procedimientos pedagógicos y didácticos deben de ser bien planeados y relacionados directamente con la materia en cuestión; con esta perspectiva se crea un terreno común y de compromiso académico e intelectual, se estimula el aprendizaje activo y no pasivo y se alienta al estudiante a ser pensador crítico y creativo, con el interés y la capacidad para seguir aprendiendo aun después de egresar de la IES.

Además, actualmente se considera como enseñanza de calidad aquella en dónde los docentes en calidad de académicos, también aprenden de los estudiantes. Es bien sabido que durante el trabajo pedagógico se transmite información que los estudiantes memorizan continuamente y aunque las sesiones bien preparadas tienen su lugar reconocido, la enseñanza reflexionada y contrastada en la mejor expresión de una educación de calidad; esto significa no sólo la transmisión del conocimiento sino también su transformación y extensión; por medio de la lectura, la discusión en clase y los comentarios y preguntas hechas por los estudiantes y los docentes en sí mismos, deben de impulsar al estudiante hacia nuevos rumbos.

Finalmente, podemos decir que la enseñanza enriquecida con la investigación es actualmente concebida internacionalmente como un trabajo académico, por ello, los que ya han sido catalogados bajo esta óptica como buenos académicos darán crédito y reconocerán a los docentes creativos como aquellos que convierten su trabajo en un desafío diario. Sin la función de la enseñanza retroalimentada por la investigación, la continuidad del conocimiento y el aprendizaje se interrumpiría y se vería peligrosamente disminuida.

## 8. CONCLUSIONES

Aunque la esencia del presente ensayo gira en torno a la importancia de la investigación como elemento indispensable para la generación de conocimiento y saberes, se plantea a la vez de forma indudable a la investigación como el componente clave para la transformación de un docente dedicado exclusivamente a enseñar en un docente académico a través del descubrimiento, la integración, la aplicación y la enseñanza. Es justo decir y dejar en claro que sabemos y entendemos que si hay algo que es muy difícil de cambiar y erradicar lo es los hábitos y costumbres; con esto nos referimos a que un docente que tiene ya bastantes años laborando en una IES y desde siempre se dedicó exclusivamente a enseñar sus conocimientos porque así entendió y aprendió desde estudiante que es la forma correcta del trabajo pedagógico, además de que sus autoridades educativas así se lo exigían, es con ellos con quien más se tiene que trabajar para retransformar esa cultura y pensamiento de cómo ser un “*buen docente*” y hacerlo entender que el término de académico no es solo para él investigador ni tampoco para el que publica, imparte conferencias o participa con ponencias en congresos u otros eventos catalogados como académico.

Un docente que tiene ya bastantes años laborando en una IES puede reorientar el camino de la enseñanza, para ello debe ubicarse desde la perspectiva conjunta de toda la experiencia acumulada a lo largo de ese tiempo y amalgamarla con el proceso

de investigación para empezar a desentrañar los obstáculos, bloqueos, problemas que encontró y dejó de lado en su camino dentro del salón de clases, laboratorio o clínica, entenderlos, comprenderlos y solucionarlos para que posteriormente enriquezca su experiencia y lo aplique dentro del tipo de servicio docente que realiza, en otras palabras, pueda ser capaz de integrar holísticamente la investigación con la docencia y la extensión/vinculación elevando con ello la calidad de su enseñanza y por consiguiente el aprendizaje de sus estudiantes.

Por otro lado, con los nuevos docentes que relativamente acaban de ingresar laboralmente a la IES se tendrá que trabajar con ellos para que también realicen su trabajo docente bajo el contexto de la investigación y que en ambos casos, viejos y nuevos docentes, puedan trabajar el proceso educativo elevando el nivel de su quehacer cotidiano y con ello incrementar las posibilidades del éxito laboral de sus estudiantes al egresar, al mismo tiempo pueda ser reconocidos al interior como al exterior de sus institución como un docente académico de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Cruz-Núñez, F., Quiñones-Urquijo, A. (2012). Importancia de la evaluación y autoevaluación en el rendimiento académico. Zona próxima: Revista del Instituto de Estudios Superiores en Educación, Universidad del Norte, (16). Consultado en: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/853/85323935009.pdf>

De Cabrera, L.B. (2013). El rol del docente en el aprendizaje autónomo: la perspectiva del estudiante y la relación con su rendimiento académico, Editorial Universidad Don Bosco, Año 7, No.11, Enero-Junio. Consultado en: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclclefindmkaj/http://redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/2090/1/3.%20El%20rol%20del%20docente%20en%20el%20aprendizaje%20autonomo%20la%20perspectiva%20del%20estudiante%20y%20la%20relacion%20con%20su%20rendimiento%20academico.pdf>

Gonz (2009). Relación de burnout y el rendimiento académico con la satisfacción frente a los estudios. Revista panamericana de salud. Consultado en: <https://doi.org/10.1590/S1020-49892009000200007>

Loaiza Zuluaga, Y.E., Rodríguez Rengifo, J.C, Vargas López, H.H., 2012. La práctica pedagógica de los docentes universitarios en el área de la salud y su relación con el desempeño académico. Consultado en: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/1341/134129256006.pdf>

Manchego, J. (2017). Motivación y rendimiento académico en los estudiantes de la asignatura desarrollo de proyectos productivos de la especialidad de industrias alimentarias de la Universidad Nacional de Educación, Tesis de Maestría, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Consultado en: [chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclclefindmkaj/https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/2849/manchego\\_vjl.pdf?sequence=3&isAllowed=y](chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclclefindmkaj/https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/2849/manchego_vjl.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Mulet, J.M. (2011). El síndrome de la torre de marfil, Publicación NAUKAS, 9 de junio, Consultado en: <https://naukas.com/2011/06/09/el-sindrome-de-la-torre-de-marfil/>

## CAPÍTULO 2

### MODELACIÓN Y OPTIMIZACIÓN: PERSPECTIVAS DIDÁCTICAS DESDE LA EDUCACIÓN MATEMÁTICA

Data de submissão: 30/11/2025

Data de aceite: 08/12/2025

**Erich Leighton Vallejos**

Programa de Formación Pedagógica  
para Licenciados y/o  
Profesionales en Matemática  
Facultad de Educación  
Universidad San Sebastián, Chile  
<https://orcid.org/0000-0001-7319-9469>

**Carmen Cecilia Espinoza Melo**

Departamento de Didáctica  
Facultad de Educación  
Universidad Católica de la  
Santísima Concepción, Chile  
<https://orcid.org/0000-0002-4734-9563>

**RESUMEN:** *La modelación y la optimización representan dos dimensiones complementarias de la actividad matemática: una orientada a comprender y representar fenómenos del mundo real y la otra a buscar soluciones óptimas dentro de un conjunto de restricciones. En el ámbito educativo, ambas prácticas requieren de un valor formativo central, al permitir que los estudiantes aprendan matemáticas vinculadas a contextos educativos significativos, desarrollando pensamiento crítico. Este trabajo aborda la relación entre modelación y optimización desde una perspectiva teórico-*

*investigativa, centrada en los fundamentos epistemológicos, históricos y cognitivos de la modelación y, formativo-didáctica, orientada al diseño de tareas, la formación docente y la evaluación de competencias. Los resultados de esta investigación permiten conocer la optimización como una práctica de modelación que promueve la toma de decisiones razonada, la transversalidad del conocimiento y la integración de la tecnología, se proponen orientaciones metodológicas que fortalecen la formación de futuros profesores de matemática.*

**PALABRAS CLAVE:** modelación matemática; optimización; educación matemática; formación del profesorado.

#### MODELING AND OPTIMIZATION: DIDACTIC PERSPECTIVES FROM MATHEMATICS EDUCATION

**ABSTRACT:** *Modeling and optimization represent two complementary dimensions of mathematical activity: one oriented towards understanding and representing real-world phenomena, and the other towards finding optimal solutions within a set of constraints. In the educational field, both practices have central formative value, allowing students to learn mathematics linked to meaningful educational contexts and developing critical thinking. This work addresses the relationship between modeling and optimization from a theoretical-investigative perspective, focused*

on the epistemological, historical, and cognitive foundations of modeling, and from a formative-didactic perspective, oriented towards task design, teacher training, and competency assessment. The results of this research reveal optimization as a modeling practice that promotes reasoned decision-making, the interdisciplinarity of knowledge, and the integration of technology. Methodological guidelines are proposed to strengthen the training of future mathematics teachers.

**KEYWORDS:** mathematical modeling; optimization; mathematics education; teacher training.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Educación Matemática (EM) del siglo XXI enfrenta la necesidad de articular las matemáticas con la comprensión crítica de los fenómenos sociales, económicos, ambientales y tecnológicos. En este contexto, la modelación matemática y la optimización se consolidan como herramientas cognitivas y didácticas que permiten a los estudiantes aplicar la matemática para interpretar, predecir y transformar la realidad (Blum et al., 2007; Villa-Ochoa et al., 2015).

La Modelación Matemática Educativa (MME) constituye un espacio de encuentro entre el pensamiento matemático, la realidad y la cultura (Rosa & Orey, 2022). A través de ella, los estudiantes aprenden que los modelos no son copias del mundo, sino representaciones parciales y negociadas que sirven para comprenderlo y tomar decisiones (Blum & Niss, 1999; Kaiser, 2017). La optimización, por su parte, surge cuando en dicho proceso se busca encontrar la mejor solución posible a un problema real o idealizado, considerando limitaciones o recursos disponibles (Bassanezi, 2002; Stillman et al., 2015). En el aula esto no solo se reduce al cálculo de derivadas o a la resolución de problemas estandarizados, sino que debe concebirse como una actividad de modelación donde los estudiantes formulan, analizan y validan modelos para responder preguntas relevantes. Así, modelar y optimizar son prácticas integradas de investigación, argumentación y decisión que promueven la autonomía intelectual (Blum et al. 2007; Bassanezi, 2002).

En América Latina autores como Bassanezi (2002) y Biembengut (2013) introducen la idea de modelación como una metodología para enseñar matemática desde la resolución de problemas reales, otros como Villa-Ochoa (2019) y Cordero et al. (2022) han profundizado sobre su valor epistemológico y pedagógico; también Huincahue y Mena-Lorca (2015) y Pochulu (2018) destacan que la modelación no solo favorece el aprendizaje de contenidos, sino también el desarrollo de la integración tecnológica.

Blum y Niss (1991) definen la modelación como un proceso de traducción y retroalimentación entre la realidad y las matemáticas, por su parte, el ciclo de modelación está dado por las etapas: a) comprensión del fenómeno real b) simplificación y selección



de variables c) formulación del modelo matemático d) análisis y resolución dentro de la matemática e) interpretación y validación en el contexto original y f) reformulación y comunicación (Maaß, 2006; Greefrath & Vorhölter, 2016). Este proceso no es lineal ni cerrado, sino dialéctico y recursivo, reflejando el carácter constructivo del conocimiento matemático, desarrollando un método científico y una estrategia didáctica en donde los estudiantes investigan, conjeturan y argumentan (Bassanezi, 2002).

La optimización, por su parte representa un tipo particular de modelación orientada a la búsqueda del mejor resultado posible dentro de un conjunto de condiciones. En la práctica, ello implica formular una función objetivo y un sistema de restricciones que expresan los límites del problema. Su relevancia en educación radica en que permite conectar el razonamiento variacional y funcional con la interpretación contextual de los resultados (Greefrath & Vorhölter, 2016).

En la enseñanza tradicional, la optimización suele presentarse como un tema aislado del cálculo, enfocado en procedimientos mecánicos (derivar, igualar a cero, verificar máximos o mínimos); sin embargo, desde una perspectiva de la modelación matemática educativa, el foco cambia, pues se trata de que el estudiante comprenda qué significa óptimo, qué supuestos sustentan el modelo y cómo afectan las decisiones a la realidad modelada (Greefrath & Vorhölter, 2016; Villa-Ochoa et al., 2015).

## 2. FUNDAMENTACIÓN

Desde la perspectiva epistemológica, la MME se inscribe en una sola tradición que concibe la matemática como una actividad humana situada, no solo como un cuerpo cerrado de verdades formales (Kaiser, 2017). En esta línea, la modelación se entiende como un proceso de construcción de conocimiento mediado por la interacción entre sujetos, contextos y sistema de representación. Autores como Lesh y Doerr (2003) sostienen que modelar implica generar estructuras simbólicas que permiten representar, explicar y predecir fenómenos; pudiendo ser provisionales, perfectibles y contextualmente dependientes. Por ello, enseñar modelación se entiende como un proceso de construcción de conocimiento mediado por la interacción entre sujetos, contextos y sistemas de representación.

La optimización puede entenderse como un proceso que se inserta dentro la matematización progresiva, entendida como el tránsito desde la experiencia fenomenológica hacia niveles cada vez más estructurados de representación y formalización matemática (Freudenthal, 1991). Este tránsito implica que el estudiante identifique regularidades en el fenómeno, construya relaciones funcionales entre las

variables y finalmente elabore expresiones simbólicas que permitan analizar condiciones de máximo o mínimo. Tal proceso se articula con lo que Kaput y Thompson (1984) describen como razonamiento variacional, es decir, la capacidad de pensar cómo el cambio de una magnitud afecta a otra.

Desde una perspectiva cognitiva, Tall (1995) sostiene que el aprendizaje del cálculo requiere coordinar imágenes conceptuales, representaciones gráficas y estructuras formales, lo cual ocurre de manera gradual. En el plano didáctico, la MME promueve estos desplazamientos entre niveles de representación, pues los estudiantes deben interpretar un fenómeno, simplificarlo, matematizarlo, resolverlo y validarlo (Maaß, 2006). Asimismo, implica establecer relaciones entre un objeto real, su representación y la interpretación de resultados; destacando el carácter iterativo (Villa-Ochoa et al., 2015). Desde esta mirada, optimizar no se reduce a la aplicación de técnicas de cálculo, sino que constituye un proceso de investigación y reinterpretación progresiva del fenómeno, mediado por el análisis funcional y la validación del modelo.

La relación entre modelación y optimización puede describirse como un movimiento de doble dirección: a) desde la realidad al modelo (matematización) b) desde el modelo a la realidad (interpretación y validación). En ambas direcciones, la optimización cumple un papel articulador porque hace visible el propósito del modelo: buscar una solución eficiente dentro de las condiciones dadas. Para Cordero et al. (2022) los modelos no deben constituirse como representaciones universales, sino como herramientas contextualizadas y construidas desde realidades socioculturales específicas; adquiriendo una dimensión ética e incluso política.

Los aportes de Freudenthal (1991), Tall (1995), Kaput & Thompson (1994), Pochulu (2018) y Villa-Ochoa et al. (2015) permiten comprender la relación entre modelación y optimización como un proceso de matematización progresiva, en el que los estudiantes avanzan desde experiencias fenomenológicas hacia niveles más estructurados de formalización matemática.

En primer lugar, la idea de significado epistemológico se sustenta en que el aprendizaje de la matemática implica transformar y reorganizar fenómenos del mundo real en estructuras matemáticas más complejas y generalizables (Freudenthal, 1991). Esta idea se articula con el razonamiento variacional para la optimización, entendido como la capacidad de describir cómo el cambio en una magnitud afecta simultáneamente a otra (Kaput & Thompson, 1994). En segundo lugar, la coherencia didáctica se vincula con la necesidad de coordinar imágenes conceptuales, representaciones gráficas y estructuras formales, tal como lo desarrolla Tall (1995) en su caracterización del crecimiento

cognitivo. Esta coherencia es central en la preservación de los significados esenciales del contenido y la elusión de la reducción meramente procedimental. En tercer lugar, la reflexión crítica se manifiesta en la tradición de la optimización y su implicancia en el análisis de supuestos, restricciones, condiciones y consecuencias de las soluciones propuestas, en línea con la práctica de la modelación que requiere exploración y comprensión (Villa-Ochoa et al., 2015).

Desde la perspectiva de la socioepistemología, la variación constituye una práctica fundamental en la construcción de significados matemáticos, especialmente en el surgimiento del cálculo, donde los estudiantes interpretan y reorganizan fenómenos de cambio (Cantoral, 2013). Esta mirada permite entender que, el razonamiento sobre la variación es un eje articulador entre el análisis de fenómenos reales y la formalización matemática. Kaput & Thompson (1994) advertían que enseñar cálculo sin una comprensión variacional profunda conduce a un aprendizaje meramente instrumental, en cambio, cuando los estudiantes se enfrentan a problemas en contextos reales, las soluciones dejan de ser un valor numérico y pasan a ser condiciones de equilibrio dinámico entre variables.

Finalmente, la optimización puede comprenderse como una forma avanzada de razonamiento variacional, en la medida que exige analizar cómo los cambios en una o más variables afectan el comportamiento global del sistema (Kaput & Thompson, 1994). Este tipo de razonamiento se articula con las competencias de modelación descritas por Maaß (2006), quien señala que los estudiantes deben transitar entre la comprensión del fenómeno, la construcción de representaciones matemáticas y el análisis formal del modelo. Desde esta perspectiva, optimizar implica más que resolver una ecuación, sino más bien, explorar el comportamiento del sistema, identificar patrones, analizar dependencias y justificar las soluciones.

### 3. REFLEXIONES FINALES Y CONCLUSIONES.

La investigación en didáctica de la matemática ha mostrado que la enseñanza de la modelación y el cálculo depende en gran medida del conocimiento profesional del profesor y su capacidad para generar entornos de aprendizaje auténtico (Kaiser & Sriraman, 2006; Villa-Ochoa et al., 2015).

De acuerdo con Godino et al. (2007), la competencia docente no solo se limita al dominio conceptual de la matemática, sino que debe integrar conocimientos epistémicos, didácticos y tecnológicos. En el caso de la modelación y la optimización, esto implica que el profesor debe ser capaz de: a) identificar fenómenos susceptibles de ser modelados y

otimizados b) diseñar tareas abiertas y contextualizadas, articulando teoría matemática y realidad c) guiar procesos de validación y reflexión crítica, ayudando a los estudiantes a justificar sus decisiones d) evaluar las producciones de los estudiantes con criterios basados en competencias, no solo en resultados numéricos.

En la Formación Inicial de Docentes (FID), la modelación y la optimización suelen abordarse en cursos de didáctica y cálculo de manera separada, es por ello que, se propone incorporar un entorno formativo situado, donde los estudiantes vivencien el proceso de modelado desde el rol de aprendices y posteriormente reflexionen desde el rol docente, ya que esto permite desarrollar conciencia epistemológica-profesional como una comprensión simultánea del significado matemático y de las condiciones de enseñanza.

También es importante que la trayectoria educativa en la FID en modelación y optimización requiere de una articulación entre teoría, práctica y reflexión crítica, dado que el profesor del siglo XXI debe ser capaz de diseñar tareas significativas, acompañar procesos de investigación y evaluar competencias complejas; asumiendo a la matemática como una herramienta para comprender y mejorar la realidad.

Finalmente, modelación se concluye que a) la optimización es una forma de modelación y su valor educativo no radica en la técnica de la derivación, sino en el proceso de representar, analizar y decidir con base en modelos matemáticos que interpretan la realidad b) La enseñanza de la modelación y la optimización se debe entender como una práctica cultural, puesto que requiere conocer contextos, saberes y valores locales; integrando la matemática con la vida social, económica y ambiental c) la tarea del profesor consiste en diseñar entornos de investigación, guiar procesos de validación y promover la reflexión sobre las implicaciones de cada decisión matemática d) la formación docente en modelación y optimización debe concebirse como una práctica de investigación educativa, donde los futuros profesores aprendan a reflexionar críticamente sobre su quehacer y a construir una matemática con sentido humano.

## REFERENCIAS

Bassanezi, R. C. (2002). *Ensino-aprendizagem com modelagem matemática*. Campinas: Autores Associados.

Biembengut, M. S. (2013). *Modelagem matemática no ensino*. Blumenau: FURB.

Blum, W., Galbraith, P., Henn, H.-W., & Niss, M. (Eds.). (2007). *Modelling and applications in mathematics education: The 14th ICMI Study*. New York: Springer.

Blum, W., & Niss, M. (1991). Applied mathematical problem solving, modelling, applications, and links to other subjects – State, trends and issues in mathematics instruction. *Educational studies in mathematics*, 22(1), 37-68.

Cantoral, R. (2013). Socioepistemología de la variación y el cambio. C. Cuevas, & F. Pluvinaige, *La enseñanza del cálculo diferencial e integral* (págs. 195-216). México: Pearson.

Cordero, F., Carranza, P., Rosa, M., & Otey, D. (2022). *La modelación en la vida de la gente*. Gedisa.

Freudenthal, H. (1991). Nichteuklidische Geometrie im Altertum?. *Archive for history of exact sciences*, 189-197.

Greefrath, G., & Vorhölter, K. (2016). *Teaching and learning mathematical modelling: Approaches and developments from German speaking countries*. Cham: Springer.

Godino, J. D., Batanero, C., & Font, V. (2007). *The onto-semiotic approach to research in mathematics education*. *ZDM Mathematics Education*, 39(1), 127-135.

Kaiser, G. (2017). The teaching and learning of mathematical modelling. *International Journal of Science and Mathematics Education*, 15(S1), 3-10.

Kaput, J. J., & Thompson, P. W. (1994). Technology in mathematics education research: The first 25 years in the JRME. *Journal for research in mathematics education*, 25(6), 676-684.

Huinchahue, J., & Mena-Lorca, J. (2015). Modelación matemática en la formación inicial de profesores. C. Vázquez (Presidencia). *Jornadas Nacionales de Educación Matemática: XIX JNEM*.

Lesh, R., & Doerr, H. M. (2003). Foundations of a models and modeling perspective on mathematics teaching, learning, and problem solving. In *Beyond constructivism* (pp. 3-33). Routledge.

Maaß, K. (2006). What are modelling competencies? *ZDM Mathematics Education*, 38(2), 113-122.

Pochulu, M. (2018). La modelización en Matemática: marco de referencia y aplicaciones. *Villa María: GIDED*.

Rosa, M., & Orey, D. C. (2022). Ethnomodelling and the social construction of mathematical knowledge. In F. Cordero, M. Rosa, D. Orey & P. Carranza (Eds.)

Stillman, G. A., Blum, W., & Biembengut, M. S. (Eds.). (2015). *Mathematical modelling in education research and practice*. Cham: Springer.

Tall, D. (1995). Cognitive growth in elementary and advanced mathematical thinking.

Villa-Ochoa, J. A. (2019). La modelación en la matemática educativa: sus métodos de investigación y el impacto educativo en la formación y desarrollo de la docencia de la matemática.

Villa-Ochoa, J. A., Sánchez-Cardona, J., & Parra-Zapata, M. M. (2015). *Modelación matemática en la perspectiva de la educación matemática*. Medellín: Universidad de Antioquia.

## CAPÍTULO 3

### PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE ANÁLISIS CONVERSACIONAL EN LA INTERVENCIÓN DE PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS CENTROS EDUCATIVOS: UNA CONSTRUCCIÓN DE SOLUCIONES<sup>1</sup>

Data de submissão: 26/10/2025

Data de aceite: 10/11/2025

**Cristian Gabriel Llancaleo Curihuentro**

Ministerio de Educación Pública de  
Costa Rica

San José, Costa Rica

<https://orcid.org/0009-0004-3406-3082>

**RESUMEN:** El artículo aborda los desafíos actuales que enfrentan los centros educativos y propone una metodología de análisis conversacional como herramienta para identificar y resolver problemas. Se destaca que los centros educativos presentan características internas, como su cultura organizativa, filosofía, relaciones interpersonales y toma de decisiones, que influyen en su funcionamiento y en la motivación de alumnos y docentes. La metodología propuesta se basa en el

análisis de los actos del habla de los actores involucrados en las problemáticas educativas. Se sugiere un proceso en varios pasos: primero, revisar y seleccionar los problemas a abordar; segundo, identificar a los actores y las conversaciones asociadas; y tercero, analizar y coordinar las conversaciones para desarrollar soluciones efectivas.

**PALABRAS CLAVES:** desafíos de los centros educativos; método de redes conversacionales; matriz de estructuración conversacional del trasfondo de inferencia; matriz de actuaciones pertinentes; matriz de diseño de relaciones virtuosas.

#### PROPOSAL FOR A METHODOLOGY OF CONVERSATIONAL ANALYSIS IN THE INTERVENTION OF PROBLEMS FACED BY EDUCATIONAL CENTERS: A CONSTRUCTION OF SOLUTIONS

**ABSTRACT:** The article addresses the current challenges faced by educational centers and proposes a conversation analysis methodology as a tool to identify and solve problems. It is highlighted that educational centers have internal characteristics, such as their organizational culture, philosophy, interpersonal relationships and decision making, which influence their operation and the motivation of students and teachers. The proposed methodology is based on the analysis of the speech acts of the actors involved in educational problems. A multi-step

<sup>1</sup> Presentado anteriormente en el V Congreso Internacional Virtual de Educación "Nuevos Retos Políticos y Sociales para las Comunidades Educativas en América Latina y el Caribe", llevado a cabo el día 20 de Septiembre del 2024 en Universidad de las Américas y el Caribe (México), Universidad Libre (Colombia), Red de Educación, Innovación y Empresa (Rediem). Presentado anteriormente en el VI Congreso Científico Internacional REDILAT Ciencia y Sociedad 2024, llevado a cabo del 02 al 06 de Diciembre de 2024 en Universidad Hispanoamericana (Costa Rica), Red de Investigadores Latinoamericanos (REDILAT).

process is suggested: first, review and select the problems to address; second, identify the actors and associated conversations; and third, analyze and coordinate conversations to develop effective solutions.

**KEYWORDS:** challenges of educational centers; conversational network method; matrix of conversational structuring of the background of interference; matrix of relevant actions; matrix of design of virtuous relationships.

## 1. INTRODUCCIÓN

Se conciben los centros educativos como entes sociales complejos, que presentan potencialidades y limitaciones de diferentes tipos, y que deberán enfrentarse a las distintas tareas que supone su funcionamiento y mejora. Estas características son singulares de cada centro educativo y van conformando paso a paso una cultura organizativa. La filosofía del centro, las relaciones interpersonales, los valores profesionales, la toma de decisiones y la comunicación interna, el nivel de colaboración entre profesionales, las relaciones del centro con su entorno, etc. constituyen las características internas del centro y forman su identidad (Bolívar, 2001; Sutton, 1993).

En la actualidad, los centros educativos enfrentan problemas de diversa índole, los que a menudo se manifiestan como razones que desmotivan a alumnos, docentes, directivos y equipos técnicos de apoyo. Entra por lo tanto la necesidad de identificar y al mismo tiempo elaborar estrategias que permitan intervenir de manera profunda en los factores que están generando o colaborando a que dichos problemas se mantengan. determinados cada uno en sí mismo.

## 2. DESARROLLO

### 2.1. MARCO TEÓRICO

El análisis conversacional se basa en el estudio de la comunicación en situaciones cara a cara, centrándose en la estructura y el uso del lenguaje. Se emplea para comprender cómo se desarrollan las interacciones en contextos educativos y cómo influyen en la transmisión de conocimientos. Asimismo, las aplicaciones del análisis conversacional en educación incluyen el estudio de la participación de los estudiantes, el rol del docente y la dinámica de las aulas.

### 2.2. ACTOS DEL HABLA

De acuerdo con Echeverría (2005), se explican brevemente los distintos actos del habla empleados en el presente artículo:



Juicios: Son enunciados acerca del mundo dónde nos desenvolvemos. Connotan atributos de personas u objetos.

Pueden ser fundados o infundados.

La estructura básica de los juicios es: la presencia de un observador, sujeto/ objeto, atributo y cópula.

Afirmaciones/Opiniones: Son enunciados acerca del mundo. Posee fuerza adjudicativa.

Características: certidumbres, convicciones, evidencias, consensualidad.

Peticiones: Son enunciados orientados a cubrir una carencia. Implica ciertas condiciones a satisfacer.

Supone voluntad y competencia del oyente, a quien se le formula.

Orden: Petición que supone estrecho grado de libertad para declinar. Asume derecho a exigir.

Implica un marco de legitimidad y dignidad a considerar y respetar.

Promesa: Contraparte de una petición. Supone voluntad u competencia para realizar acción requerida.

Implica ciertas condiciones a satisfacer.

Declaración: Conformar espacios de legitimidad y legalidad. Crea realidades sociales.

Requiere de autoridad.

Supone responsabilidad.

Modalidad: Constitutiva, Expresiva, Resolutiva.

Caracterización: Enunciado Compuesto: Juicio / Afirmación, Declaración, Petición.

Delimita posibilidades y predispone animosidades.

Reclamo: Enunciado compuesto: Afirmación de Incumplimiento, Declaración de Daño y Perjuicio, Petición de reparación.

## 2.3. ANÁLISIS CONVERSACIONAL

El análisis conversacional es un procedimiento para observar el carácter mecánico, fijo o procedimental de los acontecimientos que realizan los humanos en la diversidad de sus acciones, para poder considerar que las cosas ocurrieron de una u otra manera. Se interesa específicamente por definir y observar los procedimientos con los que interactúan en torno a secuencias de acontecimientos. Enfatiza en la observación del desarrollo o despliegue de ese acontecimiento, en este sistema donde los recursos que los actores utilizan (palabras, gestos, variables de ocasión) aportan al carácter articulado,

fijado y mecánico del desarrollo y de cómo el sistema social de los participantes funciona para asegurar el desarrollo de aquellos pasos en el orden dado. Este sistema puede ser considerado, pues, como prácticamente inherente a las rutinas generales en las que los actores participan.

## 2.4. PROBLEMÁTICAS QUE ENFRENTAN LOS CENTROS EDUCATIVOS EN LA ACTUALIDAD

Según Llancaleo (2024), algunas de las principales problemáticas que enfrenta la educación, y, por ende, en los centros educativos son los siguientes:

**Inclusión educativa:** La inclusión educativa busca garantizar que todos los estudiantes, independientemente de sus características o condiciones, tengan igualdad de oportunidades en el ámbito educativo. Esto implica asegurar que los centros educativos cuenten con recursos y estrategias que permitan atender las necesidades específicas de cada estudiante, incluyendo aquellos con discapacidades, diferencias culturales o socioeconómicas.

**Tecnología en el aula:** La tecnología en el aula ha revolucionado la forma en que se lleva a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje. Sin embargo, su implementación requiere de una formación docente adecuada, así como también de políticas y estrategias que garanticen su acceso equitativo para todos los estudiantes, evitando la brecha digital.

**Desigualdad en el acceso en la educación:** La desigualdad en el acceso a la educación es un desafío significativo que afecta a muchas comunidades. Existen disparidades en términos de recursos educativos, infraestructura, calidad de la enseñanza y oportunidades de aprendizaje entre diferentes grupos sociales. La desigualdad puede estar relacionada con factores socioeconómicos, geográficos, culturales o de género.

**Educación a distancia:** La educación a distancia se ha vuelto cada vez más relevante en los últimos tiempos, especialmente en el contexto de la pandemia. Esta modalidad educativa utiliza tecnologías de la información y comunicación para facilitar el acceso a la educación sin la necesidad de estar físicamente presentes en un aula. Sin embargo, la educación a distancia también presenta desafíos, como la necesidad de asegurar la conectividad y el acceso a dispositivos tecnológicos, así como también de establecer estrategias efectivas de evaluación y apoyo para los estudiantes.

## 2.5. PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE ANÁLISIS CONVERSACIONAL

A partir de los diferentes actos del habla, se propone una metodología la cual, pretende ordenar dichos actos y encausarlos a través de la convergencia de

conversaciones virtuosas, las cuales darán atisbo de soluciones a los problemas que conllevan los centros educativos, según sea el interés a enfocar. Para lograr dicha convergencia, a continuación, se detalla los pasos a seguir en la presente propuesta:

Primer paso: Determinar el universo de estudio dado por las problemáticas que desee abordar los centros educativos.

- Revisión de los problemas que desee enfocar los centros educativos:

La revisión de los problemas se puede llevar a cabo a través de consejos de profesores, reuniones que pueda sostener los directores de centros educativos con los distintos actores, u otra instancia que se considere oportuna llevar a colación las problemáticas a enfrentar.

- Selección de los problemas a enfocar:

Una vez revisado cada problema, detectando los actores involucrados y las conversaciones presentes, en base a la representatividad de las entidades que se presentan (desde nivel general a nivel particular), y la duplicidad que pudieran presentar en el análisis de los problemas, se selecciona los problemas a abordar, dependiendo de la prioridad que el centro educativo pueda definir.

Segundo paso: Detectar actores involucrados en la problemática y conversaciones asociadas.

- Revisión exhaustiva del problema a enfocar

Se procede a revisar de manera comprensiva el problema seleccionado, de tal manera de detectar las personalidades y entidades presentes en el problema. Conjuntamente, detectar los actos del habla asociados a cada personalidad o entidad (opiniones, afirmaciones, peticiones, declaraciones, caracterizaciones y reclamos).

Tercer Paso: Analizar conversaciones e intervenirlas para desarrollar una solución.

- Intervención conversacional

Utilizando esta metodología, se logra determinar que los actores participantes de la problemática logren coordinar las distintas conversaciones de manera que se pueda establecer una estrategia de solución frente al problema en cuestión. Para ello, a continuación, se explica el funcionamiento de la metodología.

Análisis Conversacional: Matriz de Estructuración Conversacional del Trasfondo de Injerencia.

Figura 1. Matriz de Estructuración Conversacional del Trasfondo de Injerencia.

		ESTRUTURAÇÃO CONVERSACIONAL DO TRÁFEGO DE INJERÊNCIA						
		ACTOS DEL HABLA						
ENTIDADES / PERSONALIDADES		OPINA	AFIRMA	PROMETE	PIDE	DECLARA	CARACTERIZA	RECLAMA
	P1							
	P2							
	Pi							

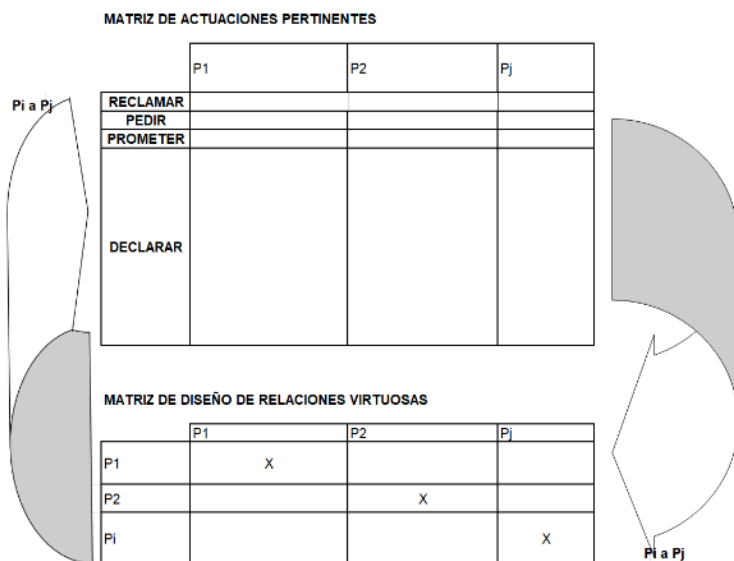
Nota: elaboração própria.

La Matriz de Estructuración Conversacional del Trasfondo de Injerencia tiene como finalidad el poder ordenar los diversos actos del habla de los actores que conforman la situación problema a enfrentar.

Dicha matriz está compuesta por las filas P1 a Pi, las cuales representa a cada actores participe en el problema, y las columnas representan los diversos actos del habla que se pueden detectar en el problema expresado por los actores.

Intervención Conversacional: Matriz de Actuaciones Pertinentes y Matriz de Diseño de Relaciones Virtuosas.

Figura 2. Matriz de Actuaciones Pertinentes y Matriz de Relaciones Virtuosas.



Nota: elaboração própria.

La Matriz de Actuaciones Pertinentes tiene la función de clasificar los actos del habla que se encuentran en la Matriz de Estructuración Conversacional del Trasfondo de Injerencia en los siguientes: Reclamos, Peticiones, Promesas y Declaraciones, los cuales servirán de base para poder llenar la Matriz de Diseño de Relaciones Virtuosas, de la siguiente manera:

De la Matriz de Actuaciones Pertinentes, se elige un actor  $P_j$  y un acto del habla, el cual, dependiendo del tipo, y del contenido, se procede a ubicar el actor en la Matriz de Diseño de Relaciones Virtuosas, en la posición  $P_i$  y desde esta matriz, para cada uno de los actores  $P_j$ , se deberá estructurar y determinar la forma en que ese acto del habla influye sobre el resto de los actores (es decir, si dicho acto del habla determina un reclamo, una petición, una promesa o una declaración).

Posteriormente y de manera recursiva, se procede con otro actor de la Matriz de Actuaciones Pertinentes de la misma forma como se procedió en un comienzo, de tal manera que en cada análisis de un actor, la Matriz de Diseño de Relaciones Virtuosas comienza a agregar valor en las conversaciones, convergiendo a una solución al problema (de ahí que, en cada análisis, las conversaciones convergen hacia una solución, convirtiéndose en relaciones virtuosas).

### 3. CONCLUSIONES

El presente artículo logra presentar una estrategia de solución respecto de la problemática que presentan los centros educativos, mediante la metodología del análisis conversacional, en donde a través de los distintos actos del habla que presentan los actores involucrados en las problemáticas, se determina canalizar un orden en las conversaciones que logran formar una solución frente a la problemática en cuestión.

La importancia generada en esta solución radica en que a partir de la aplicación de una metodología en la intervención de los actos del habla, es posible establecer una conversación efectiva en la búsqueda de una posible solución frente a las situaciones en las que enfrentan los centros educativos, lo cual se muestra en que los reclamos, promesas, peticiones y declaraciones son dirigidas a los actores particulares según corresponda, de tal manera que se va generando una interacción coordinada entre los miembros presentes en este trabajo y se vislumbra una solución al respecto.

Las conclusiones que se desprenden de este artículo permitirán avanzar en el segundo apartado, el trabajo activo con la conversación. Un ejemplo lo encontramos en la organización espacial del recreo. Algunos centros educativos objetarán o habilitarán espacios en función de las problemáticas, que les permitirá navegar por la misma.

Gracias al conocimiento sobre la producción del conocimiento, los profesionales podrán desarrollar técnicas terapéuticas, de acompañamiento, que permitan modificar aquel conocimiento en caso de que sea perjudicial o enriquecer el mismo en caso de que favorezca el desarrollo del menor. La labor de búsqueda se reconoce y acepta por aquellos que han solicitado la ayuda.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bolívar, A. (2001). La cultura de los centros educativos. Siglo XXI Editores.

Candias, E. y Porzecanski, L. (1996). Investigación cuantitativa en escena. La investigación en instituciones educativas. Montevideo: Alfa.

Domingo, L., Serra, F. y Llopart, M. (2001). Análisis de la interacción conversacional: avances e interrogantes contemporáneos. Revista de Psicoterapia. Fecha de recuperación 11/02/2008. 63-85.

Echeverría, R. (2005). Ontología del Lenguaje. Lom Ediciones S.A.

Foucault, M. (1975). Surveiller et Punir. Naissance de la Prison. Paris: Gallimard. Gallagher, S. y Meltzoff, A. (1996). Elaboration interpretativa en la primera infancia: niveles actuales de análisis. Revista de Psicología, 14, 139-144.

Gargallo, M. (2004). Análisis del discurso argumentativo. Barcelona: Ariel. Goetz, J. (2001). Interaction verbale et contexte d'énonciation. Auto-confrontation croisée et verbalisations secondes. Revue d'Anthropologie des Connaissances, 5(2), 189-229. AISTHESIS. Revista Chilena de Investigaciones Estéticas - N° 43 – 2008: pp.15-22

Jiménez, L. (2003). Psicología y salud: fundamentos para una relación integradora. Madrid: Pirámide.

Llancaleo, C. (2024). Desafíos actuales de la educación y método de redes conversacionales una perspectiva de entendimiento e intervención (parte 1/2). Revista Campus Mundi, vol. 127, junio 2024. Atlantic International University. [https://www.aiu.edu/university/revista\\_campus\\_mundi/2024-junio/2024-junio.html](https://www.aiu.edu/university/revista_campus_mundi/2024-junio/2024-junio.html)

Llancaleo, C. (2024). Desafíos actuales de la educación y método de redes conversacionales una perspectiva de entendimiento e intervención (parte 2/2). Revista Campus Mundi, vol. 128, julio 2024. Atlantic International University. [https://www.aiu.edu/university/revista\\_campus\\_mundi/2024-julio/2024-julio.html](https://www.aiu.edu/university/revista_campus_mundi/2024-julio/2024-julio.html)

Sutton, R. (1993). Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance. Blackwell Publishing.

Wittgenstein, L. (1968). *Philosophical Investigations*. Macmillan.

## CAPÍTULO 4

### FROM COLONIAL KNOWLEDGE TO POSTCOLONIAL LINGUISTIC CAPITAL: A GENEALOGICAL ANALYSIS OF STATE LANGUAGE POLICY IN NORTH AND SOUTH KOREA

Data de submissão: 01/12/2025

Data de aceite: 08/12/2025

Hyungkuk Ryu

Tsukuba University of Technology  
Japan

<https://orcid.org/0009-0006-7357-9318>

**ABSTRACT:** This study examines the evolution of language policy on the Korean Peninsula from the colonial era through the Cold War, employing a genealogical framework centered on power and knowledge. Moving beyond conventional institutional or purely ideological explanations, it conceptualizes language policy as a technology of governance that produces knowledge, shapes political subjectivities, and accumulates linguistic capital. The analysis reinterprets the transition from the Japanese colonial linguistic regime, where Japanese functioned as the language of “civilization,” and Korean was positioned as a morally and ethnically subordinate language, toward post-liberation language policies that reconfigured linguistic hierarchies without fully dismantling the colonial epistemic foundations. After 1945, South Korea repositioned Hangeul as a symbol of national restoration while institutionalizing English as the linguistic capital associated with modernization and economic progress.

In contrast, North Korea positioned Korean (Munhwaŏ) as a form of symbolic capital tightly bound to revolutionary ideology, while adopting Russian as the intermediary language through which socialist internationalism was mediated and political, diplomatic, and technical elites were cultivated. Despite taking sharply divergent paths, both states relied on language governance as a central mechanism for producing compliant citizen identities, structuring pathways of social mobility, and legitimizing their respective forms of political authority. In each case, linguistic regulation served as a key instrument through which state power was normalized and reproduced. This article argues that the history of language policy in divided Korea is best understood not as a rupture from colonial legacies but as a continuous rearticulation of linguistic capital within a shared genealogical framework of modern state formation.

**KEYWORDS:** history of language policy; linguistic capital; power/knowledge; decoloniality; genealogy.

DO CONHECIMENTO COLONIAL AO  
CAPITAL LINGÜÍSTICO PÓS-COLONIAL:  
UMA ANÁLISE GENEALÓGICA DA POLÍTICA  
ESTATAL DE LÍNGUAS NA COREIA DO  
NORTE E NA COREIA DO SUL

**RESUMO:** Este estudo examina a evolução da política linguística na Península Coreana desde o período colonial até a Guerra Fria,

empregando um enquadramento genealógico centrado nas relações entre poder e conhecimento. Indo além das explicações institucionais convencionais ou puramente ideológicas, o artigo conceitua a política linguística como uma tecnologia de governança que produz conhecimento, molda subjetividades políticas e acumula capital linguístico. A análise reinterpreta a transição do regime linguístico do período colonial japonês – no qual o japonês funcionava como a língua da “civilização” e o coreano era posicionado como uma língua moral e etnicamente subordinada – para as políticas linguísticas pós-libertação, que reconfiguraram hierarquias linguísticas sem dismantelar completamente os fundamentos epistêmicos coloniais. Após 1945, a Coreia do Sul reposicionou o Hangeul como símbolo de restauração nacional, ao mesmo tempo em que institucionalizou o inglês como capital linguístico associado à modernização e ao progresso econômico. Em contraste, a Coreia do Norte estabeleceu o coreano (Munhwaõ) como forma de capital simbólico intimamente ligado à ideologia revolucionária, adotando o russo como língua intermediária por meio da qual o internacionalismo socialista era mediado e pelas quais elites políticas, diplomáticas e técnicas eram formadas. Apesar de seguirem caminhos fortemente divergentes, ambos os Estados dependeram da governança linguística como mecanismo central para produzir identidades cidadãos conformes, estruturar vias de mobilidade social e legitimar suas respectivas formas de autoridade política. Em cada caso, a regulação linguística serviu como instrumento fundamental para normalizar e reproduzir o poder estatal. Este artigo argumenta que a história da política linguística na Coreia dividida deve ser entendida não como uma ruptura das heranças coloniais, mas como uma rearticulação contínua do capital linguístico dentro de um enquadramento genealógico compartilhado de formação do Estado moderno.

**PALAVRAS-CHAVE:** história da política linguística; capital linguístico; poder/conhecimento; decolonialidade; genealogia.

## 1. INTRODUCTION

The evolution of language policy on the Korean Peninsula is best understood not merely as a series of linguistic reforms but as a dynamic interplay of power relations, wherein language serves as a crucial instrument of governance. Throughout history, state authorities have employed language to categorize populations, regulate social behavior, and construct modern identities. During Japanese colonial rule, the bilingual regime of Korean and Japanese functioned as a knowledge–power mechanism that legitimized imperial dominance. By promoting Japanese as the language of “civilization” and marginalizing Korean as “uncultured,” the colonial administration redefined the cognitive and expressive boundaries of daily life. Educational materials, examinations, and bureaucratic protocols internalized these hierarchies, rendering language a routine yet powerful tool of subjugation.

The liberation of Korea in 1945 did not dismantle existing linguistic structures; rather, colonial language hierarchies were rearticulated within the emerging postcolonial



states. Under the U.S. and Soviet military administrations, language policy became a critical component of nation-building and ideological consolidation. In South Korea, Hangeul was institutionalized as a symbol of national identity, while English was elevated as an emblem of modernization, thereby establishing a dual linguistic framework. Conversely, North Korea embedded revolutionary ideology within the concept of a “cultured language” and designated Russian as the principal foreign language for socialist education. In both contexts, language functioned as an everyday technology through which regimes organized, disciplined, and mobilized their populations.

This study conceptualizes the transition from colonial linguistic regimes to postcolonial language policies as a process of reconfigured governance rather than a rupture. By situating the language policies of South and North Korea within a continuous genealogy of power, this article elucidates how linguistic practices have both influenced and been influenced by broader efforts of modern state formation.

## 1.1 REVIEW OF PREVIOUS RESEARCH AND SCHOLARLY POSITIONING

Research on Korean language policy can be divided into three areas: studies on the colonial and occupation periods, analyses of language policy in the divided regimes, and work connecting language to power and capital.

**First**, scholarship on the colonial era and the U.S.–Soviet occupation has shown that linguistic hierarchies functioned as technologies of domination – mechanisms through which imperial and military governments organized authority, structured communicative asymmetries, and produced compliant subjects. *Song Jae-Jung (2015)* shows how the Japanese Korean hierarchy internalized colonial rule,<sup>1</sup> while *Kumatani Akiyasu (2009)* examines the institutionalization of “cultured language” in Soviet-occupied North Korea.<sup>2</sup> *Kim Eun-Gyong (2011)* analyzes the reintroduction of English under the U.S. Military Government. Yet these studies focus largely on institutional descriptions and seldom explore how colonial knowledge–power was reconfigured during occupation.<sup>3</sup>

**Second**, research on the divided regimes typically treats South and North Korea separately. *Jung Hee-Won (2017)* demonstrates that South Korea pursued a dual linguistic project – combining Hangeul nationalism with English-oriented modernization, *Lee Jae-Sun (2018)* examines how North Korea advanced ideological standardization and

<sup>1</sup> Song, Jae Jung. (2015). Language Policies in North and South Korea. In: *The Handbook of Korean Linguistics*. Eds. Lucien Brown and Jaehoon Yoon. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Inc, 477-491.

<sup>2</sup> Kumatani, Akiyasu. (1990). Language Policies of North Korea. *International Journal of the Sociology of Language*, Vol. 82, 88-107. <http://kuir.jm.kansai-u.ac.jp/dspace/handle/10112/6959> (accessed on 14 May 2024).

<sup>3</sup> Kim, E.-G. (2011). English educational policies of the U.S. Army Military Government in Korea (1945–1948) and their effects on the development of ELT in Korea.

systematic language purification as part of its revolutionary state-building. However, the shared technologies of power – standardization, discipline, and educational regulation – remain understudied.

**Third**, work linking language to power and capital, such as *Park Sung-Yul (2009)*, interprets English education as a neoliberal mechanism of human-capital formation, but does not trace its historical roots to colonial linguistic structures.<sup>4</sup>

This study addresses these gaps by analyzing South and North Korean language policies as parts of an ongoing genealogy. It examines how colonial knowledge systems were transformed into postcolonial linguistic capital and reinterprets Korean language policy as a long-term project of linguistic governance.

### 1.3. OBJECTIVES AND METHODOLOGY

This study analyzes language policy from the colonial period through the U.S.–Soviet military administrations and the postwar division to explain how South Korea's pro-U.S., anti-communist state and North Korea's pro-Soviet socialist state used language to legitimize and institutionalize their regimes. Liberation is thus understood not as a rupture but as a reconfiguration of dominant linguistic hierarchies shaped by the ideologies of each system.

The analysis traces how the Korean script Hangeul, English, North Korean dialects, and Russian were repositioned within circuits of knowledge, power, and capital. By comparing policy objectives, instruments, and modes of dissemination, the study identifies both discontinuities and significant structural continuities across the colonial, liberation, and division periods.

Methodologically, the study employs three approaches: (1) discourse analysis of policy documents to reconstruct each regime's governing rationalities; (2) examination of textbooks, teachers' guides, and propaganda materials to interpret the mechanisms of linguistic subject formation; and (3) a genealogical method to trace how colonial epistemic principles were transformed into postcolonial configurations of knowledge, power, and capital.

This framework demonstrates that language policy operated as a central technology of governance—one that organized subject formation, normalized state authority, and structured political legitimacy. Through this lens, both South Korean modernization and the North Korean socialist revolution can be seen as projects that were justified, rationalized, and ultimately institutionalized through linguistic regimes. It

---

<sup>4</sup> J. Y. Park. (2009). *The Local Construction of a Global Language: Ideologies of English in South Korea* (Mouton de Gruyter).

thus reinterprets the history of Korean language policy as a continuous genealogy in which power, knowledge, and capital intersect.

## 2. JAPANESE COLONIAL PERIOD IN KOREA LANGUAGE POLICY (1910–1945): LINGUISTIC GOVERNANCE AND THE REORGANIZATION OF KNOWLEDGE

### 2.1. HIERARCHIES OF THE NATIONAL LANGUAGE AND KOREAN

Following the annexation in 1910, the Government-General adopted language governance as a central instrument of colonial rule. The 1911 Chosun Education Ordinance legally institutionalized a linguistic hierarchy by designating Japanese as the colonial language and Korean as a subordinate auxiliary subject.<sup>5</sup> The schooling system was explicitly designed to produce “loyal and competent imperial subjects.”<sup>6</sup> Although Korean was nominally retained, it was redefined as a transitional medium for acquiring Japanese and was gradually marginalized in curriculum time, textbooks, and examinations.

The 1930s Language Use Policy further restricted the use of Korean in public and educational settings. Schools became disciplinary spaces where speaking, writing, and thinking were standardized according to the imperial linguistic order.<sup>7</sup> Language education thus internalized colonial authority not only through coercion but also through everyday normative practices.

### 2.2. TEXTBOOKS AND LINGUISTIC DISCOURSE: JAPANESE AS THE LANGUAGE OF CIVILIZATION

Textbook analysis reveals that Japanese was portrayed as the language of civilization, order, and imperial benevolence.<sup>8</sup> In successive editions of the ‘National Language Reader’ (1911, 1923, 1938), students learned not only vocabulary and grammar but also moral virtues such as loyalty, diligence, and sacrifice, which were closely linked to imperial identity.<sup>9</sup> In contrast, Korean-language materials framed Korean identity as a means of obedience and Confucian virtues, cultivating compliant subjects rather than political agents.

<sup>5</sup> Bureau of Education, Government-General of Korea. (1911). Chosun Education Ordinance (1911) and Enforcement Regulations of the Chosun Education Ordinance. Keijo: Government-General of Korea.

<sup>6</sup> Government-General of Korea. (1930s). History of education in Chosun (Vols. 1–2). Keijō: Bureau of Education.

<sup>7</sup> Bureau of Education, Government-General of Korea. (1922; 1938). Amendments to the Chosŏn Education Ordinance. Government-General of Korea Official Gazette, various issues.

<sup>8</sup> Caprio, M. E. (2009). Japanese Assimilation Policies in Colonial Korea, 1910–1945. Seattle, WA: University of Washington Press.

<sup>9</sup> Park, Y. (2011). Colonial language policy and the discourse of Gukŏ Dokbon. *Korean Language and Culture*, 8(2), 55–84.

Japanese also became a crucial linguistic asset for gaining entry into bureaucratic positions, accessing higher education, and achieving upward mobility.<sup>10</sup> This reinforced a structural divide whereby elites were integrated into the imperial system through language, while Korean was confined to a monitored and restricted domain.

### 2.3. THE POLITICS OF KOREAN: FROM SYMBOLIC RESISTANCE TO MANAGED STANDARDIZATION

Korean initially served as a symbol of resistance, preserved through literacy movements and the efforts of the Korean Language Society. Recognizing its symbolic power, the colonial state depoliticized Koreans by reframing literacy campaigns as technical, non-political tasks and incorporating them into administrative programs.<sup>11</sup> The Society's 1933 Standard Language Proposal and Unified Orthography represented efforts toward autonomous standardization under colonial rule; however, these norms were permitted only within strict limits imposed by censorship and textbook approval. Consequently, Korean retained its symbolic significance while being reshaped as a regulated public language under colonial administration.<sup>12</sup>

### 2.4. COMPARATIVE ANALYSIS: INTERNALIZED LINGUISTIC ORDER AND ITS POSTCOLONIAL LEGACIES

On the eve of liberation, colonial education had already established a linguistic hierarchy in which the Japanese language structured imperial reasoning, while Korean was relegated to a regulated, politically harmless medium of everyday communication. Although post-1945 South and North Korea implemented divergent linguistic policies, Hangeul nationalism and English modernization in the South, linguistic purification and Russian prioritization in the North, the colonial hierarchy persisted as an internalized epistemic framework.

Colonial language policy established a lasting framework of linguistic governance by positioning Japanese as the language of civilization and Korean as the language of discipline. This configuration served as a latent blueprint for the post-liberation re-hierarchization of Hangeul, English, Korean, and Russian, revealing the continuity of power across colonial, liberation, and divided regimes.

<sup>10</sup> Mitsui, T. (2008). Research trends and a critical review of the Korean script movement in colonial Korea. *Gengo Bunka*, 11(1), 55–83. Doshisha University Society for Language and Culture.

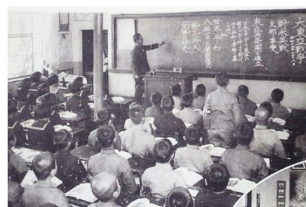
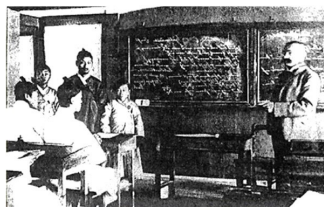
<sup>11</sup> Lee, Y. (2017). The politics of language in colonial Korea. Honolulu, HI: University of Hawai'i Press.

<sup>12</sup> Foucault, M. (1991). Governmentality. In G. Burchell, C. Gordon, & P. Miller (Eds.), *The Foucault effect: Studies in governmentality*. University of Chicago Press, 87–104.

Figure 1. Early English class at the Royal Yuyeonggongwon, established in 1886 (Source: Early classroom scene at the Royal Yuyeonggongwon, established in 1886).

Figure 2. Scene of Japanese grammar-based English education after 1910 (Source: Rieul English Reading Class).

Figure 3. 1942, Seongho Elementary School in Changwon. A scene explaining the legitimacy of the Pacific War using Japanese written in kanji (Source: Gyeongnam Office of Education).



### 3. POST-LIBERATION: DIVERGENT LANGUAGE POLICIES IN SOUTH KOREA

#### 3.1. U.S. MILITARY GOVERNMENT: REMNANTS OF THE COLONIAL LINGUISTIC ORDER AND THE INITIAL REORGANIZATION

Korea's liberation in 1945 symbolized the end of the colonial linguistic regime; however, in practice, it marked a redistribution of linguistic power. Although Japanese was formally abolished in administration and education, existing infrastructures – such as teachers, textbooks, and literacy practices – created a transitional order rooted in colonial legacies.<sup>13</sup>

Reconstruction, therefore, required not only the substitution of languages but also the restoration of linguistic sovereignty and the redefinition of national identity. Both South and North Korea framed “national-language recovery” and “universal literacy” as foundational elements of state-building, yet they diverged ideologically.<sup>14</sup> South Korea pursued incremental institutionalization driven by civil society, positioning Hangeul as the basis of cultural modernization while adopting English for developmental and international purposes. In contrast, North Korea implemented rapid, state-led purification, standardization, and orthographic reform, including the 1948 New Orthography and the abolition of Hanja/Sino-Korean. Despite these ideological differences, both regimes shared a governmental rationality that mobilized language as an instrument of governance and identity formation.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Henry, T. (2014). *Assimilating Seoul: Japanese rule and the politics of public space in colonial Korea, 1910–1945*. University of California Press.

<sup>14</sup> Park, J. S.-Y. (2009). *The local construction of a global language: Ideologies of English in South Korea*. Mouton de Gruyter.

<sup>15</sup> Shin, G.-W., & Robinson, M. (Eds.). (1999). *Colonial modernity in Korea*. Harvard University Asia Center.

### 3.2. RESTORING THE NATIONAL LANGUAGE: IDENTITY AND INSTITUTIONALIZATION

The U.S. Military Government provisionally retained colonial administrative structures but prioritized the restoration of Hangeul and the institutional use of the Korean language.<sup>16</sup> While Japanese and English coexisted in early administrative practices, by 1946–47, Hangeul had become the primary medium in governance, education, and print culture. Official bulletins were issued in Korean, local offices were instructed to use Hangeul in documentation, and the Korean language was reintroduced into the curriculum with new textbooks and teacher training programs.<sup>17</sup>

Literacy expansion emerged as a core policy priority. Night schools, itinerant instructors, and introductory primers facilitated mass literacy, while the one-week national literacy campaigns framed Hangeul as a civic instrument—an emblem of democratic citizenship and participation in the post-liberation state.<sup>18</sup> Newspapers shifted to Hangeul-centered editing, and the use of Japanese terminology and excessive Hanja/Sino-Korean words was curtailed<sup>19</sup>. Public signage was gradually Koreanized. Overall, the language policy aimed not only to restore the script but also to dismantle the Japanese-centered order and reestablish linguistic sovereignty, even as English and Japanese remained unavoidable during the administrative transition.

### 3.3. THE CONCURRENT PROMOTION OF HANGEUL AND ENGLISH

Alongside the restoration of Hangeul, the Military Government promoted English as a tool for modernization and global integration, resulting in a dual linguistic system: Hangeul for administration and civic education, and English for international and developmental purposes. Hangeul policies were gradually implemented across various domains, including law, academia, and the press, to prevent social disruption, with the partial use of hanja/Sino-Korean words temporarily permitted. This incremental approach relied on a tripartite governance structure, comprising government agencies, academic institutions, and the media, supported by textbook inspections, publication reviews, and public participation through purification campaigns. Despite inconsistencies and regional disparities, these policies established a trajectory of Hangeul restoration, followed by standardization, educational expansion, and societal inculcation.

This progression laid the foundation for the post-1948 national language policy and subsequent Hangeul-only initiatives.

<sup>16</sup> U.S. Army Military Government in Korea (USAMGIK, 1946 Jan 8). *Official Gazette No. 1*.

<sup>17</sup> USAMGIK (1946 Jan 8). *Official Gazette No. 2*

<sup>18</sup> USAMGIK Bureau of Education. (1947). Report on the National Literacy Week Campaign.

<sup>19</sup> U.S. Military Government Press Control Office. (1946). Guidelines for Press Language Use.

### 3.4. POST-WAR RECONSTRUCTION: EXPANSION OF LITERACY AND INSTITUTIONAL CONSOLIDATION

In the post-Korean War period, South Korea redefined language policy as a central instrument for national reconstruction and the formation of democratic citizenship.<sup>20</sup> The 1954–58 Five-Year Literacy Campaign—implemented through local committees, night schools, and factory and rural classes—significantly reduced illiteracy and reframed literacy as a civic duty essential to state-building. Simultaneously, the government strengthened institutional control over language.<sup>21</sup> The 1953 establishment of the National Language Deliberation Council, coupled with a centralized textbook system, advanced orthographic standardization by limiting Japanese and Sino-Korean vocabulary and promoting a more accessible vernacular Korean. The 1955 Hangeul Exclusivity Act formalized Hangeul for administrative and public use. Mid-1950s debates over orthography and standard usage led to the creation of specialized research bodies, later unified as the National Institute of the Korean Language.<sup>22</sup> These reforms integrated pre-liberation norms into a coherent regulatory framework. Overall, post-war language policy operated as a national linguistic infrastructure project that linked literacy expansion with standardization, institutional consolidation, and the elevation of Hangeul as both a national symbol and an administrative medium.

### 3.5. IDEOLOGICAL INSTRUMENTALIZATION OF KOREAN LANGUAGE AND HISTORY TEXTBOOKS

#### **(1) Korean-Language Textbooks: Redefining the National Language**

During the U.S. Military Government period, Korean-language education redefined Hangeul as both a symbol of national identity and the normative medium of democratic communication.<sup>23</sup> Curriculum reforms reorganized orthography, vocabulary, and style to dismantle Japanese-centered colonial pedagogy and establish a Hangeul-based public linguistic order.<sup>24</sup> Although classrooms retained elements of colonial routines, this created a transitional dual structure. Reading, writing, and discussion shifted from command-oriented rhetoric to deliberate genres grounded in civic concepts such as freedom, rights,

<sup>20</sup> Republic of Korea, Education Basic Law (May 31, 1949); Education Law (Dec 31, 1949); Social Education Law (1949).

<sup>21</sup> Ministry of Education, Annual Report on Literacy Campaigns, 1954–1958 (Seoul: M.O.E., 1959).

<sup>22</sup> The Dong-A Ilbo. (March 14, 1959). Hangeul-only Signboard Policy Enforced Nationwide.

<sup>23</sup> U.S. Army Military Government in Korea (USAMGIK, 1946). Educational Bureau Report: Korean Language Curriculum.

<sup>24</sup> Paik, Nak-chung. (2015). Modernization and Language Policy in Post-liberation Korea. Seoul: Hakjisa, 95–98.

community, and public morality.<sup>25</sup> The collective “we” was reframed from a mobilizing slogan into a participatory address aligned with democratic subject formation. English entered the post-liberation linguistic order as a functional code tied to technology, development, and international exchange. This reconfiguration created a dual semiotic order, with Korean anchoring citizenship and civic identity, and English functioning primarily as a utilitarian medium for technical knowledge, economic advancement, and global exchange.<sup>26</sup> Pedagogical tasks, assessments, and school rituals were integrated to reinforce reasoning, attitudes, and civic competence, though limited teacher training and textbook development allowed colonial formats to persist. Overall, the curriculum institutionalized Hangeul as the language of identity and democratic public life.

## **(2) History Textbooks: Postcolonial Narratives and the Nation-State-Citizen Framework**

Under the U.S. Military Government, history textbooks replaced imperial historiography with a postcolonial narrative centered on the nation, state, and citizen.<sup>27</sup> *King Sejong* and *Admiral Lee, Sun-Sin* were reimagined as ideological symbols linking ethnic origins to state legitimacy and civic virtue.<sup>28</sup> Sejong’s creation of Hangeul was depicted as an act of linguistic sovereignty that legitimized a national language and promoted mass literacy, thereby supporting communication-based instruction methods such as summarization, discussion, and presentation.<sup>29</sup> *Lee, Sun-Sin*, was reinterpreted as both a loyal commander and a guardian of the public good, with his discipline and tactical rationality reframed as democratic ethics emphasizing responsibility, legality, and cooperation.<sup>30</sup>

A moralized temporal arc—comprising suffering, creativity, and defense—connected colonial trauma to postwar reconstruction and the vision of a democratic future. Textbooks articulated this through a triadic framework of events (creation, defense), figures (Sejong, Lee), and values (literacy, legality, public good).<sup>31</sup> *King Sejong* symbolized linguistic legitimacy, while *Admiral Lee* represented political legitimacy; their

<sup>25</sup> Bak, Eun-jin. (2019). The Civic Reframing of Collective Pronouns in Early Postwar Textbooks. *Korean Modern Studies* 24, 155–178.

<sup>26</sup> Song, Ji-young. (2011). *Language Policy in South Korea: The Politics of Bilingualism*. Cambridge: Cambridge University Press.

<sup>27</sup> U.S. Army Military Government in Korea (USAMGIK, 1946), *Provisional Curriculum for Secondary Education: Social Studies and History*.

<sup>28</sup> Lee, Sung-hee. (2018). 190–195.

<sup>29</sup> Paik, Nak-chung. (2015). *Modernization and Language Policy in Post-liberation Korea*. Seoul: Hakjisa, 127.

<sup>30</sup> Kim, Se-jin. (2010). Heroic Pedagogy and Civic Ethics in Early Postwar History Textbooks. *Korean Education Review* 23, no. 1, 87–110.

<sup>31</sup> Choi, Jin-kyung. (2016). *Nation-Building and School History Education in Post-liberation Korea, 1945–1955*. Seoul: SNU Press, 55–61.



virtues underpinned civic formation. Together, they anchored post-imperial historical reconstruction, positioning history education as a crucial instrument for democratic nation-building.

Figure 4. The first textbook for classroom use, *Hangeul First Steps*, 1945 (Source: Private collection of the author).

Figure 5. The first government-published textbook, *Elementary Korean Textbook* (Vol. 1), 1946 (Source: Private collection of the author).

Figure 6. The first Children's Day commemorative book after liberation, *Children's Hangeul Book*, 1946 (Source: Private collection of the author).

Figure 7. *Weekly Elementary Student* (1946), the first children's weekly magazine published after liberation (Source: Hangeul Museum collection).

Figure 8. *Elementary Korean* (2-1), 1947 (Source: Private collection of the author).

Figure 9. *Badugi and Cheolsu* (Korean 1-1), 1948 (Source: Private collection of the author).



Figure 10. *LIVING ENGLISH READERS* 1, 1946, the first English textbook published after liberation (Source: Old Items Rare Books Collection).

Figure 11. Late October 1945, English class for students in Busan, photographed by the U.S. military (Source: U.S. National Archives and Records Administration).

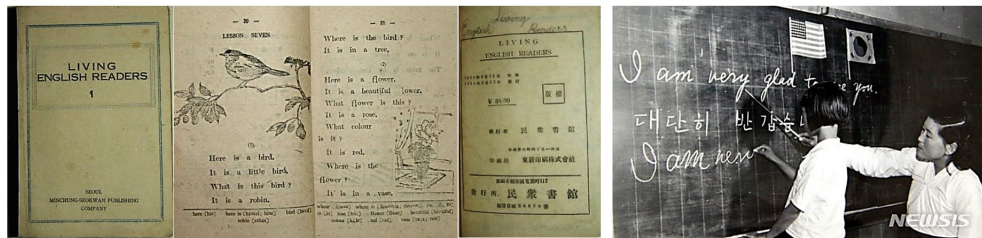


Figure 12. Korean language textbook during the Korean War, 1951 (Source: National Archives of Korea).

Figure 13. Outdoor and playground classes during the Korean War, 1952–53 (Source: National Archives of Korea).

Figure 14. Award ceremony for contributors to literacy education, 1953 (Source: National Archives of Korea).

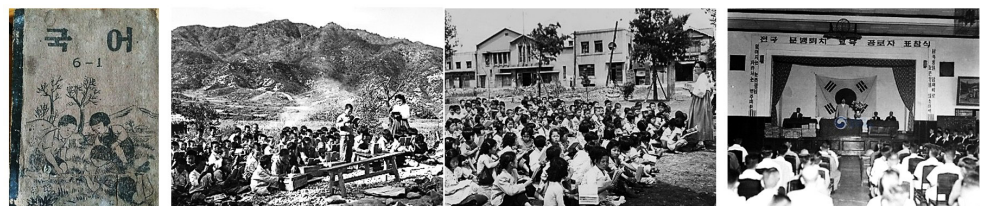


Figure 15. Textbook issued in 1954 with U.S. aid after the war (Source: U.S. National Archives and Records Administration).

Figure 16. Students receiving milk as part of U.S. and UN food aid after the war, 1959 (Source: MacArthur Memorial, USA).



## 4. POST-LIBERATION: LINGUISTIC REORDERING AND THE EMERGENCE OF SOCIALIST LANGUAGE GOVERNMENTALITY

### 4.1. SOVIET OCCUPATION AND THE CONSTRUCTION OF A LINGUISTIC REGIME

North Korea's post-liberation reforms constituted a restructuring of linguistic governmentality rather than national linguistic emancipation.<sup>32</sup> The 1948 *New Orthography* and 1949 standardization measures operationalized a purification ideology that sought to reconstitute Korean as an index of ethnonational sovereignty and socialist modernity. These reforms adapted Soviet *korenizatsiia* (коренизация) and *likbez* (ликбез) to institutionalize a regime in which language mediated the circulation of knowledge, disciplinary power, and political legitimacy.<sup>33</sup>

By integrating editorial review, censorship, and textbook inspection into a unified bureaucratic apparatus, the state centralized linguistic authority. Mass literacy campaigns functioned as technologies of subject formation, fusing semiotic acquisition with ideological interpellation.<sup>34</sup> Media stylization into slogans and the domestication of Marxist-Leninist lexicons further entrenched a socialist semiotic order. This rapid institutionalization converted linguistic norms into operative forms of governance and symbolic capital.

The eradication of illiteracy was pursued through mass literacy campaigns modeled on the Soviet *likbez* (from *likvidatsiia bezgramotnosti*, meaning “liquidation of illiteracy”). Intensive instruction was provided in night schools and factory schools, while primers such as \*First Steps in Korean\* (Chosŏnŏ ch'ŏtkŏrŭm) and \*Learning

<sup>32</sup> Soviet Civil Administration in North Korea (December 1945). Directive on Educational and Cultural Policy.

<sup>33</sup> Kreindler, Isabelle. (1971). The Soviet Policy of Korenizatsiya and Its Linguistic Consequences. *Soviet Studies* 22, no. 4, 450–472.

<sup>34</sup> Kim, Yong-Nam. (2012). Centralization of Cultural Policy in Early DPRK. *Journal of North Korean Studies* 8, no. 1, 33–56.

Our Language\* (Urimal paewugi) were widely distributed as propaganda booklets that combined basic literacy with political education.<sup>35</sup> Print and broadcast language was standardized into a concise, slogan-like idiom, and Marxist–Leninist terminology was indigenized, consolidating an ideological lexicon around key terms such as “people” (inmin), “comrade” (tongmu), “plan,” and “committee.”<sup>36</sup>

Short-term training programs for teachers, interpreters, and editorial staff, combined with the selective introduction of Russian, established a knowledge infrastructure centered on a technical elite.<sup>37</sup> This marked a historical turning point for the subsequent consolidation of North Korea’s language regime.

## 4.2. TEXTBOOKS AS IDEOLOGICAL TECHNOLOGIES AND SEMIOTIC APPARATUSES

After its founding, the DPRK deliberately designed school textbooks not as neutral vehicles of knowledge but as primary instruments of ideological formation. Drawing on Soviet pedagogical assistance, early textbooks defined language as “the form of correct thought and feeling,” employing tightly controlled vocabulary, sentence structures, and forms of address to instill political morality. Linguistic norms thus functioned as indicators of ideological orthodoxy rather than mere rules of expression.<sup>38</sup>

Core lexical items – such as “people,” “comrade,” “plan,” and “self-reliance” – were emphasized as positive ideological signifiers, while terms like “servility” and “formalism” were coded as targets of criticism. Slogan-like and imperative styles, combined with the repetitive use of the collective pronoun “we,” transformed everyday language into mobilizational discourse.<sup>39</sup> Additionally, the honorific system was reorganized to reflect the political hierarchy: the leader was framed using hyper-honorific expressions, while enemies were marked by disparaging affixes, making linguistic choices themselves acts of taking sides.

Formulas such as “the great General *Kim Il Sung*” and invocations of “the language of workers and peasants” functioned as condensed symbols of political virtue and moral legitimacy, enabling the nascent regime to accumulate symbolic capital.<sup>40</sup> The gradual elevation of *Kim Il-sung*’s titles – from “General/Comrade” to “Premier,” then “Leader,” and

<sup>35</sup> North Korean Ministry of Education. (1947). *Uri Mal Paeugi* [Learning Our Language]. Pyongyang: Kyoyuk Tosŏ.

<sup>36</sup> Pak, Mi-kyung. (2013). The Formation of Soviet-Trained Linguistic Elites in North Korea, 1946–1950. *Korean Linguistics* 17, 145–168.

<sup>37</sup> Rodong Sinmun, January 15, 1950, Cultural Construction through the Korean Language.

<sup>38</sup> Kim, Yong-nam. (2013). Formation of Socialist Educational Discourse in Early DPRK. *Journal of North Korean Studies* 9, no. 1, 51–76.

<sup>39</sup> North Korean Ministry of Education. (1949). *Chosŏn ŏ Kyogwasŏ* [Korean Language Textbook, Vol. 2]

<sup>40</sup> Pak, Mi-kyung. (2015). The Politicization of Vocabulary and Grammar in DPRK Textbooks, 1948–1960. *Korean Linguistics* 19, 131–158.

ultimately “Great Leader” – reflected the linguistic institutionalization of authority and the consolidation of a personal cult.<sup>41</sup>

Curricular, primary textbooks focused on emotionally charged hero narratives; middle-school texts emphasized production and planning; and upper-level materials addressed party norms and causal historical narratives, positioning students as ideological subjects expected to exercise policy judgment and historical reasoning.<sup>42</sup> Organized as an integrated triad of knowledge (script and grammar), everyday life (family and production), and politics (history and state goals), the textbook regime linked classroom activities – such as “production practice” and “collective discussion” – to organizational life. Assessments evaluated not only orthographic accuracy but also political appropriateness.<sup>43</sup> School ceremonies and commendations periodically reaffirmed textbook language as the standard for public speech. Thus, under the banner of “the people’s language,” Korean was effectively transformed into a medium of power, with education serving as a state apparatus for linguistic governance.

#### 4.3. POSTWAR RECONSTRUCTION LANGUAGE POLICY: EXPANDING LITERACY AND INSTITUTIONALIZING THE PEOPLE’S LANGUAGE

In the post–Korean War period, the DPRK positioned language policy as a central component of socialist reconstruction. Literacy expansion and the restructuring of the standard language system served as state strategies to shape the population into socialist subjects.<sup>44</sup> Following the 1946 declaration that eradicating illiteracy was a national task, compulsory schooling and adult literacy programs expanded rapidly, and literacy came to be defined as a prerequisite for participation in the planned economy.<sup>45</sup>

Literacy brigades, workers’ schools, and night middle schools – organized in factories, mines, cooperative farms, and military units – combined basic skills with production reporting and political study.<sup>46</sup> Through this integration, Korean was redefined as “the language of the people who carry out revolution and construction”, and linguistic competence became an indicator of loyalty, discipline, and ideological reliability.<sup>47</sup>

<sup>41</sup> Rodong Sinmun, various issues (1946–1960): On the Great Leader and the People’s Language.

<sup>42</sup> Lee. (2018). 226–228.

<sup>43</sup> Kim, Eun-ju. (2018). Structure and Function of Socialist Curriculum in the Early DPRK. *Educational History Review* 27, no. 3, 45–62.

<sup>44</sup> Kim, H. (2019). Language and Socialist Subject Formation in the early DPRK. *Journal of Asian Studies*, 78(4), 899–925.

<sup>45</sup> Robinson, M. (2007). Literacy and Modernization in North Korean Socialist Planning. *Modern Asian Studies*, 41(3), 653–681.

<sup>46</sup> Chông, Y. S. (2015). Workers’ Schools and Literacy Brigades in Postwar North Korea. *North Korean Review*, 11(2), 60–85.

<sup>47</sup> Workers’ Party of Korea. (1953). On the Language of the People Who Carry Out Revolution and Construction. Pyongyang: WPK Publishing House.

The state designated Munhwaŏ (“cultured language”), based on the Pyongyang dialect, as the official postwar standard<sup>48</sup>. Standardization campaigns eliminated dialectal forms, colonial residues, and foreign loanwords categorized as “class impurities”.<sup>48</sup> Norms were disseminated through grammar manuals, textbooks, and propaganda materials, while schools and workplaces monitored compliance. Adherence to Munhwaŏ in reports, newspapers, and broadcasts became a key measure of political alignment.<sup>49</sup> As a result, Munhwaŏ functioned not only as a linguistic standard but also as a mechanism for producing socialist subjectivity and collective identity.

Postwar language policy combined literacy expansion, standardization, and ideological regulation within a broader project of institutionalizing the “people’s language”.<sup>50</sup> This framework laid the foundation for subsequent initiatives, including Russian-language instruction, lexical purification, dictionary compilation, and terminology standardization.<sup>51</sup> These developments established a socialist dual linguistic structure centered on Munhwaŏ and Russian, organizing the circulation of knowledge, authority, and symbolic capital through language.

Overall, the Reconstruction period marked a decisive shift: Korean was established as the foundational language of the socialist state, Munhwaŏ was codified as its ideological standard, and literacy became a tool for mass mobilization and the formation of political subjects.<sup>52</sup>

#### 4.4. COMPARATIVE ANALYSIS: LANGUAGE AS A TECHNOLOGY OF MODERN STATE POWER IN THE TWO KOREAS

Liberation did not inaugurate linguistic freedom; rather, it marked a reconfiguration of linguistic power. After 1945, the colonial regime’s concept of “language as knowledge” evolved into the institutionalization of English and Hangul as instruments of power in the South, alongside the ideological regulation of Korean (Chosŏnŏ/ Munhwaŏ) in the North. In both systems, language followed a trajectory from knowledge to power and ultimately to symbolic and political capital. Initially, Hangeul, English, and Chosŏnŏ embodied ideals of freedom, autonomy, and development; however, they soon converged into

<sup>48</sup> King, R. (2010). *North Korean Standard Language (Munhwaŏ): History, Ideology, and Politics*. Honolulu: University of Hawai’i Press.

<sup>49</sup> Kwak, S. J. (2016). The Institutionalization of Language Norms in Socialist North Korea. *Language Policy*, 15(3), 257–276.

<sup>50</sup> Armstrong, C. K. (2013). *The North Korean Revolution, 1945–1950*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

<sup>51</sup> Lee, J. H. (2018). Soviet Influence and Russian-Language Education in Postwar North Korea. *Slavic Review*, 77(2), 295–317.

<sup>52</sup> Suh, J. J. (2014). Political subject formation in socialist Korea: Education, discipline, and ideology. *Comparative Education Review*, 58(1), 67–92.



technologies of governance. Thus, language functioned not merely as a cultural sign but as an administrative, educational, and propagandistic infrastructure that mediated the reproduction of the modern political order on the peninsula.

In South Korea, Hangeul became a symbolic marker of national identity. At the same time, English emerged as an institutional language that facilitated integration into the international order, both serving to legitimize state-led modernization. In North Korea, the standardization of Chosŏnŏ and the elite status of Russian established the foundations of a socialist cultural and pedagogical regime. Despite their divergent trajectories, both states transformed language education into a governing technology, institutionalizing it as a mechanism for subject formation and political mobilization.

In sum, post-liberation language policy did not signify a break from colonial linguistic governance but rather an altered continuation of it. Language was constructed as knowledge, deployed as power, and accumulated as a source of legitimacy and mobilizational capacity – becoming a central apparatus through which the state operated. Consequently, South and North Korean language politics crystallized within the paradox of “languages of liberation” that ultimately became “languages of governance.”

Figure 17. Welcome ceremony for the 25th Army of the Soviet Far Eastern Front entering Pyongyang, August 26, 1945 (Source: National Archives of Korea).

Figure 18. Welcome rally for General Kim Il-sung, October 14, 1945 (Source: National Archives of Korea).

Figure 19. March 1st Movement commemoration ceremony held in Pyongyang, March 1, 1946 (Source: National Archives of Korea).



Figure 20. Classroom scene from North Korea's literacy campaign after liberation (Source: National Archives of Korea).

Figure 21. Promotional poster for North Korea's literacy campaign after liberation (Source: National Archives of Korea).

Figure 22. Russian language class in North Korea after liberation (Source: National Archives of Korea).



## 4.5. SOUTH KOREA: HISTORY OF ENGLISH EDUCATION AND SOCIOPOLITICAL TRANSFORMATION

### **(1) Pre-Liberation: Control, Decline, and Marginalization of English**

English education in Korea began in 1883 at Dongmunhak, following the 1882 Korea–U.S. Treaty of Amity and Commerce. In 1886, the establishment of Yugeonggongwon, supported by the U.S. State Department and diplomatic missions, provided an institutional foundation. The dispatch of American instructors and the establishment of private Christian schools positioned English as a conduit for Western modernity and new knowledge.<sup>53</sup>

During Japanese colonial rule, English became subordinated to the colonial order. The Japanese Empire designated Japanese as the “national language” and the “language of civilization,” while restricting English to a foreign language that posed no threat to imperial stability.<sup>54</sup> English instruction was largely confined to grammar-translation methods delivered through Japanese. Following the outbreak of the Second Hanja/Sino-Japanese War in 1937, English came to be perceived as the language of the enemy and was in effect abolished by 1943. During this period, English existed solely within tightly controlled and marginal domains of knowledge, subject to colonial surveillance.<sup>55</sup>

### **(2) Post-Liberation: New Beginnings and U.S. Military Government Influence**

The liberation of Korea in 1945 marked a decisive watershed in English education, reshaping its institutional foundations, ideological functions, and pedagogical orientations in the emerging postcolonial order. Following the arrival of the U.S. military government, English proficiency emerged as a form of symbolic capital that determined social status. English inherited the public prestige previously held by Japanese, while being redefined as the “language of liberation,” symbolizing American-style democracy and modernization.

Although the Office of Education of the U.S. military government framed English as the “language of the free world and democracy,” administrative structures largely retained those of the former Japanese Governor-General's Office. This produced a continuity of administrative forms alongside a rupture in curricular content. Course planning, textbook approval, teacher appointments, and school administration inherited colonial frameworks, and English instruction remained grammar- and translation-centered. From 1953 onwards, the revision of the Korean Education Ordinance and the implementation of a centralized textbook system catalyzed profound orthographic reform. These changes curtailed the use of Japanese and Sino-Korean vocabulary, while concurrently elevating English

<sup>53</sup> Seth, Michael J. (2002). *Education Fever: Society, Politics, and the Pursuit of Schooling in South Korea*. Honolulu: University of Hawai'i Press, 33–36.

<sup>54</sup> Lee, Hye-Kyung. (1995). Language Policy under Japanese Colonial Rule. *The Korean Studies* 19, 45–68.

<sup>55</sup> Shin, Gi-Wook. (1999). *Colonial Modernity and the Making of Modern Korea*. Cambridge: Harvard University Press.

to the status of the second official language. In doing so, a duallanguage hierarchy was institutionalized, wherein English came to symbolize “civilization” and Korean affirmed “national identity.” This linguistic regime enabled English to function as a discursive apparatus for internalizing democratic citizenship within a rapidly modernizing state.

### **(3) Korean War (1950–1953): Expansion Amid Chaos**

The Korean War disrupted formal education but simultaneously elevated English’s social status. Daily interactions with U.S. forces rendered English essential for survival and practical communication. In temporary schools in Busan, Daegu, Gwangju, and other refugee areas, English instruction persisted, directly linked to military, economic, and relief operations. Short-term interpreter training programs were established at universities and teacher colleges to address the shortage of interpreters. Civilian groups, including the YMCA and churches, provided evening English courses for conversation and relief work.

Newspaper columns and radio programs disseminated practical vocabulary related to rations, permits, and healthcare. Reconstruction workers and public officials needed English proficiency to interpret U.S. aid materials, while English terminology penetrated military communications, logistics, medical, and engineering sectors. During the war, English functioned not merely as a foreign language but as a practical tool for survival, mobilization, and reconstruction – a foundation for its postwar institutionalization as a language of national development and social capital.

### **(4) Postwar Reconstruction: English as a Language of Economic Survival and Social Mobility**

From the mid-1950s, U.S. aid and reconstruction efforts positioned English as key to national recovery. The government and media framed English as the “key to global markets,” while employers used English proficiency as a criterion for hiring and promotion. English became institutionalized as a form of competence capital, a core instrument of governance in the modernization project.

U.S.-sponsored technical aid programs (ECAK, USOM) provided English training for civil servants, engineers, and teachers. Major universities, including Seoul National University and Yonsei University, offered short-term English courses with government support. In 1957, the Ministry of Education established “Government Officials’ English Training Classes.” English thus became indispensable for administrative and diplomatic functions.

In the private sector, English facilitated social mobility: proficiency was required for U.S. military civilian employment, aid agency positions, and corporate or banking careers. YMCA and private institutes offered conversational courses, while radio ‘practical English’ programs promoted everyday linguistic practices. English became a key subject in the



education system, critical for examinations and social advancement. Textbooks such as *Ahn Hyun-pil English* and *Sungmun Comprehensive English* codified norm-oriented, exam-focused English, which functioned less as a practical communication tool than as symbolic capital for the emerging knowledge class.

In sum, English inherited the social hierarchy function of Japanese during the colonial period, transforming into a capitalist governance language intertwined with developmentalist discourse. Though hailed as the language of “freedom” and “democracy,” in practice, English became the language of social success, professional competence, and state-aligned power in postwar South Korea.

#### 4.6. NORTH KOREA: IDEOLOGICAL FRAMEWORK AND INSTITUTIONALIZATION OF RUSSIAN LANGUAGE EDUCATION

##### **(1) Post-Liberation: Soviet Military Administration and the Introduction of Russian**

In contrast to South Korea, North Korea immediately established the orientation of foreign language education following liberation. Russian was introduced in the administration, education, military, and technological sectors. In 1946, the *Provisional Regulations on Schools of the People's Committee of North Korea (Draft)* designated Russian as a compulsory subject for secondary education and above. After the establishment of orthography and standard language policy in 1949, the Korean language was defined as “the language of the revolution, the spirit of the nation,” while foreign languages were restricted to political and technical purposes. The 1948 Educational System Reform Decree stipulated that “all subjects shall be taught in Korean, and foreign languages shall be taught only to the extent necessary for socialist construction and international exchange.” During this period, English, Russian, and Chinese were included in the curriculum, but their status and content were clearly differentiated. Russian textbooks largely consisted of translations or adaptations of Soviet originals, and Soviet instructors directly taught the language. Russian was institutionalized as the principal medium for socialist revolutionary discourse.

##### **(2) 1950s: Political Status of Russians during Postwar Reconstruction**

In the 1950s, Russian transcended its role as a foreign language to become the language of state-building and ideological loyalty in North Korea. Following the Korean War, North Korea relied heavily on Soviet aid and technical support across political, economic, and military domains, institutionalizing Russian as “the language of revolution and construction.” Kim Il-sung characterized foreign language education as a tool to

“cultivate a socialist worldview, revolutionary thought, and internationalist spirit,” framing language learning as an instrument of ideological governance.

The 1956 Foreign Language School Establishment Decree led to the creation of Russian-language schools in major cities, including Pyongyang, Hamhung, and Chongjin, which functioned as elite training centers for political, diplomatic, and technical personnel. Pyongyang University of Foreign Studies (formerly Pyongyang University of Foreign Languages) modeled its curriculum after Moscow State University of Foreign Languages, offering a dormitory-based education that integrated political ideology, Russian literature, translation studies, military interpretation, and scientific and technical terminology. Student selection required party recommendations and loyalty verification, making admission a symbolic measure of political trust.

Textbooks were compiled with political objectives. Texts such as Russian Reader, Stories of Revolutionary Heroes, and The Life of Lenin highlighted Lenin, revolution, unity, and socialist construction, establishing the ideological foundation of the vocabulary.

Language instruction integrated grammar and conversation with ideological cultivation and loyalty training. Key terms such as *товарищ* (*tovarishch*: comrade), *труд* (*trud*: labor), and *революция* (*revolyutsiya*: revolution) were central to both linguistic and political instruction.

After 1953, Soviet educators and specialists directly supervised teacher training and textbook production in North Korea. Russian textbooks repeatedly emphasized “Lenin’s teachings” and “Korean Soviet friendship,” embedding politically sanctioned linguistic forms into vocabulary and sentence structures. While outwardly promoting internationalism and socialist solidarity, Russian education effectively operated as a mechanism for assessing political loyalty. Proficiency in Russian became a measure of ideological fidelity and a standard of political trust for party officials and technical elites. In 1958, Kim Il-sung stated during a visit to Pyongyang Foreign Language School that “those who master Russian become officials of the party and state,” demonstrating the role of language competence as a criterion of political qualification.

Thus, in 1950s North Korea, the Russian symbolized both internationalism and power, serving as an ideological instrument to ensure regime loyalty. Outwardly a language of communication, it functioned inwardly as a tool for political screening and allegiance.

### **(3) 1960s: ‘Munhwaŏ’ and the Dual Hierarchy of Russian**

North Korea’s language policy in the 1960s combined internal consolidation with external authority. While the 1966 establishment of Munhwaŏ advanced the standardization of Korean, Russian retained its role as the primary language for science, technology,

diplomacy, and elite party education, reflecting Kim Il-sung's "Our-Style Socialism" policy, which balanced national linguistic autonomy with the maintenance of political hierarchy within the socialist bloc.

As the Pyongyang-based standard, Munhwaŏ symbolized the revolutionary linguistic order promoted by the state. The creation of authoritative linguistic references and the formation of the standardization committee formalized this linguistic order and deepened the state's political control. State-prescribed textbooks adhered to Pyongyang pronunciation and vocabulary as absolute standards. Consequently, Munhwaŏ functioned as the state-sanctioned language, a marker of national identity, and an instrument of modern statehood.

Meanwhile, Russian maintained its institutional significance as the language of international authority alongside domestic standardization. Key universities, including Pyongyang University of Foreign Studies, Kim Chaek University of Technology, and Kim Il-sung University, employed Russian-translated textbooks for most science, technology, and engineering courses. Academic exchanges and study-abroad programs with the Soviet Union reinforced Russian as an essential skill for technical experts and researchers.

The 1961 North Korean Workers' Party directive on "Strengthening Russian Language Education" emphasized Russian as "the political language of socialist international cooperation," elevating its status beyond a purely academic language. Textbooks such as *Russian Grammar* (1962) and the *Russian Korean Dictionary* (1964) systematically standardized political and technical translations, embedding Leninist and socialist terminology within the structure of Korean language conventions. This institutionalized Russian as a layered language, bridging science, technology, and political education.

"Beginning in the 1960s, North Korea implemented a dual-language hierarchy in which Munhwaŏ symbolized national identity and domestic political legitimacy, while Russian functioned as a conduit for international authority and technical expertise. The two languages operated in a complementary yet hierarchical manner, with Munhwaŏ consolidating internal governance and Russian facilitating participation in global socialist discourse. This dual structure was further reinforced in the 1970s through the formal codification of Juche linguistics.

#### 4.7. COMPARATIVE ANALYSIS: DIVERGENT LANGUAGES, CONVERGENT POWER STRUCTURES

Post-liberation foreign language education in both Koreas unfolded within the context of the Cold War, yet both systems shared the fundamental principle of politicizing

language. Language served as a medium for shaping national identity and loyalty, transforming linguistic competence into political and economic capital through education, examinations, and certification.

In South Korea, English functioned as the “language of modernization,” whereas in North Korea, Russian functioned as the “language of revolution.” In both cases, the respective foreign language was institutionalized as a governance instrument linking knowledge and power, regulating citizens and social mobility. This demonstrates the historical continuity of the colonial Japanese language curriculum in promoting compliance and state integration. Thus, liberation did not equate to linguistic emancipation; rather, it entailed a redistribution of linguistic power. While English was celebrated as the “language of freedom and Russian as the “language of revolution, both served as instruments of state authority. Policies of foreign-language instruction in both Koreas, irrespective of ideological divergence, reinforced hierarchical power structures characteristic of modernity, shaping citizens and internalizing mechanisms of governance.

Figure 23. Following the promulgation of North Korea's *Orthography of the Korean Language* (1954), the *Collection of Korean Language Norms* (1966, 1988, 2010) was used (Source: Daehakjiseong In&Out, <http://www.unipress.co.kr>, accessed February 25, 2023).

Figure 24. Following the promulgation of North Korea's *Rules for the Notation of Foreign Words in Korean* (1956), the *Foreign Word Notation Methods* (1969, 1982, 2001) was used (Source: Daehakjiseong In&Out, <http://www.unipress.co.kr>, accessed February 25, 2023).



## 5. CONCLUSION: TRANSFORMATION OF LINGUISTIC POWER AND DEMOCRATIC PUBLICNESS

This study traced Korean language policies from 1910 to 1970, analyzing the transition from colonial epistemic power to post-liberation capital power. Language policy change was not abrupt but represented a process of continuity, reorganization, and transition. During this period, language served not simply as a communicative tool but as a mechanism for shaping national identity and structuring social discipline. During

Japanese colonial rule, the Japanese symbolized modernity and civilization, while Koreans served as a subordinate medium to enforce compliance.

After liberation, South Korea privileged Hangeul as the national language while assigning English the role of a modernizing and liberalizing medium. North Korea, by contrast, defined Korean as the language of revolution and construction and used Russian to mediate and circulate socialist ideology.

Thus, each state formalized its respective model of capitalist modernization and socialist governance. In both contexts, language operated as a central instrument for citizen formation and the consolidation of state authority.

In South Korea, the coexistence of Hangeul and English cultivated modern citizens and economic actors; in North Korea, *Munhwaŏ* and Russian shaped revolutionary citizens and politically loyal elites. The dual structure of “national language and international/modern language” established a hierarchical linguistic order, later consolidated by Juche linguistics.

In the 21st century, digital networks and AI translation technologies are reshaping traditional linguistic hierarchies. Linguistic democratization” entails not only preserving minority languages or balancing foreign language instruction but also reconstructing language as a medium of coexistence rather than domination.

Ultimately, colonial language policy represented “power as knowledge,” while post-liberation policy transformed language into “power as capital.” Language has always revealed hierarchical structures while holding potential for subversion. The trajectory of Korean language history illustrates the transition from a tool of governance to a medium of democratic publicity, establishing language as an instrument of cultural autonomy rather than domination.

## REFERENCES

### BOOKS

Caprio, M. E. (2009). *Japanese Assimilation Policies in Colonial Korea, 1910–1945*. University of Washington Press.

Choi, J.-k. (2016). *Nation-building and School History Education in Post-Liberation Korea, 1945–1955*. Seoul National University Press.

Lee, Y. (2017). *Politics of Language in Colonial Korea*. University of Hawai'i Press.

Paik, N.-c. (2015). *Modernization and Language Policy in Post-Liberation Korea*. Hakjisa.

Foucault, M. (1991). Governmentality. In G. Burchell, C. Gordon, & P. Miller (Eds.), *The Foucault effect: Studies in governmentality* (pp. 87–104). University of Chicago Press.

Song, J. J. (2015). Language Policies in North and South Korea. In L. Brown & J. Yoon (Eds.), *The handbook of Korean linguistics* (pp. 477–491). John Wiley & Sons.

## JOURNAL ARTICLES

Bak, E.-j. (2019). The Civic Reframing of Collective Pronouns in Early Postwar Textbooks. *Korean Modern Studies*, 24, 155–178.

Kim, E.-G. (2011). English educational policies of the U.S. Army Military Government in Korea (1945–1948) and their effects on the development of ELT in Korea. *English Teaching*.

Kim, S.-j. (2010). Heroic pedagogy and civic ethics in early postwar history textbooks. *Korean Education Review*, 23(1), 87–110.

Kim, Y.-N. (2012). Centralization of Cultural Policy in the early DPRK. *Journal of North Korean Studies*, 8(1), 33–56.

Kreindler, I. (1971). The Soviet policy of korenizatsiya and its linguistic consequences. *Soviet Studies*, 22(4), 450–472.

Kumatani, A. (1990). Language policies of North Korea. *International Journal of the Sociology of Language*, 82, 88–107. <http://kuir.jm.kansai-u.ac.jp/dspace/handle/10112/6959>

Mitsui, T. (2008). Research trends and a critical review of the Korean script movement in colonial Korea. *Gengo Bunka*, 11(1), 55–83.

Park, Y. (2011). Colonial language policy and the discourse of Gukō Dokbon. *Korean Language and Culture*, 8(2), 55–84.

Jung, H. (2017). Korea's linguistic policies: Status and challenges. In *EFNIL Conference Proceedings*. Mannheim.

Lee, J. S. (2018). *State ideology and language policy in North Korea* (Doctoral dissertation). University of Hawai'i at Mānoa.

## GOVERNMENT DOCUMENTS / MILITARY GOVERNMENT SOURCES

Ministry of Education. (1958). *Five-Year Plan for Industrial and Technical Education*. Ministry of Education.

Ministry of Education. (1959). *Annual Report on Literacy Campaigns, 1954–1958*. Ministry of Education.

Republic of Korea. (1949). *Education Basic Law*. Ministry of Education.

Republic of Korea. (1949). *Social Education Law*. Ministry of Education.

U.S. Army Military Government in Korea. (1946a). *Official Gazette No. 1* (January 8).

U.S. Army Military Government in Korea. (1946b). *Official Gazette No. 2* (January 8).

U.S. Army Military Government in Korea, Bureau of Education. (1946). *Educational Bureau Report: Korean Language Curriculum*.

U.S. Army Military Government in Korea, Bureau of Education. (1947). *Report on the National Literacy Week Campaign*.

U.S. Military Government Press Control Office. (1946). *Guidelines for Press Language Use*.

U.S. Army Military Government in Korea. (1946c). *Provisional Curriculum for Secondary Education: Social studies and history*.

Soviet Civil Administration in North Korea. (1945). *Directive on Educational and Cultural Policy*.

The Dong-A Ilbo. (1959, March 14). *Hangeul-Only Signboard Policy Enforced Nationwide*.

# CAPÍTULO 5

## NARRATIVAS SOBRE LA SUSTENTABILIDAD

Data de submissão: 11/11/2025

Data de aceite: 28/11/2025

**Dra. Luz María Gutiérrez Hernández**

Universidad Veracruzana Xalapa  
Veracruz, México

<https://orcid.org/0000-0003-0697-6066>

**Dra. Elena del Carmen Arano Leal**

Universidad Veracruzana Xalapa  
Veracruz, México

<https://orcid.org/0000-0002-6856-4828>

**Dr. Oscar Manuel López Yza**

Universidad Veracruzana Xalapa  
Veracruz, México

<https://orcid.org/0009-0006-7027-6741>

**RESUMEN:** En este trabajo exploratorio descriptivo participaron estudiantes universitarios, con el objetivo de identificar lo que significa la sustentabilidad y cómo han contribuido con ella desde diferentes ámbitos, tanto en lo individual como en colectivo. Los estudiantes coinciden en que la sustentabilidad implica satisfacer las necesidades actuales de la población, de manera que los recursos de la naturaleza alcancen para las futuras generaciones, a través del uso racional de los mismos; de manera que haya equilibrio entre lo que se toma de la naturaleza y su

regeneración. La información se obtuvo a través de un cuestionario subido a Google, integrado por preguntas abiertas, y dirigido a estudiantes de la carrera de pedagogía. Entre los resultados destacan: reforzar el cuidado del entorno con compromiso y responsabilidad ecológica. En cuanto a su religión, comentan que cuidan la naturaleza como creación de dios, agradecen que el planeta provee de recursos. Sin embargo la mayoría de los participantes dicen no pertenecer a ninguna religión. Acerca del vecindario, algunos pertenecen a grupos de sustentabilidad que promueven el cuidado de los jardines públicos y evitan la contaminación con basura en algún sector de la ciudad. Por otro lado, desde la escuela no basta con transmitir conocimientos teóricos; es necesario formar ciudadanos comprometidos con su entorno, capaces de actuar con conciencia y responsabilidad ecológica.

**PALABRAS CLAVE:** sostenibilidad; estudiantes universitarios (pedagogía); responsabilidad/conciencia ecológica; participación comunitaria; cuestionario en línea (Google Forms).

### NARRATIVES ON SUSTAINABILITY

**ABSTRACT:** This exploratory descriptive study involved university students with the objective of identifying the meaning of sustainability and how they have contributed to it from different perspectives, both individually and collectively. The students agreed that sustainability involves



satisfying the current needs of the population in a way that ensures natural resources are sufficient for future generations through their rational use, thus maintaining a balance between what is taken from nature and its regeneration. The information was obtained through a questionnaire uploaded to Google, consisting of open-ended questions, and directed at students in the pedagogy program. Among the results, the following stand out: reinforcing environmental care with commitment and ecological responsibility. Regarding their religion, they commented that they care for nature as God's creation and are grateful that the planet provides resources. However, most participants stated that they do not belong to any religion. Concerning their neighborhood, some belong to sustainability groups that promote the care of public gardens and prevent littering in certain areas of the city. Furthermore, they felt that simply transmitting theoretical knowledge from school is insufficient; It is necessary to train citizens committed to their environment, capable of acting with awareness and ecological responsibility.

**KEYWORDS:** sustainability; university (pedagogy) students; ecological responsibility/awareness; community engagement; online questionnaire (Google Forms).

## 1. INTRODUCCIÓN

La historia sobre la sustentabilidad ha evolucionado a lo largo del tiempo como respuesta a los desafíos ambientales que enfrenta el planeta. Pues refleja aquello que preocupa manifestado como construcciones sociales que orientan la manera en que entendemos y actuamos frente al cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la degradación ambiental. Desde mediados del siglo XX, la comunidad internacional ha generado discursos y acciones significativas que han aportado a la sustentabilidad.

Una de las primeras reuniones fue la Conferencia Científica de las Naciones Unidas (ONU) sobre la utilización y conservación de los recursos del planeta (Jackson 1949) En años posteriores se realizó la cumbre de la tierra en Estocolmo (1972) donde se mostró la problemática emanada del cambio climático en la agenda internacional, marcando las políticas ambientales globales.

La sustentabilidad continuó fortaleciéndose con acuerdos como el Protocolo de Montreal (United Nations Environment, 1987), orientado a limitar el uso de sustancias químicas que dañan la capa de ozono, y posteriormente con el Acuerdo de París (2015 p. 1, 3) en el que 196 países acordaron acciones para mitigar el cambio climático a través de la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y reportes transparentes de sus avances a partir de 2024.

La sustentabilidad encuentra uno de sus pilares en la declaración de Rio donde se reconoció la interdependencia entre el bienestar humano, el desarrollo económico y la protección del entorno natural, destacando el derecho al desarrollo sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras (ONU, 1992).

En la conferencia de Rio de Janeiro 2012, los participantes propusieron “desarrollar un conjunto de objetivos de desarrollo sostenible” que integrarían una agenda global posterior al 2015, para promover una economía verde y un marco para el consumo y producción sostenibles (ONU).

En este marco, la Agenda 2030 (ONU) propone el desarrollo sostenible, que articula dimensiones económicas, sociales y ambientales. Esta visión se concreta en objetivos que abogan por la gestión sostenible de los ecosistemas, la detención de la degradación del suelo, la protección de la biodiversidad y la garantía del acceso universal a recursos vitales como el agua y la energía.

## 2. MARCO

**La sustentabilidad:** Implica satisfacer las necesidades actuales de la población, de manera que los recursos naturales alcancen para cubrir las necesidades del futuro. No es solo una cuestión política, sino una historia colectiva que nos interroga como especie y sociedad, sobre cómo habitamos el planeta y cómo imaginamos su futuro.

### 2.1. CRISIS AMBIENTAL Y PRESIÓN SOBRE LOS RECURSOS

En el contexto actual, la crisis ecológica global, también se manifiesta en fenómenos como la migración del campo a las ciudades, impulsada por la baja rentabilidad de las actividades agrícolas. Esta migración intensifica la presión sobre los entornos urbanos, al ocupar zonas ecológicas protegidas y generar una mayor demanda de servicios básicos, como transporte, agua y electricidad.

A lo anterior se suma el crecimiento demográfico. En 1980, la población mundial era de 4,437 millones de personas (ONU, 1981), y para el año 2022 alcanzó los 8 mil millones (CEPAL, 2022). Este aumento representa un gran desafío, considerando que se estima que la capacidad del planeta para mantener una calidad de vida aceptable se sitúa en torno a los 5 mil millones de personas. Como señala Schoijet (2020) que desde tiempos antiguos se advertía un crecimiento poblacional superior a los recursos disponibles, y podría desencadenar hambrunas, guerras o epidemias (pp. 17-18).

### 2.2. SUSTENTABILIDAD COMO PRINCIPIO SISTÉMICO

El cuidado y renovación de los recursos naturales resulta imperativo. Desde una visión sistémica, Capra propone el desarrollo de comunidades sustentables, definidas como aquellas “capaces de satisfacer sus necesidades y aspiraciones sin reducir las oportunidades de las futuras generaciones para hacer lo mismo” (p. 33 en Sánchez,

2006). Este planteamiento exige repensar nuestros estilos de vida bajo principios ecológicos integradores.

En este sentido, la sustentabilidad ambiental se concibe como una estrategia de equilibrio entre el desarrollo económico y social y la protección del medio ambiente, con el objetivo de garantizar la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer las del futuro (Buenas prácticas y RSE, 2024, p. 1). Esta visión sustenta muchas de las políticas y compromisos institucionales en materia ambiental.

### 2.3. EDUCACIÓN Y CONCIENCIA AMBIENTAL

Uno de los pilares sustentables es la educación. Donde no basta con transmitir conocimientos teóricos; es necesario formar ciudadanos comprometidos con su entorno natural y social, capaces de actuar con responsabilidad ecológica. Como afirma Sábato:

Es necesaria una educación diferente, enseñar que vivimos en una tierra que debemos cuidar, que dependemos del agua, del aire, de los árboles, de los pájaros y de todos los seres vivos, y que cualquier daño que hagamos a este universo grandioso perjudicará la vida futura y puede llegar a destruirla (p. 34, 2003).

Esta afirmación nos remite a la educación ambiental donde se pueden contar historias que refuercen los valores y despierten la empatía con el planeta.

### 2.4. INICIATIVAS INSTITUCIONALES EN EDUCACIÓN PARA LA SUSTENTABILIDAD

Diversas instituciones educativas han integrado la sustentabilidad en sus modelos formativos. En el caso de México, cabe citar a la Universidad Iberoamericana como impulsora de inclusión y de la dimensión ambiental en su currículum, con la finalidad de formar profesionales comprometidos con la transformación social (IBERO, p. 1-2, s/f). A nivel internacional destaca la Universidad de Nottingham, como la más verde del mundo por sus prácticas sostenibles en investigación y enseñanza. Por su parte, la Universidad de Medellín, en Colombia, colabora activamente en proyectos relacionados con recursos hídricos y control de la contaminación (Rivera, p. 4, 2019) por citar algunos casos.

En el marco de diálogos centrados en el desarrollo sostenible, celebrados en Nueva York, diversos actores políticos, empresariales y sociales reflexionaron sobre los desafíos actuales. El secretario general de la ONU advirtió sobre los incendios forestales a nivel global, y preocupación por el lento progreso hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible, debido a problemáticas globales complejas (Foro Económico Mundial, 2023).

### 3. PROBLEMA

Vivimos en una época de impacto ambiental, marcada por la contaminación en agua, aire y tierra, pérdida de biodiversidad, escasez de agua, entre otros, donde se pone en riesgo el equilibrio ecológico del planeta y el bienestar de las futuras generaciones; y aunque la sustentabilidad es el eje para garantizar la vida en el planeta, existen interrogantes, en cuanto al nivel de comprensión participación y compromiso real que tienen estudiantes universitarios dentro y fuera del entorno escolar. ¿Qué dicen de la sustentabilidad?, ¿cómo contribuyen con ella desde lo escolar escolares? y ¿qué acciones emprenden desde su familia, comunidad, grupo religioso y vecindario?.

Lo anterior podría evidenciar diferencias significativas en el conocimiento y en la implicación activa, desde diferentes contextos, y cómo estos pueden fortalecer una cultura ecológica integral, ética y transformadora. Por lo anterior resulta de particular importancia, rescatar las voces de los estudiantes y su percepción sobre el cuidado del medio ambiente.

### 4. OBJETIVO

Explorar y describir percepciones y prácticas de estudiantes universitarios, relacionadas con la sustentabilidad, y cómo contribuyen con ella desde diferentes ámbitos, como: escuela, familia, comunidad, religión y vecindario con el fin de comprender cómo se construye y vive la cultura sustentable en diferentes contextos.

### 5. METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño exploratorio descriptivo, cuyo propósito fue comprender las narrativas que los estudiantes construyen en torno a la sustentabilidad, así como identificar sus prácticas, y formas de participación desde diferentes ámbitos de su vida.

La muestra se integró con 32 estudiantes de la carrera de pedagogía, cuya matrícula es mayoritariamente femenina, con edades entre 18 y 44 años, donde el 50% tiene un empleo y están casados, el 70% viajan de regiones rurales.

La obtención de la información fue a través de un cuestionario con las siguientes preguntas: ¿Qué es la sustentabilidad? ¿Cómo contribuyes con la sustentabilidad desde lo escolar? ¿Pertenece a algún grupo que haga algo por la sustentabilidad? Si es así, ¿cuál es y qué es lo que realizan? ¿Cómo contribuye tu familia con la sustentabilidad? ¿Por qué crees que es importante la sustentabilidad? ¿Desde tu grupo religioso, qué

acciones realizan a favor del planeta? ¿Tu vecindario qué hace en beneficio del entorno? Estas preguntas permitieron obtener información sobre la sustentabilidad, en diferentes espacios sociales. La aplicación del instrumento se realizó a través de medios electrónicos, garantizando la confidencialidad de las respuestas.

## 6. RESULTADOS

Se alcanzó el objetivo planteado, en tanto que permitió conocer sobre la sustentabilidad y cómo la viven en diferentes contextos. A continuación, se presentan los hallazgos organizados en función de las preguntas planteadas y una interpretación general.

### 6.1. ¿QUÉ ES LA SUSTENTABILIDAD?

Las respuestas revelan una comprensión general de la sustentabilidad, aunque con distintos niveles de profundidad. Algunos estudiantes expresaron:

"Es aprender a cuidar lo que tenemos sin afectar a las futuras generaciones"  
"Implica hacer uso correcto de los recursos naturales, sin ser depredadores, para tener equilibrio, entre lo que tomamos de la naturaleza y la regeneración de ésta"  
"Satisfacer las necesidades de la población actual sin comprometer las de las generaciones futuras."  
"Cuidar y proteger con responsabilidad la naturaleza para tener buena calidad de vida ahora y en el futuro"  
"Evitar a toda costa la contaminación en nuestro planeta, por respeto a la naturaleza, a nosotros y por los que vengan después"

Las respuestas de los estudiantes reflejan una visión esperanzadora y comprometida respecto a la sustentabilidad. Aunque sus comprensiones varían en profundidad, la mayoría coincide en la necesidad de cuidar el medio ambiente y garantizar el bienestar de las generaciones futuras. Este interés demuestra que los jóvenes reconocen su papel como agentes de cambio y muestran sensibilidad hacia los problemas ecológicos. Resulta alentador encontrar que las nociones de equilibrio, responsabilidad y respeto hacia los recursos naturales comienzan a formar parte de la conciencia colectiva, lo que fortalecerá la educación ambiental.

### 6.2. ¿CÓMO CONTRIBUYES CON LA SUSTENTABILIDAD DESDE LA ESCUELA?

Los estudiantes describen tanto acciones individuales como colectivas:

"Apago luces que no se utilizan"  
"Participo en campañas de limpieza de calles y de ríos organizadas en la escuela."  
"Promuevo el cuidado del medio ambiente con mis compañeros, evitando la tala de árboles"  
"participo reforestado algunas regiones donde no había vegetación"  
"Reciclando todo lo que se puede y elaborando composta".

Lo anterior revela una participación significativa de los estudiantes en acciones escolares tendientes al cuidado del medio ambiente. Algunos realizan prácticas personales como el ahorro de energía. Otros pertenecen a colectivos para reforestar y evitar la depredación del bosque, lo que refleja una internalización de hábitos sustentables. Algunos se involucran en proyectos o campañas de reciclaje, evidenciando compromiso y sentido de responsabilidad comunitaria. Estos testimonios demuestran que las instituciones educativas pueden convertirse en espacios fértiles para la transformación social y ambiental, donde la acción individual se integra en una visión colectiva del cambio.

### 6.3. ¿PERTENECES A ALGÚN GRUPO QUE HAGA ALGO POR LA SUSTENTABILIDAD? SI ES ASÍ, ¿CUÁL ES Y QUÉ ES LO QUE REALIZAN?

"Estoy en un grupo de reciclaje en la universidad." "Si a un grupo ambiental que hace campañas en parques, para limpiar espacios de la ciudad" "Desde la iglesia plantamos árboles, y promovemos hábitos alimenticios saludables a través de huertos familiares, sin uso de agroquímicos"

A pesar de que una parte considerable de los estudiantes no participa formalmente en grupos ecológicos, se observa un interés creciente por integrarse a proyectos comunitarios y universitarios. Las experiencias compartidas sobre campañas de reforestación, limpieza de espacios y actividades promovidas desde la escuela o sistema religioso, reflejan una conciencia emergente de colaboración ambiental. Este tipo de participación demuestra que los jóvenes perciben la sustentabilidad como un valor social compartido y están dispuestos a actuar. La tendencia apunta hacia la consolidación de una cultura ecológica colaborativa.

### 6.4. ¿CÓMO CONTRIBUYE TU FAMILIA CON LA SUSTENTABILIDAD?

Muchas respuestas evidencian prácticas cotidianas en la vida de los jóvenes, como las siguientes:

"Separan basura en casa" "Apagan luces, cuidan el agua" "evitan uso de plásticos para no contaminar" "reutilizan bolsas." "compran cosas recicladas." "Cuidan mucho el agua." "Tienen un huerto en casa, y producen verduras y frutas." "Hacemos limpieza comunitaria en familia."

Los estudiantes en conjunto con sus familias desempeñan un papel positivo en la construcción de hábitos sustentables cotidianos. Acciones como separar la basura, Evitar el uso de plásticos o mantener la limpieza del entorno, demuestran que la conciencia ambiental comienza en el hogar. Estos ejemplos, aunque sencillos, constituyen aprendizajes significativos que fortalecen la educación ambiental desde lo familiar y

refuerzan el vínculo entre valores y acciones concretas. Existen familias que promueven huertos urbanos. Lo que sugiere que la sustentabilidad puede convertirse en una práctica compartida, transmitida de generación en generación.

## 6.5. ¿POR QUÉ CREES QUE ES IMPORTANTE LA SUSTENTABILIDAD PARA EL PLANETA?

La mayoría relacionó la sustentabilidad con la preservación del planeta y el bienestar de las futuras generaciones:

“Porque si no cuidamos los recursos naturales, no habrá futuro.” “Es importante la sustentabilidad para mantener el equilibrio del planeta.” “Sin sustentabilidad, el planeta se destruirá poco a poco” “Para evitar desastres naturales o enfermedades, “porque si seguimos contaminando, todo se acabará.” “debemos contribuir a renovar la naturaleza, y evitar incendios”

Las respuestas expresan una profunda preocupación por el futuro del planeta y, al mismo tiempo, una visión optimista sobre la posibilidad de construir un mundo más equilibrado. Los estudiantes destacan la necesidad de cuidar los recursos naturales, prevenir daños ecológicos y garantizar la vida en el futuro. Esta conciencia refleja una sensibilidad de la interdependencia entre el ser humano y la naturaleza. Lo positivo de estas narrativas radica en que los jóvenes no solo reconocen la problemática, sino que también visualizan su responsabilidad en la búsqueda de soluciones sostenibles.

## 6.6. ¿DESDE TU AGRUPACIÓN RELIGIOSA QUÉ ACCIONES REALIZAN A FAVOR DEL PLANETA?

“En mi iglesia sembramos árboles.” “Hemos hecho campañas para recoger basura en diferentes lugares” “En la religión nos enseñan a respetar la creación, agradecer que tenemos un planeta” “cuidar lo que Dios nos dio, y lo hacemos” “no tenemos ninguna religión, pero respetamos, somos solidarios”.

Aunque no todos los estudiantes pertenecen a agrupaciones religiosas, aquellos que sí lo hacen muestran experiencias valiosas de compromiso ecológico, como campañas de reforestación, limpieza o actividades de concientización. Además, quienes asocian sus creencias con el respeto a la naturaleza revelan una comprensión profunda de la sustentabilidad desde una perspectiva espiritual. Lo positivo en estas respuestas es la integración de valores trascendentes como el respeto, la gratitud y la solidaridad con el cuidado del entorno. Las comunidades religiosas se perfilan, así como espacios potenciales de sensibilización ambiental y formación ética.

## 6.7. ¿DESDE TU VECINDARIO QUÉ HACEN EN BENEFICIO DEL ENTORNO?

"Recogemos basura en las calles cada semana." "Nos aseguramos de no contaminar basura y cuidar áreas verdes." "Pocos hacen algo por el planeta, algunos vecinos reciclan." "Tenemos un comité ambiental en la colonia" "Hacemos campañas de limpieza con el municipio" "Hay poco interés en el cuidado ambiental, puesto que es tarea del gobierno"

Las narrativas comunitarias destacan prácticas positivas y colaborativas, como jornadas de limpieza, reciclaje y campañas de cuidado de áreas verdes. Estas experiencias muestran el poder transformador de la acción colectiva local, donde la cooperación vecinal se convierte en una fuerza para el cambio. Aunque algunos mencionan limitaciones o falta de participación, las respuestas optimistas evidencian que el sentido de pertenencia y la organización social pueden ser motores de la sustentabilidad. La unión entre vecinos en torno a causas ecológicas fortalece los lazos comunitarios y genera conciencia compartida sobre la importancia de cuidar el entorno común.

## 7. CONCLUSIONES

La presente investigación permitió explorar y comprender las narrativas, percepciones y prácticas que los estudiantes universitarios construyen en torno a la sustentabilidad en distintos espacios de su vida cotidiana. A partir de las respuestas obtenidas, se identificaron múltiples formas de interpretar y vivir la sustentabilidad, lo cual evidencia que este concepto, lejos de ser uniforme, se configura como una construcción social influida por contextos, experiencias y valores personales. Una de las principales conclusiones es que los estudiantes muestran una comprensión general del significado de la sustentabilidad, con énfasis en el cuidado del medio ambiente, el uso responsable de los recursos naturales y la preocupación por las generaciones futuras. La mayoría reconoce la importancia de modificar hábitos y actitudes para preservar el equilibrio ecológico.

En el ámbito escolar, los estudiantes reportaron acciones individuales y colectivas que reflejan un compromiso con prácticas sustentables. Desde el ahorro energético hasta la participación en campañas de reciclaje, estas acciones revelan una apropiación positiva del tema en el entorno educativo. Sin embargo, algunos no participan, lo que sugiere la necesidad de reforzar la educación ambiental con enfoques integradores, y críticos.

Respecto a la participación en grupos u organizaciones, existe una limitada vinculación de los estudiantes con colectivos ambientales, aunque los que participan muestran un alto nivel de compromiso. Lo anterior pone en evidencia la importancia de generar espacios desde lo escolar para fomentar una cultura de acción en favor de la sustentabilidad.



En el entorno familiar, se observó que muchas prácticas sustentables se llevan a cabo de forma espontánea o rutinaria, como la separación de residuos y la reutilización de materiales. Estas acciones, aunque simples, son significativas y constituyen una base importante para el desarrollo de una conciencia ecológica más amplia y sistemática.

En relación con el papel de las agrupaciones religiosas, algunas promueven actividades de cuidado ambiental y concientización espiritual, lo que resulta valioso. No obstante, algunos estudiantes no asocian su vida religiosa con prácticas ecológicas, lo que representa un área de oportunidad para integrar la ética ambiental en estos espacios.

Finalmente, en el ámbito comunitario y vecinal, se encontraron ejemplos de organización y cooperación, como indicios de indiferencia o falta de participación. Esto indica que, si bien existen esfuerzos locales por mejorar el entorno, aún se requiere una mayor articulación entre actores sociales para construir una cultura ecológica compartida y sostenida.

Los estudiantiles evidencian una sensibilidad creciente hacia la sustentabilidad. El reto, desde la educación, es canalizar las acciones transformadoras de manera que permitan articular el discurso con la práctica. Destacando que el futuro de la sobrevivencia de la humanidad dependerá de la educación ecológica, es decir de la habilidad para entender los principios básicos de la ecología y vivir de acuerdo con ellos (Capra p. 33 en Sánchez, 2006).

## REFERENCIAS

Actualidad ambiental (2023) Defensores del ambiente y del territorio <https://actualidadambiental.pe,por-que-el-5-de-j...>

Agenda 2030 de la ONU (2015) ¿Hacia dónde vamos? <http://www.pactomundial.org,noticias,agenda2030...>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2022) La población alcanzó los 8 mil millones de personas <https://www.cepal.org,noticias,mundo-alcanza-8-mil>

Sanches y López (2006 compiladoras) ¿Educar para qué? Colección Galatea, Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

UMA México. (s.f.). *Narrativas en la educación*. <https://umamexico.com/narrativas-en-la-educacion/>

Foro Económico Mundial. (2023, septiembre). *¿Qué son las reuniones de impacto sobre el desarrollo sostenible y qué esperar?* <https://es.weforum.org/stories/2024/09/sdim24-que-son-las-reuniones-de-impacto-sobre-el-desarrollo-sostenible-y-que-esperar/>

Gaceta UNAM (2023) Esencial-promover la sustentabilidad en las universidades [gaceta.unam.mx/esencial-promover-la-sustentabilidad-en-las-universidades](https://gaceta.unam.mx/esencial-promover-la-sustentabilidad-en-las-universidades) IBERO (S/f) Programa universitario para la sustentabilidad [sustentable.ibero.mx/programa-universitario-para-la-sustentabilidad](https://sustentable.ibero.mx/programa-universitario-para-la-sustentabilidad)

Oficina verde (2024) que es la sustentabilidad ambiental y por qué es importante para los negocios. <https://oficinaverde.org.mx,que-es-la-sustentabilidad>

Organización de las Naciones Unidas (1949) La conferencia científica sobre utilización y conservación de recursos. Informe Lic. Luis Rojas de la Torre. Representante de la UNAM quitar <https://www.revistadelauniversidad.mx,articles,la-com>

Organización de las Naciones Unidas (1981) Informe del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas <https://documents.un.org>.

Organización de las Naciones Unidas (1987) El Protocolo De Montreal Relativo a Las Sustancias Que Agotan La capa De Ozono. <https://eur-lex-europa.eu,legal-content,sumary,m...>

Organización de las Naciones Unidas (1992) Declaración de Río sobre el medio ambiente y el desarrollo <https://www.miteco.gob.es/es/cambio>

Organización de las Naciones Unidas (2012) Conferencia de las naciones unidas sobre el desarrollo sostenible (Rio+20) <https://www.un.org/es/conferences/enviroment/rio2012>

Organización de las Naciones Unidas (2015) ¿Que es el acuerdo de París? <https://unfccc.int.acerca-de-las-ndc,el-acuerdo-de-p...> Naciones Unidas (2023) Día Mundial del Medio Ambiente <https://www.un.org,observances,environment-day>

Sábato Ernesto (2003) La Resistencia. Seix Barral México [https://www.ingenieria.unam.mx.autores\\_s,s...](https://www.ingenieria.unam.mx.autores_s,s...)

Schoijet Mauricio (2020) La recepción e impacto de las ideas de Malthus sobre la población. Estudios demográficos y urbanos. Scielo. [https://www.Org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-72110200500300569#:~:text=](https://www.Org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-72110200500300569#:~:text=)

## CAPÍTULO 6

### FATORES-CHAVE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS: TERRITÓRIO, PRODUTO, GOVERNANÇA E DMO

Data de submissão: 11/11/2025

Data de aceite: 28/11/2025

#### **Maria do Rosário Campos Mira**

Polytechnic Institute of Coimbra  
Department of Tourism and Gastronomy  
and Centre for Research, Development  
and Innovation in Tourism (CITUR)  
Coimbra, Portugal  
<https://orcid.org/0000-0001-8878-955X>  
CV

#### **Lisete dos Santos Mendes Mónico**

University of Coimbra  
Faculty of Psychology and  
Educational Sciences  
and Centre for Research in  
Neuropsychology  
and Cognitive and Behavioural  
Intervention (CINEICC)  
Coimbra, Portugal  
<https://orcid.org/0000-0002-9374-2702>  
CV

#### **Zélia Maria de Jesus Breda**

University of Aveiro  
Department of Economics, Management  
Industrial Engineering and Tourism (DEGEIT)  
and GOVCOPP - Competitiveness  
Governance and Public Policy  
Aveiro, Portugal  
<https://orcid.org/0000-0002-5882-063X>  
CV

**RESUMO:** Este artigo apresenta a validação empírica de um modelo reflexivo, de terceira ordem, para a internacionalização de destinos turísticos, ancorado em quatro dimensões: território, produto (competitividade do destino e de produto), governança e DMO. O estudo utiliza um inquérito transversal a DMO portuguesas com responsabilidades no turismo e no desenvolvimento local/regional (470 entidades; 47 respostas válidas), aplicado em 2018. O instrumento agregou subescalas previamente validadas e a estimação foi realizada por modelação de equações estruturais. O modelo evidenciou bom ajustamento global e cargas fatoriais robustas nas quatro dimensões, confirmando a validade do constructo e a consistência interna. Os resultados mostram que território e produto ancoram o mapeamento e o posicionamento do destino – via diferenciação, imagem e atratividade –, ao passo que governança e DMO cumprem uma função integradora, assegurando a coordenação em rede, coerência de políticas e capacidade de execução coletiva. Considera-se que a internacionalização de destinos exige, simultaneamente, bases territoriais e de produto sólidas, em simultâneo com arranjos de governança que mobilizem atores, recursos e informação. Em termos de política, recomenda-se o reforço da governança multinível, o investimento na capacitação das DMO e a priorização de instrumentos de inovação, *branding* e inteligência artificial, que

sustentem decisões estratégicas e parcerias público-privadas, visando competitividade e projeção externa.

**PALAVRAS-CHAVE:** internacionalização; destinos turísticos; governança; DMO; modelação de equações estruturais.

## KEY DRIVERS OF DESTINATION INTERNATIONALIZATION: TERRITORY, PRODUCT, GOVERNANCE, AND DMOs

**ABSTRACT:** This article presents the empirical validation of a third-order reflective model for the internationalisation of tourism destinations, anchored in four dimensions: territory, product (competitiveness of the destination and of the product), governance, and DMOs. The study draws on a cross-sectional survey of Portuguese DMOs with responsibilities in tourism and local/regional development (470 entities; 47 valid responses), administered in 2018. The instrument combined previously validated subscales and was estimated using structural equation modelling. The model exhibited good overall fit and robust factor loadings across the four dimensions, confirming construct validity and internal consistency. The results show that territory and product underpin destination mapping and positioning – via differentiation, image, and attractiveness – whereas governance and DMOs play an integrating role, ensuring networked coordination, policy coherence, and collective execution capacity. We argue that destination internationalisation simultaneously requires solid territorial and product foundations alongside governance arrangements that mobilise actors, resources, and information. In policy terms, we recommend strengthening multi-level governance, investing in DMO capacity-building, and prioritising instruments of innovation, branding, and artificial intelligence to support strategic decision-making and public–private partnerships, with a view to competitiveness and external projection.

**KEYWORDS:** internationalisation; tourism destinations; governance; DMOs; structural equation modelling.

### 1. INTRODUCTION

The internationalisation of tourism destinations has gained prominence in research and practice, accompanying the intensification of flows, the diversification of demand, and growing inter-territorial competition. In the specialist literature, tourism is frequently conceptualised as a system integrating multiple actors, resources, and institutions, whose coordination conditions value creation and the competitive positioning of destinations (Bohlin, Brandt, & Elbe, 2016; Booyens, 2016; Brouder & Ioannides, 2014). From this systemic perspective, four structuring domains emerge as axes for analysis and action: territory, product, governance, and destination management organisations (DMOs). Territory provides the material and symbolic base – natural and cultural resources, landscape, accessibility, and relational density – upon which narratives of authenticity and value propositions are constructed. Product translates these assets into competitive, differentiated experiences, combining quality, innovation, and segment

fit. Governance refers to the rules, processes, and instruments that guide collective decision-making, and DMOs perform an integrating function, articulating actors and scales, mobilising resources, and ensuring strategic coherence.

The study presented here draws on data collected in 2018 from Portuguese DMOs with responsibilities in tourism and local/regional development. This temporal cut captures the institutional “voice” in a context of global sectoral expansion, immediately prior to the pandemic shock. The third-order reflective model validated in this chapter – which integrates, in a higher-order construct, the four dimensions noted – enables an articulated assessment of the structuring factors of internationalisation. The analysis is subsequently interpreted in the light of the post-COVID-19 debate, juxtaposing the concerns and priorities identified by DMOs in 2018 with the recovery and transformation requirements discussed after the crisis. We are particularly interested in whether the conditions deemed necessary before the pandemic remain current, explanatory, and operationalizable to sustain destinations’ external projection and response capacity.

The theoretical framing mobilises contributions from the “new economies” (territorial economy/economic geography), underscoring that competitiveness and internationalisation depend on knowledge networks, smart specialisation, and multi-level coordination among public, private, and associative agents (Booyens, 2016; Carr, 2020; Çakar & Uzut, 2020; Makkonen & Rhode, 2016; Vodeb & Rudež, 2016). From this vantage point, governance and networks operate as facilitating mechanisms of integration, generating incentive alignment, policy coherence, and collective execution capacity. Post-pandemic literature reinforces this reading, indicating that collaborative arrangements, transparency, and consistent communication are critical for restoring market and consumer confidence, reactivating value chains, and attracting investment (Gyimóthy, & Wilson, Pérez, Meged & Wilson, 2020; Renaud, 2020; Toanoglou, Chemli & Valeri, 2022).

The gap addressed by this chapter lies in the need for an integrated empirical operationalisation of destination internationalisation that simultaneously (a) captures the differentiated contribution of territory and product to mapping and positioning, and (b) makes explicit the integrating role of governance and DMOs in networked coordination and the coherence of public policies. By proposing and validating a third-order model, we move beyond unidimensional approaches, offering a systemic and measurable reading of the phenomenon.

On this basis, the chapter pursues three objectives: (1) to validate empirically a third-order reflective model for destination internationalisation anchored in the four dimensions noted; (2) to situate the 2018 results within the post-COVID-19 debate, discussing the continued relevance of the conditions identified by DMOs for destinations’

response capacity and repositioning; and (3) to derive implications for policy design and DMO management, notably with respect to instruments of innovation, branding, and intelligence that support strategic decision-making and public–private partnerships.

The chapter's contributions are threefold. First, the theoretical contribution integrates territory, product, governance, and DMOs within a single higher-order construct, clarifying roles: territory and product as the bases for mapping/positioning, and governance/DMOs as integration and territorial organisation/management. Second, the methodological contribution highlights the use of structural equation modelling to assess construct validity and model fit, providing comparable metrics for future research. Third, the practical–policy contribution offers guidance for multi-level governance models, DMO capacity-building, and the prioritisation of instruments of innovation, branding, and intelligence (including artificial intelligence), to underpin decision-making and strengthen competitiveness and external projection (Ahmad, Jamaludin, Zuraimi & Valeri, 2021).

Finally, the chapter is organised as follows: the next section presents the literature review, followed by the methodology, which includes target population, sampling, instrument, and estimation procedures. We then present the model results and principal validity tests, followed by the discussion, which articulates empirical evidence and implications for public policy and destination management. Lastly, we outline limitations and avenues for future research, with particular attention to replication in other geographical contexts and to longitudinal analyses tracking internationalisation dynamics across the destination life cycle.

## 2. THEORETICAL FRAMEWORK

Research on the internationalisation of destinations has increasingly converged on the existence of four mutually reinforcing vectors – territory, product, governance, and DMOs – that shape a place's ability to enhance its competitive capacity by attracting demand at a global scale. Current specialist literature emphasises that territorial endowments should be converted into differentiated products through coordinated governance and professionalised destination management, underpinned by sustainability metrics and stakeholder participation. This section synthesises that evidence and positions these vectors as the systemic backbone of destination internationalisation. It further argues that decision-support tools, such as artificial intelligence, together with indicator systems, enable this vision to be operationalised in concrete policies and investments tailored to local realities. The foundational significance of these measures becomes most evident in times of crisis.

The COVID 19 pandemic has had devastating effects on tourism, reminding us of the need to make tourist destinations resilient to the various crises that can weaken them (Carr, 2020). Environmental sustainability, communities' well-being and tourists' safety emerge as conditions determining the future of this sector (Aebli, Volgger & Taplin, 2022; Aleshinloye, Woosnam, Tasci & Ramkissoon, 2022; Bhati, Mohammadi, Agarwal, Kamble & Donough-Tan, 2020). A strategy to reinvigorate local economies could be to spread this message to the markets, due to the positive effect of this message on tourist flows (Gyimóthy et al., 2020; Ianioglo & Rissanen, 2020). However, the conceptual, political, and operational articulation of all these factors is not an easy task and requires government responses to support the reconstruction of tourist infrastructure. Providing destinations with the skills to resist crises implies a continuous strategy of technological innovation of the offer, in which digital marketing plays a central role in disseminating an image capable of allaying the 'fears' of demand and restoring market confidence (Fu, 2020; Ivars-Baidal, Celdrán-Bernabeu, Femenia-Serra, Perles-Ribes & Giner-Sánchez, 2021; Moreno-Luna, Robina-Ramirez, Sánchez & Castro-Serrano, 2021; Nunes & Cooke, 2021; Sheller, 2020 ; Toanoglou et al., 2022).

Support for innovative technological projects (inclusion of digital infrastructure in the production system) should be a political priority for the recovery of the sector, in the scope of a shared economy resulting from social models of well-being. The financing of these projects by Public Administration can make destinations more resilient, because it attracts investment, generates qualified jobs and involves a significant number of local actors. These appear to be some of the necessary conditions to encourage network governance models for the territory (Arbolino, Boffardi, De Simone & Ioppolo, 2021; Chica, Hernández & Bulchand-Gidumal, 2021; Čorak, Živoder & Marušić, 2021). This process requires communication skills that help state policies translate into direct support for destinations' project and product innovation (Badulescu, Hoffman, Badulescu & Badulescu, 2016; Bernabé & Hernández, 2016). In this way, local policies should focus on innovation and planning, highlighting skills, people, and natural and cultural resources, aiming to present creative and differentiated tourism products (Booyens, 2016). For public policies to be a vector of development and economic diversification, they must be accompanied by scientific and technical concerns. In other words, politics comes closer to the economy through knowledge. In this context, Destination Management Organizations (DMOs) are facing new challenges.

Local economic and innovation policies are the engine, or the hindrance, of contemporary regional competitive capacity, because it is these that create the legal,

regulatory and financial conditions, at the territorial level, that stimulate innovation, knowledge and creativity:

- a) The political focus is on the intrinsic assets and capacities of a given territory, promoting creative solutions that stimulate growth and ensure the region's competitiveness (Booyens, 2016).
- b) Territorial planning must consider the existing human potential, as well as the ability to attract "talent" to the destination, requiring continuous and systematic work of organization in a network of the various entities, from various sectors of activity (Bernabé & Hernandez, 2016).
- c) Public decision-makers are the most influential actors in promoting innovation in the regions, because they are the ones who create the measures and instruments that facilitate entrepreneurship and the establishment of investment in territories (Bannó, Piscitello & Varum 2015; Makkonen & Rhode, 2016).
- d) Creative tourism requires a sustainable development policy in planning, especially in urban spaces, promoting smart destinations (Makkonen & Weidenfel, 2016).
- e) Public entities should redirect their attention to the consolidation of strategic networks, which ensure the transfer of external knowledge to the interior of destinations, instead of focusing all their attention on marketing and promotion (Szytniewski, Spierings & van der Velde, 2017).
- f) Strong political commitment to the economy and innovation also raises other problems, namely the existence of sufficiently qualified human resources in the region (Getz & Page, 2016).
- g) The more skills and knowledge held by local actors, the greater their desire to participate and influence policies and strategies with an impact on the region in which they reside (Vodeb & Rudež, 2016).
- h) Following a model of territorial development supported by the knowledge economy often triggers feelings of belonging and stakeholders' active participation in the destination project (Scuttari, Volgger & Pechlaner, 2016).
- i) Transforming regions into territorial innovation systems implies creating networked regional governance structures (Blasco, Guia & Prats, 2014; Weidenfeld, 2013).
- j) Public policies must consider regional differences and destinations' degree of maturity, as not all are at the same stage of development, and not all have



the same wealth of resources or support infrastructure, among other aspects (Bohlin et al., 2016).

- k) The formulation of policies must take this territorial diversity into account and reward both external investors and local entrepreneurs or projects, which truly contribute to the innovation of the offer, renewing and diversifying more traditional products and services (Kallmuenzer, Lorenzo, Siller, Rojas, & Kraus, 2021; Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016).
- l) The more effective local authorities are in defending the harmony between policies and innovation, based on the identity of spaces, the easier it becomes to promote the destination as a whole and to attract markets that are important for regions' development (Sertakova, Koptseva, Kolesnik, Libakova, Luzan & Sergeeva, 2016).

The coordinated interplay of sustainability, competitiveness, and destination governance is the pathway to consolidating tourism as an economic engine and a driver of comprehensive territorial development: (i) territorial data metrics are essential to determining where and how to develop sustainable tourism; (ii) local public governance and destination management are the critical success factor in converting resources into competitiveness; (iii) social participation and municipal-level operational guidelines anchor the transition to responsible practices and to destination resilience.

Studies conducted in Portugal, Colombia, and Brazil demonstrate how crucial it is to measure better in order to govern better—and to govern better so that tourism becomes genuinely sustainable and competitive. A number of studies are presented that illustrate and clarify this theme:

- a) **Territory versus Planning** – In Portugal's Beira Baixa (the country's central inland region), Geographic Information Systems (GIS) were employed to map ecotourism units, coupled with an assessment of the internal consistency of decision-making preferences using the Analytic Hierarchy Process (AHP). The territorial analysis considered the following criteria: integration and conservation of nature; avian and mammalian diversity; geological value; water resources; the trail network; and landscape diversity and value. The study identifies areas with high potential for rural tourism and advocates a participatory governance model for implementation and ongoing monitoring (Quinta-Nova & Ferreira, 2022).
- b) **Sustainability versus Governance – A Guide to Sustainability and Social Responsibility** for local authorities was developed, grounded

in four principles (cooperate, conserve, promote, position) and three axes: sociocultural (integration of residents/stakeholders; hospitality), environmental (awareness-raising, volunteering, training for responsible consumption), and economic (public support, incentives for SMEs, upgrading the offer), incorporating circular-economy practices (4R). The guide emphasises transparency, communication (WOM/eWOM), and community co-creation; municipal leadership emerges as the linchpin of change and of territorial competitiveness (Roriz & Oliveira, 2023). In this context, the importance of indicators is underscored by a study conducted in Portugal's Algarve (a southern sun-and-sea destination), which applied a sustainability measurement indicator to three mass-tourism destinations. The instrument aggregates more than 2,000 weighted items and aligns with the Sustainable Development Goals (SDGs). It captured concerns about overcrowding and the landscape and economic transformation of the destinations, pointing to differentiated strategies rooted in local public governance with active resident participation ("bottom-up"). The index guides the definition of short-, medium- and long-term improvements and is replicable across other contexts and territories (Pimentel de Oliveira & Pitarch-Garrido, 2023).

- c) Competitiveness versus Product** – Research on the Colombian destination of San Carlos, Antioquia, indicates that natural and cultural resources generate competitive advantage only when articulated with built resources and supporting factors, under destination management led by local public authorities. In the absence of integrated governmental leadership, resource endowments do not secure a sustainable competitive position (Marín-Idárraga, Cuartas-Marín, Sanabria-Rangel & Sánchez-Torres, 2023). Tourism as a strategy for local development depends on consistent public policy and inter-municipal coordination (Machado, Sousa, Oliveira, Rocha, Faria & Reis, 2023).

For these reasons, the interface between politics, research and the economy is crucial, because only knowledge can help to define measures that promote relationships between stakeholders, creating new products and leading to the presentation of a coherent, modern and differentiated destination. It is this type of offer that can respond to tourists' current demands, as it enhances the quality of the tourist experience and therefore facilitates the internationalization of tourism destinations (Bohlin et al., 2016).

### 3. METHOD

#### 3.1. TARGET POPULATION AND SAMPLE CHARACTERIZATION

The target population is composed of 470 public and private Portuguese non-profit organizations, with responsibilities in different areas of tourism, product competitiveness and local/regional development. This includes 427 DMO organizations and 43 sector associations. Thirty organizations have a national scope of influence, 75 have a regional scope of influence, and 365 have a local level of influence. All these organizations, together with the Government, are responsible for defining priorities and actions in the development of the territory, of the products or managing the implementation of public policies concerning tourism. Tourism associations were included, as they play a relevant role in the product's competitive strategy. The non-probabilistic and intentional sample is composed of 147 organizations, the majority being Municipal Councils (69.4%). Seven NUTII locations were considered, the scope of influence ranging from local (70.7%) to international (2.7%) (see Table 1).

Table 1. Sample characterization by DMO characteristics.

		<i>n</i>	%
Organization	Municipal Council	102	69.4
	Development and / or promotion association	12	8.2
	Public entity for development and territorial planning	11	7.5
	Regional tourism entity	7	4.8
	Representative entity of the municipal association	6	4.1
	Sectorial Association	5	3.4
	Tourist Promotion Agency	2	1.4
	<i>Missing values</i>	2	1.4
	<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100</b>
Location (NUT II)	Center	47	32.0
	North	41	27.9
	Lisbon Metropolitan Area	17	11.6
	Alentejo	15	10.2
	Algarve	10	6.8
	Autonomous Region of Azores	8	5.4
	Autonomous Region of Madeira	7	4.8
	<i>Missing values</i>	2	1.4
	<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100</b>
Scope of influence	Local	104	70.7
	Regional	27	18.4
	National	10	6.8
	International	4	2.7
	<i>Missing values</i>	2	1.4
	<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>100</b>

The characteristics of the 147 subjects who filled out the questionnaire are shown in Table 2. Most respondents were aged from 35 to 49 years old (63.3%), and there were more females (61.2%) than males (42.5%). The majority are administrative workers (68.7%) and aged from 35 to 49 years-old (63.3%). Most have higher education qualifications at the degree level (45.6%), followed by a master (24.5%) or a postgraduate degree (15.6%).

Table 2. Characterization of participants (N = 147).

		<i>n</i>	%
Sex	Female	90	61.2
	Male	54	36.7
	<i>Missing value</i>	3	2.0
	<b>Total</b>	147	100
Age (years)	$\leq 35 \leq 49$	93	63.3
	$\leq 50 \leq 64$	31	21.1
	$\leq 25 \leq 34$	19	12.9
	$\leq 18 \leq 24$	1	0.7
	<i>Missing value</i>	3	2.0
	<b>Total</b>	147	100
Academic qualifications	Secondary Education (12th year)	8	5.4
	Bachelor	7	4.8
	Degree	67	45.6
	Postgraduate studies	23	15.6
	Master	36	24.5
	PhD	4	2.7
	<i>Missing value</i>	2	1.4
	<b>Total</b>	147	100
Professional category	Administrative	101	68.7
	Director	14	9.5
	Assessor	7	4.8
	President	6	4.1
	Other	17	11.6
	Councillor	5	3.4
	Head of Division	5	3.4
	Head of Unit	3	2.0
	Executive	1	0.7
	Office clerk	1	0.7
	Graduate staff	1	0.7
	Assistant	1	0.7
	<i>Missing value</i>	2	1.4
	<b>Total</b>	147	100

### 3.2. MATERIALS

Five subscales of tourism destination internalization in Portugal were developed by the authors (Mira, 2018; Mira, Mónico, & Breda, 2021a, 2021b), and have been previously validated with a sample of the Portuguese population: 'territory' (three factors: 'resources', 'economic activity, and 'borders'), 'product competitiveness' (five factors: 'innovation', 'experience', 'people management' technological resources' and entrepreneurship'), 'governance'(two factors: 'collaboration' and 'networks') and 'DMOs' (two factors: 'integrative function' and 'destination promotion'). Each subscale is composed of several items measured on a 7-point Likert scale from 1 = 'Not at all important' to 7 = 'Extremely important'. The Cronbach's alpha of each subscale and constituent dimensions is considered good indicators of reliability, ranging from .78 to .93 (Cohen, 1988; see table 3).

### 3.3. PROCEDURES

An online version of the questionnaire was sent by e-mail to all Portuguese municipalities, with a reminder one month later to those that had not yet responded, emphasising the importance of their participation. The questionnaire was to be filled in by those with responsibilities in tourism. Information on the study's objectives, completion instructions, the voluntary and anonymous nature of participation, and the guarantee of individual data confidentiality were included, meeting ethical requirements. Each item in the questionnaire was rated on a seven-point Likert scale (from 1 = Not at all important; to 7 = Extremely important, and N/S = I do not know).

### 3.4. DATA ANALYSIS

Data analysis was performed through the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and the AMOS for Windows operative system. Outliers were analyzed according to Mahalanobis squared distance (Tabachnick & Fidell, 2013). The normality of the variables was assessed by the coefficients of skewness (Sk) and kurtosis (Ku), showing  $|Sk| < 2$  and  $|Ku| < 3$  scores.

Since we intend to retain as many independent factors as possible, we chose the VARIMAX rotation method with Kaiser's normalization. Confirmatory factorial analysis (CFA) was performed with AMOS (v. 22.0, SPSS Inc., Chicago, IL; Arbuckle, 2013), and the estimation method by maximum likelihood (Jöreskog & Sörbom, 2004)). Goodness of fit was analyzed by the indexes of NFI (normed fit index; good fit  $> .80$ ; Schumacker

& Lomax, 2016), SRMR (standardized root mean square residual; appropriate fit < .08; Brown, 2015), TLI (Tucker–Lewis index; appropriate fit > .90; Brown, 2015), comparative fit index (good fit > .90; Bentler, 1990), RMSEA (root mean square error of approximation; good fit < .05; Kline, 2011; Schumacker & Lomax, 2012), and  $\chi^2$  ( $p > .05$ , but irrelevant if  $N > 500$ ; Bentler, 1990; Schumacker & Lomax, 2012). The fit of the model was improved by modification indices (MIs; Bollen, 1989), leading to correlation of the residual variability between variables with MI > 90,  $p < .001$ .

Reliability was calculated through Cronbach's alpha (Nunnally, 1978). Reliability coefficients higher than .70 were considered acceptable for convergence and reliability (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2009). In general, the value of .80 was taken as a good reliability indicator. The composite reliability and average variance extracted (AVE) for each factor were evaluated as described in Fornell and Larcker (1981).

## 4. RESULTS

### 4.1 DESCRIPTIVE STATISTICS AND INTERCORRELATIONS BETWEEN THE DIMENSIONS OF THE INTERNATIONALIZATION OF TOURISM DESTINATIONS

According to table 3, most respondents consider, on average, the factors of tourism destination internalization in Portugal as important (mean scores between  $M = 5.37$  for 'economic activity' and  $M = 6.44$  for 'people management').

The intercorrelations between all subscales and constituent dimensions are positive, reinforcing the idea that all these dimensions contribute to forming a system concerning the internationalization of tourism destinations. Except for factor 3 ('limits') of the T scale ('territory'), whose correlations are not statistically significant with the two factors of the DMO scale ('DMO function'), with factor 1 ('people management') and factor 2 ('technological resources') of the PC scale ('product competitiveness') and factor 1 ('collaboration') of the DG scale ('destination governance') (Table 3).

Table 3. Means (M), standard-deviations (SD), and intercorrelations between the four subscales and respective factors of the Internationalization of tourism destinations: 'territory', 'product', 'governance' and 'DMOs'. (Cronbach's alpha).

	M	SD	T	F1	F2	F3	DC	F1	F2	PC	F1	F2	F3	DG	F1	F2	DMO	F1	F2
T	5.49	0.80	(.86)	.779**	.798**	.560**	.677**	.659**	.543**	.560**	.419**	.419**	.576**	.523**	.458**	.495**	.478**	.455**	.362**
F1	6.18	0.84		(.89)	.556**	.129	.522**	.439**	.523**	.563**	.498**	.469**	.442**	.521**	.464**	.483**	.477**	.427**	.439**
F2	5.37	1.22			(.88)	.103	.644**	.670**	.452**	.485**	.282**	.391**	.566**	.441**	.395**	.405**	.408**	.411**	.250**
F3	4.50	1.44				(.78)	.268**	.279**	.186*	.147	.127	.031	.210*	.155	.119	.170*	.135	.131	.094
DC	5.81	0.82					(.91)	.939**	.854**	.732**	.524**	.615**	.715**	.664**	.574**	.639**	.572**	.528**	.483**
F1	5.52	0.98						(.89)	.624**	.585**	.341**	.513**	.642**	.580**	.486**	.577**	.480**	.458**	.362**
F2	6.19	0.81							(.88)	.780**	.676**	.622**	.654**	.634**	.570**	.581**	.576**	.509**	.550**
PC	6.09	0.69								(.92)	.864**	.829**	.812**	.716**	.622**	.684**	.647**	.583**	.587**
F1	6.44	0.68									(.90)	.576**	.543**	.564**	.493**	.534**	.565**	.495**	.549**
F2	5.88	0.96										(.91)	.522**	.617**	.520**	.612**	.508**	.447**	.489**
F3	5.72	0.95											(.88)	.622**	.554**	.577**	.548**	.519**	.424**
DG	5.94	0.76												(.92)	.931**	.873**	.650**	.610**	.519**
F1	5.91	0.86													(.92)	.634**	.588**	.555**	.462**
F2	5.97	0.81														(.91)	.590**	.550**	.482**
DMO	5.99	0.75															(.92)	.968**	.718**
F1	5.83	0.87																(.93)	.520**
F2	6.37	0.73																	(.88)

\*\* p <.01; \* p <.05

Caption: 'Territory' subscale (T): F1 (factor 1 'resources'), F2 (factor 2 'economic activity'); F3 (factor 3 'limits'); 'Destination competitiveness' subscale (DC): F1 (factor 1 'innovation'); F2 (factor 2 'differentiation'); Subscale 'product competitiveness' (PC): F1 (factor 1 'people management'); F2 (factor 2 'technological resources'); F3 (factor 3 'entrepreneurship'); Subscale 'destination governance' (DG): F1 (factor 1 'collaboration'); F2 (factor 2 'networks'); 'function of DMO (DMO) subscale: F1 (factor 1 'integrating function'); F2 (factor 2 'destination promotion').

'Destination competitiveness' (DC) and 'product competitiveness' (PC) present the highest association ( $r = .732$ ), reflecting the 'product' dimension. The subscales with the lowest association, although almost strong ( $r = .478$ ), are 'territory' (T) and 'BMD function' (DMO). The remaining associations can be classified as having a strong effect size (Cohen, 1988), highlighting the relationship between the 'territory' and 'competitiveness' subscales ( $r = .677$ ), on the one hand, and on the other hand, between 'destination governance', 'product competitiveness' ( $r = .716$ ), 'destination competitiveness' ( $r = .664$ ), and 'function of DMO' ( $r = .650$ ).

Considering the relationships between the factors of the 'territory' subscale (T): a) 'resources' (factor 1) is strongly associated ( $r = .523$ ) with 'differentiation' (factor 2 of the DC scale), showing moderate intercorrelations with all other factors; b) 'economic activity' (factor 2) has a strong association with the 'innovation' factor ( $r = .670$ ) of the DC scale and the 'entrepreneurship' factor ( $r = .566$ ) of the PC scale, presenting low intercorrelations with the factors of 'people management' ( $r = .282$ ), 'technological resources' ( $r = .391$ ), 'collaboration' ( $r = .395$ ), and 'promotion' ( $r = .250$ ); c) factor 3 'thresholds' reveals weak correlations with all scales and constituent factors.

Regarding the relationship between the factors of 'destination competitiveness' (DC): a) 'innovation' (factor 1) reveals strong associations with 'technological resources' (factor 2;  $r = .513$ ) and with 'entrepreneurship' (factor 3;  $r = .642$ ), of the PC subscale ('product competitiveness') and with factor 2 'networks' ( $r = .577$ ) of the DG scale ('destination governance'); b) 'differentiation' (factor 2) is strongly associated with all other factors, except for factors 2 ('economic activity') and 3 ('limits') of the T subscale ('territory'). The strongest associations are identified with 'people management' (factor 1;  $r = .676$ ), 'entrepreneurship' (factor 3;  $r = .654$ ) and 'technological resources' (factor 2;  $r = .622$ ), all of the PC subscale.

Concerning the 'product competitiveness' (PC) subscale: a) 'people management' (factor 1) has a strong association with 'differentiation' (factor 2;  $r = .676$ ) of the PC subscale ('destination competitiveness'), as well as with 'promotion' (factor 2;  $r = .549$ ) from the 'DMO function' scale, and with 'networks' (factor 2;  $r = .534$ ) from the DG scale ('destination governance'); b) 'technological resources' (factor 2) reveals strong associations with the two factors of the DC subscale and the two factors of the DC subscale; c) 'entrepreneurship' (factor 3) is more associated with 'innovation' ( $r = .642$ ) of the DC subscale and 'networks' ( $r = .654$ ) of the DG subscale.

Regarding the intercorrelations between the factors of the 'destination governance' (DG) subscale: a) 'collaboration' (factor 1) reveals stronger associations with



'differentiation' (factor 2:  $r = .570$ ) of the DC subscale, 'entrepreneurship' (factor 3;  $r = .554$ ) of the PC subscale, and with 'integrating function' (factor 1;  $r = .555$ ) of the 'DMO function' subscale; b) 'networks' (factor 2) is more associated with 'technological resources' (factor 2;  $r = .612$ ) of the PC scale, and with 'innovation' (factor 1;  $r = .577$ ) and 'differentiation' ( $r = .581$ ), both from the DC scale.

Finally, concerning the two factors on the 'function of DMO' subscale: a) 'integrating function' (factor 1) is more associated with 'collaboration' (factor 1;  $r = .555$ ) and 'networks' (factor 2;  $r = .550$ ), both of the DG scale; b) 'destination promotion' (factor 2) is more correlated with 'differentiation' (factor 2;  $r = .550$ ) of the DC scale and with 'people management' (factor 1;  $r = .549$ ) of the PC scale.

#### 4.2. STRUCTURAL MODEL OF DESTINATION INTERNATIONALIZATION

This section presents the estimated structural model of destination internationalization, using structural equation modeling (Byrne, 2010; Hoyle, 2012) (see Figure 1). The subscales previously validated and defined in this study are included in this model: territory, product, governance, and DMO. These subscales will be analyzed using latent variables as validated constructs and their dimensions as composite scores of their observed variables. The trajectory diagram was specified as being reflexive (Byrne, 2010; Kline, 2011; Schumacker & Lomax, 2010), the product dimension being reflected in two constituent sub-dimensions – 'Destination competitiveness' (DC) and 'Product competitiveness' (PC), resulting in a third-order factorial model.

The estimated structural model showed good fit considering the NFI = .921, SRMR = .047, TLI = .952, CFI = .966, and  $\chi^2/46 = 1.66$ . The RMSEA = .06 indicates an acceptable fit for this index (90 CI ranged from .039 to .093,  $p < .001$ ).

Table 5 presents the non-standardized (b) and standardized regression weights ( $\beta / \lambda$ ), the standard errors (SE), and the critical ratios (CR) for the structural model. All estimated parameters are statistically significant, with the exception of the Territory→Limits ( $p = .07$ ) trajectory.

Table 4. Proposed structural model of the internationalization of tourist destinations: non-standardized (b) and standardized regression weights ( $\beta / \lambda$ ), standard errors (SE), and critical ratios (CR).

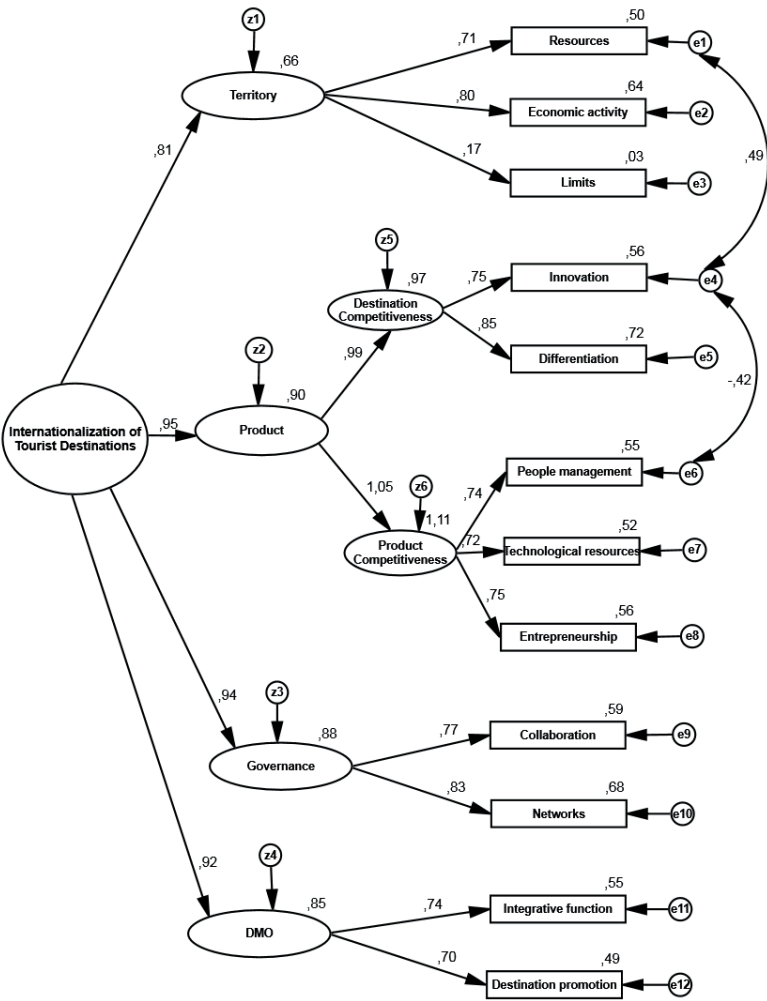
Subscales		Factors	b	SE	CR	$\beta / \lambda$
Internationalization of Tourism Destinations	→	Product	1.03	0.13	8.00*	0.95
	→	Governance	0.96	0.15	6.59*	0.94
	→	DMO	0.92	0.14	6.38*	0.92
	→	Territory	1.00a			0.81

Subscales		Factors	b	SE	CR	$\beta / \lambda$
Territory (R2 = .66)	→	Resources	1.00 a			0.71
	→	Economic activity	0.83	0.11	7.44*	0.80
	→	Limits	0.30	0.17	1.81	0.17
Product (R2 = .90)	→	Product Competitiveness	0.75	0.10	7.71*	1.05
	→	Destination Competitiveness	1.00 a			0.99
Destination Competitiveness (R2 = .97)	→	Innovation	1.00 a			0.75
	→	Differentiation	0.96	0.09	10.37*	0.85
Product Competitiveness (R2 = 1.11)	→	People management	1.00 a			0.75
	→	Technological resources	1.37	0.15	8.93*	0.7
	→	Entrepreneurship	1.42	0.15	9.35*	0.75
Governance (R2 = .88)	→	Collaboration	1.00 a			0.77
	→	Networks	1.01	0.10	9.85*	0.83
DMO (R2 = .85)	→	Integrative function	1.00 a			0.74
	→	Destination promotion	0.79	0.10	7.70*	0.70

\* p < .001

Figure 1 presents the estimated model. As can be seen, the internationalization of tourist destinations is highly reflected in the four defined dimensions, namely: 66% of explained variance in the territory dimension ( $\beta = .81$ ); 90% of the product dimension ( $\beta = .95$ ); 88% of governance ( $\beta = .94$ ); and 85% of DMO ( $\beta = .92$ ). Modification indices suggest correlation of the residual variability associated with the 'resources' factor of the 'territory' dimension and 'innovation' of the second-order factor 'product', sub-dimension 'destination competitiveness', as well as the residual variability of the factors of 'innovation' and 'people management' (belonging to the 'product' dimension, sub-dimension of 'product competitiveness'. This last intercorrelation is negative ( $r = -.42$ ), indicating that the proportion of residual variability associated with these two factors varies inversely.

Figure 1. Internationalization of Tourist Destinations: Estimated 3rd order reflexive factorial model (standardized regression coefficients and R2).



Regarding the territory dimension, the model shows that ‘economic activity’ explains R2 = 64% of variance, followed by ‘resources’ (R2 = 50% of explained variance). Concerning the product dimension – destination competitiveness sub-dimension – ‘differentiation’ presents a higher explained variance (R2 = 72%), followed by ‘innovation’ (R2 = 56%). As for the product competitiveness sub-dimension, the proportions of explained variance are very similar, being R2 = 52% for ‘technological resources’ and ‘entrepreneurship’ (R2= 56%) and R2 = 55% for ‘people management’ R2 =55%). The governance dimension is reflected in R2 = 59% of variance explained by ‘collaboration’ and R2 = 68% by ‘networks’. Finally, the DMOs are reflected in R2 = 55% in the ‘integrating function’ and R2 = 49% in the ‘destination promotion’.

## 5. DISCUSSION

The findings indicate that destination internationalisation rests on four interdependent components – territory, product, governance model, and DMOs. Territory and product constitute the destination's structural base: they confer geographical identity and underpin competitiveness, operationalised through territorial mapping and strategic positioning. Governance and DMOs function as integrative mechanisms that create the enabling conditions for development and international reach by orchestrating collaborative, networked stakeholder management (Badulescu et al., 2016; Bannò et al., 2015).

This agenda remains highly salient. The prolonged turbulence affecting tourism continues to raise substantive policy questions about destination management (Ivars-Baidal et al., 2021). At the core lies the dynamic interdependence between governance arrangements and the trajectory of tourism activity. Managing this nexus necessitates targeted public investment, strategic foresight, and planning calibrated to destination specificities. Many economies seek to raise competitiveness; this is facilitated by accumulated international experience. Inflows of foreign investment build organisational capabilities in international marketing, market intelligence, and opportunity recognition, which, over time, strengthen competitive advantage. Consequently, perspectives on regional development have shifted, emphasising the need to situate policy within each spatial context (Brouder & Ioannides, 2014). Strengthening regional competitiveness and local economic development, in turn, catalyses the internationalisation of destinations (Bannò et al., 2015). Mapping the drivers of these dynamics is thus central to informed policy design.

Notably, regional economies are re-scaled in ways that appear to elevate the regional vis-à-vis the international (Bohlin et al., 2016; Clavé & Wilson, 2017). To enhance market visibility and competitive capacity, regional tourism firms require intelligent information systems and public-private partnerships that project, and protect, a coherent destination image (Ianioglo & Rissanen, 2020). Such arrangements improve investment attraction, diversify the offer, and diffuse benefits to the wider economy and resident well-being. DMOs are pivotal in orchestrating this integrative management, deploying network governance models that rebuild trust among tourists and residents alike (Gyimóthy et al., 2020; Renaud, 2020; Toanoglou et al., 2022). Theoretically, the link between these factors and the necessity of governmental responses has already been articulated, with trust-restoration for tourists and residents identified as a foundational strategy (Fu, 2020; Ivars-Baidal, Celdrán-Bernabeu, Femenia-Serra, Perles-Ribes & Giner-Sánchez, 2021; Moreno-Luna, Robina-Ramirez, Sánchez & Castro-Serrano, 2021; Nunes & Cooke, 2021; Sheller, 2020; Toanoglou et al., 2022).

Empirically, the strong associations between ‘economic activity’ and ‘innovation’, and between the ‘territory’ and ‘product’ scales (Table 3; Figure 2), corroborate the mutually reinforcing relationship between innovation and economic development and offer practical signposts for sectoral recovery. Further links – among ‘entrepreneurship’, ‘technology’, and ‘people management’ – suggest the enabling conditions for territorial innovation (Makkonen & Rohde, 2016): (i) knowledge transfer to firms; (ii) relationship-building that strengthens ties and collective learning; (iii) attention to residents’ quality of life; and (iv) governance models that connect these dimensions to politics. In short, product development must place innovation at its core if the visitor experience is to keep pace with evolving demand. Delivering such offers requires deeper cross-sector collaboration and shared product-definition strategies (Bernabé & Hernández, 2016; Blasco et al., 2014; Bohlin et al., 2016; Booyens, 2016). Collaboration can, and often should, extend across competitive boundaries, as regional distinctiveness transcends administrative limits and narrow sectoral frames (Badulescu et al., 2016). Creative tourism, by encouraging variety and differentiation, reinvents and adds value to products (Bohlin et al., 2016; Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016). Yet ‘novelty’ alone is insufficient: translating regional uniqueness into innovative offers demands shifts in local attitudes and routines – towards planning discipline, evidence-based decision-making, and a shared strategic network for the destination (Szytniewski et al., 2017). Knowledge transfer, product complementarity, inter-destination collaboration, and an innovation-centred strategy all require political sponsorship to enable resource allocation (Bernabé & Hernández, 2016; Bohlin et al., 2016; Getz & Page, 2016; Vodeb & Rudež, 2016).

The pronounced correlation between the ‘governance’ and ‘DMO’ scales underscores the integrative function of DMOs in shaping coherent destinations (Booyens, 2016; Vodeb & Rudež, 2016; Weidenfeld, 2013). Critical domains include planning; resource and infrastructure stewardship; stakeholder coordination; and the marketing and commercialisation of products. Policies that embed collaborative strategies and enable network governance enhance destinations’ capacity to position themselves competitively. In the internationalisation process, DMOs’ role is to articulate and coordinate systems, strategies, policies, interests, and resources (Volgger & Pechlaner, 2015). Deepening this relationship requires clearer vertical delineation of responsibilities (local–regional–national), the cultivation of local learning communities, and the resourcing of political programmes with actionable plans and dedicated budgets (Volgger & Pechlaner, 2015). Where destinations organise around collaborative principles, they are better positioned to internationalise sustainably (Weidenfeld, 2013). Such collaboration entails behavioural,

organisational, and political change to increase the flexibility of mobility – of both people and products. Accordingly, strategic planning for destination internationalisation must internalise these factors (Renaud, 2020).

Conversely, weak coordination among governmental actors and between government, industry, and academia dissipates resources and effort – often because the distinct contributions of each are underestimated. Where key actors work jointly in facing competitive pressures, trust tends to grow, enabling greater collective risk-taking in the pursuit of innovation (Bohlin et al., 2016; Renaud, 2020; Sanz-Ibáñez & Clavé, 2016). Destination image – salient for visitors and residents – is equally consequential. It is intertwined with quality of life, itself shaped by the vitality of economic activity. Positive image perceptions can attract entrepreneurs and highly qualified human capital (Getz & Page, 2016; Kallmuenzer et al., 2021). In this context, e-marketing, digital collateral, and platform-based promotion are not peripheral: they stimulate curiosity, reduce frictions, and facilitate transactions. Policy should therefore prioritise brand strengthening through: (i) an image that resonates with visitors and affirms residents' identity (Ahmad et al., 2021; Blasco et al., 2014; Makkonen & Weidenfeld, 2016); (ii) a brand-management strategy that emphasises distinctive attributes aligned with territorial identity (Ahmad et al., 2021; Sertakova et al., 2016); and (iii) promotional campaigns that convert awareness into visitation (Vermeulen, 2015).

Finally, publicly funded, networked innovation projects that activate regional and local economies – and actively involve residents – should be a policy priority for recovery. Such projects can enhance resilience by unlocking investment, creating quality jobs, and rebuilding societal trust (Arbolino, Boffardi, De Simone & Ioppolo, 2021; Chica, Hernández & Bulchand-Gidumal, 2021; Čorak, Živoder & Marušić, 2021).

## 6. CONCLUSIONS AND IMPLICATIONS

Territory's cultural identity is projected through destination image, which is shaped by quality of life, economic development, and perceived safety among visitors and residents. During the pandemic, national messaging and policy responses imprinted strongly on perceived safety; travellers gravitated towards familiar, less crowded, and ostensibly reliable places. The implication is clear: development pathways should privilege sustainable, lower-intensity propositions that reflect territorial identity (Moreno-Luna et al., 2021). Regionally embedded social networks can add tangible value for SMEs, balancing entrepreneurial drive with commitments to local social responsibility (Kallmuenzer, 2021). Robust evidence links destination image to visit intention and, ultimately, trip realisation

(Ahmad, 2021). Under such conditions, 'developing tourism' may, paradoxically, entail moderated growth – i.e., steering expansion to align with sustainability thresholds (Çakar & Uzut, 2020). Policies must therefore equip territories with instruments that enable gradual, sequenced transitions. The chosen governance model will determine the capacity to steer towards sustainability; innovation – rooted in place identity – can be a decisive lever.

Operationally, innovation requires mechanisms for transferring scientific and technical knowledge to firms and attracting highly qualified personnel capable of transforming extant assets into compelling tourism resources. Market appeal, however, also depends on branding and positioning. Internationalisation strategies should thus amplify a differentiated brand, emphasising product uniqueness and the experiential core of the offer. Financial support for internationalisation and entrepreneurship – alongside investments in human capital, technological capabilities, and product quality – will be pivotal. Networked promotion and commercialisation further enhance regional competitive advantage. Policy innovation is most visible in network-based governance models that manage stakeholders, knowledge, and change.

The overarching challenge for recovery – applicable to this and future crises – is to bind DMOs to a governance architecture that is anchored in regional cultural identity, and that can negotiate interests, opportunities, support, and infrastructure. DMOs must be able to mobilise stakeholders around sustainability, people, identity, uniqueness, and authenticity – turning 'legacy' assets into innovative solutions and returning them to the centre of strategic debate.

## 7. ACKNOWLEDGEMENTS

This work is funded by national funds through *FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P.*, under project reference number UID/B/04470/2020

## REFERENCES

- Aebli, A., Volgger, M., & Taplin, R. (2022). A two-dimensional approach to travel motivation in the context of the COVID-19 pandemic. *Current Issues in Tourism*, 25(1), 60-75. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1906631>
- Ahmad, A., Jamaludin, A., Zuraimi, N.S.M., & Valeri, M. (2021). Visit intention and destination image in post-Covid-19 crisis recovery. *Current Issues in Tourism*, 24(17), 2392-2397. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1842342>
- Albattat, A., Jamaludin, A., Zuraimi, N. S. M., & Valeri, M. (2020). Visit Intention and Destination Image in Post- Covid- 19 Crisis Recovery. *Current Issues in Tourism*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1842342>

Aleshinloye, K.D., Woosnam, K.M., Tasci, A.D.A., & Ramkissoon, H. (2022). Antecedents and Outcomes of Resident Empowerment through Tourism. *Journal of Travel Research*, 61(3), 656-673. <https://doi.org/10.1177/00472875219904337>

Arbolino, R., Boffardi, R., De Simone, L., & Ioppolo, G. (2021). Multi-objective optimization technique: A novel approach in tourism sustainability planning. *Journal of Environmental Management*, 285, 112016. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.112016>

Arbuckle, J. L. (2013). *Amos 22 user's guide*. Chicago, IL: SPSS.

Badulescu, D., Hoffman, I., Badulescu, A., & Badulescu, R. (2016). Local authorities' involvement in fostering Hungarian-Romanian cross-border cooperation in tourism. *Lex Localis, Journal of Local Self-Government*, 14(3), 337-358. [https://doi.org/10.4335/14.3.337-358\(2016\)](https://doi.org/10.4335/14.3.337-358(2016))

Bannò, M., Piscitello, L., & Varum, C. (2015). Determinants of the internationalization of regions: The role and effectiveness of public policy measures. *Regional Studies*, 49(7), 1208-1222. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.821570>

Bentler, P. (1990). Quantitative methods in psychology: Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.

Bernabé, C., & Hernández, M. (2016). Turismo en Albarracín y Comarca: Acción pública local y dinámica reciente en clave de desarrollo turístico sostenible. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 36(1), 173 – 194. [https://doi.org/10.5209/rev\\_AGUC.2016.v36.n1.52718](https://doi.org/10.5209/rev_AGUC.2016.v36.n1.52718)

Bhati, A.S., Mohammadi, Z., Agarwal, M., Kamble, Z., & Donough-Tan, G. (2020). Motivating or manipulating: the influence of health-protective behavior and media engagement on post-COVID-19 travel. *Current Issues in Tourism*, 24(15), 2088-2092. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1819970>

Blasco, D., Guia, J., & Prats, L. (2014). Emergence of governance in cross-border destinations. *Annals of Tourism Research*, 49, 159-173. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.09.002>

Bohlin, M., Brandt, D., & Elbe, J. (2016). Tourism as a vehicle for regional development in peripheral areas – myth or reality? A longitudinal case study of Swedish regions. *European Planning Studies*, 24(10), 1788-1805. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1194807>

Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.

Booyens, I. (2016). Global-local trajectories for regional competitiveness: Tourism innovation in the Western Cape. *Local Economy*, 31(1-2), 142-157. <https://doi.org/10.1177/0269094215618598>

Bornhorst, J. R., Ritchie, B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destination: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31, 572-589. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>

Brouder, P., Ioannides, D. (2014). Urban tourism and evolutionary economic geography: Complexity and co-evolution in contested spaces. *Urban Forum*, 25, 419-430. <https://doi.org/10.1007/s12132-014-9239-z>

Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: Guilford Press.

Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming* (2<sup>nd</sup>ed.). London: Lawrence Erlbaum.



Çakar, K., & Uzut, İ. (2020). Exploring the stakeholder's role in sustainable degrowth within the context of tourist destination governance: the case of Istanbul, Turkey. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 37(8-9), 917-932. <https://doi.org/10.1080/10548408.2020.1782307>

Carr, A. (2020). COVID-19, indigenous peoples and tourism: a view from New Zealand, *Tourism Geography*, 22(3), 491-502. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1768433>

Chica, M., Hernández, J.M., & Bulchand-Gidumal, J. (2021). A collective risk dilemma for tourism restrictions under the COVID-19 context. *Scientific Reports*, 11(5043). <https://doi.org/10.1038/s4155498-021-84604-z>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2<sup>nd</sup> Ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Çorak, S., Živoder, S.B., & Marušić, Z. (2021). Opportunities for tourism recovery and development during and after COVID-19: Views of tourism scholars versus tourism practitioners. *Tourism*, 68(4), 434-449. <https://doi.org/10.37741/t.68.4.5>

Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 10(7), 1-9. <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Fu, Y.-K. (2020). The impact and recovering strategies of the COVID-19 pandemic: Lessons from Taiwan's hospitality industry. *Cogent Social Sciences*, 6(1829806). <https://doi.org/10.1080/23311886.2020.1829806>

Gyimóthy, S. Pérez, S.M., Meged, J.W., & Wilson, J. (2020). Editorial: Contested spaces in the sharing Economy. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 20(3), 205-211. <https://doi.org/10.1080/15022250.2020.1789502>

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice-Hall.

Hoyle, R. H. (2012). *Handbook of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.

Ianioglo, A., & Rissanen, M. (2020). Global trends and tourism development in peripheral areas. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 20(5), 520-539. <https://doi.org/10.1080/15022250.2020.1848620>

Ivars-Baidal, J.A., Celdrán-Bernabeu, M.A., Femenia-Serra, F., Perles-Ribes, J.F., & Giner-Sánchez, D. (2021). Measuring the progress of smart destinations: The use of indicators as a management tool. *Journal of Destination Marketing and Management*, 19(100531). <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100531>

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2004). *LISREL 8.7 for Windows [Computer Software]*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.

Kallmuenzer, A., Lorenzo, D., Siller, E., Rojas, A., & Kraus, S. (2021). Antecedents of good governance of hospitality family firms. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(3), 177-190. <https://doi.org/10.1177/1465750320981593>

Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3<sup>rd</sup>ed.). New York: The Guilford Press.

Machado, A. F., Sousa, B., Oliveira, F. F., Rocha, A. M. A., Faria, A. L. L., & Reis, J. D. (2023). Dinâmicas territoriais e desenvolvimento de municípios: um estudo sobre Capitólio. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 60(07), 477-495. <https://www.proquest.com/openview/f92bdc45aa83a6ad8bfc5a909fabf2b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>

Makkonen, M., & Rohde, S. (2016). Cross-border regional innovation systems: Conceptual backgrounds, empirical evidence and policy implications. *European Planning Studies*, 24(9), 1623-1642. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1184626>

Makkonen, T., & Weidenfeld, A. (2016). Knowledge-based urban development of cross-border twin cities. *International Journal Knowledge-Based Development*, 7(4), 389-406. <https://doi.org/10.1504/IJKBD.2016.080881>

Marín-Idárraga, D. A., Cuartas-Marín, J. C., Sanabria-Rangel, P. E., & Sánchez-Torres, J. J. (2023). Factores claves de un destino turístico competitivo: Caso San Carlos, Antioquia, Colombia. *TEC Empresarial*, 17(2), 65 – 77. <https://doi.org/10.18845/te.v17i2.6702>

Marôco, J. (2010). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Marôco, J. (2011). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number.

Mira, M. R. (2018). *Internacionalização de destinos turísticos: Um modelo sistémico*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Aveiro. URL: [https://www.ua.pt/degeit/turismo\\_teses](https://www.ua.pt/degeit/turismo_teses), disponível em <https://ria.ua.pt/handle/10773/27271>

Mira, M. R., Mónico, L., Breda, Z., & Valeri, M. (2021a). Governance factors that influence the internationalization of tourism destinations: The perspective of Portuguese DMOs. In Valeri M (Ed.), *New Governance and Management in Touristic Destinations*, (Chapter 6, pp. 84-104). Abingdon, United Kingdom: IGI Global. <https://www.igi-global.com/chapter/governance-factors-that-influence-the-internationalization-of-tourism-destinations/294312>

Mira, M. R., Mónico, L., & Breda, Z. (2021b). Territorial dimension in the internationalization of tourism destinations: Structuring factors in the post-COVID19. *Tourism & Management Studies*, 17(4), 33-44. <https://doi.org/10.18089/tms.2021.170403>

Moreno-Luna, L., Robina-Ramírez, R., Sánchez, M.S.-O., & Castro-Serrano, J. (2021). Tourism and sustainability in times of covid-19: The case of Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1859), 1-22. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041859>

Nunes, S., & Cooke, P.(2021). New global tourism innovation in a post-coronavirus era. *European Planning Studies*, 29(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/09654313.2020.1852534>

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Pimentel de Oliveira D, Pitarch-Garrido MD (2023). Measuring the sustainability of tourist destinations based on the SDGs: the case of Algarve in Portugal: Tourism Agenda 2030. *Tourism Review*, 78(2), 475-495. <https://doi.org/10.1108/TR-05-2022-0233>

Quinta-Nova, L., & Ferreira, D. (2022). Analysis of the suitability for ecotourism in Beira Baixa region using a spatial decision support system based on a geographical information system. *Regional*

Renaud, L. (2020). Reconsidering global mobility—distancing from mass cruise tourism in the aftermath of COVID-19. *Tourism Geographies*, 22(3), 679-689. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762116>

Róriz, A., & Oliveira, M. (2023). Sustainability and Social Responsibility Guide: Good Practices Applied to Municipalities of Portugal. In Proceedings of the 6th International Conference on Tourism Research, ICTR 2023 (pp. 267-275), Neapolis University Pafos, Cyprus (8-9 June). <https://papers.academic-conferences.org/index.php/ictr/issue/view/19/22>

Sanz-Ibáñez, C., & Clavé, S. (2014). The evolution of destinations: Towards an evolutionary and relational economic geography approach. *Tourism Geographies*, 16(4), 563-579. <https://doi.org/10.1080/14616688.2014.925965>

Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2012). A beginner's guide to structural equation modeling. New York: Routledge Academic.

Scuttari, A., Volgger, M., & Pechlaner, H. (2016). Transition management towards sustainable mobility in Alpine destinations: Realities and realpolitik in Italy's South Tyrol region. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(3), 463-483. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1136634>

Sertakova, E., Koptseva, N., Kolesnik, M., Libakova, N., Luzan, V., & Sergeeva, N. (2016). Brand-management of Siberian cities: Krasnoyarsk as a case study. *International Review of Management and Marketing*, 6(5), 185-191. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2815>

Sheller, M. (2020). Reconstructing tourism in the Caribbean: connecting pandemic recovery, climate resilience and sustainable tourism through mobility justice. *Journal of Sustainable Tourism*, <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1791141>

Szytniewski, B., Spierings, B., & van der Velde, M. (2017). Socio- cultural proximity, daily life and shopping tourism in the Dutch-German border region. *Tourism Geographies*, 19(1), 63-77. <https://doi.org/10.1080/14616688.2016.1233289>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.

Toanoglou, M., Chemli, S., & Valeri, M. (2022). The organizational impact of Covid-19 crisis on travel perceived risk across four continents. *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), 293-307. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2020-0369>

Vermeulen, R. (2015). Pursuing the peripheral path? A path-dependent analysis of the Frankfurt and Munich fairs. *European Planning Studies*, 23(2), 332-348. <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.867318>

Vodeb, K., & Rudež, H. (2016). Possibilities for inter-destination collaboration in tourism in the case of Opatija and Portorož: A managerial perspective. *Revija Za Sociologiju*, 46(2), 205-227. <https://doi.org/10.5613/rzs.46.2.4>

Weidenfeld, A. (2013). *Tourism and cross border regional innovation systems*. *Annals of Tourism Research*, 42, 191- 213. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.01.003>

## CAPÍTULO 7

### PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN DE ALGINATO DE SODIO A PARTIR DEL APROVECHAMIENTO DEL ALGA “SARGASSUM”, EN LAS PLAYAS DE QUINTANA ROO, MÉXICO

Data de submissão: 10/11/2025

Data de aceite: 27/11/2025

**Carlos Orozco Álvarez<sup>1</sup>**

Departamento de Bioingeniería  
Unidad Profesional  
Interdisciplinaria de Biotecnología  
Instituto Politécnico Nacional (UPIBI)  
Ciudad de México, CDMX, México  
<https://orcid.org/0000-0002-5145-6791>

**Saúl Hernández Islas**

Departamento de Bioingeniería  
Unidad Profesional  
Interdisciplinaria de Biotecnología  
Instituto Politécnico Nacional (UPIBI)  
Ciudad de México, CDMX, México  
<https://orcid.org/0000-0003-4952-5206>

**Mayte Nathalie Cruz Vázquez**

Departamento de Bioingeniería  
Unidad Profesional  
Interdisciplinaria de Biotecnología  
Instituto Politécnico Nacional (UPIBI)  
Ciudad de México, CDMX, México

**Michelle Montserrat Lira Martínez**

Departamento de Bioingeniería  
Unidad Profesional  
Interdisciplinaria de Biotecnología  
Instituto Politécnico Nacional (UPIBI)  
Ciudad de México, CDMX, México

**RESUMEN:** Se elaboró un plan de negocios para la creación de una microempresa productora de alginato de sodio aprovechando el sargazo que llega, y contamina año con año, a las costas de Quintana Roo, México. Se estimó una capacidad instalada de 38.5 ton/año para cubrir el 9.6 % de la demanda del producto, siendo las industrias de cosméticos y alimentaria las principales consumidoras. La síntesis del bioproceso incluyó operaciones como el secado solar del sargazo, extracciones ácidas y alcalinas para obtener el ácido alginico, obtención del alginato de sodio empleando carbonato de sodio y etanol, y finalmente la reducción de tamaño, tamizado y envasado del producto en polvo. A partir de 1 tonelada de sargazo seco (20 % de humedad) se obtuvieron 385 kg de producto (12% de humedad), proporcionando esto un rendimiento del bioproceso de 42 %. El equipo para llevar a cabo la producción de 770 kg/semana incluyó, entre otros, 3 marmitas de 6 m<sup>3</sup>, 2 tanques cilíndricos de 8 y 1 m<sup>3</sup>, 5 bombas centrífugas de 1 a 3 HP, un filtro prensa de 80 m<sup>2</sup> de área de filtración y un equipo de tamizado y envasado de 200 kg/h., lo cual constituyó una inversión de 2 millones de pesos; y la inversión fija se estimó con un factor de Lang de 4.25 obteniéndose un monto de 8.5 millones de pesos. Finalmente se estimó la TIR siendo esta de 42.68% y por lo tanto la microempresa resultó rentable porque la TMAR fue calculada en 22%, por otro parte el tiempo de recuperación de la inversión fue

<sup>1</sup> Departamento de Bioingeniería. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Biotecnología. Instituto Politécnico Nacional. Av. Acueducto S/N. Col. Barrio La Laguna Ticomán. Ciudad de México.

de 2.8 años, mientras que el punto de equilibrio resultó del 51% de la capacidad instalada; estos resultados económicos se obtuvieron estimando un precio del producto de 510 pesos/kg siendo éste 34% inferior al precio promedio del producto en el mercado.

**PALABRAS CLAVE:** sargazo; alginato; sustentable; microempresa; rentabilidad.

## 1. INTRODUCCIÓN

El sargazo es una macroalga de color pardo o verde oscuro de gran tamaño, tiene la facilidad de crecer muy rápido, duplicando su biomasa en menos de 20 días, si las condiciones para su crecimiento son favorables. El problema aparece cuando crece demasiado. (La nación, 2019). El M. en C. Ignacio Sánchez Rodríguez en su tesis de Fenología del *sargassum* menciona que las algas en estado juvenil tenían una talla promedio de 16 cm y para cuando alcanza su etapa de madurez tiene una talla de 28 cm, con una máxima de 30 cm. (Sanchez, 1995)

En las costas de Quintana Roo existen dos especies *Sargassum Fluitans* y *Sargassum Natans* (Figura 1), que flotan libremente por medio de vesículas denominadas aerocistos y se reproducen por fragmentación del talo (Fernández et al., 2017). Estas habitan las capas superficiales del mar. Al ser un organismo flotante, el sargazo se mueve a través del océano arrastrado por el viento y las corrientes marinas y ocasionalmente arriba de forma natural a las costas (CONACYT), además crecen en playas con sustrato rocoso, piedras y cantos rodados (Ganzon-Fortes et al. 1993).

Estructura del sargazo. Las algas pardas (Phaeophyceae), son organismos multicelulares y exclusivos de los ambientes marinos, con una anatomía compleja, por lo que son el grupo más parecido, aunque no relacionado, a las plantas terrestres. Su patrón estructural básico es el siguiente (Dreckmann et al., 2013):

- a) Pared celular de celulosa endurecida a veces con carbonato de calcio, rodeada por una matriz mucilaginosa de alginatos y fucooidanos.
- b) Presentan como pigmentos fotosintéticos a la clorofila a y c. Como pigmentos accesorios presentan fucoxantina, violaxantina, anteraxantina, neoxantina, diadinoxantina, diatoxantina,  $\beta$  caroteno.
- c) Los niveles de organización que podemos encontrar en este grupo son filamentos ramificados, pseudoparénquimas y láminas.
- d) Presenta reproducción sexual.
- e) Ciclos de vida gamético y esporico.

Los alginatos son uno de los principales componentes estructurales de la pared celular de las algas café (Van den Hoek, et al. 1995), cuya función principal es la de dar fuerza y flexibilidad a las algas. En su estado natural, los alginatos se presentan

como una mezcla de sales de los cationes que comúnmente se localizan en el agua de mar, principalmente  $\text{Ca}^{2+}$ ,  $\text{Mg}^{2+}$  y  $\text{Na}^+$ , con el ácido alginico (McHugh, 1987, 2003). Las proporciones en las que estos iones están unidos por el alginato dependen de su composición, así como a la selectividad de enlace de los cationes alcalinotérreos por el alginato. Los alginatos son polisacáridos presentes en gran cantidad (aproximadamente 40% p/p) en las matrices celulares de las macroalgas marinas. (Ayarza, 2014, p. 19).

La composición del alginato depende también del grado de desarrollo del alga. Las algas más jóvenes tienen menor contenido de alginato, y con menor viscosidad y capacidad gelificante, que las algas maduras. El alginato puede tener un peso molecular de hasta 100 000 daltons. El polímero de alginato está formado por las uniones de los monómeros ácido  $\beta$ -D-manurónico y  $\alpha$ -L-gulurónico en las posiciones del C-1 y C-4. Un puente de eter-oxígeno une el carbono de la posición 1 de una molécula con el de la posición 4 de la otra molécula. Esto significa que la cadena polimérica está constituida por tres clases de regiones o bloques: los bloques G contienen solo unidades derivadas del ácido  $\alpha$ -L-gulurónico (Figura 3). Los bloques M están constituidos totalmente del ácido  $\beta$ -D-manurónico y los bloques M G están formados de la alternancia de las unidades de los ácidos  $\beta$ -D-manurónico y  $\alpha$ -L-gulurónico (Haug et al, 1966, 1974; Grasdalen et al., 1981).

Los bloques M están formados de la unión de los grupos ecuatoriales (C-1 y C-4), mientras que los bloques G están formados de la unión de los grupos axiales (C-1 y C-4), resultando cadenas con dobleces. Estas son de importancia en la formación de geles de las soluciones de alginatos. Por lo tanto, una molécula de alginato puede ser considerada como un copolímero de bloques M, G y MG. Se ha demostrado que las propiedades físicas de los alginatos dependen de la proporción relativa de los tres tipos de bloques (Haug et al., 1967; Smidsrod y Haug, 1972; Smidsrod et al., 1972). Por ejemplo: La formación de geles, por adición de iones calcio, exige que los bloques G estén en más alta proporción para que se genere una mayor fuerza de gel; la solubilidad del alginato en un medio ácido depende de la proporción de los bloques M G presentes, el uso industrial de algún alginato en particular dependerá de las propiedades de estos y además de la composición de los ácidos urónicos que contenga.

Antecedentes. El sargazo es un problema que apareció desde el año 2011 en las playas de Brasil, centro América y El Caribe, la cual fue denominada el “Gran Cinturón de Sargazo del Atlántico”. En el verano de 2018, esta gran masa formó un cinturón de 8,850 km de largo con un peso estimado mayor a 20 millones de toneladas que se extendía desde África Occidental, atravesando el Océano Atlántico Central por el Mar Caribe, hasta el Golfo de México (Wang et al, 2019). El gobierno de Quintana Roo reportó que en

2018 se recolectaron 522,226 toneladas de sargazo de las playas y zonas costeras, con una inversión de 332 millones de pesos. (Espinoza & Li Ng, 2020).

En el mes de abril de ese año, pese a que los monitoreos ya mostraban volúmenes importantes de sargazo en el Océano Atlántico que amenazaban las playas de Quintana Roo, estas se mantuvieron libres de la macroalga durante el periodo vacacional de semana santa (NITU, 2019; Optical Oceanography Lab, 2019b). Fue hasta finales de abril que se registró el primer recale de grandes cantidades de sargazo a Tulum y Playa del Carmen (El Financiero, 2019). El 24 de junio del año en curso (2020) montañas de sargazo cubrieron las costas de Playa del Carmen, la Riviera Maya y Akumal las cuales registraron las concentraciones más abundantes de esta macroalga. (Infobae, 2020)

Contaminación por sargazo. La macroalga ha estado arribando a las costas del caribe mexicano desde el año 2015, presentando diversos problemas tanto ambientales como sociales. Desgraciadamente esta alga se ha visto beneficiada por la contaminación y el calentamiento global, ya que el aumento de la temperatura de las corrientes marinas favorece el crecimiento excesivo del sargazo. Pero ¿por qué es considerada como un problema esta macroalga? hay que saber que cuando se descompone libera diversas sustancias tóxicas tales como el Sulfuro de hidrógeno o el amoníaco, las cuales son dañinas tanto para los seres humanos como para la fauna silvestre y marina que habita en la zona. (PAOH, 2019).

Se han generado grandes pérdidas económicas al disminuir el turismo y la actividad pesquera. Esto ha provocado que las empresas hoteleras se vean obligadas a remover este sargazo de la superficie de las playas, en este escenario lo que ocurre es que el sargazo es trasladado a la selva, enterrado en la misma playa o en el mejor de los casos llevado a rellenos sanitarios, y nada de esto garantiza que se tenga un control de los lixiviados que se generan evitando que estos se infiltren al subsuelo contaminando los mantos acuíferos aledaños. Así que el problema no termina cuando se remueve el sargazo ya que solo es transferido de un lugar a otro y si no es tratado adecuadamente, este problema puede llegar a magnificarse. (Excelsior, 2019).

Así mismo presenta un daño significativo para las praderas de pastos marinos las cuales realizan la fijación y transformación del carbono inorgánico. Su biomasa es un importante reservorio de este bióxido de carbono removiéndolo de la atmósfera y almacenándolo (Arellano & Cervantes, 2014). En las playas donde los lechos de pastos marinos fueron destruidos, los investigadores vieron pérdida de nutrientes en la playa provocando un aumento repentino de la erosión, lo que resultó en una necesidad inmediata de costosos tratamientos. (Europa Press, 2020).



## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

Para realizar la presente investigación se llevó a cabo una investigación documental sobre las características del sargazo y sus propiedades; así como las causas por las cuales desde hace algunos años se presenta su arribo a las costas de Quintana Roo, y las problemáticas ambientales que está ocasionando en esta parte del país.

Posteriormente se desarrollan las etapas de un plan de negocio para diseñar una Pequeña y Mediana Empresa (PYME) que pueda aprovechar el sargazo y convertirlo en una materia prima (alginato de sodio) para la industria de los cosméticos y alimentos principalmente.

Estudio de mercado: Como primer punto se desarrolla un estudio de mercado donde se investiga tanto la oferta y la demanda del alginato de sodio en el mercado nacional; así como el comportamiento histórico de las cantidades de sargazo que arriban a las costas de Quintana Roo desde hace algunos años, y que se han convertido en una problemática ambiental y social.

Estudio Técnico: Se desarrolla el tren de proceso (bajo el concepto producción más limpia) para aprovechar el sargazo, desde la recolección del sargazo en la playa - costa, y hasta los diversos bioprocesos que serán necesarios implementar para la obtención de alginato de sodio en una presentación comercial.

Estudio Económico: Se determinan todos los costos necesarios para obtener el Costo Total de Operación, para luego poder determinar el precio de venta del alginato de sodio en su presentación comercial. De igual forma se determina el capital de trabajo, el Costo de Financiamiento, el monto de la inversión y el Punto de Equilibrio.

Estudio Financiero: Se determina la rentabilidad del proyecto a través de conocer la TMAR, VPN y TIR, así como el análisis de sensibilidad y el tiempo de recuperación de la inversión.

## 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. ESTUDIO DE MERCADO

Nombre de la empresa: “Océano Pardo”

El nombre de la empresa representa nuestra preocupación por el medio ambiente ya que utilizamos desechos del océano como principal materia prima para obtener un producto de bien común.



Logotipo de la empresa

# Océano Pardo

El logotipo contiene el nombre de la empresa de color negro para dar a entender que somos una empresa formal, que brinda un producto de calidad. La letra “a” simboliza a la fauna marina que obtiene beneficios y las ondas al final de la letra “o” simboliza el sargazo que es arrastrado por las corrientes marinas hasta la playa.

**ALGINATH**  
Alginato de sodio

Marca del producto. El producto tendrá por nombre “Alginath” y se decidió que el logotipo fuese de color azul para simbolizar frescura, estabilidad y profundidad. La onda que comienza en la letra “T” y termina en la letra “H” representa el sargazo del cual proviene el alginato de sodio.

Definición del producto o servicio. Océano Pardo S. A de C.V es una empresa dedicada a la transformación de sargazo en alginato de sodio, ayudando así la disminución de la contaminación y evitando afectaciones a la salud que genera la descomposición del sargazo. El producto que se obtendrá del alga Sargazo será el alginato como principio activo, o como materia prima para las diversas áreas industriales (cosméticos, textil, odontológica, etc.).

Empaque. Material del empaque: Polietileno de alta calidad y lámina de aluminio, a prueba de humedad. Medidas del empaque: Altura x Largo x Ancho: 20 cm x 15.5 cm x 8 cm. Etiquetado: Símbolos e identificaciones de peligro normalizadas, medidas preventivas y consejos de prudencia (Frases S), si es un preparado, denominación o nombre comercial del preparado y nombre químico de las sustancias presentes, responsable de la comercialización: nombre, dirección y teléfono. Apariencia: Polvo blanco. Pureza: 98%. Propiedades fisicoquímicas: inodoro e insípido. Lentamente soluble en agua, formando una solución coloidal viscosa. Prácticamente insoluble en alcohol y en soluciones hidroalcohólicas que contienen más de un 30 % de alcohol.

Slogan. El slogan se centra en el sargazo recuperado del mar el cual al ser aprovechado y retirado de la playa da origen a un beneficio ambiental y económico.

**“Del mar para tu bienestar”**

Usos del producto. El alginato de sodio tiene distintas aplicaciones en la industria. En la tabla 1, se presentan algunos de los diversos usos del alginato de sodio y las áreas donde tienen mayor demanda.

Tabla 1. Aplicaciones en la industria del alginato de sodio.










Aplicación	Función
Impresión de textiles	Fijación de color y brillo
Tratamiento de papel	Mejoramiento de la superficie
Tratamiento de agua	Interviene en el proceso de floculación
Farmacéutica	Agente espesante, estabilizante y gelificante
Producción de barras de soldadura	Recubrimiento de materiales para protección

En la industria textil son usados como un espesante para la pasta que contienen tintes. El alginato es usado en el revestimiento del papel, dándole un aspecto liso continuo con menos esponjamiento. Además, con adhesivo de almidón es usado para hacer cubiertas corrugadas. Esta propiedad lo hace un útil agente desintegrador en tabletas. El alginato de sodio en medicinas líquidas incrementa la viscosidad y mejora la suspensión de sólidos (Reyes, 1991). También, es un material usado ampliamente en odontología para obtener impresiones de los dientes y los tejidos blancos adyacentes, así como en prótesis para impresiones primarias y para la elaboración de prótesis parcial removible. De igual forma se usa en la industria farmacéutica para micro encapsular medicamentos como el ácido salicílico (ASA) y vitamina A con el fin de que pueda liberarse en forma prolongada el principio activo del fármaco.

Misión. En un plazo de 5 años se busca llegar a ser una empresa Socialmente Responsable cumpliendo con los principios referentes a la realidad social, económica y tener las certificaciones ISO 9001 con un producto de calidad e ISO 14001 demostrando nuestro compromiso social y ambiental en la producción de nuestro producto.

Visión. Empresa líder en producción de alginato, reconocida de forma empresarial, social y ambientalmente.

## Modelo de Negocio Canvas.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relacion con el cliente	Segmentacion de mercado
 Autoridades Municipales, Estatales y Federales La OMCA La flota pesquera	 Recolectar el sargazo Secarlo Tratarlo con formaldehido <b>Recursos clave</b>  Sargazo Agua Etanol	 Beneficios sociales, economicos y ambientales para la comunidad al generar un producto de alta calidad	 Se toma en cuenta la opinion del cliente mediante encuestas, formularios y entrevistas <b>Canales</b>  E-comers Tiendas naturistas Tiendas de materias primas Distribuidores	 Sector de salud (Odontologia) Sector de cosmeticos ( Cremas humectantes ) Particulares que deseen adquirirlo en nuestra pagina
<b>Estructura de costes</b>  Se calcularan los costos administrativos, de venta y produccion para poder llegar al costo final del producto			<b>Estructura de ingresos</b>  El principal ingreso sera el Alginato en costales de presentacion de 1 Kg	

## Cantidades de demanda.

Para este proyecto la demanda está representada por todo el alginato que consume el sector femenino de la población mexicana al utilizar los cosméticos (cremas). Las cremas tienen un 2% de alginato en su composición el cual es usado como gelificante (*alginato*, 2019).

Tabla 2. Cantidades de demanda. (INEGI,2020)

Año	Demanda (Ton)
1995	553.991718
2000	592.431066
2005	627.557425
2010	682.697226
2015	728.896085

### Proyección de la demanda.

La tasa de crecimiento promedio anual de la demanda es del 1.42%, este valor fue tomada para realizar la proyección de los siguientes años hasta el 2030.

Tabla 3. Proyección de demanda.

<b>Año</b>	<b>Demanda (Ton)</b>
2020	782.17959
2021	793.294881
2022	804.568128
2023	816.001574
2024	827.597498
2025	839.358208
2030	930.458800

### Análisis de oferta

Productores o competidores. Los principales fabricantes: Reino Unido, Estados Unidos, Noruega y Francia, quienes aportan más del 80% de la producción y el consumo mundial. Y han iniciado su elaboración a baja escala países como la India y Chile. Alquimar: En el 2017 este proyecto es aceptado y financiado por CONACYT, trabaja con el sargazo presente en las costas de Quintana Roo, pero su producción es a nivel planta piloto.

### Capacidad de la oferta

Para este proyecto la oferta está representada por la importación de alginato como materia prima ya que no hay oferta nacional, no hay productores de alginato.

Tabla 4. Capacidad de la oferta. (SIAVI, s. f.)

<b>Año</b>	<b>Oferta importación (Ton)</b>
2001	191
2002	135
2003	185
2004	197.14

Proyección de la oferta. La tasa de crecimiento promedio anual de la oferta es de 0.04%, con lo que se realizó una proyección de la oferta hasta el año 2025

Tabla 5. Proyección de la oferta.

Año	Oferta importación (Ton)
2020	414.8573355
2021	434.6043061
2022	455.2912211
2023	476.9628214
2024	499.6659774
2025	523.4497906
2030	524.7076230

Calidad, precio y condiciones de venta de los productos ofertados en el mercado.

Considerando los precios establecidos en el mercado se tomaron en consideración las siguientes marcas, la tabla 6 nos muestra que la marca económica es Alginoplast con un precio de \$400 pesos por kilo y siendo la más cara MCS con un precio de \$2600 pesos por kilo.

Tabla 6. Precio de venta en el mercado.

Marca de competencia	Precio
Alginoplast 500g <sup>1</sup>	\$ 200
Alginato de sodio 1 Kg <sup>2</sup>	\$ 600
Alginato de sodio (MCS) 100 g <sup>3</sup>	\$ 260
Deiman Alginato 40g <sup>4</sup>	\$ 79

Determinación de demanda potencial insatisfecha (DPI).

Con los datos obtenidos de la proyección de la oferta y la demanda se estima que la demanda potencial insatisfecha (DPI) para los siguientes 5 años es de 315.91 Ton en el año 2025.

Tabla 7. Determinación de demanda potencial insatisfecha.

Año	DEMANDA	OFERTA (Importacion)	DPI
2020	782.18	414.86	367.32
2021	793.29	434.60	358.69
2022	804.57	455.29	349.28
2023	816.00	476.96	339.04
2024	827.60	499.67	327.93
2025	839.36	523.45	315.91
2030	930.45	524.70	405.75

### 3.2. ESTUDIO TÉCNICO

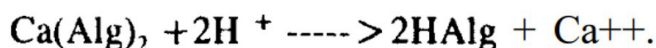
#### Descripción general del proceso.

**Secado:** Las algas se secan directamente al sol hasta contener un 80% de materia seca, es decir deben de contener un 20% de humedad.

**Reducción de materia:** Después de que las algas fueron secadas, se muelen en un molino de martillos para lograr un tamaño de partícula de 6 mm con la finalidad de que los reactivos usados, como ácidos y álcali reaccionaran más fácil y rápido dentro de la estructura del alga.

**Pretratamiento:** Se tratan con formaldehído (37% de pureza) en una concentración de 0.1%, durante 12 horas con buena agitación mecánica, para después ser drenadas y retirar las aguas residuales.

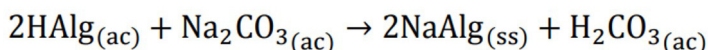
**Pre-extracción ácida:** Esta etapa permite la transformación de las sales de alginato a ácido algínico mediante un intercambio iónico en el que se liberan principalmente iones de calcio (Haug, 1964), llevándose a cabo la siguiente reacción:



A las algas hidratadas se les adiciona agua y HCl 0.1N y se agita durante 30 min.

El proceso tiene como objeto convertir estas sales insolubles en alginato de sodio soluble (Arvisu, 1995, pp. 1–3).

**Extracción alcalina:** El propósito de la etapa es convertir el ácido algínico a su forma soluble de alginato de sodio de manera que pueda ser separado del resto de los componentes algales.



A la solución se le agrega agua, y  $\text{Na}_2\text{CO}_3$  al 10% hasta alcanzar un pH de 10 manteniéndose en agitación.

**Filtración:** El alginato de sodio diluido debe ser ahora separado de los residuos sólidos insolubles, los cuales son principalmente celulosa, para obtener un líquido claro, la pasta diluida se bombea hacia un filtro prensa.

**Precipitación del alginato de calcio:** El alginato de sodio en solución se precipitó a su forma de alginato de calcio insoluble (sólido), para su mejor manejo en las etapas posteriores (McHugh, 1987).

*Lavados ácidos:* Las fibras de alginato de calcio se transforman en ácido alginico mediante lavados ácidos, con el fin de obtener un material fibroso de ácido alagénico el cual puede ser fácilmente separado y drenado. Esta etapa consiste en un intercambio iónico (Calcio/Hidrógeno) en el alginato de calcio.

*Conversión del ácido alginico en alginato de sodio:* Se neutraliza a alginato de sodio con Carbonato de sodio con el fin de mejorar la calidad del producto final. Se agrega alcohol etílico para evitar que cuando se realice la conversión de ácido alginico a alginato de sodio, este no se solubilice en el agua residual.

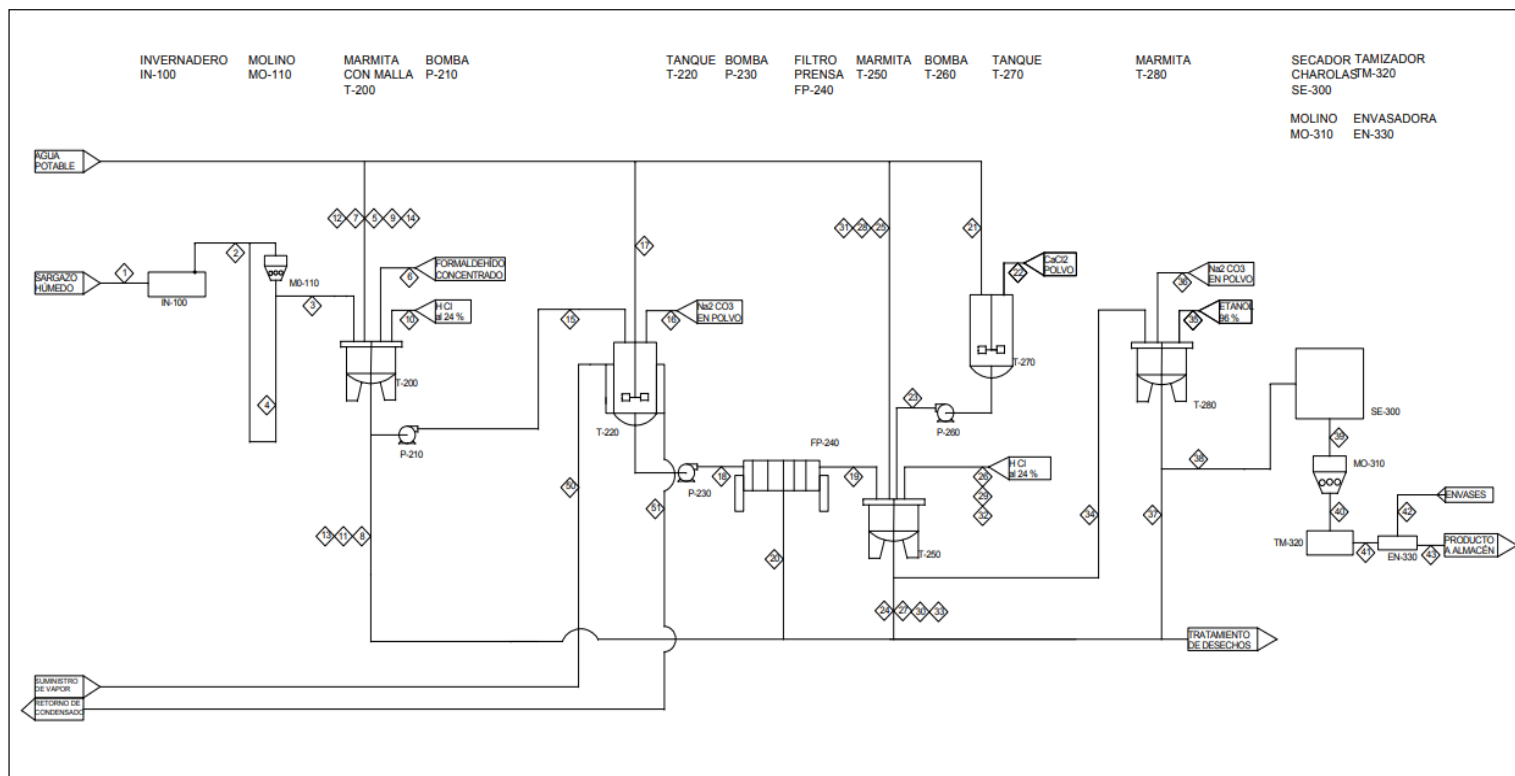
*Secado:* Las fibras prensadas se colocan en un secador de aire caliente a una temperatura de 60°C por 3 horas.

Para esta etapa se emplea un secador de aire caliente 60°C por 2.5 horas con lo que se obtiene una humedad en el alginato de 12%. Las fibras se prensan manualmente para eliminar los líquidos residuales, se desmenuzan y se colocan sobre el secador.

*Molienda y tamizado:* Con el fin de estandarizar el tamaño de las partículas secas, se emplea un molino de martillos con un tamaño de grano promedio de 250 micrones (0,25 mm). Se garantiza este tamaño de partícula empleando un tamiz con un no. de malla de 60.

*Envasado:* Llega el alginato de sodio tamizado junto con los envases a la envasadora para que el producto final sea transportado al almacén.

Diagrama de Proceso (Fuente: Elaboración propia).





### 3.3. ESTUDIO ECONÓMICO

En la tabla 8 se muestran los valores de los costos fijos y variables para poder obtener finalmente el costo por kilogramo de alginato resultando un valor de 263. 62 pesos mexicanos. Con este dato ya fue posible estimar el precio de venta del producto siendo este de 510. 51 pesos.

Tabla 8. Costos Fijos y Variables (pesos mexicanos).

Costos	Costo por mes	FIJO	VARIABLE
Mano de obra	326,098	195,658	130,439
Materia prima	566,322		566,322
Insumos	18,767		18,767
C. indirectos	142,165	142,165	
Mantenimiento	30,000	30,000	
Depreciación	47,495	47,495	
Amortización	7,250	7,250	
C. Administración	85,481	85,481	
C. de Ventas	57,624	28,812	28,812
C. de Calidad	41,085	41,085	
TOTAL	1,322,287	577,946	744,340
Costo por pieza	263.62	115.22	148.4

Costo Total de Operación: \$ 263.62

Costo Financiero: \$ 9.63

Impuestos: \$ 105.45

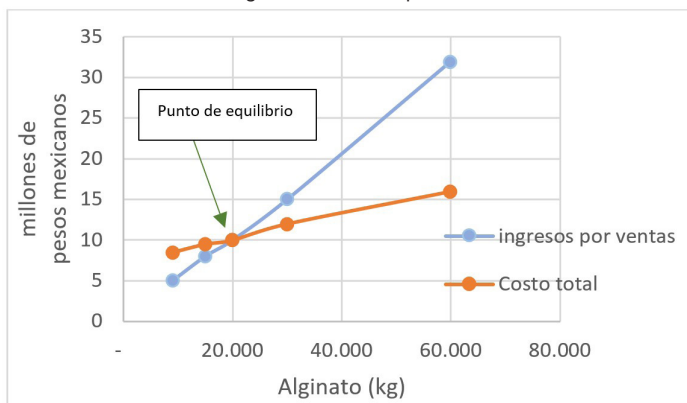
Utilidad: \$ 131.81

Precio de Venta: \$ 510.51

#### Punto de equilibrio.

En la figura siguiente se muestra el punto de equilibrio, siendo este de 20 mil kilogramos de Alginato de sodio, el cual a su vez representa el 30 % de la capacidad instalada.

Figura 1. Punto de equilibrio.



### 3.4. ESTUDIO FINANCIERO

En la tabla 9 se muestra el flujo neto de efectivo calculado, a través del cual fue posible determinar la tasa interna de retorno del proyecto obteniéndose un valor de 42.71% (Tabla 10), indicando este resultado que el proyecto es rentable puesto que  $TIR \geq TMAR$ .

Tabla 9. Estado de resultados Pro-forma (pesos mexicanos).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad	60%	70%	80%	90%	100%
Meses Trabajando	6	12	12	12	12
Incremento de Precio		15.32	15.77	21.66	22.53
Precio Venta	510	525.83	541.60	563.26	585.79
Importe por Ventas	9,218,438	22,154,980	26,079,576	30,513,104	35,259,587
Costo de Producción	4,457,319	10,400,412	11,886,185	13,371,958	14,857,731
Utilidad Marginal	4,761,118	11,754,568	14,193,391	17,141,146	20,401,856
Costo Administración	307,732	718,043	820,621	923,198	1,025,776
Costo de Ventas	207,446	484,041	553,190	622,339	691,488
Costo Financiero	580,064	477,573	368,727	253,133	130,372
Utilidad Bruta	3,665,874	10,074,909	12,450,852	15,342,474	18,554,218
Impuesto ISR	1,466,349	4,029,963	4,980,340	6,136,989	7,421,687
Reparto de Utilidades			498,034	613,698	742,168
Utilidad Neta	2,199,524	6,044,945	6,972,477	8,591,785	10,390,362
Depreciación y Amort	656,951	656,951	656,951	626,951	551,951
Pago a Capital	1,653,085	1,755,577	1,864,422	1,980,017	2,102,778
Valor de salvamento					5,103,716
Flujo Neto de Efectivo	1,203,390	4,946,320	5,765,005	7,238,720	13,943,252

### Tasa Interna de Retorno (TIR).

En la tabla 10 se muestra el cálculo para la determinación de la TIR obteniéndose un valor de 42.71%.

Tabla 10. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno.

<i>inversión</i> (P)	<i>TIR</i>	$VPN = -P + \sum_1^5 \frac{FNE}{(1+i)^x} = 0 \quad ; \text{cuando } i = TIR$				
9,355,881	42.71%	FNE 1/(1+i) <sup>1</sup>	FNE 2/(1+i) <sup>2</sup>	FNE 3/(1+i) <sup>3</sup>	FNE 4/(1+i) <sup>4</sup>	FNE 5/(1+i) <sup>5</sup>
		843,233	2,428,646	1,983,457	1,745,122	2,355,424

### Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR)

En la tabla 11 se indican los valores de los factores empleados para la determinación de la TMAR obteniéndose un valor de 21,2%.

Tabla 11. Factores para el cálculo de la TMAR.

Inflación (i)	5%
Premio al riesgo (a)	10%
Interés interbancario (b)	6.2%
TMAR = i + a + b	21.2%

### Valor Presente Neto (VPN).

En la tabla 12 se indica el cálculo del VPN obteniéndose un valor de 6,982,590 pesos, indicando este resultado que el proyecto es rentable puesto que VPN ≥ 0.

Tabla 12. Cálculo del Valor Presente Neto.

<i>inversión</i> (P)	<i>TMAR</i>	$VPN = -P + \sum_1^5 \frac{FNE}{(1+i)^x} = 6,928,590 \quad ; \text{cuando } i = TMAR$				
9,355,881	22.01%	FNE 1/(1+i) <sup>1</sup>	FNE 2/(1+i) <sup>2</sup>	FNE 3/(1+i) <sup>3</sup>	FNE 4/(1+i) <sup>4</sup>	FNE 5/(1+i) <sup>5</sup>
		992,896	3,367,262	3,238,112	3,354,682	5,331,519

### Análisis de sensibilidad

Se considera la empresa rentable al tener una TIR mayor a la TMAR por 20 puntos porcentuales. Al realizar un análisis de sensibilidad (Tabla 13) y suponer que alguno de nuestros tres costos más elevados aumente un 50% se seguirá considerando rentable, ya que en cada uno de estos casos individuales la TIR continúa siendo mayor a la TMAR.

Tabla 13. Resultados del análisis de sensibilidad.

	VPN	TIR
<i>Original</i>	\$ 6,928,590	42.71%
<i>Incremento 50% Mat prima</i>	\$ 2,200,415	29.50%
<i>Incremento 50% Mano de Obra</i>	\$ 4,077,570	35.1%
<i>Incremento 50% Indirectos</i>	\$ 5,472,525	39%
<i>Si se presentaran los 3 incrementos juntos</i>	<b>-\$ 1,350,934</b>	18%

## 4. CONCLUSIONES

Se concluye que existe una demanda potencial insatisfecha de alginato de sodio en el mercado nacional, que permite considerar la posibilidad de implementar una Planta de Producción en la zona Ecoparque Industrial, en el municipio Solidaridad, Quintana Roo, México. Se comprobó que teóricamente es posible extraer alginato de sodio de la macroalga “Sargassum”, identificándose operaciones unitarias con mejoras en el tren de proceso; con una capacidad de producción de la planta de 63.18 toneladas al año.

El proyecto proporcionaría beneficios ambientales al disminuir los impactos que hoy en día ocasiona el arribo del sargazo a las costas de Quintana Roo, y generaría beneficios sociales y económicos al ofrecer fuentes de empleo en la zona. La recuperación de la inversión (\$9,355,881) se obtiene en aproximadamente 2.8 años. Los resultados de VPN que son positivos por arriba de los 6.5 millones de pesos y el valor de la TIR 42.68% nos permiten concluir que el Plan de Negocio para aprovechar el Sargazo y producir Alginato de Sodio es una opción viable de inversión desde el punto de vista ambiental, social y económico.

## REFERENCIAS

1. Sánchez, I. (1995). FENOLOGÍA DE Sargassum sinícola (SETCHELL Y GARDIRTER) EN BAHÍA MAGDALENA, B.C.S., MÉXICO. (Tesis de maestría) Instituto Politécnico Nacional, La paz, Baja California.
2. Fernández, F., Boluda, C., Olivera, J., Guillermo, L., Gómez, B., Echeverría, E., & Gómez, A. (2017). ANÁLISIS ELEMENTAL PROSPECTIVO DE LA BIOMASA ALGAL ACUMULADA EN LAS COSTAS DE LA REPÚBLICA DOMINICANA DURANTE 2015. SciELO. <http://scielo.sld.cu/pdf/caz/v44n1/caz02117.pdf>
3. Ganson-Fortes, E.T., R.R. Campos & J. Udarbe. 1993. The use of Philippine seaweeds in agriculture. Appl. Phycol. Fórum. <https://www.doc-developpement-durable.org/file/culture-algues/algoculture/SEAWEED%20FARMING%20IN%20THE%20PHILIPPINES.pdf>
4. Arellano, L., & Cervantes, M. (2014, 1 diciembre). Los pastos marinos. agua.org. [https://www.agua.org.mx/wp-content/uploads/filespdf/doc\\_pdf\\_39667.pdf](https://www.agua.org.mx/wp-content/uploads/filespdf/doc_pdf_39667.pdf)

5. Europa Press. (2020, 2 julio). Los pastos marinos salvan playas y ahorran dinero. El Espectador. <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/los-pastos-marinos-salvan-playas-y-ahorran-dinero/>
6. Espinoza, L., & Li Ng, J. (2020, febrero). El riesgo del sargazo para la economía y turismo de Quintana Roo y México. BBVA. [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2020/02/Riesgo\\_Sargazo\\_Big\\_Data.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2020/02/Riesgo_Sargazo_Big_Data.pdf)
7. Reyes, R. (1991). *"REDUCCION DEL CONSUMO DE AGUA DULCE EN EL PROCESO DE EXTRACCION DE ALGINATOS A PARTIR DE Macrocytis Pyrifera*. IPN. <http://www.biblioteca.cicimar.ipn.mx/oasis/Medios/tesis/reyst1.pdf>
8. Wang, M., Hu, C., Barnes, B., Mitchum, G., Lapointe, B., & Montoya, J. (2019). The Great Atlantic Sargassum belt. Science <http://doi.org/10.1126/science.aaw7912>
9. Alginate Industry. (s. f.). *El alginato de sodio, ácido alginico monosódico sal, algina, sal sódica del ácido alginico de las algas pardas*. <https://www.iroalginat.com/sp/Alginates/Sodium-Alginate.htm>
10. Ayarza, J. (2014). Los alginatos: 20000 usos de las algas submarinas. *Revista de química PUCP*, 28(1), 19. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/quimica/article/view/10413>
11. Calvo, M. (s. f.). *ALGINATO*. UNIZAR. <http://milksci.unizar.es/bioquimica/temas/azucares/alginato.html>
12. Dreckmann, K., Senties, A., & Luisa, M. (2013). *Manual de prácticas de laboratorio biología de algas*. UAM. <http://publicacionescbs.izt.uam.mx/DOCS/biologiadealgas.pdf>
13. Excelsior. (2019, 8 julio). Qué hacer con el sargazo. Excelsior. <https://www.excelsior.com.mx/opinion/columnista-invitado-nacional/que-hacer-con-el-sargazo/1323130>
14. El Financiero. (2019a, abril 26). Reportan llegada masiva de sargazo en Playa del Carmen. El Financiero. Recuperado a partir de <https://www.elfinanciero.com.mx/peninsula/reportan-llegada-masiva-de-sargazo-en-playa-del-carmen>
15. Infobae (2020, 24 junio). *Las impactantes imágenes de Playa del Carmen infectada de sargazo*. <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/06/25/las-impactantes-imagenes-de-playa-del-carmen-infectada-de-sargazo/>
16. INEGI. (2020). Población. <https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/>
17. *alginato* -. (2019, 15 mayo). El hardware de la cosmética casera. <https://hardwarecosmetica.wordpress.com/tag/alginato/>
18. Arvisu, D. (1995, enero). *Sistemas de carga y de flujo continuo durante la etapa de pre-extracción ácida en el proceso de extracción de alginatos*. Ciencias Marinas.
19. NITU. (2019, abril 24). Perdona sargazo las playas de Quintana Roo en Semana Santa - Noticias de la Industria Turística. NITU. Recuperado a partir de <https://www.nitu.mx/index.php/2019/04/24/perdona-sargazo-las-playas-de-quintana-roo-ensemata-santa/>
20. Optical Oceanography Laboratory (2024). Satellite – Based Sargassum Watch System (SaWS). College of Marine Science. University of South Florida. <https://optics.marine.usf.edu/projects/saws.html>

21. PAOH (2019, 30 septiembre). Posibles efectos sobre la salud causados por el sargazo. [https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=50507-cd57-inf-12-s-sargazo&category\\_slug=cd57-es&Itemid=270&lang=es](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&view=download&alias=50507-cd57-inf-12-s-sargazo&category_slug=cd57-es&Itemid=270&lang=es)
22. Van den Hoek, C; DG. Mann y HM Jahns. (1995) *Algae. An introduction to phycology*. Cambridge University Press, Great Britain.
23. McHugh, D. J. (1987). Production, and utilization of products from commercial seaweeds. FAO Fish Tech Pap.
24. McHugh, D. J. (2003). A guide to the seaweed industry. FAO Fish Tech Pap. No. 441.
25. Smidsrød, O. y A. Haug. (1972). Dependence upon the gel-sol state of the ion-exchange properties of alginates. *Acta chem. Scand*.
26. Haug, A. (1964). Composition and properties of alginates. Rept. 30. Norwegian Inst. of Seaweed Res. Trondheim, Norway.
27. Haug, A., B. Larsen y O. Smidsrød. (1966). A study of the constitution of alginic acid by partial acid hydrolysis. *Acta Chem. Scand*. 20 (1).
28. Grasdalen H, Larsen B, Smidsrod O. (1981). C.N.M.R. Studies of monomeric composition and sequence in alginate. *Carbohydr. Res*. 89.
29. SIAVI, sf (2024). Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería de tocador o de cosmética. Comercio, 3304, preparados de belleza, maquillaje y para el cuidado. <http://www.economia-snci.gob.mx/siavi/genera>
30. Pérez. C (1997). Tesis de Maestría. "Composición química de *Sargassum* spp. colectado en la Bahía de la Paz, B.C.S., y la factibilidad de su aprovechamiento en forma directa ó como fuente de alginato. IPN CICIMAR. <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/14878/1/perezr1.pdf>

# CAPÍTULO 8

## QUALITY OF LIFE AND ABANDONMENT: PERCEPTIONS OF OLDER PEOPLE ATTENDING A GERONTOLOGICAL MODULE

Data de submissão: 12/11/2025

Data de aceite: 28/11/2025

**Patricia Serrano Ramos**

Social Work School  
Instituto Campechano (México)

**Mayra Fernanda Cahuich Caamal**

Social Work School  
Instituto Campechano (México)

**Dr. Daniel Antonio Muñoz González**

Social Work School  
Instituto Campechano (México)  
<https://orcid.org/0000-0003-0544-6469>

**ABSTRACT:** Aging is a process where biopsychosocial transformations experienced because of time and lifestyles. In this sense, abandonment is a problem that in many cases affects old age. The objective was to know the perception of quality of life in informants who experience abandonment. To do this, the method to use is interpretive and phenomenologically oriented; a semi-structured interview and the WHOQOL-OLD Questionnaire applied to 10 informants of both sexes with an age range of 65 to 82 years. The results highlight a good quality of life with non-material elements, prioritizing aspects such as emotional balance, inner peace and the

sense of belonging, in addition, the relevance of having solid family and social networks so as not to feel alone. It is necessary to design and execute social programs to promote the quality of life of this age group.

**KEYWORDS:** quality of life; abandonment; perceptions; older people; health center.

### 1. INTRODUCTION

Population aging is a global phenomenon that brings with it numerous challenges, especially in the area of care for older adults. In Mexico, this situation has become particularly relevant. According to data from the National Institute of Statistics and Geography (INEGI 2021), in 2020, 12.3% of the country's total population was 60 years of age or older. This segment of the population faces a number of significant problems, among which abandonment within their family environment is one of the most critical. Abandonment of older adults refers to the lack of attention and care they should receive from their family members or caregivers, which sometimes results in a notable decline in their quality of life.

Some authors, such as Ballesteros, have pointed out that economic and social

factors play a determining role in this phenomenon. The WHO (2023) reveals that one in six older adults suffers mistreatment, often at the hands of their own caregivers, highlighting the seriousness of this problem. Furthermore, family structure and dynamics have changed considerably in recent decades. The growing number of nuclear families, the migration of young people to urban areas in search of better job opportunities, and the lack of robust public policies supporting family caregivers have contributed to the increase in elder neglect. Loneliness and isolation are direct consequences of this situation, affecting not only the physical health of the elderly but also their emotional and mental well-being.

According to the World Health Organization's (WHO) 2018 annual report, as cited in (Cecarini, 2021), 29 countries worldwide have a median life expectancy exceeding 80 years. In the Americas, Canada leads with 82.2 years, while in Latin America, Chile leads with 80.5 years. Regarding average life expectancy in the region, the countries above the 75-year threshold are Costa Rica with 79.6; Cuba with 79.1; Panama with 77.8; Uruguay with 77; and Mexico with 76.7.

The quality of life of older adults is not the problem, but the loss of healthy life years is, a consequence of health and social security systems not being prepared to provide independent living and long-term care to those who need it, according to the World Health Organization (WHO), 2024. Personal perceptions of quality of life can differ significantly from objective assessments of the environment, and capturing this subjective perspective is essential for identifying areas for improvement in care. Therefore, the objective of this research was to understand the perception of quality of life among older adults experiencing abandonment who attend a primary care health center.

## 2. METHOD

An interpretive phenomenological design employed, using semi-structured interview data analysis, participant observation, and active listening.

## 3. PARTICIPANTS

Ten older adults, aged 65 to 82 years (seven women and three men), were interviewed. They were beneficiaries of the Dr. Patricio Trueba y de Regil Hospital Clinic in the city of San Francisco de Campeche. The inclusion criterion was that key informants be functionally able to be interviewed and experience abandonment by their families. The exclusion criterion was that older adults' not experiencing abandonment by their families be excluded.



## 4. INSTRUMENTS

The World Health Organization Quality of Life-Old (WHOQOL-OLD) questionnaire is a WHO-validated instrument for determining quality of life in older adults (Madeira's et al., 2011). Semi-structured interview: consisting of open-ended questions for analyzing the following categories: positive perception of quality of life, negative perception of quality of life, and life satisfaction.

## 5. PROCEDURE

The research protocol submitted to the academic committee of the School of Social Work at the Campeche Institute for validation. Once validated, it also submitted to the research committee of the Dr. Patricio Trueba Clinic Hospital of the ISSSTE (Institute for Social Security and Services for State Workers) for implementation at that healthcare facility. After approval, elderly beneficiaries attending the gerontology module invited to participate. They informed about the research objective and, if interested in voluntary participation, asked to sign the informed consent form. Subsequently, they contacted by telephone to schedule an hour-long interview and instrument administration session. Following the interviews, they received feedback on the identified risk factors affecting their individual quality of life, as well as guidance on coping with negative experiences related to abandonment. They also informed about the activities the institution designs and carries out to benefit and integrate older adults.

## 6. DATA COLLECTION TECHNIQUE

A semi-structured questionnaire designed, and the WHOQOL-OLD questionnaire administered to understand the perceptions of older adults experiencing abandonment regarding their quality of life. Informants who visited the gerontology module informed about the activity and invited to participate in the research. This activity took place from January to October 2024.

## 7. DATA ANALYSIS

Content analysis of the interviews and questionnaires performed to identify positive experiences, negative experiences, and life satisfaction for each informant.

## 8. ETHICAL CONSIDERATIONS

Informants asked to sign informed consent forms to participate in individual interviews at the hospital clinic. Complete confidentiality guaranteed, and the objective of the research, in which they agreed to participate, explained to them.

## 9. RESULTS/FINDINGS

The following presents the results of the perceptions regarding the quality of life of elderly people experiencing abandonment who attend the gerontology module of the ISSSTE hospital clinic. The three main dimensions of the study that emerged from the interviews: positive perception of quality of life, negative perception of quality of life, and life satisfaction.

## 10. POSITIVE PERCEPTION OF QUALITY OF LIFE

The General Treatise on Health in Human Societies (2024) maintains that quality of life is the result of a constant interaction between factors such as health, social relationships, individual needs, and emotional conditions. This approach clearly reflected in the interviewees' experiences. Below, they describe their positive perceptions related to quality of life.

"The most important thing for me is being at peace with myself and being surrounded by the people I love. That gives life a sense of quality, beyond material possessions." (Interviewee 1)

"It's not so much about having money or luxuries; it's about having peace, health, and feeling that you're not alone, being able to have a conversation now and then, feeling that someone is listening to you, that they care." (Interviewee 2)

"I used to think it was about having a nice house, a loving family, not having to worry about anything, but now, with time, I realize that quality of life is simply being alive." (Interviewee 3)

"For me, it's about living in optimal conditions, with a certain level of comfort; it's about having balance, being well both physically and emotionally." (Interviewee 4)

"For me, quality of life is about being at peace, in balance. It doesn't mean having everything, but rather feeling satisfied with what you have." (Interviewee 5)

"My children, my friends, they give me the strength to keep going every day." (Interviewee 6)

“I really enjoy going out with my friends, doing fun things, and especially traveling to see my children and grandchildren. That family connection brings me so much joy and makes me feel that, despite the distance, we are still united.” (Interviewee 7)

“Sometimes, small things give me satisfaction, like remembering a funny anecdote with my husband.” (Interviewee 8)

“For me, quality of life is having someone to share my days with and, above all, being well and in good health, even if you don’t have many things. Just being well is enough.” (Interviewee 9)

“My friend is my greatest support right now. Her presence gives me strength and reminds me that all is not lost.” (Interviewee 10)

By analyzing the participants’ responses and linking them to theories on quality of life, it can be observed how their perceptions reflect key elements of quality of life, such as emotional well-being, physical health and personal satisfaction, which are also mentioned in the studies of authors such as Veenhoven (1994), cited in Putallaz P., (2016), the General Treatise on Health in Human Societies (2024), and Fernandez B, (cited in Aguilar J. et al., 2011). First, Veenhoven describes life satisfaction as the degree to which a person evaluates their life positively. This reflected in several of the interviewees’ responses, such as interviewee 1, who points out that “being at peace with oneself and being surrounded by the people one loves” is what gives meaning to their life, and considers that quality of life goes beyond material possessions. This response is in line with Veenhoven’s idea, since the person values personal relationships and their emotional well-being more than any material aspect.

On the other hand, interviewee 2 mentions that the key to quality of life is “having peace, health, and feeling that you are not alone,” highlighting the importance of human relationships and emotional well-being, which also connects with Veenhoven’s theories on how emotional aspects and the perception of satisfaction influence quality of life. Like this interviewee, other participants, such as interviewee 5, emphasize the importance of “being at peace and in balance,” and interviewee 9 points out that “having good health” is enough to feel good about their life, even if they do not have many material resources. These comments show that, for the participants, quality of life closely linked to emotional and physical well-being, elements that Fernandez B. (cited in Aguilar J. et al., 2011) also considers fundamental when talking about quality of life.

Fernandez B. (cited in Aguilar J. et al., 2011) also highlights that mental state, perceived health, and functional abilities are key factors in assessing quality of life. This aligns with the participants’ responses, especially those who mention that quality

of life is not about having everything, but about “feeling satisfied with what one has,” as interviewee 5 states. This suggests that life satisfaction depends on accepting what one has, rather than on material accumulation. Similarly, interviewee 3 highlights a shift in their perception of quality of life, moving from prioritizing material achievements to simply valuing “being alive,” which reflects a reconceptualization of quality of life as a matter of health and existence. Although the interviewees do not explicitly mention functional abilities or independence in daily activities, several allude to the importance of physical and emotional well-being, which connects with the notion of autonomy that Fernandez B. links to quality of life, as interviewee 4 points out.

## 11. NEGATIVE PERCEPTION OF QUALITY OF LIFE

Abandonment, both emotional and physical, is a recurring theme in the interviewees’ responses and presented as one of the main sources of suffering and a decline in the quality of life of older adults. Analyzing the negative perceptions expressed by the participants, it is possible to identify several factors that negatively influence their well-being, as reported by the interviewees.

“I think abandonment is something that is very far removed from my reality. I wouldn’t know how to describe it or how to feel it because I’ve never experienced it.” (Interviewee 1)

“It hurts a lot. It is like feeling that you are no longer important to anyone, as if you no longer have any value. Abandonment isn’t just physical, when you’re left alone, but also emotional, when no one cares about you, not even to know if you’re okay.” (Interviewee 2)

“Honestly, I don’t know if I have anything that gives me satisfaction. Sometimes I remember the times with my children, when they were little, when I was doing well, before everything went to hell, but today... I don’t know.” (Interviewee 3)

“It’s like leaving something or someone out in the cold, without offering them the attention or care they deserve.” (Interviewee 4)

“It’s when someone stops mattering to you and you simply decide to ignore them, as if they didn’t exist.” (Interviewee 5)

“Family should be a person’s pillar of support at that stage of life, not something to be abandoned. They aren’t objects you can throw away.” (Interviewee 6)

“Young people are so immersed in technology, in their own problems and activities, which they often forget about older adults. They don’t think about them, they don’t

realize how important it is for us to have companionship and attention at this stage of life..." (Interviewee 7)

"After my husband died, I started to feel truly excluded. I feel like they have their own lives, their own families, and I no longer have a place in theirs. It's painful, especially because I always tried my best to give them the best." (Interviewee 8)

"Society is moving too fast, and older people are being forgotten, just like young people today who don't even respect their elders." (Interviewee 9)

"I wouldn't know how to describe it, but it's clear to me that they don't understand; they just see us as a burden." (Interviewee 10)

Interviewee two offers a particularly stark perspective on emotional abandonment, stating that "it hurts a lot; it's like feeling like you're no longer important to anyone, like you have no value anymore." This feeling of not being valued, or even of being forgotten, is an experience that profoundly affects self-esteem and the perception of one's own worth.

Interviewee six underscores a crucial aspect of abandonment: the lack of family support. According to their testimony, "family should be a person's pillar at that stage of life; you shouldn't turn your back on them. They're not some object you can throw away." This statement reflects the expectation that family should be a vital support system during old age. However, when that support network weakens or breaks down, the older adult experiences a sense of helplessness that can be devastating to their well-being. Fernandez B.'s theory states that psychosocial factors, such as family support, are fundamental for a quality life. The lack of support or family abandonment can generate feelings of exclusion and loneliness, drastically reducing life satisfaction.

On the other hand, interviewee eight recounts his grief following his husband's death and his feeling of exclusion from his family. He feels that his children, having formed their own families, no longer have a place for him, which is especially painful given the effort he made for them in the past. He expresses how, over time, older adults perceived as a burden by their relatives, reinforcing the perception of being unnecessary or even a nuisance, as interviewee 10 mentions. Similarly, interviewee nine mentions that "society moves too fast, and older people are forgotten," which highlights the feeling that older adults being marginalized in a society that prioritizes youth and dynamism.

Similarly, the same interviewee also points out that "young people today don't even respect their elders," highlighting a lack of recognition and respect for older adults, which contributes to their isolation and loss of their place in society. Finally, from a different perspective, interviewee 1 mentions that abandonment is something "outside of his

reality” and that he does not know how to describe it because he has never experienced it. This suggests disconnect with those who go through situations of abandonment, which often leads society to minimize or ignore the needs of older adults. The lack of empathy and understanding of what it means to be ignored or marginalized is another factor that aggravates the situation of older adults, creating an emotional void that profoundly affects their perception of life.

Finally, the analysis of negative perceptions of emotional and social abandonment among the interviewees reveals how these aspects profoundly affect the quality of life of older adults. The interviewees’ responses, aligned with theories on quality of life, show that abandonment, both physical and emotional, and social exclusion are factors that diminish life satisfaction and well-being in old age. The participants’ experiences suggest that the lack of emotional and family support, social disconnection, and invisibility in modern society are crucial issues that addressed to improve the quality of life of older adults.

## 12. LIFE SATISFACTION AND ASSOCIATED FACTORS

The analysis of the responses provided reveals a clear relationship between the concepts of life satisfaction and happiness, as proposed by Bilbao et al. (2007) in Murillo J. (2014). According to this perspective, subjective well-being is composed of two main elements: life satisfaction, which based on long-term judgments, and happiness, which related to immediate emotional experiences. The responses provided by the interviewees allow us to analyze how both components interact.

“What satisfies me most now is having raised my children, seeing them well, that they are educated, that they are prepared for life.” (Interviewee 1).

“The only thing that gives me satisfaction now is being able to remember the good times with my children, my grandchildren.” (Interviewee 2).

“What satisfies me most is the moment when I am sober, even if it is for a short time, and I realize that I can still think clearly.” (Interviewee 3).

“What satisfies me most is being well, in good health, and above all, being close to my family and my children.” (Interviewee 4)

“I don’t need much; just knowing that I can enjoy these moments and that I’m in good health.” (Interviewee 5)

“My greatest satisfaction knowing I have a supportive family.” (Interviewee 6)

“What satisfies me most these days is being able to talk to my children, even if it’s just on the phone, and see them when I can.” (Interviewee 7)

“It gives me joy when my grandchildren call me, even if it’s just for a few minutes.”  
(Interviewee 8)

“I also find some peace when I see photos of my parents or when I remember happy moments from my childhood.” (Interviewee 9)

“I also enjoy the moments when my children call or visit me, even if they’re brief.”  
(Interviewee 10)

In this vein, life satisfaction reflected in the long-term evaluations that the interviewees make about their lives, highlighting achieved goals and significant relationships. For example, Interviewee 1 mentions that his greatest satisfaction is having raised his children and seeing them well prepared for life. This response indicates a deep appreciation of a personal achievement that has a lasting impact on his perception of well-being. Similarly, Interviewees 6, 7, and 10 find satisfaction in family relationships, whether through constant emotional support, phone calls, or brief visits. These elements reflect a trans-situational stability, a positive judgment about family connections over time.

On the other hand, the emotional and affective component of happiness manifests itself in specific and meaningful experiences that the interviewees value in their daily lives. For example, Interviewee 3 describes his satisfaction in experiencing mental clarity during moments of sobriety, highlighting the importance of specific moments that generate a temporary sense of well-being. Similarly, Interviewees 8 and 9 find happiness in small interactions such as calls from their grandchildren or in memories of their childhood. These responses emphasize how fleeting moments and immediate emotional connections contribute to a sense of peace and joy.

A recurring theme in the responses is the emphasis on family, which appears as the central axis of subjective well-being. Both in long-term assessments and in immediate emotional moments, family ties emerge as the primary source of satisfaction. Furthermore, health and the ability to enjoy the present also appear as important factors for some interviewees, such as Interviewee 4, who values being in good health and close to their family, and Interviewee 5, who highlights the importance of enjoying the present moment in good physical condition.

In conclusion, the responses reflect an integration between the cognitive and emotional components of subjective well-being. While life satisfaction based on lasting achievements and meaningful relationships, happiness driven by specific moments and immediate experiences.

### 13. DISCUSSION

This research, which explored the perception of quality of life among older adults at the “Patricio Trueba de Regil” Clinic Hospital, revealed a complex landscape where emotional, social, and physical factors interact crucially. The findings highlight that subjective well-being in old age is profoundly influenced by satisfaction with interpersonal relationships, health status, and perceived social support, aligning with theoretical approaches that emphasize the importance of these elements in quality of life. In other words, participants associated a good quality of life with non-material elements, prioritizing aspects such as emotional balance, inner peace, and a sense of belonging. This demonstrates that, while material conditions are relevant, they are not the determining factor for perceived well-being. Furthermore, the importance of having strong family and social networks emphasized, these relationships recognized as essential sources of emotional support and a sense of purpose. However, abandonment, both physical and emotional, emerges as one of the greatest factors in the decline of quality of life. This phenomenon described as an experience that generates isolation, loss of self-esteem, and disconnection from the social environment, significantly affecting the perception of well-being, feelings of invisibility and devaluation, linked to a perception of social exclusion. This highlighted as a central problem requiring urgent attention. On the other hand, protective factors also identified that help mitigate the negative effects of abandonment: maintaining meaningful relationships, valuing personal achievements throughout life, and the ability to enjoy life present moments were recurring themes in the participants’ narratives, suggesting that quality of life can be enhanced by strategies that strengthen these elements, regardless of external circumstances. These results support the theories of Veenhoven (1994), Fernandez B. (cited in Aguilar J. et al., 2011), and the General Treatise on Health in Human Societies (2024), which highlight the importance of emotional satisfaction and interpersonal relationships as pillars of quality of life. Similarly, Veenhoven (cited in Putallaz, 2016) emphasizes that life satisfaction is deeply linked to emotional well-being and the perception of meaning in life. This perspective is reflected in the interviewees’ statements, who emphasize that emotional peace and family relationships are essential to their well-being.

### 14. CONCLUSIONS

It was found that understanding older adults’ perceptions of their quality of life allows for the identification of key factors that directly impact their well-being, such as emotional support, family and social relationships, and their assessment of their health



status. When these factors are deficient, they can negatively affect their lifestyle and contribute to isolation and social exclusion. Based on the results obtained, an intervention project based on the biopsychosocial model proposed. According to Calvo (2023), the biopsychosocial model is essential for understanding the dynamics of abandonment in older adults, as it addresses not only physical conditions but also emotional and social needs, which are determinants of their perception of quality of life. This will allow for an effective and holistic approach to addressing the needs of older adults in situations of abandonment. This initiative recognizes the complexity of the factors that affect their quality of life, integrating biological, psychological, and social dimensions into its approach, by prioritizing interaction among these groups, the project seeks to create an environment that fosters the well-being of this population, integrating strategies that promote the strengthening of family networks, including recreational activities. It also includes awareness workshops for family members and caregivers, with the aim of promoting empathy towards older adults, strengthening family ties, social interaction, and the development of meaningful relationships. In this sense, base the project design on an interdisciplinary approach to ensure an improvement in the quality of life of older adults, especially those who are abandoned.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, J., Álvarez, J., & Lorenzo J. (2011). Factores que determinan la calidad de vida de las personas mayores. [Archivo PDF]. <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832331017.pdf>

Calvo, D. (2023). Los modelos biomédico y biopsicosocial en medicina. *Rev. Medica La Paz*. Vol. 29(2). [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-89582023000200112](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582023000200112)

Cecarini, S. (2021). Salud y calidad de vida en el adulto mayor. <https://www.saludiarario.com/salud-y-calidad-de-vida-en-el-adulto-mayor/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía.(2021). Estadísticas a propósito del Día Internacional de las Personas Adultas Mayores. inegi.org. <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=6815>

Medeiros, V. et al., (2011). Administración del test WHOQOL-OLD para evaluar la calidad de vida de los ancianos residentes en centros de larga estancia. Universidad Federal do Rio. [Archivo PDF]. [https://www.viguera.com/sep/pdf/revista/0304/304\\_0177\\_0185.pdf](https://www.viguera.com/sep/pdf/revista/0304/304_0177_0185.pdf)

Murillo J. (2014). Relación entre la Satisfacción y otras Variables Psicosociales de Migrantes Colombianos en Estados Unidos. Universidad del Valle, Palmira, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/804/804444652002.pdf>

Organización Mundial de la Salud. (2023). Salud mental de los adultos mayores. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-of-older-adults>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2024). Envejecimiento y Salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>

Putallaz, P. (2016). Calidad de Vida. Universidad Palermo. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.26421.32484>.

Tratado general de la Salud en las sociedades humanas. (2024) ¿Qué es calidad de vida? universidad autónoma del estado de HIDALGO.<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n2/m2.html#:~:text=la%20calidad%20de%20vida%20es,en%20forma%20individual%20y%20social>

## CAPÍTULO 9

### LA SOBERANÍA ALIMENTARIA Y LA GESTIÓN TERRITORIAL COMO ELEMENTOS QUE PROPICIAN EL TURISMO EN COLOMBIA

*Data de submissão: 01/12/2025*

*Data de aceite: 10/12/2025*

**Ruben Dario Sossa Alvarez**

Universidad del Magdalena

Santa Marta, Colombia

<https://orcid.org/0000-0003-4814-0080>

**Maira Andrea Rivero Pinto**

Universidad del Magdalena

Santa Marta, Colombia

<https://orcid.org/0009-0005-1442-7130>

**RESUMEN:** El turismo contribuye al desarrollo económico de los países siendo fundamental identificar regulaciones o parámetros que faciliten la actividad turística y promuevan el desarrollo social, económico y cultural, para lo cual la gestión territorial contribuye a consolidar la soberanía alimentaria entendida como el derecho de los pueblos a establecer sus propias políticas agrícolas y alimentarias que necesitan de manera sostenible. En ese sentido la soberanía alimentaria y la gestión territorial coinciden en aspectos como: desarrollo sostenible, producción y promoción de productos locales, participación comunitaria y diversificación económica.

Por otro parte la gestión territorial permite la planificación del uso del suelo de manera sostenible y fomentando la diversificación de actividades agrícolas. El objetivo de esta investigación es identificar de qué manera la soberanía alimentaria y la gestión territorial influyen en la calidad de la experiencia turística, en la preservación y conservación de los recursos locales en Colombia, al igual que sobre la cadena de valor (producción, distribución y consumo) de los alimentos asociados a las actividades turísticas. Como metodología se realizó una revisión panorámica de literatura en bases de datos de acceso libre y especializadas, partiendo de palabras clave, además fuentes de entidades públicas nacionales a fin de entender en términos generales lo que se conoce al respecto y las leyes que lo regulan. Como resultado se halló que Colombia gracias a su posición geográfica, es un territorio privilegiado para la agricultura como principal eslabón en la soberanía alimentaria atractivo para el desarrollo de actividades agroturísticas y ecoturísticas que favorecen la redistribución de los ingresos en las economías locales. En conclusión, la soberanía alimentaria y la gestión territorial tienen una fuerte relación con el desarrollo del turismo los cuales permiten aliviar la pobreza en zonas rurales, fomentar la producción agrícola de especies locales autóctonas en cada territorio de manera sostenible.

**PALABRAS CLAVE:** soberanía alimentaria; gestión territorial; sostenibilidad; turismo rural.

## FOOD SOVEREIGNTY AND TERRITORIAL MANAGEMENT AS ELEMENTS THAT PROMOTE TOURISM IN COLOMBIA

**ABSTRACT:** Tourism contributes to the economic development of countries, and it is essential to identify regulations or parameters that facilitate tourist activity and promote social, economic and cultural development, for which territorial management contributes to consolidating food sovereignty understood as the right of peoples to establish their own agricultural and food policies that they need in a sustainable way. In this sense, food sovereignty and territorial management coincide in aspects such as: sustainable development, production and promotion of local products, community participation and economic diversification. On the other hand, territorial management allows planning land use in a sustainable manner and promoting the diversification of agricultural activities. The objective of this research is to identify how food sovereignty and territorial management influence the quality of the tourist experience, the preservation and conservation of local resources in Colombia, as well as the value chain (production, distribution and consumption) of foods associated with tourist activities. As a methodology, a panoramic review of literature was carried out in open access and specialized databases, based on keywords, as well as sources from national public entities in order to understand in general terms what is known about it and the laws that regulate it. As a result, it was found that Colombia, thanks to its geographical position, is a privileged territory for agriculture as the main link in food sovereignty, attractive for the development of agrotourism and ecotourism activities that favor the redistribution of income in local economies. In conclusion, food sovereignty and territorial management have a strong relationship with the development of tourism, which allows alleviating poverty in rural areas, promoting agricultural production of local native species in each territory in a sustainable manner.

**KEYWORDS:** food sovereignty; territorial management; sustainability; rural tourism.

### 1. INTRODUCCIÓN

La soberanía alimentaria se refiere al propósito y posibilidad de proporcionar a la población alimentos nutritivos de alta calidad cultivados en el país, priorizando el cuidado de la naturaleza, garantizando el acceso a las comunidades agrícolas a recursos como la tierra, el agua, los créditos agrícolas, las semillas autóctonas, involucrando a los agricultores en los procesos de toma de decisiones, preservando sus conocimientos ancestrales y minimizando los impactos ambientales.

En Colombia una parte importante de los alimentos de mayor consumo provienen de otros países, lo que indica una debilidad para su soberanía alimentaria. Alimentos básicos en la alimentación de la población como el maíz, las lentejas son importadas en cumplimiento de convenios o tratados de libre comercio desmotivando la producción y comercialización de estos alimentos. Según, (Higuera, 2023)

Colombia importó el año pasado 76.996 toneladas de lenteja, una cifra inferior a la registrada en 2021 que fue de 85.232, basado en los datos que tiene la

Federación Nacional de Cultivadores de Cereales, Leguminosas y Soya (Fenalce). Los departamentos que registraron el mayor volumen de destino de esta legumbre fueron Bogotá con 30.470 toneladas; Antioquia, con 17.604; Nariño, con 11.717; Atlántico, con 5.853; Bolívar, con 4.437; Valle del Cauca, con 3.718; y Risaralda, con 878.

De igual manera (Higuera, 2023). Como lo menciona (Pérez Zapata, 2012) en vez de importar los productos alimenticios, perfectamente se pueden producir en Colombia, con el necesario apoyo del Estado. Así lo han hecho y lo continúan haciendo los países más desarrollados del mundo. (Pérez Zapata, 2012) afirma que,

los Gobiernos de turno desde la creación del Ministerio de Agricultura hasta el presente (1949-2012) han optado por favorecer las importaciones de nuestra dieta alimentaria prefiriendo a los productores extranjeros, incrementando la deuda externa a más de US\$72.000 millones y negando el empleo y el mejoramiento de nuestras gentes del campo, impidiendo el autoabastecimiento interno de nuestros alimentos en las ciudades y violando nuestra autodeterminación interna.

A esta dificultad se suma que las semillas son modificadas genéticamente para maximizar la producción o hacerlas resistentes a las plagas por lo que terminan cargadas de contaminantes químicos que afectan la salud de la población y van en detrimento del cultivo de las semillas originales. De acuerdo con (León Vega, 2018), el sistema agroalimentario actual de producción de alimentos tiende a afianzar una producción bajo un sistema intensivo basado en monocultivos, semillas certificadas, transgénicas y agroquímicos.

Según, (Asociación Nacional de Comercio Exterior - ANALDEX, 2023)

en el primer trimestre del año 2023, las compras al exterior del grupo agropecuario alcanzaron la cifra de USD CIF 445,4 millones, presentando un aumento de 0,2%. Los productos más representativos fueron: Legumbres y frutas que creció 1,4%, semillas y frutos oleaginosos (10,8%) y pastas y desperdicios de papel (9, 1%).

En la investigación titulada “El impacto de las importaciones en el sector agrícola colombiano” las autoras (Gutiérrez Escobar, 2019) mencionan que;

los entes gubernamentales en Colombia prestan poco interés por estar más enfocados en otras problemáticas del país, olvidando a este sector, dando paso a las importaciones de productos alimenticios de otros países que vienen a surtir el mercado colombiano a un menor costo, dejando pérdidas a los agricultores locales, quienes pierden influencia en su territorio. Producto de esta situación para la siguiente cosecha esa variedad de alimentos se deja de sembrar perdiendo seguridad alimentaria y con el paso del tiempo desaparecen las semillas.

Del mismo modo y abarcando el ámbito mundial, (Águila Ayala, Martínez Tuero, & Marcelo García, 2021) afirman que,

el escenario en que se desarrolla la producción mundial de alimentos ha venido tornándose cada vez más preocupante en los últimos años, a partir de la creciente insuficiencia alimentaria que aqueja a gran parte del planeta, especialmente a aquellos países vulnerables por su escaso desarrollo económico, que unido a los efectos del cambio climático y las relaciones desiguales que hoy caracterizan el panorama del comercio mundial, están en desventaja para alimentar a sus poblaciones.

Es por lo antes mencionado que la gestión territorial cobra importancia en el contexto colombiano debido a la diversidad étnica y cultural de sus múltiples comunidades campesinas, así como a la necesidad de abordar problemas relacionados con la distribución de las tierras (terrenos) y los recursos, por lo cual es necesario la implementación de políticas que fomenten la soberanía alimentaria promoviendo la producción local protegiendo los derechos de las comunidades, los cuales constituyen el primer eslabón del sector primario de la economía de cualquier país. Como lo señalan la (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO)

la diferencia de fondo entre la idea de “Seguridad Alimentaria” y la de “Soberanía Alimentaria” consiste en la definición de los mecanismos a través de los cuales se ha de velar por la oferta de alimentos. Mientras que, la primera privilegia el productivismo y el comercio internacional para la disponibilidad de alimentos, la segunda plantea prácticas agroecológicas, circuitos cortos de producción y distribución y el respeto a la diversidad cultural, genética y ecosistémica, incorporando una noción amplia de inocuidad.

Por su parte la (Asociación Nacional de Comercio Exterior - ANALDEX, 2023) menciona,

que la agricultura puede ayudar a reducir la pobreza, aumentar los ingresos y mejorar la seguridad alimentaria para el 80 % de los pobres del mundo, los cuales viven en las zonas rurales y se dedican principalmente a labores agrícolas. También es esencial para el crecimiento económico pues representa el 4 % del producto interno bruto (PIB) y en algunos países menos desarrollados puede representar más del 25 % del PIB.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

Esta investigación considera importante precisar el significado las siguientes terminologías:

**Campesino:** Sujeto intercultural, que se identifica como tal, involucrado vitalmente en el trabajo directo con la tierra y la naturaleza, inmerso en formas de organización social basado en el trabajo familiar y comunitario no remunerado o en la venta de la fuerza de trabajo (Minagricultura, 1993).

**Agricultura:** es una actividad llevada a cabo por el hombre que a través de cultivar la tierra produce alimentos para la población humana (Portilla Martínez, 2022).

**Territorio:** se entiende como un espacio socialmente constituido por sus habitantes, quienes desarrollan allí la mayor parte de su vida política, económica y social (Instituto Colombiano de Antropología e Historia, 2020).

**Frontera Agrícola Nacional:** es el límite del suelo rural, que separa las áreas en dónde se desarrollan las actividades agropecuarias, las áreas condicionadas y las áreas de especial importancia ecológica de las demás zonas en donde las actividades agropecuarias están excluidas por mandato de Ley. Esta definición se establece en la Resolución 261 de 2018, expedida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Agronet, 2023).

### 3. LA CADENA DE VALOR Y LA SOBERANÍA ALIMENTARIA.

La cadena de valor y la soberanía alimentarias están relacionadas con la producción agrícola. La primera precisa la producción, distribución y comercialización de alimentos. Por su parte la segunda se enfoca en garantizar que la producción de alimentos sea sostenible y esté orientada a satisfacer las necesidades locales, priorizando la agricultura familiar y la diversidad de cultivos. Así mismo la cadena de valor incluye el procesamiento de materias primas en productos alimenticios y la soberanía alimentaria busca promover sistemas de procesamiento que valoren las prácticas tradicionales y fomenten la autonomía de las comunidades locales en la transformación de alimentos. Además de esto la cadena de valor implica la distribución eficiente de alimentos desde los productores hasta los consumidores. Por su parte la soberanía alimentaria busca reducir la dependencia de intermediarios y promover canales cortos de comercialización que benefician a los agricultores y las comunidades locales.

Por su parte la (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2015) afirma que,

una cadena de valor alimentaria sostenible son todas aquellas explotaciones agrícolas y empresas, así como las posteriores actividades que de forma coordinada añaden valor, que producen determinadas materias primas agrícolas y las transforman en productos alimentarios concretos que se venden a los consumidores finales y se desechan después de su uso, de forma que resulte rentable en todo momento, proporcione amplios beneficios para la sociedad y no consuma permanentemente los recursos naturales.

Se ratifica así la importancia económica de este aspecto ya que es un pilar fundamental de la economía y su retroceso, avance o estancamiento impactaría negativa o positivamente la generación de empleos, el crecimiento económico local, regional o nacional y por ende la calidad de vida de las comunidades. Esta misma entidad afirma que un elemento fundamental de la Cadena de Valor alimenticia básica es su estructura

de gobernanza. El término “gobernanza” hace referencia a la naturaleza de los vínculos entre actores en etapas concretas de la cadena (vínculos horizontales) y también dentro de la cadena en general (vínculos verticales). Asimismo, hace referencia a elementos tales como el intercambio de información, la determinación de precios, las normas, los sistemas de pago, los contratos con o sin servicios incluidos, el poder de mercado, las principales empresas, los sistemas de mercado al por mayor, etc.

Citando a (Calle Collado, Soler Montiel, & Rivera Ferre, 2010) actualmente, La Vía Campesina (Movimiento Campesino Internacional) define la soberanía alimentaria como:

“el derecho de las personas, los países y las uniones de estados a definir sus políticas agrícolas y alimentarias sin transferir materias primas agrícolas a los países extranjeros. La soberanía alimentaria organiza la producción y el consumo de alimentos en función de las necesidades de las comunidades locales, dando prioridad a la producción para el consumo local. La soberanía alimentaria engloba el derecho a proteger y regular la producción agrícola y ganadera nacional y a proteger el mercado doméstico de entradas de excedentes agrícolas e importaciones de bajo coste de otros países.

La revalorización sociocultural de los productos locales es vista (Noguer Juncá, Crespi Vallbona, & Fusté Forné, 2021)

como una forma de asegurar la continuidad de las producciones del sector primario. Así mismo otro aspecto fundamental para la seguridad alimentaria regional es la importancia de que los agricultores y familias tengan acceso a mercados y cadenas de valor, ya que cuanto mejores oportunidades tengan de comercializar sus productos, mayor será la disponibilidad de mejores alimentos a precios justos, beneficiando a la sociedad en su conjunto.

Irónicamente las comunidades campesinas han sido marginadas de forma sistemática del mercado siendo el principal componente de este. Sin la comunidad campesina no existe ruralidad. Esta premisa es fundamental para entender que los procesos de industrialización de la agricultura poco a poco deterioran el tejido campesino, acaban la ruralidad de un país y, a largo plazo, vulneran su seguridad alimentaria y nutricional ( Del Castillo Matamoros, y otros, 2017).

#### 4. GESTIÓN TERRITORIAL

(Cuéllar & Kandel, 2007) si entendemos el territorio como un espacio socialmente construido, la gestión territorial se vuelve un factor clave para el desarrollo y la gobernabilidad. Por eso, la gestión del territorio requiere de la ampliación del acceso, control y poder de decisión del uso de los recursos que existen en un determinado espacio por parte de sus actores, en función de su propio desarrollo, lo cual es todavía más crítico en el caso de las comunidades rurales pobres. Esto, a su vez, significa contar



con la capacidad de influir y controlar los medios, instrumentos y recursos para la toma de decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos del territorio. El desarrollo de la gestión territorial parte de la primicia de establecer y ejecutar estrategias que permitan a las comunidades de zonas rurales cultivar productos locales garantizando por medio de estas, la seguridad alimentaria, comercio justo, infraestructura adecuadas y sostenibles con el medio ambiente.

(Del Castillo Matamoros, y otros, 2017) la economía campesina entra como eslabón de un sistema económico, mercantil y de producción alimentaria mucho más grande redefinido como el sistema agroalimentario. Este enmarca cada una de las acciones sociales, económicas y de poder que giran alrededor del asunto alimentario en el cual la población rural y sus actividades agropecuarias confluyen con actividades sociales y comerciales como la distribución, transformación, compra, venta y consumo de alimentos.

Por lo cual, y para fines de esta investigación se mencionarán algunas leyes diseñadas para fomentar el desarrollo sostenible del sector agropecuario, incluyendo la protección de recursos fitogenéticos (material genético de origen vegetal), el acceso a financiamiento, la promoción del agroturismo, entre otros aspectos.

Ley 160 de 1994- Subsidio para la adquisición de tierras. Se reforma el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria y se dictan otras disposiciones; esta ley busca promover y consolidar la paz, apoyar a los hombres y mujeres campesinos de escasos recursos en los procesos de adquisición de tierras promovidos por ellos mismos, a través de crédito y subsidio directo (Unidad para las víctimas, 2016).

Ley 811 de 2003- Se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones; esta ley hace una actualización sobre la ley 101 de 1993, se entiende por cadena el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final y la cual está conformada por todos los agentes que participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de un producto agropecuario (Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, 2003).

Ley 1133 de 2007 - por medio del cual se crea e implementa el programa “agro, ingreso seguro – AIS”; destinado a proteger los ingresos de los productores que resulten afectados, ante las diferentes situaciones de los mercados externos. Así como mejorar la competitividad de todo el sector agropecuario nacional, con ocasión de la internacionalización de la economía (Minagricultura, 2007).

Ley 1847 de 2017- Por medio de la cual se adoptan medidas en relación con los deudores de los programas pran y fonsa; esta ley busca aliviar a deudores del programa nacional de reactivación (Minagricultura, 2017).

Ley 1955 de 2019- por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2018-2022. “pacto por Colombia, pacto por la equidad”; esta ley tiene como objetivo sentar las bases de legalidad, emprendimiento y equidad las cuales permiten lograr la igualdad de oportunidades para todos los colombianos (Minagricultura, 2019).

Ley 1969 de 2019- por medio de la cual se crea el fondo de estabilización de precios del café cuyo objeto es adoptar mecanismos necesarios para contribuir a estabilizar el ingreso de los productores de café colombiano (Minagricultura, 2019).

Ley 2005 de 2019- por medio de la cual se generan incentivos a la calidad, promoción del consumo y comercialización de la panela, mieles vírgenes y sus derivados, así como la reconversión y formalización de los trapiches en Colombia y se dictan otras disposiciones; esta ley busca generar incentivos al ampliar la demanda de estos productos y así diversificar la producción y comercialización de sus derivados (Minagricultura, 2019).

Ley 2046 de 2020- por la cual se establecen mecanismos para promover la participación de pequeños productores locales agropecuarios y de la agricultura campesina, familiar y comunitaria en los mercados de compras públicas de alimentos. El objeto de esta ley consiste en establecer condiciones e instrumentos de abastecimiento alimentario para que todos los programas públicos de suministro y distribución de alimentos promuevan la participación de pequeños productores locales cuyos sistemas productivos pertenezcan a la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria, o de sus organizaciones legalmente constituidas (Minagricultura, 2020)].

## 5. EL TURISMO COMO ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO RURAL

En los últimos años resulta común escuchar sobre el ecoturismo y agroturismo en entornos rurales donde se permite al turista interactuar con la comunidad, sus tradiciones y estilos de vida, además del disfrute de los recursos naturales de manera sostenible y respetuosa con el entorno. Desde el punto de vista de (Schaerer & Dirven, 2001) en el turismo rural podemos distinguir: el turismo en espacio rural, el agroturismo y el ecoturismo.

Para (Fernández Delgado, Cifuentes Noyes, & Ramírez Jaramillo, 2022) de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo OMT (2002), el ecoturismo comprende formas de turismo que reúnen las siguientes características:

Se basa en la naturaleza; la motivación principal de los turistas es la observación y apreciación de la naturaleza o de culturas tradicionales. Busca preservar la sostenibilidad de los atractivos naturales, generalmente está organizado para pequeños grupos, por pequeñas organizaciones locales y empresas especializadas proveedoras de servicios, que colaboran en el destino, genera saldos pedagógicos y de interpretación, incrementa la conciencia sobre la importancia de conservar los activos naturales y culturales, en los habitantes de la zona como en los turistas.

Por otra parte, (Rodríguez Alonso, 2019) afirma,

el agroturismo aporta una visión verdaderamente sostenible cuando acepta la participación equitativa de la población en los beneficios económicos que aporta e integra lo agrario como una pieza dentro de la estrategia global de desarrollo sostenible, desde el tratamiento de diversas prácticas agroecológicas contribuyendo desde la cultura del campo a un mejor crecimiento económico y a una protección más especializada del medio ambiente como factor más valorado por los visitantes.

Por lo cual el ecoturismo y el agroturismo son elementos claves para el desarrollo del turismo rural definiendo por la (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO) como un tipo de actividad turística en el que la experiencia del visitante está relacionada con un amplio espectro de productos vinculados por lo general con las actividades de naturaleza, la agricultura, las formas de vida y las culturas rurales.

Por otra parte, Díaz (2013) como lo menciona, (Rong, Melero Bueno, & Ramirez Navaz, 2022)

en relación con Colombia, el ecoturismo puede aportar beneficios económicos a las comunidades locales, que tratan de desarrollar el turismo sin violar los principios básicos de la protección del medio ambiente y cabe destacar que, a principios del siglo XXI, se fortalecen los parques naturales nacionales, reservas naturales, lugares de observación de aves, etc. Además, la conciencia de la protección del medio ambiente ecológico se inculca activamente en las zonas locales, tomando conciencia que el ser humano es parte del medio ambiente ecológico.

Por su parte (Del Castillo Matamoros, y otros, 2017) mencionan, Colombia es un país de tradición rural primordialmente campesina. El conjunto de relaciones sociales que se desenvuelven en torno a las actividades agrícolas viene trazando de forma clara el desarrollo del país. De acuerdo con esto y reconociendo la calidad y vocación agrícola de gran parte de sus suelos, se evidencia la necesidad de potenciar dicha vocación en el país, mejorando la producción y reforzando las economías locales de las y los trabajadores del campo. El turismo es una vía para lograrlo.

## 6. TURISMO RURAL EN COLOMBIA

### 6.1. REGIÓN ANDINA

El Quindío (eje cafetero) ha sido el departamento con mayor desarrollo del turismo rural ( Soto Uribe, 2006).

Sus fincas cuentan con una identidad arquitectónica bien definida, una infraestructura básica de buena calidad, y una identidad cultural particular vinculada a la actividad e historia cafetera. También este Departamento es el asiento de la Palma de Cera, el árbol nacional de Colombia y de tres parques temáticos como el Parque Nacional del Café, el Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria (PANACA), y el Parque Nacional de la Guadua que se complementan con un bosque nativo convertido en Jardín Botánico, el cual cuenta con un sorprendente mariposario, y el Centro Nacional para el estudio del Bambú-Guadua.

En el caso de los parques temáticos ubicados en el Eje cafetero se encuentra el Parque agroecológico Tierra prometida en la vereda de Salento con una extensión de aproximadamente 20 hectáreas y en el cual se alterna la cultura cafetera, caminatas ecológicas y actividades como siembra de árboles. También el Parque agroecológico Guacaica en Caldas y la granja de Mamá Lulú ubicada en el Quindío cuyos propietarios son dos familias antioqueñas que convirtieron su finca en un lugar propicio para este tipo de turismo.

Siguiendo la misma línea, en el caso de Cajamarca el turismo rural se presenta como una alternativa de desarrollo del municipio enfocando la influencia de las características del buen vivir en la normatividad colombiana, la planificación territorial y el impacto en los emprendimientos turísticos locales, fundamentando el buen vivir con democracia, la participación local, el respeto por la naturaleza y el desarrollo sostenible. Además, de resaltar la importancia de la relación sociedad-naturaleza y la emergencia de alternativas de desarrollo desde lo local. En (Peña Forero, 2020), esta participación en el ejercicio de la soberanía es entendida como sigue: el buen vivir y el turismo rural son considerados binomios, que generan un resultado de desarrollo local. Aunque no es fácil mantener como forma de vida los emprendimientos locales y sumado a ello, si no se cuenta con una debida planificación territorial a través de herramientas como los planes de desarrollo turístico, puede generar de manera endógena, desequilibrios económicos territoriales y ambientales a partir del aumento descontrolado en la ubicación de emprendimientos sobre los espacios físicos rurales no permitidos.

Continuando con los departamentos que conforman la región andina el municipio de Floridablanca en el Santander, en los últimos años se ha posiciona en temas relacionados con el agroturismo. Para (Portilla Martínez, 2022),

históricamente los Florideños han sido cultivadores de café y caña de azúcar, pero ahora también dedicados al turismo urbano y con gran potencial a futuro para el agroturismo. Actualmente se posiciona como una región potencial para el proyecto agroturístico comunitario sostenible en algunas veredas como Casiano, Aguablanca, Helechales, el mortío, Vericute y Ritoque, con una diversidad climática óptima para el desarrollo de cultivos promisorios dentro de una zona de vida igual a bosque húmedo premontano. Dentro de los renglones productivos y atractivos turísticos se destacan los productos como café, caña, plátano, hortalizas, plantas medicinales y ornamentales diversas, entre otros.

## 6.2. REGIÓN PACIFICA

Nuquí y Bahía Solano son habitados en su mayoría por comunidades afrodescendientes y en menor grado por comunidades indígenas. Dichas comunidades, basadas en prácticas culturales ancestrales, viven de la agricultura, la pesca, el aprovechamiento de la madera y otros productos de la selva. Las mujeres cumplen un papel fundamental en su cultura, ellas mantienen la estructura familiar, son las trasmisoras de la herencia cultural y además son parte importante del sistema económico al trabajar en el comercio de alimentos, la recolección de la concha o piangua, y en hoteles y restaurantes nativos. La región cuenta con una vegetación particular y una oferta ambiental inmensa. Su selva está considerada como una de las de mayor riqueza y variedad ecológica del mundo (Soto Uribe, 2006).

## 6.3. REGIÓN ORINOQUIA

En una investigación sobre la geografía económica de la región de la Orinoquia su autor menciona (Viloria de la Hoz, 2009),

La ganadería semi-intensiva, los cultivos de arroz, caucho, soya, maíz, frutales, de seguridad alimentaria, de reforestación, la pesca en esteros y ríos, así como el eco y agroturismo, entre otras, deberían impulsarse como cadenas productivas desde los diferentes niveles de gobierno y los gremios de la producción. Para desarrollarse, esta región no sólo debe aprovechar la cercanía del Piedemonte y una parte de la Altillanura al principal mercado nacional, sino además mirar a Venezuela como un mercado dinámico para productos procedentes de Arauca y Vichada.

Por su parte (Zuluaga Herrera, 2015) menciona, esta región cuenta con una de las maravillas naturales del país; la Sierra de la Macarena y los Llanos Orientales. El agroturismo, el ecoturismo, las ferias y fiestas son sus principales productos turísticos.

## 6.4. SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA

Desde el punto de vista de (Zuluaga Herrera, 2015) el archipiélago de San Andrés y Providencia, con inmensas barreras coralinas, playas de arena blanca, se practican

deportes como la vela y el buceo; todos son testimonio vivo de un pasado indígena; paisajes y lugares que no han sido recorridos por los ojos del mundo, playas, cascadas, senderos y rutas en las que se admiran especies vegetales y animales, Parques Naturales con miles de ríos, cañadas y bosques, cerros y llanuras ideales para practicar ecoturismo como en la inmensidad de la selva amazónica.

El auge del turismo y el comercio, así como la pérdida territorial por el fallo de la Haya y la amenaza del cambio climático, han llevado a que el pueblo raizal, y en especial los jóvenes, abandonen la agricultura y, en menor medida, la pesca para emplearse precariamente en estos otros sectores económicos (Gutiérrez Escobar, 2019). En este mismo artículo titulado Diversidad biocultural, agricultura raizal y soberanía alimentaria en San Andrés y Providencia (Colombia) los autores hacen un llamado en relación con la agricultura y el turismo para, (Gutiérrez Escobar, 2019)

Si bien iniciativas como el Jardín Botánico de San Andrés o las cooperativas promovidas por la cooperación internacional son importantes, consideramos que son los guardianes de semillas y agricultores comerciales los que conservan en mayor medida la diversidad agrícola de San Andrés y Providencia y las tradiciones alimenticias raizales. Ellos y ellas son testimonio de que la producción agrícola en las islas continúa siendo viable a pesar de los problemas mencionados. Esta producción debe ser apoyada y fomentada desde el Estado y los sectores no agrícolas de la isla (como el turismo), por su importancia para la soberanía alimentaria local, y por ser una producción orgánica familiar de alta calidad y relevancia cultural.

## 7. METODOLOGÍA

Se decidió optar por una metodología de revisión de literatura la cual no busca describir el trabajo de otros a través de muchas citas, ni como un ensayo de las opiniones propias, más bien como:

El propósito de la revisión de literatura es hacer uso de la crítica y los estudios anteriores de manera ordenada, precisa y analítica. En pocas palabras, la revisión de la literatura se presenta como un análisis crítico del tema de interés al tiempo que señala las similitudes y las inconsistencias en la literatura analizada (Girao Goris, 2015).

El revisor debe recoger información de publicaciones previas, analizar y extraer conclusiones. Es la unidad de análisis lo que diferencia una revisión de un artículo original. La revisión ayuda a generar nuevas ideas y permite formular recomendaciones prácticas.

Se realizó una revisión panorámica de literatura en bases de datos de acceso libre y especializadas, partiendo de palabras clave, como gestión territorial, turismo sostenible y soberanía alimentaria. Además, se indagó en fuentes de entidades públicas como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Banco de la República de Colombia y el

Instituto Colombiano Agropecuario, a fin de entender en términos generales lo que se conoce acerca de las diferentes disciplinas académicas.

## 8. CONCLUSION

En conclusión, la soberanía alimentaria y la gestión territorial tienen una fuerte relación con el desarrollo del turismo los cuales permiten aliviar la pobreza en zonas rurales. Por medio de la agricultura se garantiza la producción de alimentos para el sustento diario de las comunidades y como medio para obtener ingresos a través de su comercialización y promoción. Esto a su vez permite fomentar el desarrollo del agroturismo y ecoturismo en zonas no industrializadas y en donde prima fomentar la producción agrícola de especies locales autóctonas de manera sostenible.

En economía suele mencionarse la tierra, trabajo, capital y capacidad empresarial como factores de producción, la primera claramente relacionada con los recursos naturales que posee un territorio (frontera agrícola), la segunda las actividades (agricultura) que el ser humano (campesino) realiza para producir un bien o servicio, la tercera como todo aquello que permita la siembra y la cosecha llámese herramientas, instalaciones, insumos, recursos económicos, etcétera y la última se relaciona con la capacidad de organizar o de gestionar los tres factores antes mencionados y generar a través de ellos un valor.

Además, la soberanía alimentaria ayudaría específicamente en dos temas fundamentales en Colombia. Uno es la desnutrición en niños y adolescentes en aquellos departamentos más vulnerables y la segunda la pobreza en zonas rurales permitiéndole a las comunidades subsistir por medio de la agricultura y transformación de sus productos como materia prima para la obtención de un producto terminado.

Dadas las condiciones actuales del campo (Cavicchi & Stancova, 2016) como lo menciona (Rachão, Breda, Fernandes, & Joukes, 2019),

es necesario plantear la innovación y el planteamiento de nuevos desafíos tanto para los formuladores de políticas como para los modelos de gobernanza, ya que tienen que encontrar nuevas formas de integrar un número cada vez mayor de nuevas formas de negocios influenciadas por los estilos de vida de los consumidores modernos y dentro de estos las tipologías de turistas cuyas motivaciones principales son el consumo de alimentos frescos, locales, en el propio lugar donde son plantados.

En las diversas tipologías de turismo que son afines al disfrute de los territorios agrícolas como ecoturismo, agroturismo o turismo rural los viajeros valoran en forma destacada la experiencia de disfrutar las preparaciones culinarias con los productos alimenticios locales siendo parte y en algunas ocasiones la motivación secundaria

o principal para disfrutar de un destino. Los alimentos cosechados cercanos a la mesa hacen parte del atractivo de la oferta que proporcionan los establecimientos ubicados en las zonas rurales pues poseen características diferenciales frente a otras preparaciones culinarias entre ellas la frescura de las viandas que no requieren de procesos de conservación de alimentos, ni adición de químicos, como tampoco empaques contaminantes que terminan generando mayores residuos sólidos. Producto de esta posibilidad la soberanía alimentaria se hace presente incentivando el cultivo de semillas y alimentos, generando ingresos entre campesinos, pescadores y población del área rural, asegurando de forma sostenible los cultivos para las futuras generaciones que de otra forma podrían entrar en desuso y provocar escasez, hambre, desnutrición, pobreza y abandono del campo.

Las leyes y regulaciones de fomento agropecuario que fomentan la actividad turística no son consecuentes con los beneficios que a nivel de redistribución económica se derivan a través de la cadena productiva de alimentos donde todos los partícipes logran beneficios para su sustento, el de sus familias. Por tanto, se observan esfuerzos individuales y en determinados territorios donde el ejercicio de las distintas tipologías de turismo están dando sus frutos y corroboran la teoría del efecto de la soberanía alimentaria y la gestión territorial tienen sobre el turismo en Colombia, pero estas prácticas podrían extender a una mayor parte del territorio aumentando la sostenibilidad, irrigando recursos económicos, aumentando la participación comunitaria, generando menos productos importados y procurando el consumo de más productos vernáculos apreciados por los turistas.

A pesar de que la gestión territorial es un mecanismo eficaz para consolidar la soberanía alimentaria de las poblaciones rurales, las acciones que regulan la oferta de alimentos es contradictoria en la práctica con la producción sostenible de alimentos inundando el mercado de productos transgénicos, cargados de productos químicos que no benefician la salud de los consumidores.

Debería a cambio, a través de la planificación del uso del suelo y el fomento de las actividades agrícolas acorde a las condiciones de los suelos, clima, orografía, hidrología, biología y nutrientes presentes del suelo favorecer el cultivo de los alimentos más apropiados para cada región del país, en especial en aquellas regiones en donde por vocación la agricultura ha sido la principal fuente de ingresos, logrando que no presente la migración a las ciudades capitales, ni el abandono del campo.

Este estudio ayuda a generar una nueva visión y perspectiva que ratifica la importancia de la soberanía alimentaria y la gestión territorial en el desarrollo del turismo



en Colombia, sin dejar de reconocer que falta un trabajo por hacer a nivel de la planificación y la gobernanza.

Los ingresos que se generan a los individuos que participan en la cadena de valor de producción de alimentos pueden multiplicarse cuando en conjunto y de manera complementaria se llevan a cabo actividades turísticas ecoturísticas, de turismo rural o agroturísticas dada la posibilidad de convertir los alimentos que se producen en tradicionales recetas ancestrales preparadas por la población que acoge los turistas, ratificando este hecho los beneficios y la conexión que poseen la práctica del turismo con las actividades de soberanía alimentaria y gestión territorial del suelo donde se cultivan los alimentos propios, cercanos a la mesa.

## REFERENCIAS

Águila Ayala, A. D., Martínez Tuero, Y., & Marcelo García, L. (2021). Agricultura familiar: un paso necesario hacia el logro de la seguridad alimentaria mundial. *Revista Márgenes*, 91-104.

Asociación Nacional de Comercio Exterior - ANALDEX. (2023). Obtenido de [analdex.org](https://www.analdex.org/): <https://www.analdex.org/>

Calle Collado, Á., Soler Montiel, M., & Rivera Ferre, M. (2010). Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52450131/2010DemocraciaRadical-libre.pdf?1491235379=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSoberania\\_alimentaria\\_y\\_Agroecologia\\_Eme.pdf&Expires=1706417695&Signature=MSITGTQmm3l-7MNdaOEeB5hnCcZjc5Bjltgr-p1](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52450131/2010DemocraciaRadical-libre.pdf?1491235379=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSoberania_alimentaria_y_Agroecologia_Eme.pdf&Expires=1706417695&Signature=MSITGTQmm3l-7MNdaOEeB5hnCcZjc5Bjltgr-p1)

Cuéllar, N., & Kandel, S. (2007). Obtenido de [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net): [https://www.researchgate.net/profile/Susan-Kandel/publication/266336208\\_Gestion\\_Territorial\\_Rural\\_Enfoque\\_para\\_fortalecer\\_estrategias\\_de\\_vida\\_de\\_comunidades\\_rurales\\_pobres/links/551027540cf2a95b5b425669/Gestion-Territorial-Rural-Enfoque-para-fortalecer-es](https://www.researchgate.net/profile/Susan-Kandel/publication/266336208_Gestion_Territorial_Rural_Enfoque_para_fortalecer_estrategias_de_vida_de_comunidades_rurales_pobres/links/551027540cf2a95b5b425669/Gestion-Territorial-Rural-Enfoque-para-fortalecer-es)

Del Castillo Matamoros, S. E., Ramírez Noy, I. A., Mendieta Cruz, N. J., Castillo Melgarejo, D. E., Olarte Arias, L. M., Parrado Barbosa, Á., . . . González Morales, C. C. (2017). *Análisis de la gobernanza, el territorio y la soberanía alimentaria en Colombia*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.

Fernández Delgado, E., Cifuentes Noyes, A., & Ramírez Jaramillo, J. C. (13 de Abril de 2022). Obtenido de [repositorio.cepal.org](https://repositorio.cepal.org): <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/51da5f77-8c87-42f5-85e0-693dd41874bf/content>

Girao Goris, S. A. (2015). Utilidad y tipos de revision de literatura. *Ene*, 9(2). doi:<https://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>

Gutiérrez Escobar, L. (2019). Diversidade biocultural, agricultura raizal e soberania alimentar em San Andrés e Providencia (Colombia). *Tabula Rasa*, 195-225.

Higuera, J. M. (26 de abril de 2023). Obtenido de [Agronegocios.co](https://www.agronegocios.co): <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-lenteja-que-consumimos-es-un-alimento-100-importado-de-paises-como-canada-3600842#:~:text=Agro-,La%20lenteja%20que%20consumimos%20es%20un%20alimento,importado%20de%20pa%C3%ADses%20como%20Canad%C3%A1&text=Colombia>

- Instituto Colombiano Agropecuario, ICA. (2003). Obtenido de [www.ica.gov.co](http://www.ica.gov.co): <https://www.ica.gov.co/getattachment/9dcebd6e-3a0c-48a7-85d7-f01382635ed8/2003L811.aspx>
- Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH). (17 de julio de 2020). Obtenido de [www.icanh.gov.co](http://www.icanh.gov.co): [https://www.icanh.gov.co/recursos\\_user/ICANH%20PORTAL/SUBDIRECCI%C3%93N%20CIENT%C3%8DFICA/ANTROPOLOGIA/Conceptos/2020/Conceptualizacion\\_del\\_campesinado\\_en\\_Colombia.pdf](https://www.icanh.gov.co/recursos_user/ICANH%20PORTAL/SUBDIRECCI%C3%93N%20CIENT%C3%8DFICA/ANTROPOLOGIA/Conceptos/2020/Conceptualizacion_del_campesinado_en_Colombia.pdf)
- León Vega, X. A. (13 de Julio de 2018). Obtenido de [addi.ehu.es](http://addi.ehu.es): [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/28923/TESIS\\_LE%c3%93N\\_VEGA\\_XABIER%20ALEJANDRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/28923/TESIS_LE%c3%93N_VEGA_XABIER%20ALEJANDRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Minagricultura. (23 de diciembre de 1993). Obtenido de [Minagricultura.gov.co](http://Minagricultura.gov.co): <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%20101%20de%201993.pdf>
- Minagricultura. (2007). Obtenido de [www.minagricultura.gov.co](http://www.minagricultura.gov.co): <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%201133%20de%202007.pdf>
- Minagricultura. (2019). Obtenido de [upra.gov.co](http://upra.gov.co): [https://upra.gov.co/es-co/Publicaciones/Agricultura\\_familiar\\_2019.pdf](https://upra.gov.co/es-co/Publicaciones/Agricultura_familiar_2019.pdf)
- Minagricultura. (2019). Obtenido de [www.minagricultura.gov.co](http://www.minagricultura.gov.co): <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/LEY%201955%20DEL%2025%20DE%20MAYO%20DE%202019.pdf>
- Minagricultura. (2019). Obtenido de [www.minagricultura.gov.co](http://www.minagricultura.gov.co): <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/LEY%201969%20DEL%2011%20DE%20JULIO%20DE%202019.pdf>
- Minagricultura. (2019). Obtenido de [www.minagricultura.gov.co](http://www.minagricultura.gov.co): <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/LEY%202005%20DEL%2002%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202019.pdf>
- Minagricultura. (2020). Obtenido de [www.minagricultura.gov.co](http://www.minagricultura.gov.co): <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/LEY%202046%20DEL%2006%20DE%20AGOSTO%20DE%202020.pdf>
- Noguer Juncá , E., Crespi Vallbona, M., & Fusté Forné, F. (2021). Sociocultural and gastronomic revaluation of local products: trumfa in the Vall de Camprodon (Catalonia, Spain). *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 100425.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2014). Obtenido de [fao.org](http://fao.org): <https://www.fao.org/3/as281s/as281s.pdf>
- Organización Mundial del Turismo. (s.f.). Obtenido de [www.unwto.org](http://www.unwto.org): <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (2015). *Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles Principios rectores*. Roma.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO. (s.f.). Obtenido de [www.fao.org](http://www.fao.org): <https://www.fao.org/3/W7451S/W7451S02.htm>
- Peña Forero, E. ( 2020). Una aproximación del Buen Vivir y el Turismo Rural como Alternativas de Desarrollo del Municipio de Cajamarca, Colombia. *Compendium: revista de investigación científica*, 44.
- Pérez Zapata, H. (2012). Obtenido de [bilaterals.org](http://bilaterals.org): [https://www.bilaterals.org/IMG/pdf/TLC\\_vs.\\_Soberania\\_Alimentaria.pdf](https://www.bilaterals.org/IMG/pdf/TLC_vs._Soberania_Alimentaria.pdf)

Portilla Martínez, J. V. (2022). Agroturismo, a sustainable alternative for the rural sector in Floridablanca, Santander. *Revista Internacional de Humanidades*, 2-9. Obtenido de <https://journals.eagora.org/revHUMAN/article/view/3996>

Rachão, S., Breda, Z., Fernandes, C., & Joukes, V. (2019). Food tourism and regional development: A systematic literature review. *European Journal of Tourism Research*, 33- 49.

Rodríguez Alonso, G. ( 2019). El Agroturismo, una visión desde el desarrollo sostenible. *Revista Centro Agrícola*, 62-65.

Red de Información y Comunicación del Sector Agropecuario de Colombia (Agronet). (19 de julio de 2023). Obtenido de [www.agronet.gov.co](http://www.agronet.gov.co): <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/La-Frontera-Agr%C3%ADcola-Nacional-cuenta-con-43-millones-de-hect%C3%A1reas-en-2023.aspx>

Rong, Y., Melero Bueno, S., & Ramirez Navaz, A. (2022). Obtenido de [zaguan.unizar.es](http://zaguan.unizar.es): <https://zaguan.unizar.es/record/120541/files/TAZ-TFG-2022-2966.pdf>

Schaerer, J., & Dirven, M. (Noviembre de 2001). Obtenido de [repositorio.cepal.org](http://repositorio.cepal.org): <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6c17fe6f-9936-4dbe-861c-49652f86c54a/content#:~:text=El%20agroturismo%20en%20cambio%2C%20se,forma%20sustentable%20de%20la%20naturaleza>.

Soto Uribe, D. (2006). La identidad cultural y el desarrollo territorial rural, una aproximación desde Colombia. *RIMISP Territorios con identidad cultural*, 25-30.

Unidad para las víctimas. (3 de Marzo de 2016). Obtenido de [www.unidadvictimas.gov.co](http://www.unidadvictimas.gov.co): [https://www.unidadvictimas.gov.co/es/documentos\\_bibliotec/ley-160-de-1994/#:~:text=Ley%20160%20de%201994%20Por,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones](https://www.unidadvictimas.gov.co/es/documentos_bibliotec/ley-160-de-1994/#:~:text=Ley%20160%20de%201994%20Por,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones).

Viloria de la Hoz, J. (7 de Julio de 2009). Obtenido de [repositorio.banrep.gov.co](http://repositorio.banrep.gov.co): [https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/3055/dtser\\_113.pdf](https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/3055/dtser_113.pdf)

Zuluaga Herrera, A. M. (2015). Obtenido de [repository.libertadores.edu.co](http://repository.libertadores.edu.co): <https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/481/ZuluagaHerreraAngelicaMaria.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

## CAPÍTULO 10

### EL TEST DE ASOCIACIÓN IMPLÍCITA: UN PARADIGMA QUE PERMITE ABORDAR PREJUICIOS INCONSCIENTES HACIA PAREJAS DEL MISMO SEXO

Data de submissão: 30/08/2025

Data de aceite: 22/09/2025

**Yolly Alejandra López Doncel**

Universidad Católica de Colombia  
<https://orcid.org/0009-0003-3978-720X>

**Laura Sofía Muñoz Rincón**

Universidad Católica de Colombia  
<https://orcid.org/0009-0007-2661-6398>

**María Paula Ortiz Amortegui**

Universidad Católica de Colombia  
<https://orcid.org/0009-0009-5433-1167>

**David Ricardo Aguilar Pardo**

Universidad Católica de Colombia  
<https://orcid.org/0000-0002-2197-1346>

**RESUMEN:** Se llevó a cabo una investigación con 18 estudiantes universitarios, entre 18 y 20 años, con el objetivo de explorar la relación implícita entre los micromachismos y la homofobia. Los micromachismos se conceptualizaron como comportamientos sutiles y cotidianos que refuerzan el control masculino en contextos de pareja y familia, mientras que la homofobia se definió como una actitud de rechazo o discriminación hacia personas homosexuales. El estudio adoptó un diseño no experimental, transversal y correlacional. Se aplicaron dos instrumentos:

una escala para medir micromachismos y un test de asociación implícita con dos condiciones. En la primera, se pidió a los participantes asociar parejas heterosexuales con términos positivos y parejas homosexuales con términos negativos; en la segunda, estas asociaciones se invirtieron. La variable dependiente fue el tiempo de respuesta ante cada asociación. Los resultados mostraron una correlación significativa entre los niveles de micromachismos y el sesgo negativo hacia parejas del mismo sexo, lo que sugiere que quienes presentan mayores niveles de micromachismo tienden a vincular la homosexualidad con atributos negativos de forma automática. Además, se comprobó que el orden en que se presentaron las condiciones del test no influyó en los resultados, ni en la escala de micromachismos ni en el test de asociación implícita. El estudio evidencia que los micromachismos no solo operan como formas de control en lo cotidiano, sino que también se asocian con prejuicios implícitos hacia la diversidad sexual, lo que refuerza la necesidad de abordar estas prácticas desde una perspectiva crítica y educativa.

**PALABRAS CLAVE:** micromachismos; homofobia; asociación implícita.

#### 1. INTRODUCCIÓN

En cualquier contexto de la vida cotidiana las personas realizamos evaluaciones favorables o desfavorables sobre

diversas situaciones, individuos, conceptos y objetos. Estas actitudes se aprenden desde la infancia a través de los procesos de socialización y aculturación, y pueden modificarse con el tiempo en función de la experiencia. A lo largo del desarrollo, como parte del proceso cerebral de organización de la información, esta se clasifica y simplifica mediante la creación de modelos mentales de la realidad física y social, con los que se intenta comprender y predecir eventos (Díaz-Lázaro, 2011). En este proceso, inevitablemente surgen generalizaciones sobre grupos de personas a quienes se les atribuyen características falsas, derivadas de información incompleta o directamente errónea. El cerebro, al intentar agrupar a los individuos en categorías, produce representaciones simplificadas de la realidad social que pueden ser compartidas por un grupo cultural, reforzando así prejuicios que perpetúan injusticias y desigualdades hacia otros colectivos (Aboud, 2008).

A lo largo de numerosos momentos de la historia humana, estos prejuicios han sido evidenciados por sus nefastas consecuencias para la convivencia pacífica, lo que ha impulsado transformaciones sociales orientadas a la ampliación de derechos para un número creciente de personas. Actitudes como el machismo, el racismo o el clasismo, que hace apenas una década eran socialmente aceptadas o incluso promovidas, hoy son objeto de cuestionamiento por posturas que las identifican como fuentes de violencia estructural e inequidad. No obstante, la cultura contemporánea continúa impregnada de mensajes que refuerzan dichos prejuicios, dificultando que muchas personas modifiquen sus actitudes hacia quienes pertenecen a otros grupos sociales. Aunque la expresión explícita de ciertos prejuicios puede ser sancionada socialmente en determinados contextos, su persistencia implícita sigue operando en la vida cotidiana.

Este es el caso del machismo y la homofobia, dos actitudes negativas que, lejos de ser fenómenos aislados, están profundamente entrelazadas en sus raíces socioculturales y en sus mecanismos de reproducción simbólica (García-Robles, 2021; Naranjo & Palacios, 2023). Ambas actitudes comparten un núcleo ideológico basado en la jerarquización de los géneros y en la validación exclusiva de la heterosexualidad como norma. Esta intersección revela cómo el rechazo a la diversidad sexual está vinculado a la defensa de un modelo patriarcal que asigna roles rígidos y desiguales a hombres y mujeres. En este sentido, comprender la homofobia implica también analizar las expresiones cotidianas del machismo, especialmente aquellas que operan de manera sutil y que suelen pasar desapercibidas en las dinámicas sociales.

Entendiendo que la orientación sexual se refiere a la atracción erótica o emocional, influenciada por el género, que siente una persona por otra, quienes sienten

atracción por su mismo género son denominadas homosexuales; por el género opuesto, heterosexuales; y por ambos géneros, bisexuales (D'Elio, Sotelo, Santamaría y Recchi, 2016). La homofobia entonces, se entiende como el miedo, rechazo, odio, intolerancia o discriminación hacia las personas homosexuales (Borrillo, 2001). La homofobia conduce a que se trate a las personas homosexuales como inferiores y/o anormales, sustentado en una creencia social sobre la superioridad tanto biológica como moral de la heterosexualidad (Cornejo-Espejo, 2012). Esta visión hegemónica no solo excluye, sino que patologiza la diversidad sexual, generando barreras para el reconocimiento pleno de los derechos de las personas homosexuales.

Los micromachismos, entendidos como conductas sutiles y cotidianas que constituyen mecanismos de control y dominio masculinos en la vida de pareja y familiar (Bonino, 2004), forman parte de este entramado de actitudes que muchas personas tienen dificultades para identificar en sí mismas y en su entorno. A diferencia de las manifestaciones explícitas del machismo, como la violencia física o verbal, los micromachismos operan de manera encubierta, disfrazados de gestos aparentemente inofensivos, prácticas normalizadas o discursos que apelan a la tradición, la protección o la complementariedad de los géneros. Estas conductas pueden incluir desde la toma unilateral de decisiones en el hogar, la desvalorización de las opiniones femeninas, la infantilización de las mujeres, hasta la apropiación del espacio público y simbólico por parte de los varones (Benalcázar-Luna & Venegas, 2017).

Su carácter micro no implica menor impacto, sino una forma más insidiosa de reproducción del orden patriarcal, ya que, al estar naturalizados, los micromachismos tienden a perpetuarse sin generar resistencia consciente. Además, su invisibilidad dificulta que sean reconocidos como formas de violencia simbólica, lo que contribuye a su persistencia incluso en contextos que se consideran progresistas o igualitarios (Torralba-Borrego & Garrido-Hernansaiz, 2021). En este sentido, los micromachismos no solo afectan la dinámica relacional entre hombres y mujeres, sino que también refuerzan esquemas de poder que excluyen otras identidades de género y orientaciones sexuales, como ocurre en el caso de la homofobia.

Tradicionalmente, el estudio de las actitudes ha sido abordado mediante instrumentos psicométricos de autoinforme, los cuales se basan en la capacidad del individuo para identificar y verbalizar sus propias creencias, emociones y disposiciones evaluativas. Si bien estos instrumentos han sido ampliamente utilizados por su facilidad de aplicación y por permitir comparaciones entre grupos, presentan al menos dos limitaciones sustantivas que deben ser consideradas con rigurosidad metodológica.

En primer lugar, diversas investigaciones han demostrado que no siempre es sencillo ser plenamente consciente de las propias opiniones o estados internos. La introspección requiere habilidades metacognitivas específicas como la autorreflexión, la conciencia emocional y la capacidad de monitoreo cognitivo, que no están igualmente desarrolladas en todas las personas (Kleka et al., 2024; Saldaña & Aguiler, 2003). Esto implica que, en muchos casos, lo que se declara en un autoinforme puede no reflejar con precisión las verdaderas actitudes del sujeto, sino más bien una racionalización posterior o una reconstrucción narrativa influida por el contexto.

En segundo lugar, incluso cuando existe un nivel adecuado de conciencia sobre las propias opiniones, estas pueden ser deliberadamente ocultas o modificadas por el participante debido a la presión social o al deseo de mantener una imagen socialmente aceptable. Este fenómeno, conocido como deseabilidad social, afecta especialmente el reporte de actitudes hacia temas sensibles como el género, la orientación sexual, la raza o la religión. En contextos donde ciertas posturas están sancionadas, aunque sea de forma simbólica, los autoinformes tienden a subestimar la presencia de prejuicios o creencias discriminatorias, lo que limita la validez externa de los resultados obtenidos.

Es precisamente en este punto donde cobra relevancia el concepto de actitudes implícitas entendidas como evaluaciones que ocurren de manera rápida, automática y, en muchos casos, inconsciente. Estas evaluaciones preceden a la formulación verbal consciente y se activan sin necesidad de un procesamiento deliberado. A diferencia de las actitudes explícitas, que pueden ser moduladas por normas sociales o por el deseo de agradar, las actitudes implícitas revelan asociaciones mentales profundamente arraigadas que operan en el plano subyacente del pensamiento (Khalili & Kazemi, 2025; Morris & Kurdi, 2023).

Una de las herramientas más utilizadas para detectar estas asociaciones es el Test de Asociación Implícita (TAI), desarrollado por Greenwald, McGhee y Schwartz (1998). Este instrumento permite medir la fuerza de las asociaciones entre conceptos (por ejemplo, homosexualidad y atributos negativos) y categorías evaluativas (bueno/malo), a través del tiempo de reacción en tareas de categorización. Al evitar la mediación del lenguaje articulado y la deliberación consciente, el TAI ofrece una ventana metodológica para explorar los sesgos cognitivos que pueden influir en la conducta, incluso cuando no son reconocidos por el propio individuo. Así, la incorporación de medidas implícitas en la investigación psicológica permite superar las limitaciones del autoinforme, ofreciendo una aproximación más precisa y menos contaminada por factores sociales o metacognitivos. Esto resulta especialmente pertinente en estudios sobre prejuicios, discriminación y

actitudes de género, donde la discrepancia entre lo que se piensa y lo que se declara puede ser particularmente significativa.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la hipótesis central de esta investigación plantea que existe una asociación implícita significativa entre la presencia de micromachismos y niveles más altos de homofobia implícita, es decir, se espera que aquellas personas que puntúen más alto en la Escala de Micromachismos, desarrollada por Torralba-Borrego y Garrido-Hernansaiz, 2021, también muestren una mayor asociación implícita de características negativas con la homosexualidad en el Test de Asociación Implícita (Greenwald, McGhee y Schwartz, 1998).

## 2. MÉTODO

### 2.1. DISEÑO

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a identificar relaciones entre variables mediante análisis correlacionales controlados. La muestra estuvo conformada por 18 estudiantes, hombres y mujeres, de la Universidad Católica de Colombia, con edades entre los 18 y 20 años, pertenecientes a distintos programas académicos y semestres. Los criterios de inclusión fueron: estar matriculado en cualquier carrera universitaria de la institución, tener dominio básico de orientación espacial (direcciones como derecha-izquierda y arriba-abajo), y haber otorgado su consentimiento informado para participar en el estudio.

Como criterio de exclusión se consideró la decisión voluntaria de retirarse del estudio posterior a la entrevista inicial, así como la solicitud explícita de no utilizar sus datos en el análisis. El tipo de muestreo empleado fue no probabilístico por conveniencia, dado que los participantes fueron seleccionados en función de su accesibilidad y disposición para colaborar en el momento de la recolección de datos (Lepkowski, et al., 2008). Se utilizó un diseño no experimental, transversal y correlacional, conforme a la clasificación propuesta por Hernández-Sampieri et al. (2014). Este diseño permitió examinar la relación entre las variables micromachismo y homofobia implícita en un único momento temporal, sin manipulación de las condiciones ni intervención directa sobre los participantes.

### 2.2. INSTRUMENTOS

*Escala de Micromachismos:* Para evaluar la presencia de micromachismos se aplicó la Escala de Micromachismos desarrollada por Torralba-Borrego y Garrido-Hernansaiz (2021), la cual presenta una alta confiabilidad ( $\alpha = 0.92$ ). El instrumento consta de 29 ítems que exploran diversas manifestaciones de micromachismo, tales



como microexpresiones, microexclusiones, microsilenios y microtombras de poder. Los participantes respondieron cada ítem utilizando una escala tipo Likert de 5 puntos (1 = “nunca”, 5 = “siempre”). El puntaje total se obtiene sumando las respuestas, donde un valor más alto indica una mayor percepción o presencia de micromachismos.

*Test de Asociación Implícita (TAI):* También se utilizó el Test de Asociación Implícita (Greenwald, McGhee y Schwartz, 1998), adaptado en los laboratorios de Psicología de la Universidad Católica de Colombia (LAPSUCC). Este instrumento permite evaluar asociaciones automáticas entre conceptos sociales y atributos valorativos. Se aplicaron dos condiciones experimentales, a cada participante, en la condición 1 (C1), los participantes asociaron parejas heterosexuales con palabras positivas mientras que en la Condición 2 (C2) los participantes asociaron parejas homosexuales con palabras positivas.

Cada condición incluyó cinco bloques de ensayos. En los primeros bloques, los participantes practicaron la categorización de los conceptos objetivo (parejas heterosexuales vs. homosexuales) y los atributos (palabras positivas vs. negativas) por separado. En los bloques posteriores, se combinaron ambos elementos, de modo que los participantes debían responder rápidamente si el estímulo presentado correspondía a una pareja o a una palabra positiva, según la condición asignada.

### 2.3. PROCEDIMIENTO

Una vez obtenido el consentimiento informado, se brindó a los participantes toda la información relevante sobre el estudio, incluyendo objetivos, duración, condiciones de participación y tratamiento de los datos, conforme a las pautas éticas del Código Deontológico del Psicólogo en Colombia. La recolección de datos se llevó a cabo en el laboratorio de psicometría de la Universidad Católica de Colombia. Los estudiantes ingresaron de forma individual y aleatoria, y participaron en una sesión de aproximadamente 25 minutos. Primero se aplicó el Test de Asociación Implícita, seguido de la Escala de Micromachismos. El orden de las condiciones para cada participante se determinó de manera aleatoria. Una vez finalizada la recolección, los datos fueron organizados en una base mediante el software estadístico SPSS, con el fin de realizar los análisis correlacionales correspondientes.

### 2.4. CONSIDERACIONES ÉTICAS

El estudio cumplió con los principios éticos establecidos en el Código Deontológico del Psicólogo en Colombia. Se garantizó la voluntariedad de la participación,

la confidencialidad de los datos, el respeto por la autonomía de los participantes y la transparencia en el uso de la información recolectada. El consentimiento informado incluyó detalles sobre el propósito del estudio, los procedimientos, el tiempo estimado de participación y el manejo de los datos personales.

### 3. RESULTADOS

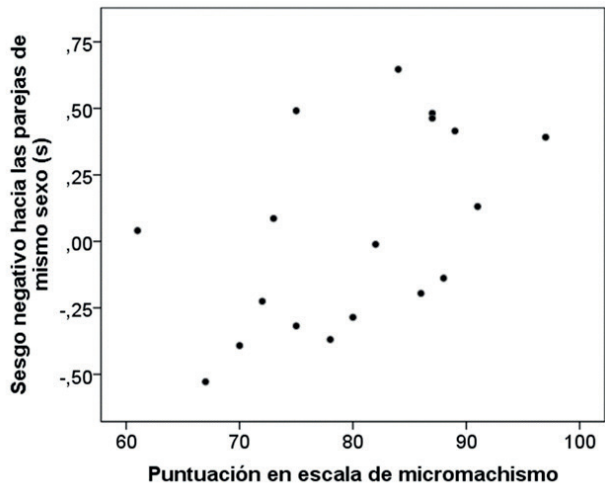
La tabla 1 muestra los resultados de la prueba de normalidad para las variables del estudio, el Test de Asociación implícita y la escala de micromachismos, cumpliendo ambas los criterios de normalidad. Consecuentemente se usó la correlación de Pearson para estimar la asociación entre estas dos variables.

Tabla 1. Resultados de la prueba Shapiro-Wilk de normalidad.

Shapiro-Wilk	Estadístico	gl.	Sig.
Test de asociación implícita.	,932	18	,207
Escala de micromachismos	,979	18	,942

Una correlación de Pearson mostró que efectivamente existe una asociación entre estas dos variables ( $r^2 = 0.27$ ;  $p = 0.032$ ) ver Fig. 1.

Gráfica 1. Resultados correlación de Pearson.



Finalmente, se compararon los resultados entre las condiciones aplicadas C1 y C2, por lo cual se realiza la prueba de W de Wilcoxon, en la cual no se encontraron diferencias en los resultados obtenidos en la escala de micromachismos ( $Z = -0.141$ ;  $p = 0.888$ ) ni en

el test de asociación implícita ( $Z = -0,937$ ;  $p = 0,349$ ). Esto nos lleva a concluir que el tener dos condiciones no afecta el análisis de los resultados.

#### 4. DISCUSIÓN

El presente estudio se propuso explorar la relación entre la expresión de micromachismos y el prejuicio implícito hacia parejas del mismo sexo. Los resultados obtenidos permiten confirmar la hipótesis planteada de que existe una asociación significativa entre los niveles de micromachismo y la homofobia implícita en estudiantes universitarios. La correlación de Pearson ( $r = 0.506$ ) indica una relación moderada y positiva entre ambas variables, lo que sugiere que los estudiantes que presentan mayores niveles de micromachismos también tienden a activar asociaciones negativas hacia la homosexualidad de forma automática e inconsciente. Este hallazgo es coherente con la literatura que señala que el machismo y la homofobia no son fenómenos aislados, sino que comparten una raíz ideológica común basada en la jerarquización de los géneros y la validación exclusiva de la heterosexualidad como norma (García-Robles, 2021; Naranjo & Palacios, 2023). Los micromachismos, al operar como mecanismos sutiles de control y dominación, refuerzan esquemas de poder que excluyen otras identidades sexuales y de género, incluso en contextos donde se espera mayor apertura como el universitario.

La ausencia de diferencias significativas entre las condiciones experimentales del Test de Asociación Implícita (TAI), según la prueba de Wilcoxon ( $p > .05$ ), indica que la manipulación de las condiciones no afectó la activación de las asociaciones implícitas. Esto refuerza la robustez del instrumento y su capacidad para captar sesgos cognitivos automáticos, independientemente del orden de presentación. Además, la normalidad en la distribución de los datos, verificada mediante la prueba de Shapiro-Wilk, permitió aplicar análisis paramétricos con mayor precisión.

A pesar de que el tamaño muestral fue relativamente pequeño ( $N = 18$ ), este fue suficiente para detectar una relación significativa entre las variables estudiadas, lo que sugiere que el efecto observado tiene una magnitud relevante incluso en grupos reducidos.

Esta decisión metodológica responde a las condiciones específicas del estudio, que implicaron la aplicación individual de pruebas en laboratorio, con tiempos controlados y procedimientos personalizados. La logística de llevar a cada participante de forma uno a uno al laboratorio, garantizar la calidad de la aplicación y preservar las condiciones éticas del consentimiento informado, limitó la posibilidad de ampliar la muestra sin comprometer la rigurosidad del diseño. En este sentido, el estudio privilegió la profundidad y el control experimental sobre la amplitud muestral, lo cual es coherente

con investigaciones exploratorias que buscan establecer relaciones preliminares entre variables psicológicas complejas.

Desde una perspectiva metodológica, el uso combinado de medidas explícitas (Escala de Micromachismos) e implícitas (TAI) permitió una aproximación más integral al fenómeno estudiado. Mientras que los autoinformes pueden estar influenciados por la deseabilidad social o por limitaciones metacognitivas (Castro et al., 2021), las medidas implícitas revelan asociaciones mentales profundamente arraigadas que operan en el plano subyacente del pensamiento (Polychroni et al., 2025). Esta complementariedad metodológica fortalece la validez de los hallazgos y aporta evidencia empírica sobre la persistencia de prejuicios en jóvenes universitarios.

En términos institucionales, estos resultados tienen implicaciones relevantes para el diseño de estrategias de formación y sensibilización en equidad de género y diversidad sexual. La presencia de micromachismos y homofobia implícita en estudiantes de diferentes programas académicos sugiere que estas actitudes no están restringidas a ciertos perfiles, sino que forman parte de un entramado cultural más amplio que debe ser abordado desde la educación superior. La universidad, como espacio de construcción crítica, tiene el potencial de promover entornos más inclusivos si reconoce que las actitudes discriminatorias no siempre son evidentes, pero sí influyentes.

Finalmente, este estudio abre nuevas líneas de investigación que podrían explorar la evolución de estas actitudes a lo largo del ciclo universitario, su relación con variables como el género, la formación profesional o la participación en espacios de activismo, así como el impacto de intervenciones pedagógicas orientadas a la transformación de prejuicios implícitos.

## REFERENCIAS

About, F. E. (2008). A social-cognitive developmental theory of prejudice. In S. M. Quintana & C. McKown (Eds.), *Handbook of race, racism, and the developing child* (pp. 55–71). Wiley.

Benalcázar-Luna, M., & Venegas, G. (2017). Micromachismo: manifestación de violencia simbólica. *UTCiencia*, 2(3), 140–149.

Bonino, L. (2004). Los micromachismos. *La Cibeles*, 2, 1–6. <https://www.luisbonino.com/pdf/Los%20Micromachismos.pdf>

Borrillo, D. (2001). *Homofobia*. Edicions Bellaterra. [https://www.edicionsbellaterra.com/es/libro/homofobia\\_9788472904644.html](https://www.edicionsbellaterra.com/es/libro/homofobia_9788472904644.html)

Castro, J. A., Hernández-Pozo, M. D. R., & Barahona Torres, I. (2021). Metacognición y autodeterminación, impulsividad e inteligencia emocional, y su relación con indicadores de bienestar y salud en adultos jóvenes. *Interacciones*, 7, e216.

Cornejo-Espejo, J. (2012). Componentes ideológicos de la homofobia. *Limite. Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología*, 7(26), 85–106.

D'Elio, F., Sotelo, J., Santamaría, C., & Recchi, J. (2016). *Guía básica sobre diversidad sexual*. Ministerio de Salud de la Nación Argentina. <https://bancos.salud.gob.ar/recurso/guia-basica-sobre-diversidad-sexual>

García Robles, M. A. (2021). De la homofobia, la misoginia y el machismo a la inclusión en la masonería mexicana. *Revista de Estudios Históricos de la Masonería Latinoamericana y Caribeña*, 13(1), 46–68.

Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1464–1480. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1464>

Khalili, M., & Kazemi, A. (2025). Entity realism about implicit attitudes. *Topoi*, 1–12.

Kleka, P., Brycz, H., Zięba, M., & Fanslau, A. (2024). Longitudinal study of metacognition's role in self-efficacy and hope development. *Scientific Reports*, 14(1), 29379.

Lepkowski, J. M., Tucker, C., & Brick, J. M. (2008). Advances in telephone survey methodology. In E. de Leeuw, L. Japac, P. J. Lavrakas, M. W. Link, & R. L. Sangster (Eds.), *Advances in telephone survey methodology* (pp. 1–16). Wiley.

Morris, A., & Kurdi, B. (2023). Awareness of implicit attitudes: Large-scale investigations of mechanism and scope. *Journal of Experimental Psychology: General*, 152(12), 3311.

Naranjo Guiracocha, D. E., & Palacios Carpio, F. P. (2023). La relación de la homofobia y el machismo en la aceptación del uso del lenguaje inclusivo en cuanto al género (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).

Polychroni, N., Konishi, M., Steinecker, I., & Terhune, D. B. (2025). Introspective access or retrospective inference? Mind-wandering reports are shaped by performance feedback. *Psychological Science*, 36(7), 545–558.

Saldaña, D., & Aguilera, A. (2003). La evaluación de los procesos metacognitivos: Estrategias y problemática actuales. *Estudios de Psicología*, 24(2), 189–204.

Torralba-Borrego, E. D., & Garrido-Hernansaiz, H. (2021). Desarrollo y validación de la Escala de Micromachismos. *Revista de Psicología Clínica con Niños y Adolescentes*, 8(1), 68–77. <https://www.revistapcna.com/sites/default/files/08-3.pdf>

# CAPÍTULO 11

## THE BRAZILIAN BLACK FEMINISM AND INTERSECTIONAL STRATEGY IN DIALOGUE WITH DELEUZE'S MOLAR/ MOLECULAR DIALECTICS

Data de submissão: 28/11/2025

Data de aceite: 08/12/2025

**KEYWORDS:** black women's movement; social; molar; molecular.

### 1. THE BLACK WOMEN'S MOVEMENT IN BRAZIL

**Yans Sumaryani Dipati**

Pontifícia Universidade Católica do  
Rio de Janeiro

<https://orcid.org/0000-0002-0056-3431>

**ABSTRACT:** The Brazilian black feminism emerged within the context of the tensions at the core two former social movements, that is, women's movement and black one. Both movements, however, were blind to an existent but systematically subalternated subject category in them, the black women. Whereas women's movement targeted particularly the overcoming of man's domination with its different forms in Brazilian society, the black movement focused on combatting racism. The problem is that in women's movement the question of racism did not have a place, while in black movement women's issues were always silenced in the name of movement's unity. A critique to this structural blind spot in both movements, which put aside the particular experience of discrimination and domination of black women, was at the origin of Brazilian Black Feminism. This paper aims at elucidating this dynamic with the help of Gilles Deleuze's dialectic of molar and molecular.

The Brazilian Black Women's Movement emerged in critical reaction to two important movements: the Black Movement and the Feminist one. The first went through different transformation processes generically represented in three emblematical movements: *Frente Negra Brasileira* (Brazilian Black Front), *Teatro Experimental Negro* (Black Experimental Theatre) and *Movimento Negro Unificado* (United Black Movement).

*Frente Negra Brasileira* (FNB) founded in 1931 in São Paulo. It was one of the most important movements in the 20<sup>th</sup> century, which demanded the equality of rights and full participation of the Afro-Brazilian in the Brazilian society. FNB organized diverse social, cultural and educational activities such as seminars, lectures, alphabetization and music festivals aimed most particularly at social inclusion.

*Teatro Experimental Negro* (TEN) was founded in Rio de Janeiro in 1944. The founder

of the movement, Abdias Nascimento (1914-2011), projected it as a space in which to promote Afro-Brazilian culture by means of education and theatre. Nascimento was particularly concerned with the absence of Afro-Brazilian descendants and their culture in theatrical representations at that time, the reason for which he dedicated himself to help Afro-Brazilians be protagonists of their own representation.

Initially named *Movimento Negro Unificado pela Igualdade e contra Discriminação Racial* (United Black Movement for Equality and against Racial Discrimination, MNUICDR), *Movimento Negro Unificado* (MNU) was founded in São Paulo in 1978 following a big manifestation against racial discrimination suffered by Afro-Brazilians. The manifestation was triggered by the death of a black man due to police torture and by the exclusion of a group of young boys from volleyball club in São Paulo for being Afro-descendants. Probably, the most important contribution of MNU in the combat against racism was their firm critique of the ideological basis of racial discrimination in Brazil, which is, the so-called “racial democracy” disseminated in the academy by a Brazilian anthropologist, Gilberto Freire, in his most renowned work, *Casa Grande e Senzala* (1933).

The three movements, in spite of their different historical contributions and strategies along the decades, had but one common agenda, which was the struggle against racism in its different forms.

Despite the critique as to the use of the expression “wave” in describing the evolution of feminism, it can still have some utility when it comes to finding a kind of connection with the past and the change of nuances along the decades (Zirbel 2023). As it was with the Black Movement, the Brazilian Feminist Movement also went through several phases of development following the generally accepted characterization of the movement worldwide. The first wave struggled for their right to suffrage dated back to the late XIX and early XX century. Some of the leading figures in Brazil in this first period were Bertha Luz, a biologist and an important Brazilian scientist, Maria Lacerda de Moura and Leolinda Daltro. Their struggle for women’s suffrage would only come to be concretized in the first participation of women in 1932 election.

The second wave began in the 60s, during the installation of military regime in Brazil (Melo & Schumacher, online-source; Caetano 2017), which was intensified in the 1970s. In this period the movement focused its demand on the equality of rights between men and women, such as reproductive rights, rights to employment and the combat against violence, especially violence against women and domestic violence. Feminists’ political participation was also very important in this period in a particular way contributing in the struggle against the military regime. Among the most important feminist figures were

Mariska Ribeiro, Maria Luiza Heilborn, Maria Helena Darci de Oliveria and Bianca Moreira Alvez (Dipati 2022). Some of these figures had just finished their studies abroad when they returned home and helped organize feminist groups. Coming from middle class families, they had access to influential texts in the academy such as Beauvoire's *Le deuxième sexe* (1949), which became an important reference in Brazil for the second wave.

Finally, the last decade of the XX century was generally referred to as the hallmark of the third wave of feminist movement. Despite the controversy around this temporal demarcation, one of the common features of the third wave was the deconstruction of any essentializing idea of identity considered to be at the very origin of the multifaceted forms of domination. It was also a period of the emergence of different kinds of feminisms, such as the ones influenced by racial perspective, black and latino feminism, which put the hegemony of white feminism into question, giving rise to new approaches and strategies within the movement, one of which is the intersectionality as coined by Kimberley Crenshaw since 1989. By this approach, Crenshaw seeks to unravel the different layers of multiple dominations and discrimination suffered by black women invisible to any single focused approach. Although it was only popular in the 90s, the idea behind the approach had already been somewhat popular then among black feminists in the United States (Davis, 1981; Lorde, 1984; Hooks, 2020 [1984]).

In spite of the newly emergent awareness of the diverse forms of feminism in the academy, from the perspective of racial relations, the hegemony of white feminism has always predominated in some way. It was no wonder that in Brazil black female activists' participation ever since the so-called first wave and the discrimination imposed upon them as Afro-Brazilians were always rendered invisible. Consequently, the discussion about racial discrimination against black women even in the Feminist Movement, was not taken into consideration by their white peers as it has already been pointed out in some way by hooks in the American context:

"If middle-class white women were able to make their interests the main focus of the feminist movement, employing a rhetoric that made their condition synonymous with oppression, it was thanks to their racial and class privileges, especially the fact that they lived far from the sexist constraints that prevail in the world of working-class women" (Hooks, 2020 [1984], p.33-34).

This same critical observation appeared in my interviews with black women activists in Rio de Janeiro during my PhD research. As Ana Leoni, a black woman activist, puts it:

"And we black women were reformulating many things because when feminism emerged back there, we were not inserted. The first struggles of white European women were for the right to work, they were born inside the big house, they



grew up in the slave quarters. So we didn't have to go to the street. When the women went to the street, the black women were inside their houses taking care of their house and their children. So for us, this thing of going to the streets to ask for work, it never happened. What if we come to today 2021, we continue, which is the most forced work, which is the work that nobody wants, sub-work. We still have black women being enslaved by their bosses and mistresses. We are there in 2021, we discover more of fifteen women working in conditions analogous to slavery, as in the case of Madalena, who stayed thirty-eight years. There is also the case here in Rio de Janeiro, in the entire country" [author's translation] (Dipati 2022, p.128).

The same held true in the Black Movement where their female conditions did not have due space of recognition because of the male domination.

Black women thus constitute an in-between social group, which traverses the conventional distinction between the Black Movement and the Feminist one. It is a singular condition of black women, which in the words of Werneck refuses and denounces the race and gender privileged pole:

"The difference produced by the processes of singularization of black women implies a differentiation between subjects and groups based on race and gender: men and women, white and black. Differentiation that denounces and refuses the conditions of privilege and power of violence as an attribute of the white racial pole, regardless of the biological conditions of sex or secondary differences in gender policies. Which also means that he recognizes, in white women of different times, also a pole of power and violence" [author's translation] (Werneck, 2009, p.77).

Within the Black Movement, for long their feminine condition was not really taken into account, as well as their condition as black women in the Feminist Movement. This blind spot in Crenshaw's term reflects the very invisibility of their multiple dominations whose impact is most notable in the position they occupy at the basis of social pyramid both in economic and cultural terms in Brazil. It was against the attempt to make invisible the multiple domination they suffered that black women embarked on a struggle for an intersectional recognition of equality of their dignity and their right to difference, or to what Sueli Carneiro, one of the most important Brazilian black feminists nowadays, refers as "double militancy":

"This is the basis for the double militancy that is imposed on black women as a way of ensuring that the achievements in a field of struggle, for example, in the racial field, are not made unfeasible by the persistence of gender inequalities and so that the achievements of the women's movements do not privilege only white women due to the racially based discriminatory practices present in our society, against black women" [author's translation] (Carneiro 2019, p.168)

## 2. SOCIAL MOVEMENT AND CHANGE: FROM GABRIEL TARDE TO GILLES DELEUZE

To understand the emergence of Black Women's Movement from Deleuze's point of view, one needs to take as a starting point, his great inspiration and predecessor, Gabriel Tarde, a contemporary and staunch critic of Durkheim's model that supposes similarity among human beings as a basis of structure and nature of society (Teluvio 2015). Instead, Tarde argues for difference as the point of origin and arrival of any social analysis:

"Exister c'est différer, la différence, à vrai dire, est en un sens le côté substantiel des choses, ce qu'elles ont à la fois de plus propre et de plus commun. Il faut partir de là et se défendre d'expliquer cela, à quoi tout se ramène, y compris l'identité d'où l'on part faussement. Car l'identité n'est qu'un *minimum* et par suite qu'une espèce, et une espèce infiniment rare, de différence, comme le repos n'est qu'un cas du mouvement, et le cercle qu'une variété singulière de l'ellipse. Partir de l'identité primordiale, c'est supposer à l'origine une singularité prodigieusement improbable, une coïncidence impossible d'êtres multiples, à la fois distincts et semblables, ou bien l'inexplicable mystère d'un seul être simple et ultérieurement divisé on ne sait pourquoi. C'est, en un sens, imiter les anciens astronomes qui, dans leurs explications chimériques du système solaire, partaient du cercle et non de l'ellipse, sous prétexte que la première figure était plus parfaite. La différence est l'alpha et l'oméga de l'univers" (Tarde 1895, p. 355).<sup>1</sup>

For that, he needs to delve into the infraindividual or microlevel of concrete processes – or what he prefers to refer to as "*current*" – and analysis where he identifies three fundamental micro-sociological operations underlying the production of social phenomena: invention, imitation and opposition (Tarde 1890, 1895, 1898).

*Invention*, different from our common sense way of understanding it, is not something completely new in the social field. Neither is it pioneered by a single individual. Invention can simply be expected combinations of already existing elements. It is provoked by certain social circumstances and the practical need to adaptation. From this perspective, individuals are the locus of this dynamics. Inventions are then *imitated* and reproduced. And thus, they recompose the social field in a certain way creating a contingent by relatively stable social equilibrium: "Thus, the social field would be woven by countless repetitions of countless inventions imitatively propagated at different times, with different directions and scopes" (Tonkonoff 2013, p.271). Finally, *oppositions* make

<sup>1</sup> To exist is to differ; difference, in truth, is in a sense the substantial side of things, what is both most proper and most common to them. We must start from there and refrain from explaining this, to which everything reduces, including the identity from which we falsely start. For identity is only a *minimum* and consequently only a species, and an infinitely rare species, of difference, just as rest is only a case of movement, and the circle only a singular variety of the ellipse. To start from primordial identity is to suppose at the origin a prodigiously improbable singularity, an impossible coincidence of multiple beings, at once distinct and similar, or the inexplicable mystery of a single simple being subsequently divided for no one knows why. This is, in a sense, imitating the ancient astronomers who, in their chimerical explanations of the solar system, started from the circle and not from the ellipse, under the pretext that the first figure was more perfect. The difference is the alpha and omega of the universe [author's translation].

possible division relative to the phenomenon in so far as they make possible the perception of contrasting social elements or phenomena.

The above-mentioned triple dynamics happen **to** individuals in the first place, rather than **by** them. By this affirmation, Tarde distances himself from any subject/individual-centered approach. On the contrary, individuals are affected **in the first place**, before they take any initiative. He refers to this microprocesses as “currents”, a concept which later will be taken up by Deleuze as “flows”, whose fundamental building blocks are desires and beliefs. Desires and beliefs for Tarde are not merely psychological phenomena. They are sociological quantities. They constitute the primary leading processes that guide individual human actions and produce social structures and institutions (Teluvio 2015).

Tarde’s sociological approach on the pre-individual processes lays the ground for Deleuze’s concept of the molecular. However, different from Tarde, who focuses exclusively on pre-individual microprocesses, Deleuze defends a coexistence of molecular processes and molar representation:

“Les deux systèmes de référence sont en raison inverse, en ce que l’un échappe à l’autre, et que l’autre arrête l’un, l’empêche de fuir davantage; mais ils sont strictement complémentaires et coexistants, parce que l’un n’existe qu’un fonction de l’autre; et ils sont pourtant différents, en raison directe, mais sans se correspondre terme à terme, parce que le second n’arrête effectivement le premier que sur un “plan” qui n’est plus le plan du premier, et que le premier continue son élan sur son propre plan” (Deleuze 1980, p.268).<sup>2</sup>

By molar, he understands perceptible and representable social units, such as gender, class, religion and race (Deleuze 1980, p.264). While the molecular flows move by multiplicities, molar forms search for unity and tend to solidify into rigid structures. In so far as molar segmentarity points to arborification and rigidity, molecular one indicates continuous rizhomification by means of its affects and percepts (Deleuze 1980). Deleuze sustains that both dynamics are always present simultaneously as a dialectic duality between the molecular flux of affects and percepts, which occurs **to** individuals, and the molar representation of a social phenomenon.

With respect to the Black Women’s Movement, the molecular flows consists of different connections on the one hand established among women and through them in their daily experience, feelings, perceptions, affections; and lines of flight (the un-representable, difference, intensity) on the other, already “contained” in the molar segmentarity of Black and Feminist Movements, which the latter as rigid lines tried to contain in themselves, but

<sup>2</sup> The two systems of reference are in inverse ratio, in that one escapes the other, and the other stops the one, prevents it from escaping further; but they are strictly complementary and coexistent, because one exists only as a function of the other; and yet they are different, in direct ratio, but without corresponding term for term, because the second effectively stops the first only on a “plane” which is no longer the plane of the first, and the first continues its momentum on its own plane [author’s translation].

which always escaped both grip of representation. Now, the Black Women's Movement being transformed into a new molar representation in its turn is also not an internally homogenous group, but rather consists of diverse and complex social groups with their own characteristics, forms, strategies, dynamics, structures and approaches. They are collectives, NGO, social movements or nucleus of women in poor neighborhood. Their strategies can be intersectional (Greenshaw 1989, 1991), promoting a kind of flexible solidarity (Carvalho 2018), or networking. Their complexity is, however, assembled into a single, generalizing, and “normalizing” conceptual umbrella, in other words, “represented” as Black Women's Movement.

In summary, this very sketchy presentation of the emergence of the Black Women's Movement in light of Deleuze's concepts points to some relevant considerations. In the first place, both Black and Feminist Movements are not homogenous groups. They are composed of innumerable other minor sub-categories that interact among each other and are capable of questioning any prevalent dynamics of domination condensed as molar representations, that is, homogenizing them into a single category without taking into account their differences and power relations established among them. Among these subgroups, the subaltern ones can even subvert this relation of domination, as molecular flows of affections and perceptions occurring to black women at the origin of Black Women's Movement. Consequently, it does not mean as some other poststructuralists would have us believe that categories are just linguistic constructs without materiality, free floating signifiers in Lacan's term disseminated without end but producing an infinite play of significations, in Derrida's words. For Deleuze, the molar is no less real than the molecular. They do not nullify each other, but simply coexist. The difference lies but in their suppleness. The molar tendencies do stabilize and thus homogenize constant molecular flows, pure intensity, while the latter suspends molar capture and transformation into solid forms giving rise to a constant dialectical tension.

### 3. CONCLUSION

By way of conclusion, we may say in this context that the social cannot be reduced to mere static and rigid forms à la Durkheim, that is, solidified into molar representations in Deleuze's term, nor to merely elusive molecular currents of beliefs and desires à la Tarde. It is rather an inevitably constant dialectics between the two, characterized by Deleuze as a relation of complementarity. But probably more than simply a complementary relation, it is rather a dialectical tension between molar machine of capture which continuously tries to produce new rigid forms and categories, and the elusive molecular intensive flows of

affects and percepts, which constantly subvert the formation of rigid, calcified categories in the diverse lines of flights. For, it is only in this continuous dialectical tension that the productive nature of any sociological investigation will flourish.

## BIBLIOGRAPHY

BEAUVOIR, Simone. **The Second Sex [Le deuxième sexe]**. Paris: Gallimard, 1949.

CAETANO, Ivone Ferreira. *The brazilian feminism. An Analysis based on the three waves of the feminist movement and the perspective of intersectionality*. [O feminismo brasileiro. Uma análise a partir das três ondas do movimento feminista e a perspectiva da interseccionalidade]. Available on: <[https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistas/genero\\_e\\_direito/edicoes/1\\_2017/pdf/DeslvoneFerreiraCaetano.pdf](https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistas/genero_e_direito/edicoes/1_2017/pdf/DeslvoneFerreiraCaetano.pdf)> Access on: 13 June 2025.

CARNEIRO, Sueli. **Writings of a life [Escritos de uma vida]**. São Paulo: Pollen, 2019.

CARVALHO, Paula. *Toward a flexible society [Por uma sociedade flexível]*. Interview with Patricia Hill Collins. 2018. Available on: <<https://medium.com/revista-bravo/por-uma-solidariedade-flex%C3%ADvel-74820f4370cf>> Access on: 14 June 2025.

DAVIS, Angela. **Women, race, and class**. New York: Random House, 1981.

DELEUZE, Gilles. **Difference and repetition [Différence et répétition]**. Paris: PUF, 1968.

DELEUZE, Gilles & Guattari, Félix. **A thousand plateaus [Mil Plateaux]**. Paris: Minuit, 1980.

DIPATI, Yans Sumaryani. **Intersectional constructions of the black women's conditions in Baixada Fluminense and the struggle for recognition [Construções interseccionais das condições de mulheres negras na Baixada Fluminense e luta por reconhecimento]**. Unpublished PhD thesis. Rio de Janeiro: PUC-RIO, 2022.

DURKHEIM, Emile. **The rules of the sociological method [Les règles de la méthode sociologique]**. Paris: Alcan, 1894.

FREYRE, Gilberto. **Big house and slave quarter [Casa grande e senzala]**. Rio de Janeiro: Maia & Schmidt, 1933.

Gov. Brasil. *Black Experimental Theater [Teatro Experimental Negro]*. Available on: <<https://www.gov.br/palmares/pt-br/assuntos/noticias/teatro-experimental-do-negro-ten>> Access on: 20 May 2025.

HOOKS, bell. **Feminist theory. From margin to center**. Boston, Massachusetts: South End Press, 2020 [1984].

IPEA. *Brazilian Black Front [Frente Negra Brasileira]*. Available on: <<https://ipeafro.org.br/acervo-digital/documentos/antecedentes-do-ten/frente-negra-brasileira/>> Access on: 27 May 2025.

LORDE, Audre. **Sister outsider: Essays and speeches**. New York: The Crossing Press, 1984.

MELO, Hildete Pereira & SCHUMAHHER, Schuma. Available on: <[http://www.mulher500.org.br/wp-content/uploads/2017/06/3\\_A-segunda-onda-feminista-no-Brasil.pdf](http://www.mulher500.org.br/wp-content/uploads/2017/06/3_A-segunda-onda-feminista-no-Brasil.pdf)> Access on: 30 May 2025.

TARDE, Gabriel. **The law of imitation. Sociological study [Les lois de l'imitation. Étude sociologique]**. Paris: Alcan, 1890.

\_\_\_\_ **Social logic** [*La logique sociale*]. Paris: Alcan, 1895.

\_\_\_\_ **Social laws. Mainline of a sociological study** [*Les lois sociales. Esquisse d'une étude sociologique*]. Paris: Alcan, 1898.

TELUVIO, Julius. Deleuze, Tarde and molecular politics. 2015. Available on: <[https:// journals.ehu.lt/index.php/topos/article/view/275](https://journals.ehu.lt/index.php/topos/article/view/275)> Access on: 03 May 2025.

TONKONOFF, Sergio. A new social psychic. 2013. Available on: <[https://philarchive.org/ rec/TONGTA](https://philarchive.org/rec/TONGTA)> Access on: 20 May 2025.

UNESP. *Pioneerism of the United Black Movement for Racial Equality* [*Pioneirismo do Movimento Negro Unificado pela Igualdade Racial*]. 2021. Available on: <<https://www.cedem.unesp.br/#!/noticia/527/pioneirismo-do-movimento-negro-unificado-pela-igualdade-racial/>> Access on: 20 May 2025.

WERNECK, Jurema. *Our steps come from a far! Movements of black women and political strategies against sexism and racism* [*Nossos passos vêm de longe! Movimentos de mulheres negras e estratégias políticas contra o sexismo e o racismo*]. **Revista da APBN**, vol.1, no.1, mar-jun, 2010.

ZIRBEL, Ilze. *Waves of feminism* [*Ondas do feminismo*]. Available on: <[https://www.blogs.unicamp.br /mulheresnafilosofia/ondas-do-feminismo/](https://www.blogs.unicamp.br/mulheresnafilosofia/ondas-do-feminismo/)> Access on: 04 June 2025.

# CAPÍTULO 12

## FUNDAMENTACIÓN Y LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA LA INVESTIGACIÓN EN EMPRESAS

Data de submissão: 28/10/2025

Data de aceite: 17/11/2025

**Carlos Andrés Palomeque Forero<sup>1</sup>**

Fundación Universitaria Compensar  
Bogotá, Colômbia

<https://orcid.org/0009-0003-0681-7070>

**Fabiam Eduardo Rojas Navarrete<sup>2</sup>**

Servicio Nacional de Aprendizaje  
SENA CFTHS  
Bogotá, Colômbia

<https://orcid.org/0000-0003-2590-9539>

**Nairo Yovany Rodríguez Cabrera<sup>3</sup>**

Fundación Universitaria Compensar  
Bogotá, Colômbia

<https://orcid.org/0000-0002-2933-4739>

<sup>1</sup> Docente Universitario en Emprendimiento y Negocios Internacionales. Economista – Universidad Nacional de Colombia. Magister en Relaciones Internacionales – Pontificia Universidad Javeriana. CVLAC: <https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/EnRecursoHumano/inicio.do> ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Palomeque-2>

<sup>2</sup> Licenciado en Filosofía y Letras. Magister en Educación. CVLAC: [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0001544775](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001544775) RESEARCHGATE: <https://www.researchgate.net/profile/Fabiam-Eduardo-Rojas-Navarrete> GOOGLE SCHOLAR: <https://scholar.google.es/citations?user=uL1umFOAAAAJ&hl=es>

<sup>3</sup> Economista. Licenciado en Filosofía y Letras. Magister en Administración de Empresas con Especialidad en Finanzas Corporativas. Candidato a Doctor en Administración Gerencial. CVLAC: <http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/ConfirmDatos/return.do> RESEARCHGATE: <https://www.researchgate.net/profile/Nairo-Rodriguez-Cabrera>

**RESUMEN:** El presente capítulo tiene como objetivo conceptualizar y señalar la funcionalidad de la Epistemología Histórica en la investigación sobre la empresa, de manera que se asuma desde su circunstancia y su situación, reconociendo sus particularidades y condiciones históricas, con lo cual, la empresa se constituye en cosa epistémica que para comprenderla y explicarla se desarrollan una serie de instrumentos y técnicas que intervienen las prácticas investigativas, con el propósito de generar nuevo conocimiento en cuanto al uso e implementación de tecnologías con fines de innovación en los siguientes campos: producto, proceso, mercadología y cliente, estructura organizacional y finanzas. El método de la Epistemología Histórica asume el objeto de investigación -la empresa- desde su realidad reconociendo el trasfondo histórico bajo el cual ha sido posible su funcionamiento y la relación con el uso e implementación de tecnologías desde los marcos: Tecnologías de la Información - TI, Sistemas de Información - SI y Transformación Digital - TD; e igualmente, permite desarrollar e implementar técnicas e instrumentos de investigación y formular conceptos durante el proceso de investigación para comprender y explicar el fenómeno estudiado. La ventaja principal de estudiar la empresa desde la Epistemología Histórica es que no se asume como un estudio de caso, un estudio inferencial (inductivo), ni desde una teoría, sino que la convierte en objeto de investigación, asumiéndola desde su realidad

interna y externa para determinar las condiciones de posibilidad que han permitido que sea lo que es, y cómo se ha acercado al uso de la tecnología.

**PALABRAS CLAVE:** epistemología histórica; investigación situada; PYMES.

## FOUNDATIONS AND METHODOLOGICAL GUIDELINES FOR RESEARCH IN COMPANIES

**ABSTRACT:** The objective of this chapter is to conceptualize and highlight the functionality of Historical Epistemology in research on companies, so that they are understood from their circumstances and context, recognizing their particularities and historical conditions. In this way, the company becomes an epistemic object for which a series of instruments and techniques are developed to inform investigative practices, with the purpose of generating new knowledge regarding the use and implementation of technologies for innovation purposes in the following fields: product, process, marketing and customer, organizational structure, and finance. The method of Historical Epistemology approaches the object of research – the company – from its reality, recognizing the historical background that has enabled its functioning and the relationship with the use and implementation of technologies within the frameworks of Information Technologies (IT), Information Systems (IS), and Digital Transformation (DT). Likewise, it allows the development and implementation of research techniques and instruments, as well as the formulation of concepts during the research process to understand and explain the phenomenon studied. The main advantage of studying the company from Historical Epistemology is that it is not approached as a case study, an inferential (inductive) study, or from an existing theory; instead, it becomes an object of investigation, examined from its internal and external reality to determine the enabling conditions that have allowed it to become what it is, and how it has approached the use of technology.

**KEYWORDS:** historical epistemology; situated research; SMEs.

## IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este Capítulo de libro es resultado del proyecto de investigación Implementación de la TD en Empresas Manufactureras y de Servicios, proyecto desarrollado en el año 2021, financiado por la Fundación Universitaria Compensar.

### 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta la fundamentación de la Epistemología Histórica como método que permite la construcción de conocimiento científico desde una perspectiva diferente del positivismo y del actuar tradicional del método científico. Lo hace a partir de la construcción de objetos de investigación, de objetos científicos, de cosas epistémicas en los que están involucradas partes de la realidad, condiciones técnicas, conceptos e instrumentos de investigación.



El proceso de construcción del conocimiento no parte sólo de la realidad, sino de la interacción e instrucción de todos los elementos que hacen parte de un sistema experimental como lo son la realidad misma, las condiciones técnicas y los instrumentos; la realidad no se asume necesariamente como una totalidad, sino que puede ser una fracción, las condiciones técnicas son las que están disponibles en el momento de conceptualizar el fenómeno, y los instrumentos son los objetos diseñados y empleados para manipular el fenómeno. En este sentido, el sistema experimental se ubica entre lo conocido y los desconocido, que bajo unos arreglos técnicos produce cosas epistémicas, las cuales se encuentran en la interfaz entre el objeto material de investigación y la estructura conceptual de la ciencia. Las cosas epistémicas emergen, se devela en la medida que el investigador emplea una serie de técnicas e instrumentos con las cuales realiza ajustes y controles sobre el experimento para construirlas y le permite orientar el proceso investigativo hacia la producción de nuevo conocimiento. Éste nuevo conocimiento tiene un carácter histórico, en tanto que se logró dadas una serie de condiciones de posibilidad en las que se involucran científicos, tecnologías, instituciones, estructuras sociales, discursos, etc.

En esta perspectiva, y en el marco del proyecto de investigación Implementación de la Transformación Digital - TD en Empresas Manufactureras y de Servicios se propone la incorporación de la Epistemología Histórica como metodología para la investigación en la empresa, el objetivo de este capítulo es conceptualizar y señalar la funcionalidad de la Epistemología Histórica en la investigación sobre la empresa, de manera que se asuma desde su circunstancia y su situación, reconociendo las particularidades y las condiciones históricas de cada una. Este objetivo responde a las siguientes preguntas problema: ¿Qué implica investigar la empresa desde la Epistemología Histórica? y ¿Cuál es el sentido y el alcance epistemológico de constituir en objeto de investigación a la empresa?

En primer lugar, reconocer que la empresa es una entidad real, es un objeto concreto que tiene una estructura, que está ubicada en un espacio y un tiempo, y que está en relación con otras instituciones en una estructura social, política, jurídica, económica, cultural, ambiental, etc; y ha sido objeto de investigación a lo largo del tiempo desde diferentes disciplinas.

En este sentido, a lo largo de la investigación sobre la empresa desde 2019 se ha ido construyendo un concepto general, en el que se entiende como una organización de personas y de recursos orientadas hacia la realización de una serie de objetivos económicos, financieros, sociales, culturales, ambientales mediante la realización de su objeto, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicios, a través

de la interacción con otras organizaciones, instituciones y personas, en un contexto social, tecnológico, jurídico, político y económico. Este concepto permite el abordaje de la empresa desde diferentes ámbitos, tanto internos, como externos, así como de las condiciones de posibilidad en que cada una de organizaciones ha emergido y las condiciones históricas bajo los cuales lo ha hecho.

Así, la empresa será la realidad o esa parte de la realidad desde la cual parte el proceso de investigación, no se aborda como un objeto que es explicado desde una marco analítico o desde una teoría, sino que se asume en lo que es, y en cuanto que es, una realidad histórica que puede ser objeto de transformación total o parcial. En la perspectiva de este proyecto de investigación, se busca transformar la empresa a través de identificar el nivel de uso y los requerimientos tecnológicos con miras a la innovación en las dimensiones de producto, proceso, mercadología y cliente, talento humano, investigación y estructura organizacional. Es decir, la empresa y no el concepto de empresa en una cosa epistémica.

¿Qué es una cosa epistémica? y ¿Qué es la empresa en cuanto a cosa epistémica? La cosa epistémica es lo desconocido del objeto de investigación que se encuentra en la interfaz entre la realidad y la estructura conceptual, lo desconocido no se refiere a algo oculto que se deba descubrir en el objeto material de investigación, se trata de lo que resulta de manipular el objeto con técnicas, instrumentos, tecnologías que en un proceso de instrucción va constituyendo el proceso de investigación con el objeto de construir nuevos conocimiento. Por lo tanto, lo que se busca es intervenir, actuar, manipular la realidad concreta de la empresa, en su circunstancia y en su situación interna y externa, mediante el uso de diferentes técnicas, instrumentos, conceptos que permitan comprender y explicar, lo que es, y las posibilidades de llegar a ser mediante el uso y apropiación de tecnologías con fines de innovación, en ámbitos como producto, proceso, mercadología y cliente, talento humano, investigación y estructura organizacional.

En segundo lugar, se requiere identificar las condiciones técnicas y las tecnologías disponibles bajo las cuales se asume la empresa como objeto de investigación, a partir de las cuales se construyen no sólo los instrumentos de investigación, sino los conceptos asociados a la misma. Esta es una característica particular de la construcción del conocimiento científico mediante la Epistemología Histórica, pues tal como se ha señalado no se parte de la teoría, ni tampoco de la imposición de la teoría a la realidad, sino que parte de la intervención y manipulación de la realidad con instrumentos, que se diseñan e implementan en la medida que avanza el proceso de investigación.

Lo mismo sucede con los conceptos, los cuales no se imponen a la realidad desde una marco analítico, sino que se construye para comprender y explicar a lo largo del proceso investigativo el fenómeno, el objeto de investigación, la cosa epistémica. Es importante señalar que en la práctica investigativa se pueden manejar dos clases de conceptos, los que se encuentran en el corpus de una teoría y los que se emplean de forma independiente, es este caso los dos son susceptibles de uso, sin embargo, hay que tener cuidado de las modificaciones que puedan surgir durante el proceso de investigación. En este sentido, tanto los instrumentos, como los conceptos se constituyen en factores generadores del conocimiento, en la medida que intervienen y modifican las prácticas científicas.

En tercer lugar, la transformación de las dinámicas y las prácticas de investigación, no se trata de analizar una serie de empresa para hallar algunas regularidades y a partir de ellas realizar inferencias, ni partir de una teoría para explicar una realidad de la empresa. Se trata de analizar la empresa como un ente real y las prácticas empresariales en cuanto al uso e implementación de tecnología teniendo en cuenta sus particularidades, tanto internas, como externas. Este enfoque de investigación implica comprender y explicar la empresa desde su realidad histórica y determinar bajo que condiciones de posibilidad ha realizado el proceso de adopción e implementación de tecnologías, y desde qué marcos analíticos lo ha hecho. De manera que, se puedan rastrear los discursos que han motivado las prácticas empresariales.

Basados en las anteriores razones, se proponen la Epistemología Histórica como una metodología alterna para la investigación de las empresas en cuanto al uso e implementación de tecnologías a partir los de los marcos analíticos de las Tecnologías de la Información – TI, los Sistemas de Información – SI y la Transformación Digital – TD, lo cual, permite comprenderla e investigarla de una manera situada, que como institución histórica se encuentra en relación con otras instituciones, con otras empresas, en un contexto social, político, económico, jurídico, cultural, entre otros.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. ORIGEN DE LA EPISTEMOLOGÍA HISTÓRICA - EH

La investigación situada tiene como punto de partida los trabajos de Hans-Jörg Rheinberger en particular su obra: *Toward a History of Epistemic Things: Synthesizing Proteins in the Test Tube* (1997), la cual, es una obra que rompe con la explicación de la ciencia tradicional basada en la teoría y con los modelos de ciencia basados en la repetición y la diferencia. La apuesta de Rheinberger es por las explicaciones de la

generación o producción del conocimiento orientadas a la práctica, esto implica un cambio radical en la relación Sujeto – Objeto, ya que el objeto predado le da paso a la cognición distribuida, al proceso, a la práctica experimental.

Rheinberger se aparta de la filosofía de la ciencia y de la historia de la ciencia, estableciendo el camino de la epistemología histórica, la cual, concibe el conocimiento como histórico y contingente, busca determinar sus condiciones de posibilidad y los conceptos que lo estructuran en un periodo histórico. La verdad no es ajena al contexto del experimento, ni el resultado de la eliminación permanente y progresiva de errores, tal como lo concebían la filosofía de la ciencia y la historia de la ciencia, respectivamente. En el prólogo, Lenoir Tim señala que la epistemología histórica trata de comprender las condiciones de posibilidad del conocimiento y las prácticas científicas y técnicas que se configuran en las relaciones sociales, institucionales y culturales en que se produce (Rheinberger H. J., 2010).

De esta manera, Rheinberger le apunta a una epistemología de lo concreto, la cual, es una fuerte crítica a la epistemología positivista a la que se le cuestiona la estructura lógica aplicada a la naturaleza concebida como algo dado. Esto implica que los objetos de naturaleza o de la investigación científica no están dados por si e incluso no existen en la propia naturaleza. Esta idea se constituye en principio de la investigación experimental en el sentido que los objetos de la investigación científica al no encontrarse dados en la naturaleza, se deben construir a partir de las condiciones históricas que permitieron su emergencia.

De esta manera, el conocimiento también es una construcción que resulta de un proceso de reconfiguración y reconstrucción bajo unas condiciones de posibilidad que permiten su emergencia, que no se queda estático, ni en un resultado, sino que es dinámico. En este sentido, los objetos de la investigación científica y el conocimiento son el resultado de una construcción que implica un proceso de interacción entre la investigación científica y la tecnología, en la medida que ésta se concibe como un resultado auxiliar de la investigación y, además, forma parte de cómo opera la ciencia. A esto es lo que Bachelard llama *phenomenotechnique*. Esta idea de la investigación científica de Rheinberger resulta de su experiencia investigativa en el Instituto Max-Planck de Genética Molecular en Berlín en el campo de la biología molecular.

En el prólogo Lenoir Tim señala que para Bachelard la ciencia no sólo descubre fenómenos, sino que los inventa o los construye, ante lo cual, es fundamental reconocer que los conceptos involucrados en su comprensión están estrechamente ligados con los instrumentos mediante los cuales se producen, estabilizan, controlan los fenómenos

en cuanto objetos de investigación. Están en un continuo proceso de instrucción mutua. De manera que, el instrumento representa el objeto concreto, un teorema reificado y la instrucción establece que el objeto, mediado instrumentalmente, se constituye en parte del proceso de construcción del conocimiento (Rheinberger H. J., 2010). Entiéndase por teorema reificado la falacia de querer tratar una abstracción como el objeto concreto de la cual se extrajo p. e. un modelo representa la realidad, pero no es la realidad.

Rheinberger rompe con el modelo tradicional de la ciencia en cuanto a la presencia de un objeto dado que fundamenta la representación y explicación en la construcción del conocimiento a través de la teoría y se ubica en un campo fronterizo entre lo conocido y lo desconocido mediante la construcción de sistemas experimentales que posibilitan la generación de cosas epistémicas. Así la investigación científica no está impulsada por la teoría, sino mediada por la elección de sistemas experimentales.

De acuerdo con Lenoir Tim en el prólogo señala que un sistema experimental es la combinación de instrumentos científicos y fragmentos de la realidad, ya sean cultivados o creados, como organismos modelo. En el caso de las investigaciones sobre biología molecular los organismos modelo eran seres vivos que habían sido adaptados para la experimentación con el objetivo de generar conocimiento. El proceso de selección de un organismo modelo implica tener en cuenta una serie de criterios como: la facilidad para mantener y manejar, la cantidad y calidad del conocimiento acumulado sobre él, y la accesibilidad al fenómeno objeto de la investigación (Rheinberger H. J., 2010). Este proceso de selección de los organismos modelo se puede extrapolar a otros campos de la investigación como lo es el estudio de la empresa, lo cual, se analizará más adelante en esta propuesta metodológica.

En los sistemas experimentales la precisión teórica de la ciencia positiva es sustituida por la vaguedad, en la cual, el objeto de la investigación, la cosa epistémica está latente dentro y emerge según las condiciones técnicas implicadas en el sistema. Rheinberger concibe la cosa epistémica como lo desconocido, lo sujeto a los arreglos técnicos que conforman el sistema experimental, que dadas una serie de condiciones de posibilidad históricas emerge construyendo nuevo conocimiento. En este sentido el objeto de conocimiento, el objeto de investigación, la cosa epistémica no se encuentra dada de hecho en la naturaleza, ni se aborda desde un marco de referencia establecido en una teoría, sino que se comprende a partir del proceso de instrucción que ha implicado el uso de una serie de técnicas, conceptos, enfoques que lo representan y lo explican bajo una serie de condiciones de posibilidad tecnológicas e históricas que permiten su emergencia.

El sistema experimental es concebido por Rheinberger, según Lenoir Tim en el prólogo, como la unidad material y funcional en la que se produce el conocimiento, en donde se genera el fenómeno que se va a estudiar y en donde se insertan los conceptos mediante los cuales se comprende y explica, de esta manera, el sistema experimental es un proceso tecnoepistémico en el que emergen las cosas epistémicas, las cuales, se encuentran una interfaz entre lo material y lo conceptual de la ciencia (Rheinberger H. J., 2010). Esta es la tesis central sobre la que se edifica la Epistemología Histórica y, es sobre la cual, se construye esta propuesta para la investigación de científica sobre la empresa.

## 2.2. LA EPISTEMOLOGÍA HISTÓRICA COMO MÉTODO DE ANÁLISIS DE LAS PYMES

El estudio de las PYMES en Colombia es un campo que se ha abordado desde diferentes marcos conceptuales y teóricos y desde diferentes disciplinas, sin embargo, en esta propuesta se busca generar una estrategia investigativa a partir del marco de análisis de la Epistemología Histórica – EH en el sentido de indagar por las condiciones de posibilidad tanto de las prácticas investigativas sobre las PYMES, como de las prácticas organizacionales a partir de reconocer los operadores discursivos que las han movilizado y la forma como se han constituido históricamente los conceptos epistemológicos ligados a estas prácticas, las condiciones de posibilidad que han permitido la emergencia de las PYMES como objeto de investigación científica a nivel general, y en este caso particular, cómo las organizaciones han implementado tecnologías con propósitos de innovación desde marcos como las Tecnologías de la Información – TI, los sistemas de Información – SI y la Transformación Digital – TD y, los impactos que esta ha tenido en las dimensiones señaladas en el Manual de Oslo (producto, proceso, mercadología y cliente, y organización).

La apuesta está encaminada a que el estudio de la implementación de las tecnologías con propósito de innovación en las PYMES en Colombia siguiendo el marco de análisis de la EH y el estudio de las prácticas propuesta por Foucault permite individualizar las categorías de análisis, establecer sus condiciones de posibilidad y el conjunto de enunciaciones que se han hecho sobre un mismo objeto para constituir el dominio de un discurso desde el cual han operado las prácticas.

Lo anterior implica un doble ámbito de estudio que abarca las prácticas investigativas y las prácticas organizacionales sobre las PYMES, el cual, tiene alcance epistemológico según Rheinberger y Daston, citados por (Moreno, 2018) en la medida que se analice un fenómeno, un hecho, un objeto en su realidad situada bajo una serie de

condiciones históricas que lo constituyen y, que han posibilitado su estructuración como objeto de investigación científica.

### 2.3. ELEMENTOS DE LA EPISTEMOLOGÍA HISTÓRICA

La Epistemología Histórica busca vincular los estudios de las prácticas investigativas, con los estudios sobre la normatividad de las prácticas científicas, señalando que la EH tiene objetos y aportes fundamentales que permiten señalar una ruta investigativa, en este caso para el estudio de la innovación y aplicación de tecnologías en las PYMES.

La categoría EH se ha empleado en diferentes contextos y con diferentes intenciones, como la historia de la ciencia, la epistemología francesa, la historia marxista de la ciencia, sin que se tenga un concepto general de la misma. Fue en el Instituto Max Planck para el Estudio de las Ciencias, en 2008, como lo señalan Feeds y Sturm, en donde a partir de los estudios de Lorraine Daston, Hans-Jörg y Jürgen Renn se trazan tres líneas de análisis: la historia de los conceptos epistémicos, la historia de las cosas epistémicas y las dinámicas de los desarrollos científicos a largo plazo, las cuales, se distancia de la Historia de la Epistemología.

El objeto de la Historia de la Epistemología - HDE, que según Canguilhem y Goldman, citados por (Moreno, 2018), es el estudio de los planteamientos epistemológicos de filósofos y científicos del pasado mediante la reconstrucción y evaluación de los argumentos, tal como aparecen en los textos filosóficos o científicos. La reconstrucción busca establecer el sentido y la relación entre los planteamientos epistemológicos del pasado con los actuales.

La evaluación buscar analizar el sentido y la actualidad de los planteamientos epistemológicos bajo el supuesto de una continuidad de sus objetivos, problemas y métodos. En tanto que, la EH a partir del estudio de las prácticas de investigación busca establecer cómo han surgido en el pasado conceptos, objetos y estándares epistémicos con miras a redefinir algunos objetivos y temas de la epistemología. A continuación, se desarrollan cada una las tres líneas de la epistemología histórica:

**Historia de los Conceptos Epistemológicos.** (Moreno, 2018) señala, a partir de Daston, que la EH no es sólo una historia de las ideas epistemológicas, sino un análisis de cómo se han constituido y desarrollado históricamente algunos conceptos epistemológicos. Tal es el caso de conceptos como: probabilidad, objetividad, observación, evidencia, sexualidad, entre otros; los cuales, mantienen un carácter histórico con conceptos como el de mito, imaginación, ignorancia, prejuicio, etc.

El carácter histórico de los conceptos está dado por la forma cómo éstos se han constituido y desarrollado, no en un marco conceptual y de interpretación dado, sino a partir del análisis de las prácticas, lo cual, implica que el concepto surja no sólo desde una historia, sino que pueda ser la confluencia de varias, tal como lo señala (Moreno, 2018) con el ejemplo del concepto de objetividad científica de Daston, en el cual, confluyen tres historias de cómo se han establecido las relaciones de conocimiento con los objetos desde lo metafísico, lo metodológico y lo moral.

En la EH, desde la perspectiva de Daston y Galison, el análisis de las prácticas toma un sentido epistemológico en tanto en cuanto las prácticas han generado estándares o ideales de evidencia, y la forma como éstos han influenciado la percepción de los científicos y la evidencia empírica. Sin embargo, para Feest y Sturm no es claro cómo el análisis de las prácticas científicas pueda tener una relación con el análisis epistemológico de las concepciones y de los argumentos, que posibilite su alcance epistemológico. Encuentro un doble problema, por un lado, de método y, por el otro, de la forma como se aborda el análisis de las prácticas.

**Historia de los Objetos Epistémicos.** Otro sentido de la EH está relacionada con los objetos epistémicos, según (Rheinberger H.-J. , 1997). Éste busca establecer cómo los procesos históricos permiten identificar fenómenos específicos como objetos de investigación, marcando una diferencia con la epistemología tradicional que se centra en la forma como se relaciona la mente con el mundo.

Esto le ha permitido a Rheinberger, según Feest y Sturm, en su historia de la ciencia centrarse en la transformación de las ontologías científicas y en los objetos epistémicos, para lo cual, busca determinar las condiciones históricas bajo las que un objeto de conocimiento se constituye en cuanto tal. Lo anterior implica un desplazamiento de las condiciones del sujeto, a las condiciones históricas del objeto, en cuanto objeto de conocimiento científico.

**La historia de los Procesos y las Dinámicas Científicas a Largo Plazo.** En este horizonte la Epistemología Histórica indaga por los desarrollos de largo plazo de las dinámicas y comprensiones científicas, esta forma de análisis histórico propuesta por (Holmes, Renn, & Rheinberger, 2003) se enfoca en los recursos cognitivos, en las estructuras de representación que las comunidades científicas han empleado para señalar diferencias o para estructurar sistemas de conocimiento. No se trata de establecer una fecha exacta del descubrimiento científico, sino de las condiciones de posibilidad que lo hicieron posible.

Este modelo tiene las siguientes características “a) establece una relación entre diferentes etapas del conocimiento científico, sus cambios y su desarrollo a largo plazo; b)



presupone un punto de vista evolutivo no reductivista, entre distintas representaciones del pensamiento científico; c) se concentra en el desarrollo del pensamiento científico antes que en la reconstrucción de los contextos, intentando superar la dicotomía en la historia de la ciencia entre contexto y contenido; d) incluye en los análisis los aportes de la cultura material (herramientas de investigación, sistemas de símbolos, procesos técnicos, etc.); e) emplea en los análisis conceptos marco históricos-epistemológicos para caracterizar dinámicas de investigación científica a largo plazo.” (Moreno, 2018, pág. 160).

El modelo de Renn para la Epistemología Histórica es concebido, según (Feest & Steinle, 2012), como un modelo mental de carácter heurístico que hace parte de las prácticas de representación de diferentes grupos y comunidades científicas. Este modelo posibilita realizar inferencias entre objetos de investigación, identificar elementos compartidos entre grupos específicos de investigación y determinar la ubicación de cada grupo de investigación en un contexto, sea teórico o práctico; con la capacidad para generar una reorganización del propio sistema de representación. En este modelo los conceptos contribuyen a la práctica de la investigación científica, ya que se van constituyendo el proceso mismo de la investigación.

Los conceptos se desenvuelven de dos manera, la primera en cuanto que pueden tener autonomía frente a las teorías, por lo tanto, un cambio en un concepto no es el resultado de un cambio en la teoría, y la segunda, en cuanto a que el concepto está arraigado en la teoría, por lo tanto, un cambio conceptual es resultado de un cambio teórico. En esta perspectiva el concepto se constituye a partir de los discursos científicos articuladores de las prácticas científicas.

### 3. METODOLOGÍA

El proyecto de investigación: Implementación de la TD en empresas manufactureras y de servicios tiene un enfoque metodológico mixto en el que se combinará el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo de acuerdo con los objetos de investigación científica que se diseñen para cada una de las organizaciones seleccionadas y al ámbito de aplicación de las Transformación Digital – TD elegido.

Esto implica que el diseño de los objetos de investigación, las formas para su abordaje y los elementos que los constituyen permiten determinar el enfoque que se empleará, al igual que los instrumentos de investigación requeridos. De la misma manera, en que se determinan las variables, se analizarán en cada caso las relaciones que hay entre ellas a través del uso de herramientas, tanto de estadística descriptiva, como de estadística inferencial que permitan explicar la situación, el caso, el fenómeno que se va a analizar.

La operacionalización de la metodología se realizará a partir de dos marcos analíticos: La Epistemología Histórica - EH y el estudio de las prácticas; los cuales permiten analizar la implementación de la tecnología en las organizaciones a partir de los campos de acción de las Tecnologías de la Información - TI, los Sistemas de Información - SI y la Transformación Digital – TD y el impacto que tiene en la innovación en producto, proceso, mercadología y cliente, organización, investigación y financiero durante un determinado periodo de tiempo y bajo unas determinadas circunstancias.

La Epistemología Histórica parte del reconocimiento de la realidad de la organización a partir de un diagnóstico de su situación interna y externa para determinar los requerimientos tecnológicos, una vez identificadas las necesidades tecnológicas se procede a diseñar el objeto de investigación científica, tanto material, como formal, para lo cual, se señala el ámbito de investigación y las variables que los determinan. Una vez establecidas las variables se procede con el diseño de los instrumentos de investigación que permitan obtener los datos para medirlas y para establecer las relaciones entre ellas. Luego, se procederá con la formulación de la estrategia para la implementación de TD en el ámbito seleccionado y analizado de acuerdo con las condiciones encontradas; posteriormente se procede con la evaluación y la determinación del impacto generado en la organización.

Así, la Epistemología Histórica permite no sólo identificar la realidad, sino realizar la transformación de esta, ya que el uso de la tecnología en las organizaciones no es comprar equipos tecnológicos y ponerlos a funcionar dentro de algún ámbito de la organización, se trata de comprender los marcos analíticos desde los cuales se toman las decisiones para hacerlo.

En tanto que los Estudios Históricos permiten comprender como ha sido el proceso de implementación de tecnologías en las organizaciones a lo largo del tiempo, los motivadores internos y externos que las han llevado a implementarlas. Según los resultados de las investigaciones de 2019 y de 2020 señalan que la respuesta frente al cambio en las PYMES es muy lenta, tarda entre uno y dos años para tomar algún tipo de decisión frente al uso o implementación de tecnologías.

En este sentido los Estudios Históricos permiten, según el modelo de análisis que se use, determinar el impacto que ha tenido en la organización la implementación de tecnologías. Los hallazgos en cada uno de los componentes del estudio podrán ser extrapolados a otras organizaciones en otros contextos, lo cual, permitirá no sólo objetividad de la investigación, sino universalidad.

En este sentido objeto material de esta investigación es la formulación y evaluación de estrategias para la implementación de la TD en los ámbitos de producto,

proceso, mercadología y cliente, organización, investigación y financiero en PYMES no sólo manufactureras, sino de servicios, el cual, se determina a partir de un diagnóstico de los requerimientos tecnológicos de la organización y la priorización de las estrategias de acuerdo a la aplicación de un instrumento que se formuló para tal efecto.

El objeto formal – quod es el análisis de la implementación de la TD en las PYMES a partir de los resultados generados en el diagnóstico, el cual, es un análisis situado desde la perspectiva de la Epistemología Histórica - EP y de los Estudios Históricos - EH sobre los procesos de implementación de tecnologías en la organización, teniendo en cuenta el contexto tanto interno, como externo. Esto implica identificar qué ámbitos han priorizados y cómo ha sido históricamente el proceso de incorporación de tecnología en la organización.

El primer marco es nuevo en las investigaciones que se han realizado hasta ahora en UCompensar, mientras que el segundo permite mantener la continuidad con la investigación de 2020. La combinación de los dos marcos permite realizar el diagnóstico de los requerimientos tecnológicos de las organizaciones a partir de comprender su situación interna y externa y, formular una estrategia diferencial que atienda sus requerimientos tecnológicos. Esto tiene como finalidad comprender las prácticas encaminadas a la introducción de tecnología en los ámbitos de las organización, pues no sólo se trata de implementar la tecnología desde un marco analítico como las Tecnologías de la Información – IT, los Sistemas de Información – IS y la Transformación Digital – TD, sino comprender los suelos epistémicos desde los cuales se realiza, lo cual, permite identificar las condiciones de posibilidad bajo las cuales cada una de las organizaciones lo ha hecho.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES EN COLOMBIA

La realidad empresarial en Colombia señala que el 96% de las empresas en el país son micro, pequeñas y medianas empresas - PYMES, las cuales, generan el 38% del Producto Interno Bruto – PIB según estudio realizado en la Universidad EAN. Según la Encuesta de Desempeño Empresarial del tercer trimestre de 2020 el 18% de las PYMES ha realizado algún tipo de inversión, la cual, se financió el 36% con recursos propios, el 21% con crédito bancario, el 20% con reinversión de utilidades, el 7% con recursos de los proveedores, el 7% con crédito bancario respaldado por el Fondo Nacional de Garantías, el 5% otros y, el 2% Factoring. La destinación de estas inversiones se orientó a nuevas tecnologías y procesos de innovación el 23%, nueva maquinaria y equipo el 22%,

capacitación del capital humano el 20%, otros el 13%, mejora de la inversión existente el 13% y nueva infraestructura el 9%.

La anterior situación de las empresas permite constituir un objeto material de investigación para la academia, el cual, se puede abordar desde perspectivas como las fuentes de financiamiento de las PYMES, la inversión en desarrollo e innovación, el aporte de las PYMES a la PIB del país, la sostenibilidad de las PYMES en el tiempo, entre otros. Este estudio centrará su análisis en la implementación de tecnologías e innovación por parte de las PYMES, a partir de reconocer que no se trata sólo de las inversiones que este tipo de empresas realizan en este campo, sino del marco paradigmático desde el cual lo hacen. Esto implica identificar la visión científica y tecnológica desde la cual los empresarios realizan acciones tanto para implementar tecnologías en sus organizaciones, como el alcance que esperan de las mismas.

Esto permite que la acción investigativa para el proyecto Implementación de la Transformación Digital en Empresas Manufactureras y de Servicios se pueda orientar en los siguientes aspectos: objeto material de investigación, objeto formal de investigación (quid) y objeto formal de investigación (quo). El primero implica comprender los contenidos relacionados con las PYMES que se abordarán desde la facultad; el segundo implica determinar las perspectivas del análisis desde las cuales se pueden abordar las PYMES y, el tercero los medios, los métodos y los instrumentos con que se abordaran los contenidos y las diferentes perspectivas de análisis. Los anteriores objetos, en términos metodológicos se pueden abordar en un primer momento desde el marco de la Epistemología Historia analizando las condiciones de posibilidad que hacen que un fenómeno, un hecho, un caso se constituya en objeto de investigación.

Según (Moreno, 2018) citando a Rheinberger (1997) uno de los campos de la Epistemología Histórica es el análisis de cómo ciertos fenómenos se han constituido en objetos de investigación, lo cual, permite pensar y constituir a las PYMES en objeto de investigación en diferentes disciplinas y líneas de conocimiento que se han trazado no sólo desde la Facultad de Contaduría y Finanzas Internacionales Internacionales, sino desde los programas de Finanzas y Negocios Internacionales, la Tecnología en Gestión de los Negocios Internacionales en Entornos Digitales, Administración Financiera y Contaduría Pública.

Lo anterior permite articular la visión y la misión de la Fundación Universitaria Compensar, la facultad y los programas, de manera que la investigación que se realice sobre las PYMES permita abordarlas desde diferentes perspectivas y enfoques, con base en los cuales se problematice y se generen diferentes propuestas o alternativas de solución, de manera que la Universidad impacte al sector productivo.

Al analizar desde la Epistemología Histórica a las PYMES implica comprender cómo éstas se pueden constituir en objeto de reflexión a partir del reconocimiento de las condiciones históricas, no sólo de su emergencia, sino bajo las cuales han venido operando, lo que, permite según (Moreno, 2018) que se puedan establecer en el campo de la investigación científica en objetos científicos. Esto implica reconocer la realidad de las PYMES en relación con los métodos, instrumentos y sistemas de análisis que dan cuenta de ella desde perspectivas como la administración, las finanzas, la innovación y la tecnología, la estructura organizacional, el talento humano, la investigación, la mercadología, entre otras.

E igualmente, implica comprender a las PYMES tanto a nivel interno, como a nivel externo. El primero, su desempeño como organización en términos de la gestión y los resultados organizacionales y operacionales. El segundo, su desempeño en el mercado y frente a las políticas estatales como la política monetaria, la política fiscal, la política comercial, y la política cambiaria. Comprender la situación histórica, específica y local de un fenómeno, una situación, un caso implica desde la perspectiva de (Moreno, 2018), referenciando a Rheinberger, el desarrollo de métodos, instrumentos y sistemas de investigación. Lo cual, no resulta ajeno para la investigación sobre las condiciones históricas del estudio de las PYMES, en donde los investigadores están llamados a proponer estrategias metodológicas, instrumentos y sistemas de investigación que permitan su abordaje desde las diferentes dimensiones, teniendo en cuenta que en el contexto actual experimentan un cambio de paradigma, como lo es la Transformación Digital - TD en el marco de la Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0.

Por lo tanto, al preguntarse ¿Cuál es el sentido y el alcance epistemológico de constituir en objeto de investigación a las PYMES? Permite no sólo determinar el alcance de la producción de nuevo conocimiento científico, sino las condiciones de posibilidad bajo las cuales las PYMES han usado e implementado tecnologías en diferentes ámbitos, para constituir las PYMES en un objeto de investigación científica y, en segundo lugar, desde la perspectiva de Daston, citada por (Moreno, 2018) analizar los criterios normativos que se establecen al momento de constituir los objetos de investigación, lo cual, implica el estudio de las prácticas científicas.

Según (Foucault, 2013) el estudio de las prácticas implica identificar los campos discursivos desde los cuales se han operacionalizado. En este sentido, el análisis de la investigación sobre las PYMES conlleva a la identificación de los diferentes discursos que la han operacionalizado, por un lado; por el otro, conduce a abordar los discursos que han operado sobre la gestión, control, administración y operación de las PYMES. Son dos

ámbitos diferentes de análisis, uno se centra en el estudio de las prácticas investigativas sobre las PYMES, y el otro sobre el estudio de las prácticas organizacionales. Los dos resultan complementarios para comprender el sentido y alcance epistemológico de esta propuesta.

Para (Foucault, 2013) todos los discursos se fundamentan en una base o suelo epistémico, el cual, se constituye a partir de una serie de operadores categoriales que permiten comprender y explicar un hecho, un fenómeno, un acontecimiento, mediante una serie de enunciaciones que se realizan alrededor de un mismo objeto y, que se pueden seguir realizando independientemente si el objeto permanece o ha desaparecido. En esto se presenta una coincidencia entre el análisis discursivo propuesto por Foucault y la Epistemología Histórica, en cuanto que el análisis de los objetos del discurso, como de los objetos de la investigación tienen un carácter histórico.

El análisis discursivo busca determinar el conjunto de enunciaciones que se han realizado, las categorías empleadas y las relaciones que se pueden establecer entre ellos para identificar los operadores epistémicos sobre los cuales se han realizado y la forma como han movilizad las prácticas, en esta perspectiva su aplicación en el estudio de las PYMES se orienta a identificar los operadores discursivos, las categorías empleadas, las relaciones entre categorías y enunciaciones que han movilizad tanto las prácticas investigativas sobre ellas, como las prácticas organizacionales. Este doble campo de estudio es una referencia amplia para generar diferentes análisis y enfoques posteriores sobre las PYMES en la Facultad de Contaduría y Finanzas Internacionales.

En esta propuesta el análisis se centra en identificar los campos discursivos desde los cuales se han movilizad las prácticas empresariales orientas a la implementación y uso de tecnologías en la empresa con el propósito de promover la innovación, para lo cual, se establece como marco de referencia las posibilidades de la investigación desde Epistemología Histórica en tres grandes campos de enunciación sobre el uso de tecnologías en las organizaciones como lo son: las Tecnologías de la Información – TI, los Sistemas de la Información – SI y la Transformación Digital.

### ***Tecnologías de la Información – IT y Sistemas de Información – SI***

Se pueden clasificar los estudios teóricos sobre la implementación de tecnologías en las organizaciones en tres grandes marcos analíticos: Tecnologías de la Información – TI, Sistemas de Información – SI y Transformación Digital – TD, los cuales, ubicados en una línea de tiempo se pueden rastrear desde la década de los setenta, sin embargo, es importante señalar que no se han desarrollado de forma continua, sino que se encuentran imbricados los unos en los otros. A partir de la década de los setenta se presenta un

cambio significativo en la forma como las organizaciones acceden a la tecnología, el cual, (Ohmae, 1991) denomina el fenómeno de la dispersión tecnológica y se constituye en una de las condiciones de la globalización.

La dispersión tecnológica se constituye en la oportunidad que tienen las organizaciones para acceder a la tecnología disponible en el mercado, para lo cual, requieren sólo dos condiciones, conocer qué tipo de tecnología requieren y contar con el capital necesario para hacerlo. En este sentido, la dispersión tecnológica les permite a las organizaciones no sólo acceder a tecnología de punta, sino reducir costos, ya que no tiene que realizar inversiones en investigación y desarrollo. Al contar con la mejor tecnología disponible en el mercado, les permite garantizar al cliente productos de alta calidad y confiabilidad.

Todo el tiempo se está siendo testigo de los efectos de la dispersión tecnológica sobre los productos y servicios que se adquieren en el mercado, en los cuales se encuentra que todos los componentes que los constituyen son desarrollados por diferentes empresas, las cuales, se caracterizan por ser la líderes en el mercado, un ejemplo, son los portátiles de Toshiba, una empresa y marca japonesa, los cuales, entre sus principales componentes cuentan con software de Microsoft, baterías de Energy Start, procesador de Intel, tarjeta graficadora de AMD, chasis de Satellite, entre otros. Lo anterior implica para Toshiba la posibilidad de contar en sus productos con los mejores componentes disponibles en el mercado, que si no accediera a ellos tendría que desarrollarlos por su cuenta, lo cual, le acarrea asumir mayores inversiones en investigación y desarrollo, lo que le implica mayores costos.

El fenómeno de la dispersión tecnológica al permitirle a las organizaciones acceder a la mejor tecnología disponible en el mercado, lo hace bajo el principio de la especialización y la producción en masa, ya que las empresas desarrolladoras de tecnología se especializan en la producción de componentes necesarios en otras industrias, y producir en masa, lo que les permite garantizar confiabilidad en sus productos y reducir costos. Es así, como la dispersión tecnológica genera nuevas condiciones para el acceso de las organizaciones a la tecnología, y les permite adelantar procesos de innovación en producto, proceso, mercadología y cliente, y estructura organizacional.

La implementación de Tecnologías de la Información – TI y el desarrollo de Sistemas de Información, tal como lo señala (Rodríguez Cabrera, 2019) no se trata sólo de introducir tecnologías en alguno de los campos de la organización, sino de realizar un diagnóstico que permita determinar los requerimientos específicos, lo que implica identificar la posición que asumen tanto las directivas, como los empleados

frente a los cambios tecnológicos. Esto tiene un trasfondo y es la posición de sujeto que tienen los encargados de gestionar la transformación tecnológica y los empleados en las empresas, frente a los requerimientos tecnológicos propios de la empresa y los impulsados por el mercado.

Según (Bounfour, 2016) las organizaciones que empezaron a implementar Tecnologías de la Información – IT, lo hicieron inicialmente para innovar en producto, buscando transformaciones parciales, pero significativas, antes de pensar en el desarrollo de un nuevo producto. Sin embargo, la implementación de las TI en las organizaciones tuvo un efecto sobre dos ámbitos fundamentales: las líneas de negocio y los productos y, la estructura organizacional. No se trata sólo de analizar sobre qué ámbitos de la organización tiene efecto la implementación de TI, sino el impacto que genera en ellos para lo que se requiere de un método que permita medirlo. Un segundo aspecto, se centra en identificar el marco epistemológico desde el cual se da la implementación de TI, y un tercero, en cómo se legitiman las TI al interior de la organización con un objetivo claro, establecer una posición dominante en el mercado frente a la competencia.

Al mismo resultado llegaron los estudios que se centraron en el análisis de los Sistemas de Información - IS, en los cuales, se encontró que las organizaciones que han implementado SI tienen unas condiciones diferentes, no sólo por el tipo de organización -corporaciones-, sino por la infraestructura que tienen para adelantar el proceso, ya que cuentan no sólo con un grupo dedicado a la gestión de la tecnología, sino con un director de TI. Esto implica un enfoque y retos diferentes, ya que el primer problema que han tenido que enfrentar es la actitud de los empleados frente al cambio tecnológico, el cual, conlleva a que las actividades que se venían realizando cotidianamente, tienen que cambiar por el impacto de las nuevas tecnologías, lo que genera resistencias. En este tipo de organizaciones los cambios tecnológicos no son concertados, sino que se imponen desde la perspectiva del director de TI, ya que se anteponen los fines y objetivos organizacionales a los personales.

La implementación de las TI y de los SI en las organizaciones están enfocados en cuatro elementos centrales producto, proceso, mercadología y cliente, y en estructura organizacional, tal como se señala en el Manual de Oslo. Tiene como objetivo generar acciones innovadoras, parciales o totales en cada uno de ellos. En tanto que los estudios históricos analizan el impacto de la implementación de la tecnología en las organizaciones, para lo cual, se revisaron los siguientes: The US Program (Harvard), The Japanese Program (supported by METI) y The French Program, as Supported by CIGREF. Los tres estudios se realizan en contextos y organizaciones diferentes, sin embargo, los



tres llegan a una misma conclusión y, se trata de que la implementación de la tecnología en la organización alcanza su mayor impacto en las líneas de negocio y producto y, en la estructura organizacional.

Tanto el Manual de Oslo, como los estudios históricos mantiene una línea de análisis que es la innovación, la cual, se concibe como una mejora parcialmente significativa o la renovación total de un producto o un proceso. E igualmente, en el diseño de nuevas estrategias de relacionamiento con el cliente o en el diseño de nuevas formas organizacionales. Esta concepción de la innovación, tal como se afirma en el Manual de Oslo, está en proceso de conceptualización, sin embargo, se puede señalar la innovación busca generar ventajas competitivas para las organizaciones, las cuales, consisten en identificar qué es lo que la hace única en el mercado y qué es lo que le permite mantener el control de los precios de sus productos.

### ***De los Sistemas de Información – IS a la Transformación Digital – TD***

El análisis de la implementación de tecnologías en las organizaciones se va ampliando en la medida que emergen no sólo nuevas tecnologías, sino más campos de aplicación, junto con nuevos actores.

Tal como lo señala (Barnett, 1998) al analizar la teoría de los ciclos largos de Kondratiev y como lo aplican en el análisis de los ciclos largos de transformación tecnológica en Inglaterra (Freeman y Louçã, 2001). Éstos determinaron cinco olas, la primera fue la era del algodón, el hierro y el poder del agua; la segunda fue la era los ferrocarriles, la energía a vapor y la mecanización; la tercera fue la era del acero, la ingeniería pesada y la electrificación; la cuarta fue la era de la gran depresión, el petróleo, los automóviles, la motorización y la producción masa; y la quinta es la era de las tecnologías de la información y la comunicación, el cual, consideran como un nuevo paradigma tecno-económico, basado en el uso de computadoras, telecomunicaciones, redes, y nuevas estructuras organizacionales (Rodríguez Cabrera, 2020, pág. 23).

En el análisis que hace (Freeman y Louçã, 2001) plantean como fue la relación entre los Sistemas de Información – IS y la estructura organizacional, la cual, les permitió a las organizaciones establecer un área de tecnología y enfrentar la resistencia al cambio por parte de sus miembros. La base para el desarrollo de los Sistemas de Información fue la implementación del software y hardware en los diferentes procesos de la organización, de manera que se lograra una mayor eficiencia en los mismos y en el uso de los recursos. Sin embargo, la primera acción no era determinar las necesidades de tecnología, sino cambiar la mentalidad de los empleados para que asumieran el reto de realizar sus actividades con el uso de nuevas tecnologías disponibles. Este proceso

de sensibilización se constituyó en la principal acción del director de IS. El segundo fue establecer un método apropiado para identificar los requerimientos de tecnología de las organizaciones, y el tercero generar una transformación en la estructura organizacional.

Este modelo de análisis de la implementación de tecnologías en la organización tiene un carácter histórico, que sin ser un proceso continuo permite evidenciar la transición de los Sistemas de Información – IS a la Transformación Digital – TD. Si bien es cierto el proceso se inicia en la quinta ola, los procesos de digitalización generan nuevos impactos en las organizaciones, los cuales van a tener unas características de acuerdo con el contexto en que se desarrollan.

Según (Freeman y Louçã, 2001) se pueden señalar tres contextos en los cuales se ha realizado la investigación, el primero es en los Estados Unidos en donde el desarrollo de la quinta ola o nuevo paradigma tecno-económico generó un proceso acelerado de transformación en el sector financiero, en la segunda parte del Siglo XX, basado en el creciente uso de computadoras, telecomunicaciones e internet con el propósito de acceder a una mayor cantidad de recursos de los ahorradores, innovar con nuevos servicios, y generar alianzas con otras organizaciones. Constituyéndose en la base no sólo para el desarrollo de la Transformación Digital, sino su aplicación en los procesos de las organizaciones.

El proceso de innovación digital implicó redimensionar no sólo la forma de hacer las cosas en la organización, sino el uso de las tecnologías digitales en la estructura organizacional, en las líneas de negocio, en los modelos de negocio y en el relacionamiento con el cliente.

El segundo y el tercero fueron Europa y Asia, respectivamente. En los cuales se presenta una coincidencia en los campos en que se desarrolló la Transformación Digital, en los dos casos afectaron no sólo la estructura organizacional, sino el desarrollo de nuevos modelos de negocio, estructuras sociales y marco normativos. Estos tres últimos, resultan fundamentales para el desarrollo posterior de la TD, ya que van a marcar su futuro y se van a consolidar con el proyecto de Industria 4.0 del gobierno alemán a comienzo del Siglo XXI y se van a consolidar en tres campos: conceptual, funcional y geográfico. En el primero se realiza el proceso de conceptualización de categorías como enfoque modular, aceptación, máquina generativa, innovación co-creativa, improvisación, el segundo en el desarrollo y consolidación de redes sociales, condiciones de trabajo, innovación, privacidad, estándares, gobernanza, y derechos de autor, y el tercero, son los lugares en los que el proceso de desarrollo e implementación de la TD toma más fuerza, es el caso de Europa y Asia.

La Transformación Digital – TD en las organizaciones se encuentra vinculada no sólo a los temas antes mencionados, sino a todo el proceso de digitalización que involucra nuevos modelos de negocio y ecosistemas de innovación, movilidad, trabajo, coordinación y la cuestión de la generación, usos emergentes, adaptación individual, innovación interna, innovación abierta y flujos de conocimiento, la ética de los usos digitales y la privacidad, normas, estándares y derechos, desempeño económico, datos, y diseño de la organización 2020.

La implementación de las tecnologías en las organizaciones con propósito de innovación se puede analizar desde los campos de las Tecnologías de la Información – TI, los Sistemas de Información – SI y la Transformación Digital – TD, los cuales, desde el marco de análisis de la Epistemología Histórica permiten rastrear a través de un análisis histórico las condiciones de posibilidad tanto del desarrollo de las investigaciones sobre la innovación en las PYMES en Colombia, como las condiciones de posibilidad en cómo éstas se han constituido en objetos de investigación científica a través del estudio de las prácticas, tal como lo señalan Rheinberger y Daston, según (Moreno, 2018). Por lo tanto, el alcance epistemológico de la propuesta radica en el estudio de una realidad concreta, particular, situada como lo es la de las PYMES en Colombia, en las dimensiones que en el marco de la innovación se plantean en el Manual de Oslo (producto, proceso, mercadología y cliente, organización) y las con condiciones de posibilidad que permiten constituir las en objetos de investigación científica a través del estudio de las prácticas, tanto investigativas, como organizacionales.

El estudio de las prácticas desde la perspectiva de Foucault permite establecer los suelos epistémicos desde los cuales han operado discursos, los saberes implicados y los mecanismos que han permitido operar sobre las prácticas, proyecto que tiene una gran correspondencia en el primer momento de la EH, como lo es el proceso de individualización de categorías, que es en la EP la historia de los conceptos epistemológicos, los cuales, se pueden abordar desde una perspectiva genealógica para establecer las condiciones de posibilidad que los han hecho posibles y la forma cómo en relación con un objeto han permitido realizar una serie de enunciaciones que configuran lo que Foucault denomina un dominio del discurso en un tiempo determinado. De esta manera, se plantea un ámbito de investigación sobre las PYMES con alcance epistemológico que permite abordarlas de forma localizada, pero cuyos resultados pueden aplicarse a otros casos concreto, lo cual, implica la posibilidad de un sentido universal, sin que sea la pretensión, ya que desde Foucault esto no sería posible, sin embargo, y sin esa intención es posible pensar que un análisis situado para las PYMES ofrezca claves interpretativas útiles para comprender otros contextos organizacionales, sin pretender por ello alcanzar una validez universal.

## 5. CONCLUSIONES

La Epistemología Histórica – EH aplicada en el campo de la investigación de la empresa permite diseñar objeto de investigación científica a partir de reconocer la circunstancia y la situación de la organización, mediante el uso de instrumentos diseñados de acuerdo con las condiciones y contexto de la organización. Lo anterior permite abordar la empresa a partir de sus condiciones internas y externas, lo cual, permite identificar no sólo la forma como ha abordado el uso de la tecnología, sino el estado presente y los requerimientos para el futuro de acuerdo con los paradigmas vigentes. Así, se formula una metodología de investigación científica orientada al análisis de las organizaciones sin una pretensión de universalidad, ya que permite reconocer la empresa a partir de su realidad concreta, es un proceso de individualización que en algún momento puede servir de referencia para el estudio de otras organizaciones, sin pretender aplicar el modelo de análisis a otras organizaciones, ya que cada una tiene unas particularidades, con las cuales no se buscan regularidad, ni se realizan inferencia con carácter de universalidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Barnett, V. (1998). *Kondratiev and the Dynamics of Economic Development. Long Cycles and Industrial Growth in Historical Context*. MACMILLAN PRESS LTD.

Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation. From Lean Production to Accelution*. Springer.

Feest, U., & Steinle, F. (2012). *Scientific Concepts and Investigative Practice*. Gruyter.

Foucault, M. (2013). *La arqueología del saber*. Siglo XXI.

Freeman y Louçã. (2001). *As Time Goes By: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*. Oxford University Press.

Holmes, F., Renn, J., & Rheinberger, H.-J. (2003). *Archimedes. New Studies in the History and Philosophy of Science and Technology*. Kluwer Academic Publishers.

Moreno, J. C. (2018). Análisis de las contribuciones y de los sentidos de la epistemología histórica. *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia.*, 155–177. doi:<https://doi.org/10.18270/rcfc.v18i37.2573>

Ohmae, K. (1991). *El mundo sin fronteras*. Mc. Graw Hill.

Rheinberger, H. J. (2010). *An epistemology of the concrete. Twentieth- Century Histories of Life*. Duke University Press.

Rheinberger, H.-J. (1997). *Toward a History of Epistémic Things: Synthesizing Proteins in the Test Tube*. Stanford University Press.

Rodríguez Cabrera, N. Y. (2019). *Tecnología de la información y comunicación TIC como herramienta para la innovación en procesos de pequeñas y medianas empresas PYMES*. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés. Obtenido de <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/handle/compensar/2161>

Rodríguez Cabrera, N. Y. (2020). *Análisis de la Implementación de la Transformación Digital - TD en las PYMES manufactureras*. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés. doi:10.47212/Analisisdelatransformaciondigital2021.1

# CAPÍTULO 13

## DIAGNÓSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS PARA LA EMPRESA TRANSPORTADORA TRES ERRES – RRR

Data de submissão: 28/10/2025

Data de aceite: 17/11/2025

**Carlos Andrés Palomeque Forero<sup>1</sup>**

Fundación Universitaria Compensar  
Bogotá, Colômbia

<https://orcid.org/0009-0003-0681-7070>

**Fabiam Eduardo Rojas Navarrete<sup>2</sup>**

Servicio Nacional de Aprendizaje  
SENA CFTHS  
Bogotá, Colômbia

<https://orcid.org/0000-0003-2590-9539>

**Nairo Yovany Rodríguez Cabrera<sup>3</sup>**

Fundación Universitaria Compensar  
Bogotá, Colômbia

<https://orcid.org/0000-0002-2933-4739>

<sup>1</sup> Docente Universitario en Emprendimiento y Negocios Internacionales. Economista – Universidad Nacional de Colombia. Magister en Relaciones Internacionales – Pontificia Universidad Javeriana. CVLAC: <https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/EnRecursoHumano/inicio.do> ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Palomeque-2>

<sup>2</sup> Licenciado en Filosofía y Letras. Magister en Educación. CVLAC: [https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0001544775](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001544775) RESEARCHGATE: <https://www.researchgate.net/profile/Fabiam-Eduardo-Rojas-Navarrete> GOOGLE SCHOLAR: <https://scholar.google.es/citations?user=uL1umFOAAAAJ&hl=es>

<sup>3</sup> Economista. Licenciado en Filosofía y Letras. Magister en Administración de Empresas con Especialidad en Finanzas Corporativas. Candidato a Doctor en Administración Gerencial. CVLAC: <http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/ConfirmDatos/return.do> RESEARCHGATE: [https://www.researchgate.net/profile/Nairo\\_Rodriguez\\_Cabrera](https://www.researchgate.net/profile/Nairo_Rodriguez_Cabrera)

**RESUMEN:** En este capítulo se presentan los resultados de la investigación de 2021 Implementación de la TD en empresas manufactureras y de servicios, la cual, es la tercera fase de la Investigación realizada en 2019 sobre el Uso de las TIC en la Empresas Manufactureras de Bogotá D.C. y continuada en 2020 con la investigación Implementación de la TD en empresas manufactureras y de servicios. Se presentan los resultados del diagnóstico y análisis de los requerimientos tecnológicos de la empresa Transportadora Tres Erres - RRR, así como la formulación de las estrategias en atención al usuario. La metodología aplicada desde el marco de la Epistemología Histórica permite construir la empresa Transportadora Tres Erres - RRR en objeto de investigación científica y diseñar los instrumentos necesarios para su análisis, esto implicó realizar un análisis interno y externo de la empresa y diseñar un instrumento para diagnosticar el nivel tecnológico en que se encuentra, a partir de cuyos resultados y adaptando el proceso de administración estratégica como método, se formularon y evaluaron una serie de estrategia orientadas a la atención al cliente, la cual, fue la principal dimensión en que se debía intervenir según los resultados del instrumento diagnóstico. Por tanto, el objetivo de este capítulo es identificar los requerimientos tecnológicos de la empresa Transportadora Tres Erres - RRR en la dimensión de cliente. El resultado fundamental que arrojó la aplicación del

instrumento de requerimientos tecnológicos y de acuerdo con la percepción del gerente de la empresa es que se debía intervenir la dimensión de cliente.

**PALABRAS CLAVE:** cliente; consumidor; innovación; transformación digital.

## DIAGNOSIS OF THE TECHNOLOGICAL REQUIREMENTS OF THE COMPANY TRANSPORTADORA TRES ERRES (RRR)

**ABSTRACT:** This chapter presents the results of the 2021 study *Implementation of Digital Transformation (DT) in Manufacturing and Service Companies*, which corresponds to the third phase of a research line that began in 2019 on the use of ICT in manufacturing companies in Bogotá D.C., and continued in 2020 with a second study on the implementation of DT in manufacturing and service companies. The results include the diagnosis and analysis of the technological requirements of the company Transportadora Tres Erres (RRR), as well as the formulation of strategies focused on customer service. The methodology applied, based on the framework of Historical Epistemology, allows the company to be constructed as an object of scientific research and supports the design of the necessary instruments for its analysis. This involved conducting an internal and external analysis of the company and creating an instrument to diagnose its current technological level. Based on the results obtained and applying the strategic management process as a methodological reference, a set of strategies aimed at improving customer service was formulated and evaluated—identified as the main dimension requiring intervention according to the diagnostic instrument. Therefore, the objective of this chapter is to identify the technological requirements of Transportadora Tres Erres (RRR) in relation to the customer dimension. The main outcome obtained from the application of the technological requirements instrument, and from the manager's perception, indicates that customer service is the dimension that should be prioritized for improvement.

**KEYWORDS:** customer; consumer; innovation; digital transformation.

## IDENTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este Capítulo de libro es resultado del proyecto de investigación Implementación de la TD en empresas manufactureras y de servicios, proyecto desarrollado en el año 2021, financiado por la Fundación Universitaria Compensar.

### 1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo es el resultado de la investigación realizada en el año 2021 sobre la Implementación de la TD en empresas manufactureras y de servicios en la dimensión de cliente, cuyo objetivo es formular y evaluar una estrategia para la implementación de la Transformación Digital – TD en PYMES manufactureras o de servicios en los ámbitos de producto, proceso, mercadología y cliente, organización, talento humano e investigación a partir del diagnóstico de los requerimientos tecnológicos e innovación particulares de las organizaciones. El desarrollo del presente objetivo en términos de metodología implica la

incorporación de la investigación situada originada en los estudios de la Epistemología Histórica – EH, como método de análisis de la empresa, para lo cual, se seleccionó, mediante contacto directo con el propietario y gerente, la empresa Transportadora Tres Erres – RRR, la que se constituyó en objeto científico de estudio.

La investigación situada permite abordar un objeto, un hecho, una situación de la realidad, en este caso la empresa Transportadora Tres Erres – RRR, la cual se constituye en objeto material de estudio en esta investigación y cuyo objeto formal *quod* es el análisis del nivel de uso de tecnologías y los requerimientos que la empresa tiene en alguna de las dimensiones señaladas.

El objeto formal *quo* que implica el desarrollo, creación, elaboración de instrumentos de investigación permitió la elaboración de un instrumento de diagnóstico de las necesidades tecnológicas de las organizaciones, el cual, se fundamenta y explica en el Capítulo II del presente libro, y de la adaptación del proceso de administración estratégica como método para analizar las condiciones externas e internas de la empresa a partir de las cuales se formulan las estrategias que la empresa debe priorizar para la implementación de tecnologías en las dimensiones que lo requieran.

Lo anterior implicó para el desarrollo de la investigación la selección de la empresa, la aplicación del instrumento diagnóstico, el análisis tanto de los factores externos, como de los factores internos, la priorización de las estrategia, la evaluación de estas y la formulación de los objetivos organizaciones en la dimensión de cliente en el mediano y en el largo plazo. Esto último es la fase final de la investigación situada en donde se propone una alternativa de solución para atender los requerimientos tecnológicos de la empresa en la dimensión cliente, la cual, fue la priorizada, de manera que así se alcanza el objetivo general propuesto y proponiendo una respuesta a la pregunta problema de la investigación, la cual es ¿Cuentan las PYMES con el conocimiento técnico para identificar sus requerimientos tecnológicos y cómo desarrollar una estrategia para solventarlos en el marco de la Transformación Digital? Frente a la que hay que señalar que los resultado de las investigaciones previas llevan a afirmar que las PYMES no solo no tienen claridad sobre sus requerimientos tecnológicos, sino que no saben como abordarlos, y será lo que se intenta averiguar en el estudio realizado a la empresa Transportadora Tres Erres – RRR.

Es importante señalar que el estudio realizado a la empresa Transportadora Tres Erres – RRR no es un estudio de caso, sino que desde el marco de la investigación situada se toma como un objeto particular de la realidad, constituyéndola en objeto de investigación científica y mediante la aplicación de los instrumentos indicados se analiza el objeto formal *quod* y de acuerdo con los resultados se propone una tentativa de solución.



En este sentido, se implementa la investigación situada como una metodología para indagar por la realidad de una empresa, identificando su situación y su circunstancia y proponiendo una solución a los problemas identificados a su medida. Esta metodología no tiene un interés universalista, sino que da cuenta de una realidad concreta, que puede servir de contraste para el análisis de otras, o que los instrumentos desarrollados en esta investigación puedan ser implementados en otra. La investigación situada es concreta y da cuenta en esos términos del objeto material, del objeto formal *quod* y del objeto formal *quo* indicados en la investigación si hacer uso de la inducción.

## 2. ANTECEDENTES

En este capítulo se presentan los resultados de una investigación situada, la cual tiene como objeto de estudio la identificación de las necesidades tecnológicas para la empresa Transportadora Tres Erres - RRR. Esta es una empresa con sedes en las ciudades de Sogamoso – Boyacá y Bogotá D.C. Tiene como objeto la prestación de servicio de transporte de carga en dos líneas: varios y alimentos. El servicio de transporte lo prestan en doble ruta: Sogamoso – Tunja – Bogotá y, Bogotá – Tunja – Paipa – Duitama – Sogamoso. La empresa realiza los recorridos los martes, jueves y sábado. También, presta servicios adicionales como lo es el transporte de carga especializada que requiera condiciones particulares como la conservación de la cadena de frío.

El diagnóstico se realizó a través de la aplicación de un instrumento diseñado por los investigadores del proyecto, el cual permite medir el estadio o nivel tecnológico en el cual se encuentra la empresa a partir del análisis de 6 dimensiones: proceso, producto, cliente, talento humano, investigación y estructura administrativa. Cada dimensión cuenta con una serie de variables, que en el total del instrumento son 26, las que se miden a través de una serie de preguntas para establecer el nivel de uso de tecnologías en cada una de las dimensiones y a nivel general de la empresa. El resultado del diagnóstico permite identificar la base epistémica desde la cual la empresa ha implementado el uso de tecnologías, la cual puede ser desde el ámbito de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC, de los Sistemas de Información – SI o desde la Transformación Digital – TD.

El diagnóstico para determinar el nivel de uso de tecnología en la empresa Transportadora Tres Erres - RRR se realizó mediante la aplicación de un instrumento de diagnóstico formulado por el grupo de investigación, el cual, tiene como objetivo determinar el estado actual de la organización en el uso de tecnología y los requerimientos estratégicos que en el corto plazo le permitan lograr una mayor eficiencia.

La aplicación del instrumento se realizó vía telefónica entre el dueño y gerente de la empresa, el señor Raúl Riaño y los docentes adscritos al proyecto de investigación Fabiam Eduardo Rojas del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA y Nairo Yovany Rodríguez Cabrera de UCompensar. La aplicación del instrumento se realizó a modo de encuesta telefónica, ya que por la actual situación del país -paro nacional- no se pudo realizar de forma presencial. La empresa Transportadora Tres Erres - RRR tiene su domicilio principal en la ciudad de Sogamoso – Boyacá y una sede en la ciudad de Bogotá D.C.

El instrumento de diagnóstico se aplicó el día 18 de mayo de 2020 a las 2:00 pm, tal como se evidencia en la grabación adjunta. En una reunión previa con el gerente de la empresa, él había señalado la importancia de trabajar en dos dimensiones que para la organización son urgentes, la dimensión de cliente y la dimensión de proceso. Sin embargo, y a pesar de tener claro hacia donde se debía dirigir la investigación se realizó la aplicación del instrumento de manera que permitiera validar la percepción del gerente y nos brindará la información necesaria para soportar la continuidad de esta.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento permiten señalar que la empresa Transportadora Tres Erres - RRR es una organización que tiene un bajo nivel en el uso de tecnologías, tanto de Tecnologías de la Información - TI, como tecnologías de Transformación Digital – TD, lo cual, lejos de constituirse en un impedimento para la realización de la investigación, se constituye en una gran oportunidad tanto para la organización, como para UCompensar en el diseño de una estrategia de implementación y uso de tecnología TI y TD, que le permita a Transportadora Tres Erres - RRR alcanzar un mayor nivel de eficiencia en el desarrollo de su operación.

Transportadora Tres Erres - RRR es una organización que necesita reforzar el uso de tecnologías en las dimensiones objeto de la investigación, a saber, producto (servicio), cliente, proceso, estructura organizacional, talento humano e investigación. Sin embargo, se ha priorizado para la implementación de tecnología las dimensiones de cliente y proceso, y como una tercera opción, la dimensión de estructura organizacional.

Imagen 1. Imagen Corporativa de Transportadora Tres Erres – RRR.



Nota: Todas la imágenes de la empresa Transportadora Tres Erres – RRR son usadas bajo autorización escrita de Raúl Riaño – Propietario y Gerente de la empresa.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. RELACIÓN EMPRESA – CLIENTE BAJO EL ENFOQUE ORIENTACIÓN AL CLIENTE

El análisis del cliente en los últimos años ha sufrido grandes variaciones, las cuales implican no sólo lo conceptual, sino las diferentes posiciones que se han asumido frente a él por parte de las empresas, las agencias de publicidad, el marketing, entre otras. Inicialmente, el análisis del cliente se encuentra ligado al marketing y tiene una doble orientación, la mejora de las ventas y la participación en el mercado, en esta perspectiva el cliente es visto como un sujeto, que según Ariza y Ariza (2016) “es una persona o una empresa que, mediante una transacción comercial, de forma habitual o esporádica, adquiere un bien o un servicio” con el objetivo de satisfacer o no una necesidad.

Según Ariza y Ariza (2016) la categoría cliente no necesariamente hace referencia a la misma persona que consume un bien o es usuario de un servicio, puede ser alguien que realice una actividad intermedia entre el productor y el consumidor o usuario final. En esta perspectiva el cliente es visto como el destinatario de la producción de bienes o el usuario de servicios, con el propósito de alcanzar sus objetivos organizacionales en el corto plazo. Así, se plantea una distancia entre cliente y empresa que no permite reconocer no sólo el nivel de satisfacción lograda por el consumidor, sino que la relación se vuelve impersonal.

A partir de esta relación impersonal cliente y empresa, Ariza y Ariza (2016) perfilan desde la psicología cuatro tipos de clientes teniendo en cuenta la forma en que toman sus decisiones de consumo. El primero es el cliente indeciso, el cual se caracteriza por dudar frente a la decisión de consumo, y requiere un tiempo mayor y el acompañamiento de otro para tomarla. Esto suele suceder porque él no cuenta con la suficiente información

sobre el bien o el servicio que desea adquirir o porque puede haber encontrado una opinión que le haya generado la indecisión. El segundo es el cliente socializador, el cual se caracteriza por la toma de decisiones de consumo en el contexto de un grupo, y la basa en las opiniones positivas que haya recibido de los miembros del grupo sobre el bien o servicio. El tercero es el cliente autoritario, el cual se caracteriza por tomar decisiones de consumo de una manera rápida, movido por sus creencias y por la seguridad de que no se va a equivocar, él tiene sus propias razones sobre las que justifica su decisión. Y el cuarto es el cliente relacional, el cual se caracteriza por tomar su decisión de consumo basado en datos e información sobre el bien o el servicio, busca generar razones de una manera objetiva. Este tipo de cliente es que antes de tomar una decisión de consumo indaga sobre el bien o el servicio que desea adquirir.

En esta perspectiva el cliente como objetivo de la empresa, implica que ésta tenga la capacidad de reconocer cómo él satisface sus necesidades con la adquisición del bien o del servicio, la opinión que ha generado sobre éstos, de manera que se identifiquen ventajas o desventajas que apoyen la mejorar de su calidad.

Esta forma de asumir al cliente por parte de la empresa implica epistémicamente varios conceptos claves como reconocer que el acto de consumo de un bien o la adquisición de un servicio está orientado a la satisfacción de una necesidad; que el cliente es importante si y sólo si consume o adquiere, el producto o el servicio ofrecido, respectivamente; que la empresa debe conocer muy bien al cliente mediante la identificación de sus necesidades. En este sentido es importante para la empresa tener claro, que una necesidad no se satisface con un único producto y que en el mercado siempre habrá múltiples alternativas para hacerlo, por lo tanto, hay que conocer los diferentes motivadores de la conducta de los consumidores que permitan identificar patrones, regularidades, frecuencias en sus hábitos de consumo. Así mismo, identificar las condiciones cambiantes del mercado, las cuales se constituyen en generadoras de tendencias de consumo.

Ariza y Ariza (2016) señalan que hay tres clases de factores que influyen en la conducta de los consumidores: personales, psicológicos y culturales o sociales. Los primeros permiten establecer la relación entre la persona y el producto o servicio, y están constituidos por la edad, el sexo, el estado civil, el nivel socioeconómico y el nivel cultural; los segundos están constituidos por las motivaciones, la personalidad, las percepciones, el aprendizaje y las creencias; y los terceros están determinados por la familia, el entorno, los grupos y el rol social. Todos estos factores se deben tener en cuenta por parte de la empresa al momento de realizar un estudio de mercado para alguna de sus líneas

de negocio, los cuales son variables en términos de tiempo y condiciones, tanto del cliente, como del mercado. No se debe descuidar ninguno porque lejos de constituirlos en una ventaja, puede generar una desventaja aprovechable por parte de la competencia, generando un efecto negativo sobre los objetivos organizacionales de aumentar las ventas y mejorar el posicionamiento en el mercado.

Las empresas de acuerdo con su tamaño, sus condiciones financieras, su posicionamiento en el mercado, su objetivo básico financiero puede desarrollar diferentes estrategias para relacionarse con el cliente, generando la infraestructura y los mecanismos necesarios para garantizar que ese relacionamiento sea efectivo y duradero en el tiempo. Una estrategia es contar con un área orientada a la atención al cliente, la cual está encaminada a garantizar la satisfacción plena de los clientes. Esto lo puede lograr según Ariza y Ariza (2016) a través de mantener no sólo una relación directa con el cliente, sino de observar permanentemente su comportamiento, de manera que se identifique cualquier cambio en los diferentes factores de consumo o en las condiciones de mercado. Además, se debe estar atento a los requerimientos o solicitudes que el cliente realice, las cuales se deben atender mediante una respuesta oportuna, clara y precisa de forma que no genere en él dudas adicionales. La respuesta no necesariamente debe ser positiva, lo que depende de las características de cada caso, que serán evaluadas por el área correspondiente.

El área de atención al cliente es responsable de la gestión de la información, no sólo de la identificación y caracterización del cliente, sino del seguimiento permanente de las regularidades y hábitos de consumo; al igual es la que debe atender las Preguntas, Quejas, Reclamos y Sugerencias - PQRS presentadas por el cliente; y del servicio postventa, el cual en este enfoque está orientado a prestar atención a cualquier tipo de incidencia que se pueda presentar durante el consumo del bien o la prestación del servicio.

Este enfoque orientado al cliente es adaptable a cualquier tipo de empresa, de acuerdo con sus características y condiciones económicas, financieras, administrativas, tecnológicas, entre otras. En el caso que se trate de una empresa que esté organizada por áreas o departamentos, el área de atención al cliente deberá mantener una comunicación fluida y permanente de forma que no se deje atender ningún tipo de requerimiento, y tampoco se descuide su observación. En empresas de menor tamaño, que no cuente con un área de atención al cliente, es una tarea permanente y continua de todos sus miembros de estar atentos a los requerimientos del cliente. En cualquier tipo de empresa, es fundamental que se adelante un proceso de capacitación en atención al cliente, ya que no se trata sólo de consumir una venta, sino en lo posible fidelizarlo para garantizar ingresos

futuros para la empresa y alcanzar los objetivos de mejorar ventas y posicionamiento en el mercado.

La fidelización del cliente debe ser el objetivo de la empresa, lo cual se logra garantizando no sólo productos y servicios de calidad, sino asegurando un relacionamiento efectivo con él. En este enfoque la satisfacción plena del cliente es el propósito central, a través de estrategias y acciones encaminadas a la determinación de sus necesidades y las condiciones bajo las cuales está dispuesta a satisfacerlas. E igualmente, la satisfacción plena del cliente tiene una arista fundamental basada en la comunicación efectiva y asertiva, mediante la cual, la empresa reconoce al cliente en su circunstancia y en su situación y, a pesar de tratarse una organización, está dispuesta a ponerse en el lugar del otro –el cliente–, de manera que pueda escucharlo y atender sus solicitudes de una forma efectiva y cordial, la que permite no sólo reconocer lo que él está solicitando, sino crear mecanismos de confianza para posibles ventas en el futuro.

Ariza y Ariza (2016) señalan una serie de criterios que se deben tener en cuenta al momento de garantizar una atención de calidad al cliente, el primero es no asumir al cliente como una carga, esto implica que si el cliente presenta algún requerimiento durante el consumo del producto o durante la prestación del servicio y lo manifiesta a través de algún mecanismo, no se debe constituir en un enemigo, sino que se le debe prestar la atención necesaria para brindarle una respuesta o realizar la acción necesaria para atender su petición. Ya que no se trata de realizar una venta y ya, se trata que ese cliente se sienta atendido y satisfecho, y que sienta que su petición fue atendida y resuelta de la mejor manera posible.

El segundo criterio es generar confianza, lo cual se logra a través de establecer una comunicación asertiva con el cliente, garantizado un producto o un servicio de calidad con una alta confiabilidad, y con respuestas y acciones oportunas a los requerimientos que presente ante la empresa. También, se logra a través del afianzamiento de las competencias en atención al cliente por parte de cada uno de los miembros de la organización, lo que será el resultado de permanentes procesos de capacitación y formación, no sólo de los encargados de tratar directamente con el cliente, sino de los miembros de la organización.

El tercer criterio es una comunicación efectiva fundada en un lenguaje claro y sencillo, de manera que no se empleen conceptos técnicos que enreden al cliente y los lleven a tomar decisiones equivocadas, que luego van a afectar negativamente a las dos partes. Hoy la comunicación con el cliente ya no es asimétrica, en donde el vendedor tenía conocimiento pleno de las ventajas y desventajas del producto o del servicio, y

evitaba darlas a conocer, sobre todo cuando se trataba de desventajas, al cliente. Hoy se está frente a un cliente informado, que no sólo conoce el producto o el servicio, sino todos los existentes en el mercado, tanto local, como global. Además, conoce la opinión de otros consumidores o usuarios, lo cual es posible gracias a la internet y a la influencia que ejercen las redes sociales.

Un cuarto criterio es la atención oportuna. Oportuna, no es positiva. La oportunidad es la respuesta inmediata, precisa y concreta que el cliente reciba frente a cualquier tipo de solicitud que haya elevado ante la empresa. Si bien es cierto que hay términos legales para atender las solicitudes presentadas por el cliente, lo ideal no es esperar el cumplimiento de los términos, sobre todo de tiempo, para generar una respuesta, entre más pronto se haga, con seguridad el cliente tendrá un motivo para sentirse atendido, reconocido frente a su solicitud. La atención se debe individualizar de acuerdo con cada caso, puede existir un protocolo de atención de PQRS, pero no se puede formatear la respuesta para todas las solicitudes, sino que se debe realizar de acuerdo con las características y condiciones de la solicitud presentada.

Un quinto criterio, es la coordinación en la respuesta al requerimiento presentado por el cliente, frente a lo cual tiene que haber un único responsable de consolidar la información que se le va a entregar al cliente para que la respuesta no sólo sea oportuna, sino que presente el punto de vista oficial de la empresa, de manera que el cliente no tenga la sensación de la falta de unidad de criterios en la empresa frente al requerimiento presentado. En esto cada empresa debe tener un responsable de la presentación de la respuesta al cliente, en el caso de las empresas que cuentan con un área de atención al cliente, será esta la responsable de esta gestionarla.

Un sexto criterio es contar con canales de comunicación con el cliente expeditos, esto implica que los canales que se le indican al cliente para comunicarse con la empresa efectivamente estén activos y funcionales, no se trata sólo de enunciarlos, sino que estén operando. No se trata de que una vez el cliente haya consumido el bien o el servicio, aislarse la empresa de él y llevarlo al olvido, se trata de estar atentos de escuchar cualquier requerimiento que él realice y atenderlo de manera oportuna, para lo cual la empresa debe garantizar la funcionalidad y diversificación de los canales de comunicación. Es fundamental que el cliente no se sienta engañado al usar un canal no funcional, sino todo lo contrario que se siente atendido y satisfecho por ser escuchado.

La atención al cliente debe permitirle a la empresa crear un alto nivel de confianza con cliente que permita su fidelización, un uso eficiente de los recursos que la empresa ha dispuesto para atender los requerimientos del cliente y satisfacer sus

inquietudes, mantener y mejorar continuamente la imagen positiva de la empresa, ya que un cliente satisfecho lo comunicará a otros, y hoy con la influencia de la redes sociales se constituye en un factor determinante para atraer nuevos clientes y ganar posicionamiento en el mercado.

El contexto actual de la pandemia, que tiene impactos globales, resultó ser un escenario donde se pudo comprender la fragilidad de algunas empresas frente a los cambios, pero también permitió ver el grado de flexibilidad y adaptabilidad de otras. En todo caso, se observó como algunas desaparecieron y otras se fueron transformando de acuerdo con las necesidades emergentes, un gran aprendizaje surgido de esta pandemia está en la adaptabilidad: la capacidad de adaptación se une con la posibilidad de observar las tendencias, direcciones o cambios del contexto para acoplarse a las condiciones del futuro.

La capacidad de respuesta de una empresa también viene a ser reevaluada en este contexto. Ya no solamente se trata de la infraestructura física, sino que también se incluye aspectos como las habilidades individuales de los empleados y su aporte a la organización, pero adicionalmente a ello las habilidades de trabajo en equipo toman una nueva significación: es necesario el desarrollo de talento humano con competencias y habilidades para alcanzar la tarea en conjunto.

La aceleración de la transformación digital y las transformaciones derivadas de la cuarta revolución industrial han generado nuevos contextos marcados por cambios acelerados. La cultura, sociedad, economía y el sector productivo en general se han visto implicados en este cambio. Las formas de desempeño, actuación y competitividad se mueven incluyendo aspectos como el internet de las cosas, robótica, inteligencia artificial, big data, blockchain, entre otras tecnologías emergentes, que configuran el entorno ciberfísico en el cual se desarrolla esta revolución industrial.

Resulta especialmente significativo de la actual época la posibilidad de generar nuevos conocimientos con una gran rapidez, así como la capacidad de obtener y transmitir la información en tiempo real. La integración de sistemas ciberfísicos implica que se puede obtener datos de forma permanente, lo que incluye el uso de sensores, medidas estandarizadas, alertas tempranas, escaneo de operaciones, comportamientos o tendencias. Parece que toda la realidad que nos rodea puede llegar a ser susceptible de ser monitoreada, y con ello obtener datos que se conviertan en el escenario para la toma de decisiones informadas.

En este sentido el nuevo panorama se puede observar en el marco de la toma de decisiones, que tengan un soporte real basado en los datos obtenidos y conocimiento



que se deriva de su comprensión, con la idea de que se basa en la creación de escenarios posibles. La analítica de datos es sin duda una de las fuentes donde los grandes datos se cruzan como herramienta para la generación de acciones que impacten positivamente en la toma de decisiones y establecimiento de estrategias dentro de las organizaciones.

Las PYMES representan uno de los renglones más importantes de la economía colombiana con un 90% del sector productivo, su importancia es tan amplia que generan un 80% del empleo del país (Mintrabajo, 2021). Por tal motivo es de suma importancia la identificación de estrategias para enfrentar situaciones críticas.

De esta forma, se aborda en el presente texto una alternativa frente a la forma como la empresa Transportadora Tres Erres - RRR puede generar estrategias de relacionamiento con el cliente, teniendo en cuenta que prestan el servicio de transporte de carga (alimentos/ varios) Sogamoso - Bogotá, y Bogotá - Tunja - Paipa - Duitama y Sogamoso.

### ***Habilidades resilientes en las organizaciones en un entorno VUCA***

El concepto de entorno VUCA está relacionado con el lenguaje militar, implicando la capacidad de respuesta frente a las condiciones imperantes desde una visión de conjunto, que dé respuesta a las exigencias actuales y futuras.

De acuerdo con Horney et al. (2021) VUCA es un acrónimo de las palabras inglesas *Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity*. Volatilidad dada la cantidad, rapidez, volumen y dirección de los cambios que ocurren. Incertidumbre derivada de la incapacidad de predictibilidad en los problemas o sucesos por ocurrir. Complejidad dada la gran cantidad de relaciones causa-efecto en las situaciones o problemas que se presentan, se entiende también en la forma como el caos se puede generar en una organización. Y finalmente, Ambigüedad la dificultad de asignar significados a los sucesos, dada su cantidad y dinámica, por lo cual no hay claridad.

De esta forma es necesario comprender que para asimilar un entorno VUCA es necesario generar espacios para comprender el futuro a largo plazo, a manera de prospectiva, con lo cual se puede prever algunas situaciones, así como también crear posibles escenarios para tener capacidad de respuesta frente a las exigencias del contexto.

De esta forma las habilidades requeridas dentro de las organizaciones estarán referidas a generación de espacios para promover la generación de conocimiento aplicable, impulso de acciones dirigidas a la promoción de valor en las acciones, procesos y productos, identificación e inclusión de clientes en la estructuración de cambios internos, trabajo en y desarrollo de competencias laborales en equipo, promoción de la investigación e innovación en las actividades misionales y procesos de apoyo.

## ***Transformación tecnológica***

En el actual contexto los efectos de la Pandemia derivada del COVID 19 se han generado cambios que impulsaron la transformación digital en muchas PYMES. Aspectos como la identificación de nuevos canales de distribución, segmentación de mercados, experiencia del usuario, satisfacción de necesidades, medios de pago, generación de valor en los procesos de servicio al cliente, entre otros aspectos, tiene que ser observados con el fin de incluir aspectos que promuevan su actualización digital acorde a las exigencias del mercado. Sin embargo, es importante reconocer el nivel de uso tecnológico de cada una de las empresas con el objetivo de identificar en qué campo o ámbito se encuentra. A lo largo de las fases anteriores de esta investigación se han identificado tres campos: Sistemas de Información – SI, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC y Transformación Digital.

Rodríguez (2020) señala que el uso de las tecnologías en las PYMES se encuentra imbricadas unas en otras, sin embargo, es clave reconocer el estado actual de la organización para así formular e implementar estrategias que permitan generar un avance en el uso de las tecnologías y cambiar los paradigmas, teniendo en cuenta que este cambio se basa en un principio de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la organización con el propósito de mejorar su productividad.

Todas las empresas usan tecnología en cualquiera de sus dimensiones, sin embargo, el cómo lo hacen marca la diferencia y determinan el ámbito desde el cual lo hace, es por esta razón por la cual, es fundamental determinar el nivel de uso tecnológico en el que se encuentra con el objetivo de adelantar acciones que permitan realizar innovaciones para alcanzar un mayor nivel de productividad. En esta perspectiva y teniendo en cuenta la metodología de investigación situada, la empresa Transportadora Tres Erres - RRR se ha constituido en objeto de investigación científica y en el marco del proyecto de investigación Implementación de la TD en empresas manufactureras y de servicios se ha desarrollado un instrumento que tiene la finalidad de determinar los requerimientos tecnológicos de las empresas a partir de un diagnóstico interno y externo de la organización que permite analizar las dimensiones de producto, proceso, mercadología y cliente, estructura organizacional, talento humano e investigación, para las cuales se han establecido una serie de variables que al medirlas en su conjunto arrojan como resultado un índice de madurez tecnológica de la organización.

Este instrumento de diagnóstico permite identificar el uso de las tecnologías que ha hecho la organización en cada una de las dimensiones a partir de la medición de las variables propuestas en cada caso, con base en los datos y la información obtenida y

mediante el uso de la metodología del análisis estratégico de la organización se realiza un análisis interno y externo que permita identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, de forma que se puedan priorizar los puntos críticos que requieren mayor atención y para los cuales se diseña una estrategia orientada a la implementación de tecnología que permitan generar una mayor eficiencia y una mejor condición en el uso de tecnologías.

Según Fred (2008) el proceso de análisis estratégico parte del horizonte estratégico, continua con un análisis de las condiciones externa a través de la Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE, la cual “permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (Fred, 2008, p. 110) y con la Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI, la cual, “resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar la relaciones entre ellas” (Fred, 2008, p. 158). Posteriormente se desarrolla la Matriz de Perfil Competitivo – MPC, la cual “identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación empresa que se toma como muestra” (Fred, 2008, p. 110 - 111). De esta manera se llega a la formulación de la Matriz FODA a través de la cual se concilian los factores externos y los factores internos, y se formulan las estrategias FO (Fortalezas y Amenazas), DO (Debilidades y Oportunidades), FA (Fortalezas y Amenazas) y DA (Debilidades y amenazas); hasta llegar al nivel de decisión en donde se evalúan e implementan las estrategias con base en lo formulado en la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC. La Matriz MPEC “indica objetivamente que estrategias alternativas con las mejores” (Fred, 2008, p. 239).

Este proceso en el marco de la investigación fue adaptado como metodología para identificar y formular las estrategias orientadas a la implementación de tecnologías que requiere la empresa Transportadora Tres Erres - RRR, según el resultado de la aplicación del instrumento de diagnóstico.

#### 4. METODOLOGÍA

El proyecto de investigación: Implementación de la TD en empresas manufactureras y de servicios tiene un enfoque metodológico mixto en el que se combinará el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo de acuerdo con el diseño del objeto de investigación En el marco de la investigación situada. En este caso el objeto material es la empresa Transportadora Tres Erres – RRR, para la cual se realizará un diagnóstico de los requerimientos tecnológicos a partir de identificar su estado actual,

este es entonces el objeto formal *quod* de investigación y el objeto formal *quo* son tanto el instrumento de diagnóstico de requerimientos tecnológicos, como la adaptación metodológica del proceso de administración estratégica para la formulación y evaluación de las estrategias que requiere la empresa Transportadora Tres Erres – RRR en la dimensión de cliente.

La selección de la empresa fue a través de contacto directo con el gerente, quién gentilmente acepto hacer parte del proceso de investigación, una vez recibida la aceptación se aplicó a través de una encuesta telefónica el instrumento de diagnóstico de los requerimientos tecnológicos de la empresa, el cual evalúa las necesidades tecnológicas en las dimensiones producto, proceso, mercadología y cliente, estructura organizacional, talento humano e investigación. Una vez aplicado el instrumento se encontró que la empresa debe priorizar la implementación de tecnologías en las dimensiones de cliente y proceso, sin embargo, en común acuerdo entre el gerente de la empresa y los investigadores, se determinó iniciar por la dimensión de cliente.

El proceso de diseño del objeto de investigación ya en este punto tiene dos insumos, el resultado de la aplicación del instrumento de diagnóstico y la priorización de la dimensión cliente, según la metodología de investigación situada se debe continuar con el análisis de la situación externa e interna de la empresa, para lo cual se adaptó el proceso de la administración estratégica para identificar en el primer caso las oportunidades y las amenazas, y en el segundo las fortalezas y las debilidades, con base en las cuales se procedió a realizar y analizar los dos tipos de factores con la Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE y la Matriz de Evaluación de los Factores Interno – EFI. Al igual que se analizó el perfil competitivo de la empresa en relación con dos empresas del mismo sector y que tienen el mismo objeto y prestan el servicio en el mismo corredor vial, la información de las empresas seleccionadas se obtuvo del portal [https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/actividad/4923\\_TRANSPORTE-DE-CARGA-POR-CARRETERA/localidad\\_sogamoso](https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/actividad/4923_TRANSPORTE-DE-CARGA-POR-CARRETERA/localidad_sogamoso).

Con base en el análisis interno y externo de la empresa se procedió a la elaboración de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA, la cual tiene como finalidad conciliar los factores externos e internos y permite la formulación y evaluación de las estrategias FO, DO, FA y DA, las cuales tienen como objetivo de priorizar las de mayor impacto tengan para la empresa. Como resultado de esta conciliación se priorizaron las estrategias que se deben implementar en la empresa a través de la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones – SPACE. En términos metodológicos la formulación y evaluación de las estrategias permite la

propuesta de una alternativa de solución que le permita a la empresa Transportadora Tres Erres – RRR atender los requerimientos tecnológicos orientados al cliente.

La tentativa de solución que se propone en términos de estrategia permite que la empresa implemente todas las estrategias indicadas en la matriz SPACE mediante la formulación de una serie de objetivos organizacionales en el mediano y largo plazo, los cuales se consolidan en una propuesta política orientada en la atención al cliente, metodológicamente esta política no es contrastable, sino que se debe implementar paulatinamente por parte de la empresa.

## 5. RESULTADOS

La investigación, realizada en el año 2021 en la Facultad de Contaduría y Finanzas Internacionales y el programa de Finanzas y Negocios Internacionales, denominada Implementación de la TD en empresas manufactureras y de servicios permitió seleccionar una serie de empresa a través de contacto directo con sus propietarios para realizar un diagnóstico de los requerimientos tecnológicos en las dimensiones de producto, proceso, mercadología y cliente, talento humano, estructura administrativa e investigación. En este caso se contó con el apoyo del señor Raúl Riaño, propietario y gerente de la empresa Transportadora Tres Erres - RRR.

Imagen 2. Raúl Riaño. Propietario y Gerente de Transportadora Tres Erres - RRR.



Se realizó la aplicación del instrumento de diagnóstico de requerimiento tecnológicos a través de una entrevista telefónica con el gerente de Transportadora

Tres Erres - RRR y los docentes Fabiam Eduardo Rojas Navarrete del SENA-CFTHS y Nairo Yovany Rodríguez Cabrera de la Fundación Universitaria Compensar. La entrevista se realizó el 18 de mayo de 2020 a las 2:00 pm. Como ya se ha mencionado en varios apartados de este capítulo, el instrumento diagnóstico tiene como objetivo determinar los requerimientos tecnológicos de una empresa a partir de identificar su estado actual, esto se hace a través del análisis de las dimensiones de proceso, producto, mercadología y cliente, estructura organizacional, talento humano e investigación. Cada dimensión cuenta con una serie de variables que permiten medir interrelacionadamente en cuál de las dimensiones la empresa ha tenido un mayor avance en el uso de tecnologías. La explicación de la estructura y funcionamiento del instrumento se encuentra presentada en el Capítulo II del presente libro, allí se explica de una manera amplia la estructura y funcionalidad del instrumento de diagnóstico. Acá se encuentra funcionando en el análisis de la empresa Transportadora Tres Erres - RRR. El informe de resultados se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Informe de resultados del diagnóstico de requerimientos tecnológicos para la empresa Transportadora Tres Erres - RRR.

VARIABLES	ESTADIO	RESULTADO	PONDERACIÓN
Digitalización	3	3	11,11%
Comunicación	0	1	0,00%
Talento Humano	0	3	0,00%
Trabajo Remoto	0	1	0,00%
Comercialización electrónica	0	2	0,00%
Seguridad Informática	0	1	0,00%
Herramientas para la Gestión Digital	0	1	0,00%
Gestión Estratégica	2	3	7,41%
Públicos Interesados	7	3	25,93%
Uso e Implementación de Tecnologías	3	6	5,56%
Innovación	2	2	11,11%

Fuente: Elaboración propia.

El resultado del diagnóstico de requerimientos tecnológicos señala que la empresa Transportadora Tres Erres - RRR se encuentra en un estadio 1 de uso de tecnologías, el cual implica que se requiere implementar Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – TIC en dos frentes, cliente y proceso. Tal como se observa en el Cuadro 1., la prioridad es atender públicos interesados y la digitalización, cuyos resultados son el 25.93% y 11.11%, respectivamente. Estas dos variables son constitutivas de las dimensiones de cliente. En segundo lugar, se encuentran las variables de digitalización e

innovación, con el 11,11% cada una y las cuales hacen parte de la dimensión de proceso. Son estos resultados que avalan las dimensiones priorizadas.

Las variables que constituyen la dimensión de cliente son digitalización, comunicación, comercialización electrónica, públicos interesados y uso e implementación de tecnologías, en tanto que las de proceso son digitalización, talento humano, trabajo remoto, comercialización electrónica, seguridad informática y uso e implementación de tecnologías. Como se puede observar algunas variables son las mismas para las dos dimensiones, lo cual permite un interrelacionamiento entre las dos dimensiones.

Los resultados obtenidos del instrumento diagnósticos fueron socializados con el gerente de Transportadora Tres Erres - RRR a través de una conferencia telefónica, y él manifestó reconocer el estado actual de su empresa y el interés de priorizar las dos dimensiones identificadas en el diagnóstico, para las cuales se formuló la estrategia de implementación de tecnología, sin embargo, este capítulo se orienta al análisis de la dimensión de cliente.

## 6. DISEÑO Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para el diseño de la estrategia se realizó una adaptación metodológica del proceso de administración estratégica indicado en la parte final del marco teórico con el propósito de complementar y darle continuidad al resultado obtenido con la aplicación del instrumento de diagnóstico de requerimientos tecnológicos. La forma como se procedió fue la siguiente, una vez identificada la empresa y realizado el contacto directo con su propietario y gerente se realizó la aplicación del instrumento de diagnóstico, el cual indicó en sus resultados que se debe actuar en las dimensiones de cliente y proceso, en común acuerdo entre gerente e investigadores se decidió abordar inicialmente la dimensión de cliente. Esto en términos metodológicos permite constituir la empresa Transportadora Tres Erres – RRR en objeto de investigación científica, lo cual se complementa con el análisis de la plataforma estratégica de la empresa en la cual se podrían identificar su visión, misión, objetivos y estrategias, las cuales no se encuentran enunciadas. Siendo esta la primera acción que la empresa debe realizar para que sea visible en el mercado y en el sector de transporte de carga.

## 7. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Posteriormente se identificaron las oportunidades y amenazas en la dimensión cliente:

### **Oportunidades Dimensão Cliente**

Sistematizar la información de los clientes permite generar una estrategia de comunicación efectiva con ellos.

Ampliar la estrategia de mercadeo a otros canales como redes sociales.

Ampliar la estrategia de comunicación con otros medios.

Atraer nuevos clientes a través de ampliar los canales y medios de comunicación.

### **Amenazas Dimensão Cliente**

La información de los clientes no se encuentra sistematizada. La estrategia de mercadeo se basa en el voz a voz. No se realizan anuncios, ni publicidad en medios, redes sociales, etc. La información que se genera para los clientes es a través de WhatsApp. El cliente llega a la empresa.

### **Matriz de Perfil Competitivo**

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas en la dimensión cliente, se procedió con el análisis de la competencia de la Transportadora Tres Erres – RRR teniendo en cuenta el tipo de servicio y el corredor vial por el cual opera, para lo cual se seleccionaron dos empresas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Sogamoso – Boyacá, que prestan el servicio de transporte de carga y se han determinado diez factores de éxito que permiten establecer el perfil competitivo de la organización. Cada factor tiene una ponderación de 0.10, y la sumatoria de los diez factores suma 1.0. Se evalúan para las tres empresas para generar el perfil competitivo de cada una.

Cuadro 2. Matriz de perfil competitivo - MPC.

MATRIZ MPC							
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Ponderación	Transportadora Tres Erres - Rrr		Transportadora Rincón y Asociados S.A.S.		Transportadora Boyacense S.A.	
		CALIFICACION	UNTUACIÓN PONDERADA	CALIFICACION	UNTUACIÓN PONDERADA	CALIFICACION	UNTUACIÓN PONDERADA
1. Participación en el mercado nacional.	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
2. Posición Financiera.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
3. Calidad del servicio.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4. Líneas de servicio.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Tipo de cliente.	0.10	3	0.30	3	0.30	5	0.50



6. Cadena logística.	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
7. Cadena de distribución.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
8. Capacidad de almacenamiento.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
9. Capacidad de movilización de volumen de carga.	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
10. Oportunidad de respuesta en el servicio.	0.10	4	0.40	4	0.40	5	0.50
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.20</b>		<b>3.50</b>		<b>4.20</b>

Fuente: Elaboración propia.

La información de las empresas seleccionadas fue tomada del portal [https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/actividad/4923\\_TRANSPORTE-DE-CARGA-POR-CARRETERA/localidad\\_sogamoso](https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/actividad/4923_TRANSPORTE-DE-CARGA-POR-CARRETERA/localidad_sogamoso), en el cual, se encuentra la información básica de ellas que permite realizar la comparación con la empresa objeto de análisis. Según la matriz MPC, la Transportadora Tres Erres tiene dos grandes ventajas competitivas frente a su competencia directa, la calidad del servicio y las líneas de servicio. Su mayor debilidad es su posición financiera, ya que las dos empresas de referencia tienen una mejor condición financiera que les permite tener no sólo una mayor participación en el mercado, sino una mayor capacidad de movilización de carga. En el resultado global la Transportadora Tres Erres – RRR tiene el menor puntaje, lo cual, no significa que la empresa este en una posición de desventaja, sino que hay grandes oportunidades de crecimiento en el mercado, no sólo desde su experiencia, sino visualizando el comportamiento de las otras.

### ***Matriz de Evaluación de Factores Externo - EFE***

Una vez identificadas las oportunidades y las amenazas se llevan a su análisis en la matriz EFE, la cual permite la evaluación de factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos. La matriz EFE permite asignar una puntuación entre 1.0 y 4.0, ya sea para las oportunidades o para las amenazas.

Cuadro 3. Matriz de Evaluación de factores externos - EFE.

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Ampliar el número de clientes.	0,09	4	0,36
2. Aumentar el volumen de carga transportada.	0,07	4	0,28
3. Incrementar las frecuencias de servicio.	0,05	3	0,15
4. Mejorar el relacionamiento con el cliente.	0,08	4	0,32
5. Fortalecer las competencias en atención al cliente en los empleados.	0,05	2	0,1
6. Organizar y sistematizar la información del cliente.	0,06	1	0,06
7. Organizar y sistematizar la cadena logística.	0,07	3	0,21
8. Gestionar la información resultado de la prestación del servicio.	0,05	3	0,15
9. Cualificar las competencias digitales de los empleados.	0,02	2	0,04
<b>AMENAZAS</b>			
10. Se identifica en INFORMA alrededor de diez empresas que prestan un servicio similar.	0,06	3	0,18
11. Alrededor del 50% de las empresas que están en el mercado de Sogamoso cuentan con una gran infraestructura.	0,07	4	0,28
12. Organización para la prestación del servicio.	0,05	2	0,1
13. La falta de comunicación y divulgación del servicio.	0,03	1	0,03
14. Los paros y bloqueos de vías.	0,02	4	0,08
15. Los altos costos de los insumos asociados al servicio de transporte.	0,01	2	0,02
16. El costo de los arrendamientos.	0,03	3	0,09
17. La inseguridad.	0,08	2	0,16
18. El temor al cambio.	0,07	4	0,28
19. Falta de una plataforma estratégica.	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,97</b>

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados de la matriz EFE para la Transportadora Tres Erres – RRR presenta tres grandes oportunidades: ampliar el número de clientes, aumentar el volumen de carga transportada, y mejorar el relacionamiento con el cliente. Sus

principales amenazas son que alrededor del 50% de las empresas que están en el mercado de Sogamoso cuentan con una gran infraestructura, los paros y bloqueos frecuentes de las vías y el temor al cambio. Este es uno de los factores que mayor incidencia tiene para las PYMES en relación con el cambio tecnológico, así los señala Rodríguez (2019)

El 23,8% de las MiPymes encuestadas reaccionan muy rápido frente a los cambios, esto implica que este conjunto de empresas está pendiente del comportamiento del mercado y reconocen cambios significativos que afectan su negocio y actúan con eficiencias para lograr un mayor posicionamiento en el mismo. Es una estrategia de enfrentar y anticiparse a la competencia. El 45,2% de las MiPymes reacciona de una manera rápida a los cambios en el mercado, esto indica que las empresas a pesar de identificar las tendencias que se generan en el mercado no actúan con total celeridad, sino que requieren de un lapso de tiempo mayor para actuar, puede obedecer a que las organizaciones no logran reconocer todos los factores implicados y porque los procesos de análisis de los datos son un poco más lentos para obtener la información que garantice una toma de decisiones más rápidas. (p. 44)

## 8. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

### ***Fortalezas Dimensión Cliente***

Tiene más de diez años de experiencia en el mercado.

Se ha mantenido estabilidad y fidelidad con los actuales clientes.

Los clientes actuales han recomendado el servicio de la empresa.

La empresa ha logrado un proceso de crecimiento a pesar de la pandemia y los paros.

La empresa es reconocida en el mercado por su cumplimiento.

### ***Debilidades Dimensión Cliente***

La información sobre los clientes no se gestiona.

Falta seguimiento al nivel de satisfacción de los clientes.

Falta estrategia de comunicación sobre el servicio.

Falta una base de datos con información de los clientes y del tipo de carga.

Falta una política de atención al cliente.

### ***Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI***

La matriz de evaluación de factores internos – EFI permite evaluar las fortalezas y debilidades interna de la empresa en cada una de las áreas y la forma como se interrelacionan entre ellas en función de alcanzar los objetivos organizacionales.

Cuadro 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI.

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Tiene más de diez años de experiencia en el mercado.	0,06	4	0,24
2. Se ha mantenido estabilidad y fidelidad con los actuales clientes.	0,07	4	0,28
3. Los clientes actuales han recomendado el servicio de la empresa.	0,05	3	0,15
4. La empresa ha logrado un proceso de crecimiento a pesar de la pandemia y los paros.	0,07	4	0,28
5. La empresa es reconocida en el mercado por su cumplimiento.	0,08	4	0,32
6. La empresa garantiza el cuidado y la seguridad de las mercancías.	0,06	4	0,24
7. La empresa cumple con los itinerarios indicados a los clientes.	0,07	3	0,21
8. Los clientes reconocen la responsabilidad en el manejo de la carga.	0,05	3	0,15
9. Las personas que trabajan en la empresa tienen una alta calidad humana que se refleja en el servicio.	0,05	2	0,1
<b>DEBILIDADES</b>			<b>0</b>
11. La información sobre los clientes no se gestiona.	0,09	2	0,18
12. Falta seguimiento al nivel de satisfacción de los clientes.	0,07	2	0,14
13. Falta estrategia de comunicación sobre el servicio.	0,05	2	0,1
14. Falta una base de datos con información de los clientes y del tipo de carga.	0,08	1	0,08
15. Falta una política de atención al cliente.	0,03	3	0,09
16. No se encuentra diseñada la cadena logística.	0,02	2	0,04
17. La cadena logística no se encuentra sistematizada.	0,03	2	0,06
18. No se usan TI en la prestación del servicio.	0,03	2	0,06
19. Todas las actividades se realizan manualmente.	0,04	3	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,84</b>

Fuente: Elaboración propia.

La matriz EFI muestra como Transportadora Tres Erres - RRR se ha constituido en empresa referente en el segmento de mercado en el que se encuentra, en el cual, tiene alrededor de diez competidores con las mismas líneas de servicio o más. Sus

principales fortalezas son tener más de diez años de experiencia en el mercado, mantener estabilidad y fidelidad con los actuales clientes, lograr un proceso de crecimiento a pesar de la pandemia y los paros, ser reconocida en el mercado por su cumplimiento, y garantizar el cuidado y la seguridad de las mercancías, lo cual sin duda le genera grandes oportunidades de crecimiento mediante la combinación de estrategias de publicidad y marketing. Las principales debilidades son la falta de una política de atención al cliente y el que todas las actividades aún se realicen de forma manual, estas son ajustables con la incorporación de tecnologías y la implementación de una política enfocada al cliente.

9. CONCILIACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS Y LOS FACTORES INTERNOS

**Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - FODA**

Tal como se indicó con anterioridad, la matriz FODA permite conciliar los factores externos e internos de la empresa con el objetivo de priorizar las estrategias que permitan atender los requerimientos tecnológicos en la dimensión cliente a través de la formulación y evaluación de las estrategias FO, DO y FA, DA. La priorización no implica seleccionar las mejores, sino generar un orden en su implementación, pues el propósito de la matriz FODA es que se puedan implementar todas.

Cuadro 5. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<div>1. Tiene más de diez años de experiencia en el mercado.</div> <div>2. Se ha mantenido estabilidad y fidelidad con los actuales clientes.</div> <div>3. Los clientes actuales han recomendado el servicio de la empresa.</div> <div>4. La empresa ha logrado un proceso de crecimiento a pesar de la pandemia y los paros.</div> <div>5. La empresa es reconocida en el mercado por su cumplimiento.</div> <div>6. La empresa garantiza el cuidado y seguridad de las mercancías.</div> <div>7. La empresa cumple con los itinerarios indicados a los clientes.</div> <div>8. Los clientes reconocen la responsabilidad en el manejo de la carga.</div> <div>9. Las personas que trabajan en la empresa tienen una alta calidad humana que se refleja en el servicio.</div> <div>10. Hay disponibilidad de tiempos adicionales para la recepción de mercancía.</div>	<div>1. La información sobre los clientes no se gestiona.</div> <div>2. Falta seguimiento al nivel de satisfacción de los clientes.</div> <div>3. Falta estrategia de comunicación sobre el servicio.</div> <div>4. Falta una base de datos con información de los clientes y del tipo de carga.</div> <div>5. Falta una política de atención al cliente.</div> <div>6. No se encuentra diseñada la cadena logística.</div> <div>7. La cadena logística no se encuentra sistematizada.</div> <div>8. No se usan TI en la prestación del servicio.</div> <div>9. Todas las actividades se realizan manualmente.</div> <div>10. Generar una estrategia de cambio tecnológico que no impliquen mayores costos.</div>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizar la información de los clientes permite generar una estrategia de comunicación efectiva con ellos.</li> <li>2. Ampliar la estrategia de mercadeo a otros canales como redes sociales.</li> <li>3. Ampliar la estrategia de comunicación con otros medios.</li> <li>4. Atraer nuevos clientes a través de ampliar los canales y medios de comunicación.</li> <li>5. Organizar la cadena logística con las dos líneas de servicio.</li> <li>6. Sistematizar la cadena logística de la empresa en las líneas de servicio.</li> <li>7. Organizar y realizar seguimiento a la recepción y despachos de mercancías.</li> <li>8. Gestionar digitalmente la información de la carga transportada.</li> <li>9. Contar con una política de atención al cliente basada en la comunicación asertiva.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la experiencia en el mercado para mejorar el relacionamiento y comunicación con los clientes. (F1, F2, O1, O2, O3., O4).</li> <li>2. Mantener el nivel de confianza de los clientes y ampliar la base de clientes frecuentes. (F3, F4, F5, F8, O3, O4).</li> <li>3. Establecer la cadena logística para asegurar la calidad del servicio. (F6, F7, O5).</li> <li>4. Sistematizar la cadena logística. (F6, F7, O5, O6, O7).</li> <li>5. Implementar tecnologías que permitan hacer más eficientes la atención al cliente y la cadena logística. (F8, F9, F10, O8, O9).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear una base de datos para gestionar la información de los clientes. (D1, D2, O1, O2, O4).</li> <li>2. Ampliar la estrategia de comunicación mediante el uso de nuevos canales como redes sociales (D2, D3, O2, O3, O4).</li> <li>3. Formular una política de atención al cliente. (D5, O4, O5).</li> <li>4. Establecer la cadena logística sistematizada. (D6, D7, O5, O6).</li> <li>5. Implementar TI que permitan alcanzar una mayor eficiencia en el relacionamiento con el cliente y en el proceso logístico. (D8, D9, D10, O8, O9 y O10).</li> </ol>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La información de los clientes no se encuentra sistematizada.</li> <li>2. La estrategia de mercadeo se basa en el voz a voz.</li> <li>3. No se realizan anuncios, ni publicidad en medios, redes sociales, etc.</li> <li>4. La información que se genera para los clientes es a través de WhatsApp.</li> <li>5. El cliente llega a la empresa.</li> <li>6. La empresa tiene dos líneas de servicio: varios y alimentos.</li> <li>7. La cadena logística no se encuentra sistematizada.</li> <li>8. Se debe hacer seguimiento a los despachos.</li> <li>9. La información de la carga no se gestiona a través de un software.</li> <li>10. Falta un mecanismo de medición de la satisfacción del cliente al momento de recibir los envíos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar y sistematizar la información sobre los clientes y la carga. (F1, F2, A1).</li> <li>2. Mejorar la comunicación con el cliente a través de una mayor presencia en medios como las redes sociales. (F3, F4, A3, A4).</li> <li>3. Difundir a través de una combinación de medios los servicios que ofrece la empresa. (F5, F6, F7, A5).</li> <li>4. Realizar seguimiento a la carga para continuar garantizando calidad y en el servicio. (F7, F8, A7, A8).</li> <li>5. Gestionar mediante el uso TI la prestación del servicio para continuar garantizando la satisfacción del cliente y poderla medir (F9, F10, O9, O10).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematizar la información de los clientes y de la carga para garantizar una mayor calidad en el servicio. (D1, D2, D3, A1, A2, A3).</li> <li>2. Garantizar una comunicación efectiva con los clientes a través de la diversificación de medios. (D4, D5, A4, A5, A6).</li> <li>3. Organizar la cadena logística según las líneas de servicio que ofrece la empresa. (D6, D7, A6, A7, A8).</li> <li>4. Implementar TI que permitan gestionar la información de los clientes y de la carga, de manera que permita apoyar la toma decisiones (D8, D9, A8, A9, A10).</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

La matriz FODA al presentar el conjunto de estrategias que se deben implementar en la organización implica que ésta debe pasar por un análisis a través de la grilla del análisis económico, que permita establecer la relación costo – beneficio, de manera que

no incurran en costos y gastos que no sea posible asumir por la organización. En este sentido las estrategias deben asumirse en el menor tiempo posible, ya que si se deja pasar mucho tiempo las condiciones cambiantes tanto del entorno externo, como del interno pueden dejar sin ninguna validez alguna de ellas.

**Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones - SPACE**

La matriz SPACE también permite integrar los factores externos señalados en la matriz EFE con los factores internos señalados en la matriz EFI, e igualmente, identificar una serie de variables que permitan identificar la fortaleza financiera – FF, la fortaleza industrial – FI, la estabilidad ambiental – EA y la ventaja competitiva – VC. De acuerdo con los resultados obtenido, se puede formular una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Cuadro 5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones - SPACE.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
<i>Fortaleza Financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad Ambiental (EA)</i>
Fidelidad de clientes Mantener la base actual de clientes Diseñar una estrategia para incrementar el número de clientes.	Implementar TI para asegurar una mayor calidad en la prestación del servicio. Implementar una estrategia de comunicación con los clientes actuales. Generar los cambios tecnológicos que exige el mercado para las empresas del sector.
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	<i>Fortaleza de la Industria (FI)</i>
Fidelidad de los clientes. Calidad del servicio prestado. Talento humano de la empresa. El costo del servicio es competitivo frente a las demás empresas.	Es un sector de muy rápido crecimiento. El sector del transporte de carga tiene grandes oportunidades de innovación. Muchas empresas del sector se encuentran muy avanzadas en el uso de tecnologías.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificados cada uno de los factores, se procedió a la asignación de valores entre 1.0 y 5.0 para determinar el tipo de estrategia que se debe implementar en la empresa.

Cuadro 6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones - SPACE.

<i>Fortaleza Financiera (FF)</i>	<i>Puntuaciones</i>
Fidelidad de clientes	4.0
Mantener la base actual de clientes	4.0
Diseñar una estrategia para incrementar el número de clientes.	5.0
	13.0

<b>Fortaleza de la Industria (FI)</b>	
Es un sector de muy rápido crecimiento.	4.0
El sector del transporte de carga tiene grandes oportunidades de innovación.	4.0
Muchas empresas del sector se encuentran muy avanzadas en el uso de tecnologías.	5.0
	13.0
<b>Estabilidad Ambiental (EA)</b>	
Implementar TI para asegurar una mayor calidad en la prestación del servicio.	-3.0
Implementar una estrategia de comunicación con los clientes actuales.	-2.0
Generar los cambios tecnológicos que exige el mercado para las empresas del sector.	-4.0
	-9.0
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	
Fidelidad de los clientes.	-1.0
Calidad del servicio prestado.	-1.0
Talento humano de la empresa.	-1.0
El costo del servicio es competitivo frente a las demás empresas.	-2.0
	-5.0
<b>Conclusión</b>	
<p>El promedio EA es -3.0. El promedio FI es 4.33.  El promedio VC es -1.25. El promedio FF es 4.33.  Coordenadas del vector direccional: eje x: <math>-3.0 + (+4.33) = 1.33</math>  Eje y: <math>-1.25 + (+4.33) = 3.08</math></p> <p>Transportadora Tres Erres - RRR es una empresa financieramente sólida que ha logrado ventajas competitivas en una industria estable y creciente como se evidencia en su posición en el mercado con grandes oportunidades de crecimiento.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados la empresa Transportadora Tres Erres – RRR debe aprovechar su estabilidad financiera para consolidar el relacionamiento con el cliente a través de implementar acciones orientadas a la atención de este mediante la diversificación de sus canales de comunicación y divulgación como son las redes sociales, el desarrollo de un modelo de negocio digital basados en una política orientada al cliente.

## 10. DISCUSIÓN

Los resultados de diagnóstico y análisis de los factores externos e internos de la empresa Transportadora Tres Erres – RRR indican que las estrategias que se deben implementar en el mediano y largo plazo deben orientarse a la atención al cliente. Lo anterior implica que como marco general la empresa debe desarrollar e implementar



una política centrada en el cliente atraer nuevos clientes, mediante la ampliación de los canales de comunicación y la gestión de la información que se genera en la prestación del servicio para asegurar la calidad de este. Estas oportunidades le aseguran un crecimiento en el futuro.

Cuadro 7. Estrategias y Objetivos a Largo Plazo.

<b>ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS</b>					
<b>Factores Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Consolidación en el mercado Sogamoso</b>		<b>Consolidación en el mercado Bogotá D.C.</b>	
		<b>PA</b>	<b>PTA</b>	<b>PA</b>	<b>PTA</b>
<b>Oportunidades</b>					
Sistematizar la información de los clientes permite generar una estrategia de comunicación efectiva con ellos.	0,09	-	-	-	-
Ampliar la estrategia de mercadeo a otros canales como redes sociales.	0,07	4	0,28	3	0,21
Ampliar la estrategia de comunicación con otros medios.	0,05	2	0,1	2	0,1
Atraer nuevos clientes a través de ampliar los canales y medios de comunicación.	0,08	4	0,32	3	0,24
Organizar la cadena logística con las dos líneas de servicio.	0,05	3	0,15	3	0,15
Sistematizar la cadena logística de la empresa en las líneas de servicio.	0,06	-	-	-	-
Organizar y realizar seguimiento a la recepción y despachos de mercancías.	0,07	3	0,21	3	0,21
Gestionar digitalmente la información de la carga transportada.	0,05	-	-	-	-
Contar con una política de atención al cliente basada en la comunicación asertiva.	0,02	-	-	-	-
<b>Amenazas</b>	1.0				
La información de los clientes no se encuentra sistematizada.	0,06	3	0,18	3	0,18
La estrategia de mercadeo se basa en el voz a voz.	0,07	-	-	-	-
No se realizan anuncios, ni publicidad en medios, redes sociales, etc.	0,05	1	0,05	2	0,1
La información que se genera para los clientes es a través de WhatsApp.	0,03	2	0,06	2	0,06
El cliente llega a la empresa.	0,02	-	-	-	-
La empresa tiene dos líneas de servicio: varios y alimentos.	0,01	1	0,01	1	0,01
La cadena logística no se encuentra sistematizada.	0,03	-	-	-	-
Se debe hacer seguimiento a los despachos.	0,08	-	-	-	-

La información de la carga no se gestiona a través de un software.	0,07	-	-	-	-
Falta un mecanismo de medición de la satisfacción del cliente al momento de recibir los envíos.	0,04	-	-	-	-
<b>Fortalezas</b>	1.0				
Tiene más de diez años de experiencia en el mercado.	0,06	4	0,24	3	0,18
Se ha mantenido estabilidad y fidelidad con los actuales clientes.	0,07	4	0,28	3	0,21
Los clientes actuales han recomendado el servicio de la empresa.	0,05	4	0,2	4	0,2
La empresa ha logrado un proceso de crecimiento a pesar de la pandemia y los paros.	0,07	4	0,28	4	0,28
La empresa es reconocida en el mercado por su cumplimiento.	0,08	-	-	-	-
La empresa garantiza el cuidado y seguridad de las mercancías.	0,06	4	0,24	3	0,18
La empresa cumple con los itinerarios indicados a los clientes.	0,07	4	0,28	4	0,28
Los clientes reconocen la responsabilidad en el manejo de la carga.	0,05	-	-	-	-
Las personas que trabajan en la empresa tienen una alta calidad humana que se refleja en el servicio.	0,05	4	0,2	4	0,2
Hay disponibilidad de tiempos adicionales para la recepción de mercancía.	0,02	-	-	-	-
<b>Debilidades</b>	1.0				
La información sobre los clientes no se gestiona.	0,07	4	0,36	4	0,36
Falta seguimiento al nivel de satisfacción de los clientes.	0,07	3	0,21	3	0,21
Falta estrategia de comunicación sobre el servicio.	0,05	-	-	-	-
Falta una base de datos con información de los clientes y del tipo de carga.	0,08	-	-	-	-
Falta una política de atención al cliente.	0,03	-	-	-	-
No se encuentra diseñada la cadena logística.	0,02	-	-	-	-
La cadena logística no se encuentra sistematizada.	0,03	3	0,09	2	0,06
No se usan TI en la prestación del servicio.	0,03	1	0,03	2	0,06
Todas las actividades se realizan manualmente.	0,04	2	0,08	2	0,08
Generar una estrategia de cambio tecnológico que no impliquen mayores costos					
<b>Suma total de las puntuaciones del grado atractivo</b>	1.0		3,85		3,56

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la empresa Transportadora Tres Erres – RRR tiene que aprovechar las fortalezas que ha logrado consolidar como lo es el cumplimiento de los itinerarios establecidos, el proceso de crecimiento a pesar de las condiciones cambiantes del mercado y la situación política del país, y una de las más importantes en el marco del análisis de la dimensión cliente, que es mantener y llevar al crecimiento la fidelidad de los clientes.

Imagen 3. Equipo de trabajo de la empresa Transportadora Tres Erres – RRR.



Tanto las oportunidades, como las fortalezas que la empresa Transportadora Tres Erres ha logrado consolidar en el tiempo, son factores que le garantizan la posibilidad de continuar creciendo en el sector de transporte de carga, tanto en Sogamoso, como en Bogotá D.C., tal como se ha señalado con anterioridad, adelantando algunas acciones que permitan no sólo la implementación de tecnologías para la gestión de la información del servicio prestado, sino para la incorporación de tecnologías de gobierno empresarial o gobernanza para ampliar sus objetivos como organización.

E igualmente la empresa debe estar atenta a las condiciones cambiantes del mercado, tanto en Sogamoso, como en Bogotá D.C. para que pueda generar respuestas rápidas frente a amenazas como el no sistematizar la información de los clientes y adelantar acciones para convertir las debilidades en oportunidades, ante lo cual debe actuar en la gestión de la información de los clientes y el seguimiento al nivel de satisfacción alcanzado por ellos con el servicio prestado.

En este sentido y como resultado del análisis se proponen los siguientes objetivos para la empresa en la gestión de la dimensión cliente:

### ***Objetivos a Largo Plazo – Dimensión Cliente***

Crear una base de datos con la información de los clientes.

Implementar una política de atención y seguimiento al cliente.

Generar un mayor flujo de información para los clientes.

Diseñar estrategia de comunicación mediante el uso de redes sociales.

Desarrollar una estrategia de medios mediante la página web de la empresa.

Estos objetivos en su conjunto se pueden realizar mediante la formulación de una política orientada al usuario del servicio de transporte de carga que le garantice una plena satisfacción, para lo cual, la empresa Transportadora Tres Erres – RRR tiene que revisar tres objetivos en esa política como lo es caracterizar el servicio, atender las reclamaciones que presenten los clientes y solucionar las incidencias que se sucedan. La base de esta política es la comunicación, la cual debe basarse en el establecimiento de relaciones cordiales con el cliente fundadas en la empatía, por ejemplo. Ésta permite que tanto el cliente, como la empresa se puedan poner en la situación del otro, reconociendo sus particularidades, de manera que dialógicamente puedan resolver cualquier dificultad o situación que se presente. Un efecto positivo en la comunicación es que ésta sea asertiva, en la que las partes involucradas puedan presentar sus puntos de vistas, respetarse sus opiniones y evitar dos posiciones que no contribuyen en la solución de conflictos, como lo son la agresiva o la pasiva, ya que se deja abierto el espacio para que algunas de las partes se impongan a la otra usando medios como la fuerza o la intimidación.

La política de orientación del servicio al cliente debe ser flexible de tal manera que evite cometer errores de comunicación comercial como el incumplimiento de lo pactado en el momento de prestar el servicio de transporte, asumir actitudes agresivas frente a situaciones o contingencias que se presenten, resolver las PQRS presentadas por el cliente de una forma ligera sin analizar las implicaciones de la respuesta, apegarse a la norma o los protocolos de una forma rigurosa y, falta de integración de las diferentes instancias de la empresa involucradas en la atención al cliente.

Una adecuada atención al cliente parte del reconocimiento del entorno, para lo cual se debe contar con espacio físico agradable que le dé confianza al cliente frente no sólo a atención que él reciba, sino frente al tratamiento que se le van a dar las mercancías que ha confiado para el transporte. En este sentido se le debe garantizar el cumplimiento de todas las promesas de valor que se le han hecho, un ejemplo garantizar la cadena de frío bajo los requerimientos que el cliente solicita se transporte la mercancía encargada.

Un segundo elemento es el personal, el cual debe estar preparado y continua capacitación en atención al cliente e igualmente distinguido con los respectivos uniformes que lo identifique como miembro de la empresa. En este sentido el personal de la empresa debe reflejar lo que ella es, en todos los momentos de verdad, los cuales son durante el relacionamiento directo con el cliente. Se trata de garantizar un servicio de calidad, pero también de aumentar la confianza del cliente.

Imagen 4. Hermencio Riaño. Administrador de la bodega en Bogotá D. C.



Y un tercer elemento es la estructura organizacional, la cual debe ser acorde con el servicio y estar orientada a garantizarle una plena satisfacción al cliente, en este sentido se debe contar con un horario de atención, con diferentes canales de comunicación, con sistemas que permitan la gestión de la información de las mercancías y del cliente, con un procedimiento para la recepción y entrega de mercancías, y seguimiento de postventa que permita identificar el nivel de satisfacción alcanzador por el cliente.

En esta perspectiva una política orienta a la atención al cliente no sólo implica el uso de tecnologías que permitan realizar el procedimiento establecido para la atención, sino el uso de tecnologías de gobernanza que permitan que él alcance una plena satisfacción con el servicio recibido.

## BIBLIOGRAFÍA

Ariza F. y Ariza J. (2016). Comunicación y atención al cliente. Mc. Graw Hill.

CEPAL, C. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación.

Delgado Fernández, T. (2021). Taxonomía de Transformación Digital. Revista Cubana De Transformación Digital, 1(1), 4–23. Recuperado a partir de <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/62>

Fred, David. (2008). Conceptos de administración estratégica. Prentice Hall.

Horney, N., Pasmore, B., & O´Shea, T. (2021). Leadership Agility: a business imperative for a VUCA world. Luxorgroup. [luxorgroup.http://luxorgroup.fr/coaching/wp-content/uploads/Leadership-agility-model.pdf](http://luxorgroup.fr/coaching/wp-content/uploads/Leadership-agility-model.pdf)

Mintrabajo.gov.co. 2021. MiPymes representan mas de 90 del sector productivo nacional - Ministerio del trabajo. [online] Available at: <<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>> [Accessed 15 November 2021].

Rodríguez Cabrera, N. (2019.). Tecnología de la información y comunicación TIC: Como herramienta para la innovación en procesos de pequeñas y medianas empresas Pymes. Compensar Unipanamericana Fundación Universitaria. URI: <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/handle/compensar/216>

Rodríguez Cabrera, N., (2020). Análisis de la Implementación de la Transformación Digital - TD en las PYMES manufactureras. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés. DOI: 10.47212/Analisisdelatransformaciondigital2021.1

# CAPÍTULO 14

## ESTUDIO METODOLÓGICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN MIPYMES LATINOAMERICANAS: UN ENFOQUE INTEGRADOR PARA EL CAMBIO E INNOVACIÓN

Data de submissão: 13/11/2025

Data de aceite: 28/11/2025

**Dr. Roger Manuel Patrón Cortés**

Universidad Autónoma de Yucatán

Mérida, Yucatán, México

<http://orcid.org/0000-0003-4553-9803>

**Dr. Román Alberto Quijano García**

Universidad Autónoma de Campeche

Campeche, Campeche, México

<http://orcid.org/0000-0001-7316-1997>

**Dra. Giselle Guillermo Chuc**

Universidad Autónoma de Campeche

Campeche, Campeche, México

<http://orcid.org/0000-0002-7748-4731>

**Dr. Fidel Ramón Alcocer Martínez**

Universidad Autónoma de Campeche

Campeche, Campeche, México

<http://orcid.org/0000-0002-5106-8932>

**RESUMEN:** El presente estudio tiene como objetivo proponer una metodología mixta para medir y validar el clima organizacional en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), considerando las limitaciones de los enfoques tradicionales centrados en grandes corporaciones. Esta metodología plantea un modelo de tres fases: a) diagnóstico preliminar,

b) medición cuantitativa, y c) evaluación cualitativa interpretativa. Los resultados, basados en estudios previos, evidencian que el uso combinado de instrumentos cuantitativos y cualitativos permite una comprensión más profunda del clima organizacional, identificando áreas críticas para el cambio y la innovación. Esta propuesta metodológica busca fortalecer la capacidad adaptativa de las Mipymes ante entornos competitivos y dinámicos. Este enfoque busca ofrecer una alternativa adaptada a las condiciones estructurales y culturales de las Mipymes de América Latina, favoreciendo diagnósticos más contextualizados, participativos y éticamente responsables.

**PALABRAS CLAVE:** metodología; clima organizacional; cambio; innovación; Mipymes.

METHODOLOGICAL STUDY OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN LATIN AMERICAN MSMEs: AN INTEGRATIVE APPROACH FOR CHANGE AND INNOVATION

**ABSTRACT:** This study aims to propose a mixed-methods approach to measure and validate organizational climate in micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs), considering the limitations of traditional approaches focused on large corporations. This methodology proposes a three-phase model: a) preliminary diagnosis, b) quantitative measurement, and c) interpretative qualitative



evaluation. The results, based on previous studies, demonstrate that the combined use of quantitative and qualitative instruments allows for a deeper understanding of organizational climate, identifying critical areas for change and innovation. This methodological proposal seeks to strengthen the adaptive capacity of MSMEs in competitive and dynamic environments. This approach aims to offer an alternative adapted to the structural and cultural conditions of Latin American MSMEs, fostering more contextualized, participatory, and ethically responsible diagnoses.

**KEYWORDS:** methodology; organizational climate; change; innovation; Mipymes.

## 1 INTRODUCCIÓN

El concepto de clima organizacional ha sido objeto de un amplio debate académico desde mediados del siglo XX, consolidándose como un eje interpretativo clave para el análisis del comportamiento organizacional y la gestión del talento humano. Sin embargo, la mayoría de los estudios relevantes en este campo han sido desarrollados en contextos empresariales de gran escala y en países desarrollados, como Estados Unidos, Canadá o naciones europeas.

En contraste, las Mipymes latinoamericanas han sido escasamente consideradas en investigaciones de este tipo. La aplicación de instrumentos estandarizados elaborados en contextos foráneos ha mostrado limitaciones conceptuales y metodológicas, derivadas de la diversidad cultural, estructural y económica propia de la región.

Cabe señalar que las Mipymes representan el núcleo estructural de la economía mundial y regional. De acuerdo con datos recientes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2024), más del 97 % del total de empresas en América Latina pertenecen a esta categoría, generando cerca del 70 % del empleo formal y contribuyendo significativamente al Producto Interno Bruto (PIB). Su relevancia radica no solo en su peso económico, sino también en su capacidad de innovación, adaptabilidad y generación de valor social. Por ello, comprender el clima organizacional en las Mipymes es esencial para diseñar estrategias de desarrollo sostenibles que fortalezcan su competitividad en mercados globalizados y digitalizados.

En este sentido, la presente propuesta se orienta hacia el desarrollo de una metodología contextualizada, que responda a las particularidades socioeconómicas, culturales y organizacionales de las Mipymes en América Latina. Su propósito central es ofrecer una guía teórica y metodológica robusta para la comprensión, medición y evaluación del clima organizacional como un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional.

Identificar el tipo de clima organizacional que predomina en las Mipymes constituye un elemento fundamental para la planeación estratégica y la toma de decisiones directivas. Esta información permite diseñar e implementar planes y



programas orientados al cambio y la innovación, integrando acciones que mejoren las condiciones laborales, fortalezcan los comportamientos organizacionales positivos y eleven los niveles de satisfacción en el trabajo, factores esenciales para el desarrollo sostenible de las organizaciones.

## 1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU VÍNCULO CON EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN

El concepto de clima organizacional emergió en la década de 1960 como una metáfora climática que reflejaba las percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre su entorno de trabajo. El término *clima* posee una raíz etimológica griega asociada con la idea de “pendiente o inclinación” (Brunet, 2002). No obstante, su significado se ha vinculado tradicionalmente con los fenómenos atmosféricos que caracterizan un ambiente específico durante un periodo determinado. Esta conceptualización ha sido extrapolada al ámbito organizacional para describir las particularidades del entorno laboral. Así, la mayoría de las personas pueden reconocer de manera casi inmediata si el clima en una organización – o en sus unidades internas – es positivo o negativo.

Si bien no existe un consenso absoluto sobre su definición, la literatura ofrece múltiples aproximaciones conceptuales. Una de las más difundidas es la propuesta por Dessler (1979), quien integró perspectivas estructurales (Forehand y Gilmer, 1964), subjetivas (Halpin y Crofts, 1962), enfoques sintéticos (Litwin y Stringer, 1968) y desarrollos teóricos posteriores (Campbell, Dunnette, Lawler III y Weick Jr., 1970). Con base en estos aportes, el autor define el clima organizacional como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (p. 183). Por su parte, Bermejo-Salmón et. al (2022) refiere que el clima organizacional refleja la cultura de la organización y la forma en que el empleado percibe sus competencias, la productividad y la satisfacción del trabajo que realiza.

El estudio del clima organizacional ha transitado desde metáforas descriptivas hacia marcos teóricos robustos que permiten relacionar percepciones colectivas con resultados organizacionales concretos. Un eje teórico fundamental para esta evolución es la teoría de campo de Kurt Lewin publicada en 1935. Desde esta perspectiva sistémica, las percepciones sobre el ambiente laboral constituyen componentes dinámicos del campo organizacional que condicionan la dirección y la intensidad de las conductas laborales, incluidas las orientadas al cambio y a la innovación. Lewin enfatiza la naturaleza dialéctica de las fuerzas que impulsan o frenan el cambio – elemento

conceptual que resulta clave para entender cómo el clima puede obstaculizar o facilitar procesos transformadores.

Sobre esa base teórica, Hoy y Miskel (2020) – y colaboradores como Hoy, Tarter y Kottkamp (1991) – desarrollaron un marco operativo para medir el clima organizacional en contextos educativos que ha sido extendido y adaptado a otros ámbitos. Su instrumento Organizational Climate Descriptive Questionnaire (OCDQ) y sus versiones revisadas (por ejemplo, OCDQ-RS, OCDQ-RE, etc.) modelan el clima en un continuo que va de abierto a cerrado.

Según la tipología de Hoy y Miskel (2020), en un clima organizacional abierto la función de control no recae únicamente en los niveles directivos, sino que se comparte de manera transversal a lo largo de toda la estructura institucional. En tales contextos, los distintos actores colaboran de forma coordinada y convergen en la búsqueda de los objetivos comunes de la organización (Zabalza, 1996). En contraste, cuando el clima predominante es cerrado o restrictivo, suelen manifestarse una serie de señales que reflejan disfuncionalidad y deterioro organizacional: personal poco comprometido o indiferente, falta de orden y limpieza, tensiones interpersonales, instalaciones y equipos descuidados, circulación de rumores y una visible carencia de creatividad colectiva.

Por tanto, para favorecer el cambio e innovación en las organizaciones es necesario que el clima de éstas tenga un grado de apertura abierto. Además, como subraya Ekvall (2003), el clima organizacional constituye un indicador esencial de la calidad organizacional, ya que ejerce una influencia directa sobre diversos procesos internos. Entre ellos destacan la capacidad innovadora, el nivel de satisfacción laboral del personal y la productividad organizacional, dimensiones que, en conjunto, contribuyen al cambio, la innovación y la competitividad de la entidad.

La evidencia académica coincide en que la percepción individual constituye una dimensión clave para comprender la dinámica estructural y los procesos del ambiente laboral. Humán-Cuya (2023) refiere que un clima adecuado influye en la motivación de los empleados y el logro de los objetivos establecidos por la organización

A través de la medición de estas percepciones es posible clasificar el clima como: a) abierto o favorable, b) neutro, o c) cerrado o desfavorable, dependiendo de los elementos que lo configuran. Los componentes del clima se integran en dimensiones significativas, generando distintos tipos de clima (Silva, 1996). De este modo, el investigador – a partir del constructo teórico y de los elementos específicos del estudio – puede determinar la tipología climática dominante en una organización.

## 1.2. IMPORTANCIA DE LOS ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS MIPYMES

En las últimas tres décadas, la mayor parte de las investigaciones sobre clima organizacional se ha realizado en grandes corporaciones de Estados Unidos y Europa mediante cuestionarios estandarizados que se enfocan principalmente en el análisis cuantitativo de los datos, sin validar adecuadamente el constructo en el contexto sociocultural latinoamericano. Este tipo de estudio es particularmente escaso en las Mipymes, a pesar de su relevancia económica y social.

Según Treviño (2004), cualquier problemática en el funcionamiento de las Mipymes repercute directamente en los indicadores macroeconómicos y sociales del país. Asimismo, su estructura compacta genera dinámicas particulares en materia de presión, control y relaciones formales e informales, diferenciándolas significativamente de las grandes empresas (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996). Por ello, para mejorar su rendimiento no basta con superar limitaciones técnicas o financieras; también es imprescindible atender los factores asociados al clima organizacional, que pueden constituir un obstáculo relevante para la competitividad y desarrollo institucional.

El análisis del clima organizacional permite detectar áreas críticas de mejora, formular políticas de gestión humana más efectivas y diseñar planes de cambio que integren innovación, aprendizaje organizacional y bienestar psicosocial.

Los estudios de clima organizacional son, en consecuencia, insumos esenciales para la planeación estratégica, al ofrecer un diagnóstico que permite intervenir sobre variables como motivación, integración del personal, sentido de pertenencia, desarrollo profesional y cohesión social. Sin embargo, el conocimiento acerca de las condiciones climáticas predominantes en estos entornos sigue siendo limitado debido a la insuficiencia de investigación sistemática.

## 1.3. LIMITACIONES EN LOS ESTUDIOS ACTUALES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional ha sido objeto de múltiples investigaciones. Sin embargo, aún persisten limitaciones metodológicas que dificultan la generalización de sus resultados.

La mayoría de las investigaciones sobre clima organizacional se ha sustentado fundamentalmente en cuestionarios, enfocándose en el análisis estadístico de los datos sin validar de manera rigurosa los constructos y sus dimensiones en realidades socioculturales específicas. Estos instrumentos poseen ventajas operativas notables – bajo costo, rapidez de aplicación y facilidad para obtener información – y generalmente han sido elaborados por especialistas con el propósito de mejorar el funcionamiento organizacional.

No obstante, su uso predominante estadístico ha evidenciado diversos desafíos metodológicos que afectan la precisión de los resultados:

a) Contradicciones metodológica.

Se identifican dificultades relacionadas con la medición de variables, la selección de indicadores pertinentes y la realización de análisis estadísticos adecuados.

b) Discrepancias correlacionales.

Los estudios tienden a establecer asociaciones entre variables sin determinar relaciones causales, niveles diferenciados o condiciones contextuales que inciden en los resultados.

c) Incongruencia instrumental.

Existe una variedad de cuestionarios que han sido elaborados para propósitos específicos y otros que se han construido procurando establecer una diferencia clara de lo que es descripción y de lo que es evaluación (Silva, 1996).

Además, la mayor parte de estas investigaciones se ha desarrollado en contextos anglosajones. En América Latina, las investigaciones son aún incipientes y escasamente integran metodologías mixtas. Para enriquecer el estudio del clima organizacional, resulta pertinente combinar las fortalezas del enfoque cuantitativo con análisis cualitativos complementarios. Los grupos focales, por ejemplo, permiten identificar dimensiones no contempladas en los instrumentos o confirmar la validez de las ya existentes. Asimismo, no se han encontrado investigaciones regionales que articulen de manera concurrente ambas metodologías, lo cual subraya la necesidad de promover estudios que integren enfoques mixtos.

## 2. METODOLOGÍA

Con la finalidad de superar las limitaciones que históricamente han caracterizado a los estudios de clima organizacional basados exclusivamente en cuestionarios, se propone un diseño metodológico mixto, estructurado en tres fases complementarias: a) diagnóstico preliminar, b) medición cuantitativa y c) evaluación cualitativa interpretativa. Este enfoque pretende generar una comprensión más profunda del fenómeno y su incidencia en los procesos de cambio e innovación en las Mipymes latinoamericanas.

### 2.1. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

El propósito fundamental consiste en obtener una aproximación diagnóstica inicial sobre las problemáticas detectadas y verificar si se vinculan de manera directa con el clima organizacional. Esta fase se operacionaliza mediante entrevistas semiestructuradas

de carácter cualitativo, dirigidas a mandos medios y/o jefaturas de área. Para la obtención sistemática de la información se recomienda el siguiente procedimiento:

- a) Establecer el acuerdo formal de intervención con la autoridad máxima de la organización.
- b) Convocar a mandos medios y/o jefaturas de área para comunicar brevemente la relevancia del estudio.
- c) Diseñar una guía de entrevistas centrada en los componentes del clima organizacional.
- d) Programar y calendarizar cada una de las entrevistas.
- e) Aplicar entrevistas personalizadas a los participantes, con una duración estimada de una a dos horas.
- f) Registrar notas detalladas y exhaustivas.
- g) Ordenar y sistematizar la información recopilada.
- h) Elaborar un análisis de contenido y aplicar procedimientos cuantitativos simples de frecuencia.

Los hallazgos derivados de esta fase permiten seleccionar o, en su caso, diseñar el cuestionario más pertinente, sustentado en las dimensiones identificadas como críticas o problemáticas.

## 2.2. MEDICIÓN CUANTITATIVA

El objetivo de esta etapa es cuantificar el nivel de apertura del clima organizacional y describir sus atributos centrales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Dada la complejidad inherente a la medición del constructo, la literatura especializada recomienda garantizar el anonimato de los participantes para salvaguardar la confidencialidad de la información y “añadir objetividad y fiabilidad a la información recogida” (Seisdedos, 2003, p. 15).

Se aplica el cuestionario seleccionado o el que haya sido diseñado conforme a los hallazgos previos. La mayoría de los instrumentos elaborados profesionalmente dispone de procedimientos definidos para su calificación. En caso de emplear uno de estos instrumentos, se sugiere gestionar el permiso correspondiente con los autores.

Durante esta fase es posible contrastar la hipótesis planteada y explorar correlaciones con otras variables de estudio. Asimismo, la medición posibilita la generalización amplia de resultados, fortalece el control analítico del fenómeno investigado y aporta una perspectiva cuantitativa que permite la replicabilidad, la comparación entre estudios afines y la delimitación de magnitudes específicas del fenómeno.

## 2.3. EVALUACIÓN CUALITATIVA INTERPRETATIVA

El objetivo central es explicar, desde una perspectiva interpretativa, los resultados obtenidos durante la medición del clima organizacional (López, 2005). Se propone una aproximación inductiva con el fin de explorar, describir, comprender y conceptualizar la dinámica sociolaboral de las Mipymes, considerando el significado y la autopercepción que cada participante atribuye a su realidad. Para ello, se sugiere emplear como técnica principal la entrevista grupal mediante grupos de enfoque, siguiendo las directrices metodológicas de Krueger y Casey (2020).

El propósito esencial de esta técnica es extraer actitudes, percepciones, emociones, creencias, experiencias y reacciones que serían difíciles de obtener mediante otros procedimientos como la observación, entrevistas individuales o cuestionarios (Gibbs, 1997).

Se sugiere constituir dos grupos focales:

- a) Mandos medios o jefes de área y
- b) Personal operativo.

Para la recopilación de información se propone:

- a) Diseñar una guía de entrevistas basada en los resultados estadísticos más relevantes, destinada a los grupos focales del personal.
- b) Programar las sesiones de entrevistas grupales.
- c) Aplicar las entrevistas grupales al personal, con duración estimada de una a dos horas.
- d) Registrar notas detalladas y exhaustivas.
- e) Ordenar y sistematizar la información.
- f) Hacer un análisis de contenido y análisis descriptivos de frecuencias.
- g) Elaborar una segunda guía de entrevistas basada en los resultados de los grupos focales del personal, destinada al grupo focal de mandos medios y/o jefaturas de área, con el fin de conocer sus valoraciones, propuestas y disposición para favorecer mejoras en el clima organizacional.
- h) Aplicar la entrevista grupal dirigida a mandos medios y/o jefaturas de área, con duración estimada de una a dos horas.
- i) Registrar notas exhaustivas.
- j) Ordenar y sistematizar la información generada.
- k) Hacer análisis de contenido y análisis cuantitativos simples de frecuencias.

## 2.4. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Se recomienda observar las siguientes pautas éticas de acuerdo con la metodología de la investigación:

- a) Emplear nombres ficticios en lugar de identificar a los participantes por sus nombres reales.
- b) Mantener estricta confidencialidad respecto a la información recopilada.
- c) Garantizar el anonimato y la protección de identidad de todos los participantes durante todo el proceso investigativo (American Psychological Association, 2020).

## 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta fase, el investigador despliega su capacidad analítica, criterio interpretativo y creatividad metodológica para procesar los hallazgos. Tras una revisión exhaustiva y reiterada del conjunto de datos recopilados, comienza a emerger progresivamente un nivel de claridad conceptual que permite delinear un modelo sistemático de análisis. La información generada se ordena rigurosamente, dado que la estructuración lógica de los datos desde perspectivas analíticas definidas favorece una aproximación más robusta y profunda al fenómeno estudiado (Álvarez-Gayou, 2006).

Aunque los resultados de las tres etapas se presentan de manera relativamente autónoma dentro del informe, su naturaleza es eminentemente interdependiente y articulada. Cada fase contribuye a enriquecer y consolidar la interpretación final, permitiendo una triangulación metodológica que robustece la coherencia interna del estudio. La integración de las tres estrategias de recolección de datos –diagnóstico preliminar, medición cuantitativa y evaluación cualitativa interpretativa– facilita la verificación de la consistencia de los hallazgos desde múltiples enfoques analíticos. En este sentido, el análisis resultante de las etapas de medición y evaluación cualitativa puede contrastarse y complementarse con los aportes provenientes del estudio preliminar, posibilitando una interpretación más precisa, amplia y comprensiva de los resultados.

Resulta pertinente destacar que los participantes de los grupos focales también pueden aportar información sustantiva sobre la validez del instrumento de medición del clima organizacional. Sus percepciones permiten identificar el grado de adecuación del instrumento al constructo, valorar la pertinencia de su estructura y determinar si captura de manera fiel las dimensiones que lo conforman.

### 3.1. DISCUSIÓN

Los hallazgos confirman la necesidad de adoptar diseños metodológicos mixtos en los estudios de clima organizacional, especialmente en el contexto latinoamericano, donde las dinámicas culturales y relacionales difieren sustancialmente de los modelos europeos o norteamericanos. La triangulación de métodos fortalece la comprensión de los fenómenos humanos en el trabajo y permite una interpretación contextualizada de la cultura y el comportamiento organizacional (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

De manera particular, los resultados destacan que el grado de apertura del clima organizacional condiciona directamente la disposición al cambio, la innovación y la cohesión interna. En climas abiertos se favorece la comunicación horizontal, la confianza y la creatividad; mientras que en climas cerrados predominan la rigidez, la resistencia y el conflicto interpersonal (Hoy & Miskel, 2020).

Este estudio refuerza la pertinencia de abordar el clima organizacional no solo como un indicador psicológico, sino también como un determinante estratégico de la capacidad adaptativa empresarial. Asimismo, Lozano & Tello (2024) señalan que es fundamental monitorear frecuentemente el clima organizacional para determinar nuevas estrategias de acción, atendiendo las alteraciones en el contexto y la rectificación de los instrumentos de medición.

## 4. CONCLUSIONES

Dada la relevancia estratégica que poseen las Mipymes en el desarrollo económico nacional, la calidad organizacional que les exige el entorno global, dinámico y complejo debe sustentarse en investigaciones que favorezcan una respuesta eficiente ante los desafíos competitivos actuales. Los estudios de clima organizacional en Mipymes constituyen indicadores cruciales de calidad institucional, ya que generan información valiosa para la planeación estratégica, la toma de decisiones y la formulación de políticas internas.

Estos diagnósticos permiten diseñar planes y programas de intervención orientados al cambio y al desarrollo organizacional, que contemplan mejoras en las condiciones laborales, en los comportamientos organizacionales y en los niveles de satisfacción laboral. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones disponibles se han realizado en grandes corporaciones y mediante instrumentos exclusivamente cuantitativos. Dichas aproximaciones se han limitado a medir y analizar los datos desde una perspectiva estadística, sin incorporar una indagación más profunda sobre la naturaleza del constructo.



Por ello, se plantea la necesidad de ampliar las investigaciones en Mipymes latinoamericanas mediante metodologías que integren estrategias cualitativas, cuyo propósito sea validar el constructo y sus dimensiones en el contexto sociocultural latinoamericano. La aplicación de métodos mixtos permite una comprensión más precisa de la disposición al cambio y la capacidad de innovación de las Mipymes frente a los desafíos contemporáneos, contribuyendo – en última instancia – al fortalecimiento de su competitividad y al bienestar de la sociedad en su conjunto.

Futuras líneas de investigación se pueden enfocar en la validación del constructo, exploraciones longitudinales, diseño de modelos predictivos, análisis comparativos y estudios de intervención organizacional, entre otros estudios.

## REFERENCIAS

American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). APA.

Álvarez-Gayou J., Juan Luis. (2006). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.

Bermejo-Salmon, M., Suárez-Caimary, I. L., Salazar-Danger, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holgín*, 28 (3). Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181572159004>

Brunet, Luc. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Ekvall, Goran. (2003). *El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Gibbs, Anita, (1997). Focus Group. Department of Social Medicine, Bristo, University: <http://www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU19.html>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1a ed.). México: McGraw-Hill.

Hoy, W. K., & MiskeL, C. G. (2020). *Educational administration: Theory, research, and practice* (10th ed.). Estados Unidos: McGraw-Hill.

Huamán-Cuya, A. (2023). Clima organizacional y desempeño laboral en una Caja Municipal. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 174-188. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2276>

Krueger, Richard. A. & Casey, Mary Anne (2020). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage Publications.

Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality* (Una teoría dinámica de la personalidad). McGraw-Hill.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

López, Vicente. (2005). *Lineamientos generales para la elaboración de tesis bajo el paradigma cualitativo*. Trabajo no publicado, Universidad del Mayab, Mérida, Yucatán, México.

Lozano M., E., & Tello C., C. A. (2024). El clima organizacional de una universidad en tiempos de COVID-19. *Revista CEA*. 10 (22) e2702. Instituto Tecnológico Metropolitano de Colombia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=638176083009> DOI: <https://doi.org/10.22430/24223182.2702>

OCDE. (2024). *Perspectivas económicas de América Latina 2024: Transformación productiva para un desarrollo sostenible*. OECD Publishing.

Salgado, Jesús F., Remeseiro, Carlos; e IGLESIAS, Mar. (1996). "Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme". *Psicothema*. Vol 8, No. 2, pp. 329-335. <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>

Seisdedos, Nicolás. (2003). *El clima laboral y su medida*. España. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Silva V., Manuel. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención* (1a. ed.). Barcelona, España: EUB.

Treviño, Sandra. (2004). "El uso de SSD en las Mipymes mexicanas". *Gestiopolis*: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/ssdsandra.htm>

Zabalza B., Miguel Ángel. (1996). El "clima". Conceptos, tipos, influencia del clima e intervención sobre el mismo. En G. Domínguez F. y J. Mesanza L. (Eds.). *Manual de Organización de Instituciones educativas* (pp. 263-301). Madrid, España: Escuela Española.

## LÍDERES CONSCIENTES: ABORDANDO EL CONFLICTO PARA EL ALTO DESEMPEÑO EMOCIONAL

Data de submissão: 14/10/2025

Data de aceite: 03/11/2025

**Karen Pérez Molina<sup>1</sup>**

Fundación Liderazgo Chile  
Programa Master Internacional en  
Educación Emocional y  
Neurociencias Aplicadas

**Verónica Fuenzalida<sup>1</sup>**

Fundación Liderazgo Chile  
Programa Master Internacional en  
Educación Emocional y  
Neurociencias Aplicadas

**RESUMEN:** Este artículo presenta la aplicación de una propuesta que combina la educación emocional, las neurociencias aplicadas y el coaching para desarrollar líderes conscientes, capaces de abordar los conflictos como oportunidades de crecimiento. Se basa en el trabajo de aplicación final del Máster en Educación Emocional y Neurociencias Aplicadas de la Fundación Liderazgo Chile (FLICH), cuyo objetivo fue promover la competencia social mediante la consciencia del conflicto, fortaleciendo un desempeño emocional regulado en líderes organizacionales. El proceso se realizó en 2024 con nueve líderes de la Biblioteca

<sup>1</sup> Fundación Liderazgo Chile, Santiago, Chile.

General Alfonso Borrero Cabal de la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá, en un contexto marcado por innovación y cambio. Se utilizó un diseño cualitativo, experiencial y reflexivo, aplicando la metodología FLICH en siete pasos, con dos talleres virtuales que incorporaron coaching ontológico, educación emocional, neurociencia aplicadas e indagación apreciativa. Como instrumentos se emplearon encuestas diagnósticas, entrevistas apreciativas, simulaciones, role playing, dinámicas de alfabetización emocional y construcción colaborativa de herramientas. El análisis cualitativo consideró compromisos, reflexiones y testimonios recogidos en los talleres. Los resultados muestran un incremento en la conciencia emocional individual y colectiva, la resignificación del conflicto como espacio de aprendizaje, la apropiación de recursos prácticos como las “tres historias” y los “seis sombreros”, así como un mayor sentido de confianza y cohesión en el equipo. Se concluye que integrar estos enfoques facilita liderazgos capaces de gestionar el conflicto con apertura, empatía y perspectiva constructiva. Este trabajo sugiere que programas formativos que articulen estas disciplinas pueden aportar a entornos laborales más saludables, creativos y colaborativos, destacando la relevancia de integrar el aprendizaje neuroemocional en el liderazgo actual.

**PALABRAS CLAVE:** educación emocional; gestión de conflictos; competencia social.

## 1. INTRODUCCIÓN

En un entorno organizacional cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (V.U.C.A.), los líderes enfrentan el desafío de gestionar equipos en constante transformación, tomar decisiones bajo incertidumbre y adaptarse a un ritmo tecnológico acelerado. Según Goleman (1995), seguimos abordando estos desafíos con recursos emocionales diseñados para un mundo muy distinto, mientras que Harari (2018) advierte que la flexibilidad emocional será una habilidad crucial para transitar el siglo XXI.

La evidencia actual muestra que, hacia 2025, el estrés laboral y las culturas organizacionales tóxicas continúan afectando de forma crítica la salud mental y la productividad en la región. En Chile, el último *Termómetro de Salud Mental* (junio 2025), elaborado por la ACHS y la Pontificia Universidad Católica, indica que un 13 % de la población presenta síntomas moderados o severos de depresión, con una brecha significativa: 19,5 % en mujeres frente a 6 % en hombres (ACHS & UC, 2025). Además, un 19 % reporta sentirse regularmente aislado, mientras que el consumo problemático de alcohol alcanza el 10 %. A nivel latinoamericano, el informe *Health on Demand 2025* confirma que la salud mental sigue siendo una prioridad estratégica, respaldando la estimación previa de que “4 de cada 10 latinoamericanos se sienten estresados por su trabajo” (Mercer Marsh Benefits, 2025).

En este escenario, los conflictos laborales son cada vez más frecuentes y suelen percibirse como amenazas, generando miedo, frustración y actitudes evasivas. Bisquerra (2000) destaca que el desarrollo de competencias emocionales para anticipar y gestionar los conflictos de forma constructiva es clave para el bienestar individual y organizacional. La intensificación de los conflictos, junto con el miedo y la ansiedad que habitualmente los acompañan, impacta directamente en la productividad, la innovación y la salud emocional de los equipos. Este trabajo de aplicación aborda precisamente la carencia de competencias sociales que muchos líderes exhiben al enfrentar conflictos, mostrando dificultades para regular sus propias emociones y las de sus colaboradores, y limitándose a considerar estas situaciones como problemas a evitar en lugar de oportunidades para crecer.

Desde este escenario surge la necesidad de fundamentar esta propuesta en cuatro pilares conceptuales que sostienen el desarrollo de un liderazgo consciente para el alto desempeño emocional. En primer lugar, la educación emocional, entendida según Bisquerra (2000, 2019) como un proceso educativo continuo y permanente que potencia la competencia emocional, permitiendo tomar conciencia, comprender y regular las emociones propias y las de los demás, resultando esencial para el bienestar en

contextos donde el conflicto es frecuente. En segundo lugar, las neurociencias aplicadas, que explican cómo el cerebro reacciona ante el estrés o el conflicto; autores como Rada (2024) y Aldana (2024) destacan fenómenos como el secuestro amigdalár, que inhibe las funciones ejecutivas, y subrayan la plasticidad cerebral como oportunidad de entrenar respuestas más adaptativas. En tercer lugar, el coaching ontológico y la indagación apreciativa, que a partir del modelo OSAR de Echeverría (2011) y el enfoque de Cooperrider y Whitney (2013), permiten observar, interpretar y actuar desde nuevas posibilidades, explorando lo mejor de las personas y generando espacios de confianza y aprendizaje colectivo. Finalmente, el liderazgo consciente y resonante, que Goleman (2014) describe como la capacidad de sintonizar emocionalmente con el entorno, gestionando emociones propias y del equipo, mientras que Lencioni (2005) sostiene que la confianza es la base para que los equipos aborden el conflicto sin miedo, transformándolo en oportunidades de fortalecimiento relacional.

A diferencia de los enfoques tradicionales que interpretan el conflicto solo como un problema a resolver, aquí se plantea una mirada más generativa, en la que el conflicto se concibe como un motor para el desarrollo personal y organizacional, promoviendo una cultura de diálogo y colaboración que aspira a generar entornos laborales más saludables y productivos.

Este artículo se basa en el Trabajo de Aplicación del Máster en Educación Emocional y Neurociencias Aplicadas de la Fundación Liderazgo Chile (FLICH), realizado en 2024 con líderes de la Biblioteca General Alfonso Borrero Cabal de la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá. El objetivo general de dicho trabajo fue promover la competencia social mediante la consciencia del conflicto en líderes organizacionales, para potenciar un desempeño emocional regulado. Sus objetivos específicos fueron:

1. Concientizar cómo se procesan los conflictos en la persona desde la mirada del coaching.
2. Concientizar cómo se procesan los conflictos en la persona desde la mirada de las neurociencias.
3. Conocer herramientas de coaching y educación emocional para el abordaje del conflicto considerando los procesos emocionales.
4. Propiciar reflexiones de lo vivido y compromisos para que los líderes implementen mejoras en el futuro.

Este artículo tiene por objetivo sistematizar y compartir el proceso, los hallazgos y reflexiones emergentes de este trabajo de aplicación, diferenciándose del objetivo general que guió la intervención directa con los participantes.

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1. ENFOQUE DEL TRABAJO

Este trabajo se desarrolló como proyecto de aplicación final del máster, con un diseño cualitativo, experiencial y reflexivo, centrado en el aprendizaje situado y la transformación personal y colectiva. El proceso integró herramientas del coaching ontológico, modelos de neurociencia afectiva y educación emocional, dentro del marco metodológico FLICH, estructurado en siete pasos: la persona, la emoción consciente, el aprendizaje, la reflexión, las acciones, la toma de decisiones y la evaluación.

### 2.2. CONTEXTO Y PARTICIPANTES

Se trabajó con nueve líderes de la Biblioteca General Alfonso Borrero Cabal de la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá), en roles que abarcan desde dirección general hasta coordinación de innovación, servicios, colecciones, humanidades digitales y gestión de datos. Este equipo enfrenta un proceso de transformación organizacional bajo el lema: “Transformación de nuestras bibliotecas desde la innovación”.

### 2.3. PROCESO DE APLICACIÓN Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

El trabajo se estructuró en cinco momentos principales, conceptualizados como un ascenso a la cima de una montaña para alcanzar un liderazgo consciente y resonante:

1. Preparación del sendero: reunión inicial para conocer el contexto, establecer expectativas y generar un espacio de confianza.
2. Chequeo del equipamiento: diagnóstico a través de una encuesta para indagar percepciones, emociones y estrategias previas frente a los conflictos.
3. Campamento base (Taller 1): exploración de respuestas emocionales ante el conflicto mediante check-in emocional, entrevistas apreciativas sobre experiencias exitosas, simulación de conflicto con observación según el modelo de Lencioni y distinciones entre juicios y afirmaciones.
  - o Objetivo: reconocer las propias reacciones emocionales y reflexionar sobre su impacto en el bienestar individual y del equipo.
4. Ascenso a la cima (Taller 2): integración de herramientas prácticas para abordar los conflictos positivamente, a través de la revisión de compromisos previos (revisión cartográfica), role playing para vivenciar el secuestro amigdalар y la inhibición prefrontal, introducción al S.A.R.A. y la plasticidad cerebral, “las tres historias” de Ury, los “Seis sombreros para pensar” de

De Bono, dinámicas de alfabetización emocional y diseño de “arneses de herramientas” colaborativos.

- o Objetivo: identificar y practicar estrategias concretas para anticipar y gestionar conflictos de manera constructiva.
5. Celebración del hacer cumbre: espacio final para reflexionar sobre los aprendizajes, comprometer acciones futuras y recoger impresiones junto al director general de la biblioteca, quien destacó el impacto en la autoconciencia emocional y el liderazgo colaborativo.

## 2.4. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Se invitó a los participantes a formar parte de este trabajo de aplicación, quienes voluntariamente aceptaron. Al inicio, se establecieron acuerdos para garantizar la confidencialidad y el anonimato de la información recolectada. Además, el proceso fue revisado y aprobado por el comité de ética de la institución, cumpliendo todas las normativas éticas y legales pertinentes.

## 2.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de este trabajo se realizó desde un enfoque cualitativo, recogiendo las reflexiones, compromisos y testimonios expresados por los participantes en las distintas etapas del proceso, lo que permitió identificar categorías significativas vinculadas al desarrollo del liderazgo consciente, la resignificación del conflicto y el fortalecimiento de la confianza y la cohesión grupal.

## 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de este trabajo se estructuran en torno a los objetivos específicos planteados, mostrando no solo el impacto alcanzado en cada uno, sino también cómo estos hallazgos dialogan con la literatura que fundamenta la propuesta. Si bien el diseño fue cualitativo y experiencial, se incluyeron datos simples (frecuencias y porcentajes) obtenidos de encuestas diagnósticas y de cierre, que complementan el análisis interpretativo y permiten ilustrar el estado inicial y final del grupo.

### 3.1. DIAGNÓSTICO INICIAL: PUNTO DE PARTIDA

El diagnóstico inicial reveló que más del 77% de los participantes experimenta conflictos con frecuencia, y que la mitad se siente inquieto al enfrentarlos, evaluando

sus herramientas como solo medianamente suficientes. Este panorama, junto con el contexto de transformación e innovación que vive la biblioteca, subraya la importancia de desarrollar competencias socioemocionales, coincidiendo con lo que Bisquerra (2000) destaca al señalar que gestionar las emociones de forma consciente es clave para crear entornos laborales saludables.

### 3.2. OBJETIVO 1: CONCIENTIZAR EL PROCESAMIENTO DEL CONFLICTO DESDE EL COACHING

Este objetivo se trabajó a través de entrevistas apreciativas, simulaciones y distinciones entre juicios y afirmaciones. Desde el inicio, los participantes conectaron con experiencias exitosas en la gestión de conflictos, abriéndose a explorarlos como oportunidades. Esto refleja lo que Cooperrider y Whitney (2013) proponen al sostener que el enfoque apreciativo posibilita observar nuevas realidades a partir de lo mejor de uno mismo y del equipo.

Durante las reflexiones surgieron compromisos como:

“Ejercitar mi capacidad como observador de diferenciar entre juicios y afirmaciones”,

“Aprender a amar el conflicto”,

“Escucha atenta y resonancia”.

Estos aprendizajes muestran un tránsito desde el miedo hacia la posibilidad, alineándose con Lencioni (2005), quien señala que la confianza es el suelo que permite abordar el conflicto sin temor, transformándolo en un espacio de crecimiento colectivo.

### 3.3. OBJETIVO 2: CONCIENTIZAR EL CONFLICTO DESDE LA NEUROCIENCIA

Mediante un role playing, los participantes vivieron en primera persona cómo las emociones intensas pueden secuestrar el juicio racional (secuestrando la amígdala e inhibiendo la corteza prefrontal), para luego explorar el concepto de plasticidad cerebral y su potencial adaptativo. Esta experiencia práctica confirma lo que Rada (2024) y Begley (2022) afirman: que el cerebro adulto puede entrenarse para modular sus reacciones y así sostener conversaciones difíciles de manera más regulada y constructiva.

“Entender lo que ocurre en el cerebro permite asumir con más calma y consciencia las reacciones propias y del equipo”, comentó un participante, evidenciando el impacto del aprendizaje neuroemocional.



### 3.4. OBJETIVO 3: CONOCER HERRAMIENTAS DE COACHING Y EDUCACIÓN EMOCIONAL

Durante los talleres se introdujeron herramientas como los seis sombreros de De Bono, las tres historias de Ury, el feedforward, el meta momento y dinámicas de alfabetización emocional. La co-creación de “arneses de herramientas” por los propios participantes mostró cómo estas estrategias fueron interiorizadas, permitiendo anticipar y gestionar conflictos desde un liderazgo más consciente.

Esto coincide con lo que describe Echeverría (2011) al hablar del observador que somos y cómo cambiarlo expande posibilidades, así como con Cooperrider y Whitney (2013) en su propuesta de diseñar espacios de diálogo apreciativo incluso en medio de tensiones.

Al cierre, expresaron:

“Me llevo el dinamismo de las experiencias”,

“Que son un grupo compacto, con mucha confianza, eso resonó muy fuerte entre nosotros.”

### 3.5. OBJETIVO 4: REFLEXIONAR Y COMPROMETER MEJORAS FUTURAS

A través de la revisión cartográfica, los check-outs finales y compromisos personales, los participantes reforzaron aprendizajes y proyectaron su aplicación. Como señala Goleman (1995), el liderazgo resonante surge de la conciencia emocional propia y colectiva, lo que se evidenció en comentarios como:

“Me llevo el crear conciencia, sentir que logramos integrar y pudimos alcanzar los objetivos del aprendizaje.”

“Me llevo la resonancia de mi actuar, cómo hacer consciente eso y colocarlo al servicio de mi equipo.”

“Me llevo la pasión por lo que hacen y eso resuena entre nosotros, poder copiar la misma onda.”

Al finalizar, el 55,6% indicó que todo lo visto en los talleres fue un aporte, mientras que el 44,4% afirmó que aportó bastante, destacando como conceptos clave: conciencia, emociones, resonancia y aprendizaje.

### 3.6. IMPACTO PERCIBIDO POR LA ORGANIZACIÓN

El director general, Andrés Felipe Echavarría Ramírez, expresó:

“Me llevo muchas herramientas muy valiosas para manejar no solo el conflicto,

sino incluso nuestra inteligencia emocional. Me llevo también una responsabilidad más grande porque hay un tema de conciencia en mi rol... Tener herramientas, recursos y estrategias claras con el manejo de las emociones nos va a facilitar muchas cosas, construir cómo vamos a trabajar, y nos acelera ese camino hacia la autogestión. Fue un regalo maravilloso.”

Esta valoración final conecta con Goleman (2014) sobre el impacto colectivo del liderazgo emocional, que va más allá del desempeño individual para influir en la cultura del equipo.

Lo que emergió del proceso se organizó según los objetivos específicos planteados en la propuesta, evidenciando cómo cada uno de los objetivos planteados se fue cumpliendo a lo largo del trabajo.

- **Diagnóstico inicial:** reveló que más de la mitad de los líderes experimentan conflictos con frecuencia; un 50 % se siente inquieto al enfrentarlos, y calificaron como medianamente suficientes sus herramientas para abordarlos.

- **Objetivo 1: Concientizar cómo se procesan los conflictos desde el coaching**  
Este objetivo se trabajó a través de entrevistas apreciativas, simulaciones de conflicto y distinciones entre juicios y afirmaciones. Se promovió una apertura hacia nuevas posibilidades, donde surgieron compromisos como *“ejercitar mi capacidad como observador de diferenciar entre juicios y afirmaciones”* y *“aprender a amar el conflicto”*. Durante el cierre, los participantes expresaron:

*“Que debemos conocernos a nosotros mismos en primer lugar, quiénes somos como observadores.”*

*“Me llevo la reflexión y la oportunidad de compartir con aquellos que no lo hacemos a diario y al hacerlo descubrimos un lenguaje muy rico.”*

*“Me llevo la experiencia vivida desde la creatividad, que nos obliga a vernos como nos percibimos a nosotros mismos y cómo nos ve el otro.”*

- **Objetivo 2: Concientizar cómo se procesan los conflictos desde las neurociencias**

Mediante un role playing se ilustró el proceso del S.A.R.A., el secuestro amigdalario y la inhibición prefrontal, promoviendo conversaciones sobre cómo las emociones pueden secuestrar la racionalidad. Los participantes destacaron cómo *“entender lo que ocurre en el cerebro permite asumir con más calma y consciencia las reacciones propias y del equipo”*.

- **Objetivo 3: Conocer herramientas de coaching y educación emocional**  
Se introdujeron herramientas como las *“tres historias”* de Ury, los *“seis*

sombreros” de De Bono, el feedforward y los “arneses de herramientas” co-creados colaborativamente. Al finalizar, destacaron:

*“Me llevo el dinamismo de las experiencias.”*

*“Que son un grupo compacto, que las herramientas aplicadas están trabajadas con tiempo y experiencia, con mucha confianza entre el equipo, y eso resonó muy fuerte entre nosotros como participantes.”*

- **Objetivo 4: Reflexionar y comprometer mejoras futuras**

Las revisiones cartográficas y el check-out final facilitaron compromisos para replicar lo aprendido. Algunos testimonios fueron:

*“Me llevo el crear conciencia, sentir que se logró la integración y pudimos alcanzar los objetivos del aprendizaje, para el manejo del conflicto y del rol que desempeñamos.”*

*“Me llevo el que, al saber que somos seres conscientes de nuestras habilidades, cómo podemos y debemos relacionarlas con nuestro equipo.”*

*“Me llevo la resonancia de mi actuar, mis posiciones, cómo hacer que sea consciente de ello y colocarlas al servicio de mi actuar.”*

*“Me llevo la pasión por lo que hacen y eso resuena entre nosotros, poder copiar la misma onda.”*

Además, el director general Andrés Echavarría expresó:

*“Me llevo muchas herramientas, herramientas muy valiosas y poderosas para manejar en nuestro día a día, no solamente el conflicto, sino incluso hasta como es nuestra inteligencia emocional. Me llevo también una responsabilidad más grande, porque hay un tema de tener conciencia en mi rol en el proceso como líder.*

*Me llevo también un montón de aprendizajes personales, porque en la medida que los ejercicios iban pasando también me cuestionaba mucho mi reacción, mi reflexión, mi comprensión de lo que estaba pasando.*

*Entonces tener herramientas, recursos, pero también unas estrategias muy claras con el manejo de las emociones para todo el equipo nos van a facilitar muchas cosas, concertar cómo vamos a trabajar, cómo vamos a construir, cómo vamos a crear estrategias y nos va acelerando ese camino hacia el tema de la autogestión y justo con los puntos más críticos. Ustedes le dieron un valor esencial al tema que desde el inicio, me gustó muchísimo, el tema de las emociones, no sólo del conflicto, sino las emociones y cómo las emociones se gestionan para esa situación de conflicto.*

*La verdad es que fue un regalo maravilloso, y tengo todo el agradecimiento. Y como le comencé a los chicos me encantó porque también aprendieron no sólo de lo que ustedes transmitieron, sino también de su forma de trabajo, y eso nos dio un regalo extra”*

## 4. CONCLUSIONES

Este trabajo de aplicación resalta la relevancia de integrar la educación emocional, el coaching, la indagación apreciativa y los conocimientos neurocientíficos en la formación de líderes, especialmente en contextos organizacionales desafiantes. Al comprender fenómenos como el secuestro amigdalario y ejercitar prácticas que fomentan la conciencia emocional, los líderes pudieron anticipar y gestionar los conflictos no como amenazas, sino como oportunidades para crecer y fortalecer sus equipos. Esto coincide con lo que sostiene Lencioni (2005), al señalar que la confianza es el cimiento que permite a los equipos abordar los conflictos sin temor, transformando las diferencias en aprendizajes colectivos. La metodología FLICH facilitó vivenciar el conflicto desde un espacio emocional consciente, permitiendo explorar alternativas de acción y consolidar decisiones más alineadas con el bienestar individual y grupal. Este enfoque generativo no solo potenció el desempeño emocional de cada líder, sino que también impactó en la cultura organizacional, promoviendo apertura, empatía y aprendizaje continuo.

Este proceso abre preguntas importantes que invitan a seguir investigando y profundizando:

- ¿De qué manera la comprensión de los procesos neurocientíficos durante un conflicto – particularmente el secuestro amigdalario – influye en la calidad de las decisiones que toman los líderes?
- ¿Cómo impacta la educación emocional en el ejercicio real del liderazgo al enfrentarse a situaciones de alta tensión?
- ¿Qué rol juegan las herramientas de coaching e indagación apreciativa en las prácticas diarias de un líder consciente para sostener conversaciones difíciles y fomentar entornos de confianza?

En cuanto al logro de los objetivos propuestos, este trabajo de aplicación dejó huellas significativas:

- En relación con el primer objetivo, los líderes aprendieron a identificar y reinterpretar sus reacciones ante el conflicto desde la perspectiva del coaching, abriendo espacios internos para observarse con mayor amplitud.
- Con el segundo objetivo, pudieron comprender de manera vivencial cómo los procesos neurobiológicos, como el secuestro amigdalario, influyen en sus decisiones y en las dinámicas colectivas.
- Gracias al tercer objetivo, incorporaron diversas herramientas prácticas que les facilitarán abordar los conflictos con mayor flexibilidad y efectividad, integrando modelos apreciativos y estrategias concretas.

- Finalmente, en sintonía con el cuarto objetivo, reflexionaron profundamente sobre lo vivido, establecieron compromisos genuinos y proyectaron la aplicación de estos aprendizajes en sus propios equipos, sentando las bases para una gestión emocional más consciente y resonante.

#### 4.1. PREGUNTAS APRECIATIVAS QUE ILUMINAN EL FUTURO

Este trabajo también deja abiertas preguntas que invitan a soñar colectivamente con entornos laborales donde la emocionalidad sea reconocida como una fuerza vital que impulsa el bienestar, la creatividad y el florecimiento compartido: ¿Qué transformaciones positivas podrían gestarse en nuestros equipos y organizaciones si incluimos la educación emocional de los líderes como un pilar estratégico y humano?

¿Cómo se verían los diálogos en nuestros equipos si comenzáramos a abrir espacios seguros donde expresar emociones sea bienvenido, escuchado y valorado?

¿Qué posibilidades extraordinarias emergerían si derribáramos el tabú de que hablar de emociones en el trabajo es un riesgo, y en cambio lo entiendiéramos como un acto de coraje y conexión auténtica?

¿Cómo podríamos co-crear culturas donde el liderazgo consciente sea el punto de partida para innovar, confiar y crecer juntos, desde lo más humano que nos habita?

Este trabajo sugiere que, al integrar estos enfoques, es posible no solo mejorar el desempeño emocional individual, sino también contribuir al desarrollo de una cultura organizacional más saludable, capaz de ver el conflicto como un catalizador para la innovación y el fortalecimiento de los vínculos.

#### 5. AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras compañeras Laura Leto, María Jesús Silva y a nuestro compañero Enrique Pérez, del Máster en Educación Emocional y Neurociencias Aplicadas de FLICH, por su valiosa participación en el desarrollo de este trabajo de aplicación que sustenta este artículo.

Asimismo, expresamos nuestro profundo reconocimiento a los líderes y equipos de la Biblioteca General Alfonso Borrero Cabal de la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá, por abrirnos sus puertas, compartir generosamente sus experiencias y permitir que este proceso tuviera un impacto tan significativo.

## REFERENCIAS

- Asociación Chilena de Seguridad & Pontificia Universidad Católica de Chile. (2025). *Undécima ronda del Termómetro de la Salud Mental en Chile*. ACHS. <https://www.achs.cl/centro-de-noticias/noticia/2025>
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. México: Praxis.
- Begley, S. (2022) *Entrena tu Mente, Cambia tu Cerebro*. Barcelona, España
- Cooperrider, D., & Whitney, D. (2013). *Indagación apreciativa*. Buenos Aires: Granica.
- De Bono, E. (1985). *Seis sombreros para pensar*. Barcelona: Paidós.
- Echeverría, R. (2011). *Coaching ontológico*. Barcelona: Gránica.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. México: Vergara.
- Lencioni, P. (2005). *Las 5 disfunciones de un equipo*. Santiago de Chile: Empresa Activa.
- Losada, M. (2004). *El papel de la positividad en el desempeño de los equipos*. University of Michigan.
- Mercer Marsh Benefits. (2025). *Health on Demand 2025: Decline in employee well-being signals need for innovative, personalized health benefits*. Mercer. <https://www.mercer.com>
- Rada, V. (2024). *Neurociencia aplicada y liderazgo emocional*. Santiago de Chile: FLICH.
- Ury, W., Brett, J., & Goldberg, S. (2016). *Obtenga el Si: El arte de Negociar sin Ceder*. Santiago de Chile: Editorial Penguin.

# CAPÍTULO 16

## LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS MEXICANAS: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA COMPLEJIDAD<sup>1</sup>

Data de submissão: 02/12/2025

Data de aceite: 10/12/2025

**José César López del Castillo**

División de Ciencias  
Económico-Administrativas  
Universidad Juárez Autónoma de  
Tabasco, México  
<https://orcid.org/0000-0001-9454-9093>

**Deyanira Camacho Javier**

División de Ciencias  
Económico-Administrativas  
Universidad Juárez Autónoma de  
Tabasco, México

**Roberto Reyes Cornelio**

División de Ciencias  
Económico-Administrativas  
Universidad Juárez Autónoma de  
Tabasco, México  
<https://orcid.org/0000-0001-6338-2809>

**Enoc de la Cruz de Dios**

Universidad Juárez  
Autónoma de Tabasco  
División de Ciencias  
Económico-Administrativas

**Ileana Alhelí Oney Montalvo**

Centro de Estudios Tecnológicos  
Industrial y de Servicios No. 40

**RESUMEN:** Este trabajo tiene como objetivo analizar la identidad organizacional de las universidades públicas mexicanas desde la perspectiva de la complejidad. Para comprender cómo estas instituciones mantienen su invariancia identitaria mientras enfrentan procesos de cambio en contextos turbulentos. Metodológicamente, se desarrolla un enfoque teórico-conceptual cualitativo basado en revisión documental sistemática de los cuatro enfoques sobre identidad organizacional: funcionalista, construccionista social, psicodinámico y posmoderno. Se privilegia el enfoque construccionista social, el cual articula tres dominios de primer orden (relaciones guiadas por lógicas de poder, propósitos orientados por racionalidades múltiples, y capacidades regidas por el uso eficiente de recursos) con tres dimensiones de segundo orden que emergen de sus interacciones: administrativa (productividad), sociopolítica (adjudicación de roles) y cognitiva (capacitación). Se propone aplicar técnicas mixtas incluyendo entrevistas semiestructuradas, encuestas institucionales, análisis de imagen organizacional y revisión documental en universidades públicas mexicanas, considerando dimensiones culturales, históricas, normativas-estructurales y relacionales-comunicacionales. Los resultados esperados confirman que las universidades públicas son organizaciones complejas caracterizadas por comportamientos impredecibles, múltiples

<sup>1</sup> Parte de este trabajo se presentó en Academia Journals Celaya 2022. Transformación hacia una Nueva Comunidad Tecnológica 9-11 de noviembre Celaya 2022.

interacciones, autoorganización y dependencia contextual. Se identifica que su identidad se conforma por atributos centrales como autonomía, compromiso social y excelencia académica, expresados en valores, símbolos, tradiciones y proyectos institucionales. El análisis revela tensiones críticas entre dominios: propósitos ambiciosos que exceden capacidades reales, conflictos políticos que obstaculizan objetivos.

**PALABRAS CLAVE:** identidad organizacional; complejidad; universidades públicas.

## ORGANIZATIONAL IDENTITY AS A TOOL FOR THE ANALYSIS OF MEXICAN PUBLIC UNIVERSITIES: AN APPROACH FROM COMPLEXITY

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the organizational identity of Mexican public universities from a complexity perspective. It seeks to understand how these institutions maintain their identity invariance while facing processes of change in turbulent contexts. Methodologically, a qualitative theoretical-conceptual approach is developed based on a systematic review of the four approaches to organizational identity: functionalist, social constructionist, psychodynamic, and postmodern. The social constructionist approach is prioritized, as it articulates three first-order domains (relationships guided by power dynamics, purposes oriented by multiple rationalities, and capabilities governed by the efficient use of resources) with three second-order dimensions that emerge from their interactions: administrative (productivity), sociopolitical (role allocation), and cognitive (training). The study proposes applying mixed-methods techniques, including semi-structured interviews, institutional surveys, organizational image analysis, and document review, in Mexican public universities, considering cultural, historical, normative-structural, and relational-communicational dimensions. The expected results confirm that public universities are complex organizations characterized by unpredictable behavior, multiple interactions, self-organization, and contextual dependence. Their identity is identified as being shaped by core attributes such as autonomy, social commitment, and academic excellence, expressed in values, symbols, traditions, and institutional projects. The analysis reveals critical tensions between domains: ambitious goals that exceed actual capabilities, and political conflicts that hinder objectives.

**KEYWORDS:** organizational identity; complexity; public universities.

### 1. INTRODUCCIÓN

Las universidades públicas en México colaboran con el desarrollo del país, por lo tanto, es esencial comprender su funcionamiento desde una perspectiva holística mediante un cuerpo teórico robusto que dé cuenta de su complejidad. Este trabajo analiza la identidad de estas universidades con la idea de identificar su invariancia identitaria mientras pasan por procesos de cambio en contextos turbulentos. De los cuatro enfoques sobre identidad organizacional se privilegia el enfoque construccionista social para articular tres dominios de primer orden, y capacidades guiadas, con tres dimensiones de segundo orden: administrativa, sociopolítica y cognitiva. Para dar cuenta de este fenómeno se propone el uso de técnicas cualitativas con base en la investigación



documental y el análisis teórico. Se espera que las universidades públicas como organizaciones complejas caracterizadas por comportamientos impredecibles, múltiples interacciones, autoorganización y dependencia contextual puedan ser comprendidas en todas sus dimensiones con la finalidad de sobreponerse a los desafíos de un contexto competitivo y cambiante. En este orden, su identidad se conforma por atributos centrales como autonomía, compromiso social y excelencia académica, expresados en valores, símbolos, tradiciones y proyectos institucionales. El análisis de estas realidades revela tensiones críticas entre dominios: propósitos ambiciosos que exceden capacidades reales, conflictos políticos que obstaculizan objetivos.

## 1.1. METODOLOGÍA

Se trata de una investigación teórico-conceptual desde un enfoque cualitativo sustentada en la revisión documental sistemática a partir del análisis de literatura especializada sobre identidad organizacional, a partir del enfoque funcionalista, construccionista, psicodinámico, posmoderno y la teoría de complejidad organizacional; aplicadas a universidades. Se recurrió al análisis conceptual de Etkin y Schvarstein (1992). Y se identificó las dimensiones de la identidad organizacional mediante un enfoque sistémico-complejo de análisis: universidades públicas en México.

## 2. LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Es un concepto multidimensional y dinámico que representa atributos perdurables, centrales y distintivos; que sus miembros perciben como propios, lo cual las hace diferentes de otras organizaciones.

Rivas (2007) afirma que existen múltiples factores a tomar en cuenta en los sistemas complejos. Por lo tanto, se requiere de la percepción colectiva de las organizaciones: valores, misión, visión, historia, cultura, y creencias compartidas.

En este sentido, muchas universidades están pasando por cambios acelerados, para integrar y adaptar su vida institucional a la globalización e internacionalización (Cortés, 2011).

Con base en lo anterior, la identidad es un activo intangible que aglutina a los miembros con los objetivos, el simbolismo y las normas, lo cual fomenta el compromiso y la diferenciación.

La identidad "...es un término relacionado con la movilidad, el cambio y un proceso en el que el individuo no nace ni está determinado por una identidad definitiva, sino que se sitúa en un proceso constante e inagotable de construcción y reconstrucción" (Cazales, 2024).

De acuerdo con He y Brown (2013), la identidad organizacional incluye cuatro enfoques teóricos:

a) Enfoque Posmoderno

La identidad es una realidad indeterminada, fragmentada y dinámica. Cuestiona la existencia de identidades fijas y subraya cambios, diferencias y ambigüedades en contextos plurales (Montaño, 2004).

b) Enfoque Psicodinámico

La identidad colectiva se modela mediante procesos inconscientes, afectos y mecanismos de identificación individual, los miembros integran la identidad organizacional en su yo personal (Dutton et al., 1994).

c) Enfoque Funcionalista

La identidad organizacional entraña características centrales, distintivas y perdurables, definen quién es la organización desde una perspectiva tangible y objetiva (Albert y Whetten, 1985).

d) Enfoque Construccionalista Social

La entidad es una realidad socialmente construida a partir de cogniciones colectivas, interacciones, y procesos reflexivos que llevan a cabo sus miembros (Hatch y Schultz, 1997).

De este modo, la identidad organizacional es un todo dinámico, con múltiples dimensiones, pues representa los atributos centrales, distintivos y perdurables; es así como los miembros construyen una visión diferenciadora y compartida (Albert y Whetten, 1985).

Para Hatch y Schultz (1997), la identidad se conserva y despliega en la cultura organizacional, esto supone que la cultura otorga sentido a la imagen y a la comunicación con entes internos, y externos. La identificación incorpora la identidad organizacional en la identidad de los miembros (Dutton et al. 1994).

Finalmente, la identidad organizacional se ve como un proceso de construcción continua y de interacción dinámica, lo que permanece y lo que cambia se sustenta en relaciones interpersonales, valores, comportamientos y creencias (Deal y Kennedy, 1999; Jenkins, 2004).

## 2.1. ENFOQUES PARA ANALIZAR LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

He y Brown (2013) identifican cuatro enfoques para el análisis:

- a) El enfoque funcionalista considera la identidad como atributos centrales, distintivos y perdurables, con características esenciales, objetivas y tangibles, (Albert y Whetten, 1985).

- b) El enfoque construccionista social ve la identidad como un producto construido socialmente (Hatch y Schultz, 1997).
- c) El enfoque psicodinámico aporta comprensión de procesos emocionales e inconscientes.
- d) El enfoque posmoderno destaca la fragmentación y la ambigüedad (Montaño, 2004).

En suma, los cuatro enfoques anteriores aportan bases sólidas para introducir el análisis organizacional, pues permiten observar a las organizaciones elaborando y defendiendo su identidad.

Ahora bien, con base en el enfoque construccionista social, Etkin y Schvarstein (1992) estudian la identidad organizacional desde la teoría de la autoorganización y la complejidad. Para ello, la identidad es un metaconcepto dinámico. Lo anterior explica la invariancia cuando las universidades enfrentan las perturbaciones del entorno. Este punto de vista destaca la expresión temporal de la identidad, y la existencia del orden y el cambio simultáneos.

## 2.2. EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DESDE LA IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

El análisis organizacional es adecuado para diagnosticar el funcionamiento de las universidades públicas en México (Coronilla y Del Castillo, 2000; Crozier y Friedberg, 1992). Identificando problemas, riesgos, oportunidades, y relaciones causa-efecto, en procesos, estructuras, desempeño y cultura. También identifica cómo se manifiestan y sostienen frente a contextos de globalización e internacionalización (López et al. 2022, pp. 1232-1237).

Lo anterior visibiliza su singularidad y permite entender la normatividad interna y la interacción con actores externos, Asimismo, impacta en la legitimidad, la cohesión y en la capacidad de adaptación.

Por ejemplo, identidad de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) se sustenta en la autonomía, la modernidad, la secularidad y el compromiso global, confirmando su papel en la educación superior (Cortés, 2011).

En síntesis, el análisis implica un enfoque multidimensional que incluye componentes culturales, históricos, normativos y relacionales para comprender la identidad organizacional y su papel en la gestión y desarrollo institucional de las universidades públicas.

### 3. LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES DE MÉXICO

Como se ha dicho, la identidad orienta su acción para responder a un proyecto de sociedad (Cortés, 2011). De acuerdo con Pérez et al. (2020), la identidad fomenta la legitimidad, estabilidad y diferenciación competitiva. Las dimensiones de la identidad universitaria son la dimensión, lingüística, infraestructura, simbólica, de relaciones humanas y elementos intangibles.

En este orden, Takaki et al. (2015) establecen que una gestión adecuada de la identidad corporativa incluye cuatro dimensiones clave: identidad visual, comunicación, comportamiento y cultura; lo cual abona a la conformación de una identidad atractiva. Según Rivas (2007), la complejidad estudia los principios y las pautas para explicar el comportamiento de un fenómeno en su totalidad.

Tabla 1. Las universidades públicas como organizaciones complejas.

Dimensiones	Características
1. Comportamientos impredecibles.	No controlan el entorno. Pero responden a las exigencias del contexto.
2. Multiplicidad de elementos e interacciones.	Interactúan con numerosas dependencias al desarrollo sus funciones académicas y administrativas.
3. Puntos de control.	Los controles modulan el comportamiento y funcionamiento del sistema.
4. Conectividad.	Las partes del sistema se afectan recíprocamente aún sin relación directa.
5. Autoorganización.	Los patrones de comportamientos se generalizan a partir de las interacciones internas y externas
6. Organización jerárquica.	Todo cambio en el sistema afecta la estructura organizacional.
7. Sistemas-contexto dependientes.	La sobrevivencia del sistema del sistema depende de su capacidad de adaptación al entorno.
8. Sistemas histórico dependientes.	Las IEPES son hechos históricos, dependen del momento y los cambios ocurridos en un periodo.
9. Irreductibilidad.	El análisis desde la complejidad, no se reduce a estudios lineales o parciales.
10. Cantidad de información.	Se asocia con el volumen de información, a mayor información; mayor complejidad.

Nota. Elaboración propia a partir de Mondino (2021, p. 42) con base en Kurt Lewin.

La Tabla 1 condensa 10 dimensiones propias de las organizaciones complejas como las universidades públicas de México. Desde comportamientos impredecibles hasta cantidad de información, cada dimensión incluye una característica específica que

ilustra la complejidad. Lo cual ratifica que las universidades no se pueden analizar desde esquemas lineales o fragmentados.

#### 4. IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES: INVARIANZA Y CAMBIO

Es importante establecer que todas las ideas vertidas en este punto son aportaciones de Etkin y Schvarstein (1992). Para ellos un modelo significa:

*Un espacio conceptual que facilita la comprensión de la realidad compleja, ya que selecciona el conjunto de elementos más representativos, descubriendo la relación entre ellos y profundizando en la implicación que la práctica aporta para investigar y derivar nuevos conocimientos (p. 57).*

##### 4.1. EL MODELO DE IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE ETKIN Y SCHVARSTEIN

###### a) El dominio de las relaciones.

Al interior de las organizaciones, las personas se vinculan o articulan a partir de roles. Los roles permiten vínculos definidos por los rasgos de la identidad; por los deseos de sus integrantes; y la cultura organizacional. Aquí subyacen las relaciones de poder: distintos propósitos configuran el conflicto. El poder como una capacidad relacional y de influencia busca la cooperación, eliminar el conflicto y alcanzar los objetivos organizacionales (Crozier y Friedberg, 1992).

###### b) El dominio de los propósitos.

Las organizaciones establecen objetivos, ideas, programas, planes, proyectos, etc. La planeación operativa, táctica y estratégica abona a responder las preguntas ¿qué hacer? y ¿hacia a dónde dirigir las organizaciones? (Chiavenato, 2017). Aquí la lógica subyacente es la racionalidad, es decir, las ideas que dirigen el trabajo de las organizaciones. A cada propósito subyace un tipo de racionalidad (Coronilla y Del Castillo, 2000). Una organización puede tener varias racionalidades, pero sólo una de ellas prevalece sobre las demás y cada una posee distintos niveles de racionalidad.

###### c) El dominio de las capacidades.

Entre las capacidades y los recursos existen o se generan conocimientos. La lógica subyacente es el uso eficiente de los recursos. En este sentido. Nuevos propósitos generan nuevas capacidades que a la vez favorecen la eficiencia en términos de ciclos virtuosos. Por otro lado, pocas capacidades obstaculizan nuevos propósitos, y nuevos propósitos obstaculizan la creación de nuevas capacidades. En síntesis, los dominios anteriores constituyen las dimensiones de primer orden.

## Dimensiones de segundo orden

### a) La dimensión administrativa

Es el resultado de un proceso de productividad determinado por las relaciones entre el dominio de los propósitos y el dominio de las capacidades. Por consiguiente, esta dimensión se ubica en la comunicación para transformar recursos en capacidades, usar los recursos con eficiencia y alinear los medios a los fines.

### b) La dimensión sociopolítica

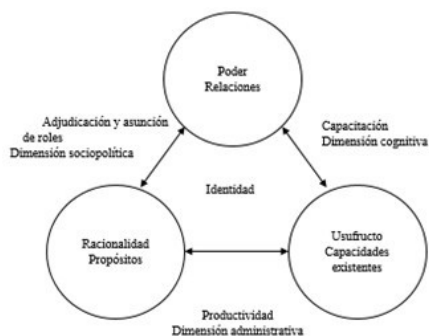
Resulta de un proceso donde se adjudican y asumen roles, deriva de las relaciones entre el dominio de los propósitos y el dominio de las relaciones, esta dimensión se circunscribe en las relaciones de poder cuyo fin es dirimir el conflicto.

### c) La dimensión cognitiva

Se origina a partir de un proceso de capacitación originado por las relaciones entre el dominio de las relaciones y el dominio de las capacidades. Esta dimensión habilita conocimientos que posibilitan el desempeño de roles e instituyen el cambio.

A partir de lo anterior, la figura 1 ilustra el equilibrio adecuado entre propósitos, relaciones y capacidades; junto a las dimensiones sociopolítica, cognitiva y administrativa. Una herramienta analítica para gestionar la complejidad del sistema y las interacciones con su entorno.

Figura 1. Interacción entre dominios en la organización Modelo de identidad de las organizaciones.



Nota: Fuente: (Etkin y Schvarstein, 1992) p.169. Retomado en López et al. (2022, pp. 1232-1237), p. 1234.

El modelo de identidad de las organizaciones (Figura 1) permite comprender los estados de invariancia y cambio. La invariancia refiere la permanencia de los rasgos de identidad, mientras que el cambio refiere variación o inexistencia de dichos rasgos. De este modo, para las universidades cada característica significa la posibilidad de un problema, entonces el desarrollo de las competencias organizacionales es un verdadero desafío para sus dirigentes.

## 5. RESULTADOS

Se Identificación los atributos centrales, distintivos y perdurables de las universidades públicas mexicanas, los valores institucionales y los elementos culturales compartidos. Para obtener la coherencia entre misión, visión y prácticas institucionales, e identificación de los miembros con la organización y la diferenciación que perciben. El modelo de Etkin y Schvarstein (1992) muestra: estructuras de poder, conflictos y mecanismos de cooperación, así como racionalidades coexistentes. Además, las universidades públicas se caracterizaron como sistemas complejos en términos de dependencia contextual, comportamientos impredecibles y procesos de autoorganización. También en su identidad se identificaron la invariancia y el cambio en términos conceptuales y contextos concretos.

## 6. DISCUSIÓN

Los resultados ratifican la preeminencia del enfoque construccionista social, desde la perspectiva de Etkin y Schvarstein (1992) versus el enfoque funcionalista. La perspectiva construccionista admite la naturaleza cambiante y compleja de las universidades al coexistir en ellas la transición y la permanencia.

Este acercamiento es importante en México pues las universidades públicas deben mantener su identidad y valores mientras enfrentan situaciones como la globalización, transparencia y nuevas modalidades educativas. Por otro lado, las universidades públicas son complejas, diferentes de empresas, gobierno, o compañías. La diversidad de sus funciones, actores con distintos intereses, y la dependencia del medio ambiente abonan a la complejidad que no puede develarse mediante enfoques reduccionistas. Todas las universidades están atadas a su historia, su medio ambiente y características propias. Por eso no siempre se ajustan al *best one way*, en algunas ocasiones sus capacidades limitadas no responden a las demandas externas, lo cual provoca un desarrollo limitado. A lo anterior se suman los conflictos entre, sindicatos, académicos y administración. De igual manera se genera un ambiente político que avasalla la eficiencia operativa y el crecimiento de los docentes. La dimensión administrativa cede ante sistemas de información deficientes y exceso de burocracia, mientras que la dimensión cognitiva no alcanza su esplendor debido a la falta de capacitación y gestión del conocimiento y algunas universidades públicas en México adolecen de cambios estratégicos para incrementar sus capacidades.

## 7. CONCLUSIÓN

El análisis de la identidad organizacional de las universidades públicas mexicanas permite un marco teórico conceptual adecuado para comprender su funcionamiento. El modelo de Etkin y Schvarstein (1992) también es pertinente para explicar la invariancia identitaria y los procesos de cambio. De esta manera, las universidades públicas deben mantener su identidad mientras se adaptan a entornos complicados como recortes presupuestales, austeridad, calidad educativa, apertura a la diversidad, responsabilidad social, transparencia, etc.

El equilibrio que aporta el modelo de Etkin y y Schvarstein (1992) puede alinear sus propósitos y capacidades de las universidades. En caso contrario pueden caer en mayores problemas. La identidad organizacional es un activo intangible pues aporta cohesión, diferenciación y legitimidad. Por eso, no deben pensarse como algo estático, más bien deben procurar una construcción continua, apoyar la movilidad social y el desarrollo del país. De esta manera, es importante crear y apoyar políticas públicas que las fortalezcan.

## REFERENCIAS

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Cazales, Z. N. (2024). Studies on identity and formation of university students in Mexico. *Revista Práxis Educacional*, 20(51), Article e12487. <https://doi.org/10.22481/praxisedu.v20i51.12487>
- Coronilla, R. y Del Castillo, A. (2000) *Reformando al gobierno: Una visión organizacional del cambio gubernamental*. Editorial Centro de Investigación y Docencia Económica CIDE.
- Cortés Vargas, D. (2011). Aportes para el estudio de la identidad institucional universitaria: El caso de la UNAM. *Perfiles Educativos*, 33(spe), 78-90. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982011000500008&lng=es&tling=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000500008&lng=es&tling=es)
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017) *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. 2ª. ed. Editorial McGraw Hill Education.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1992) *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1999). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. Perseus Books.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1992) *Identidad de Las Organizaciones: Invariancia y cambio*. Editorial Paidós.



Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.

He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group and Organization Management*, 38(1), 3-35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>

Jenkins, R. (2004). *Social identity* (2nd ed.). Routledge.

López, J., Camacho, D. y Camacho, M. (2022). Las instituciones públicas de educación superior como organizaciones complejas. En *Transformación hacia una nueva comunidad tecnológica - Celaya 2022* (Tomo 08, pp. 1232-1237).

Mondino, G. (2021). Contribuciones para un análisis de la universidad desde el pensamiento complejo. *Enfoques*, (23), 1-15. <https://publicaciones.uap.edu.ar/index.php/revistaenfoques/article/view/996>

Montaño, L. (Ed.). (2004). Los estudios organizacionales en México: Cambio, poder, conocimiento e identidad. Universidad Autónoma Metropolitana. <https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/637ee8388f09c66ced756427/1669261377981/Tomo+08+-+Transformaci%C3%B3n+hacia+una+Nueva+Comunidad+Tecnol%C3%B3gica+-+Celaya+2022.pdf>

Pérez-Rivera, J., Tarango, J., y González-Quiñones, F. (2020). Caracterización de la identidad universitaria y su importancia en el desarrollo institucional. *RECIE. Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa*, 5(1), 329-341. <https://doi.org/10.33010/recie.v5i1.956>

Rivas Tovar, L. (2007). Los diez conceptos básicos para entender la teoría de sistemas complejos. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 52(206), 161-177. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782007000200075](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782007000200075)

Takaki, A. M., Bravo, R., & Juste, V. B. (2015). La gestión de la identidad corporativa en la Universidad: Análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(1), 25-34. <http://dx.doi.org/10.1016/j.redee.2014.05.001>

# CAPÍTULO 17

## MÁS ALLÁ DE LA BUROCRACIA: CULTURA, LIDERAZGO Y ACOMPAÑAMIENTO EN EL CAMBIO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

*Data de submissão: 02/12/2025*

*Data de aceite: 10/12/2025*

### **Mtro. José César López del Castillo**

División de Ciencias  
Económico-Administrativas  
Universidad Juárez Autónoma de  
Tabasco, México  
<https://orcid.org/0000-0001-9454-9093>

### **Dra. Minerva Camacho Javier**

División de Ciencias  
Económico-Administrativas  
Universidad Juárez Autónoma de  
Tabasco, México  
<http://orcid.org/0000-0003-2655-2092>

### **Dr. Roberto Reyes Cornelio**

División de Ciencias  
Económico-Administrativas  
Universidad Juárez Autónoma de  
Tabasco, México  
<https://orcid.org/0000-0001-6338-2809>

**RESUMEN:** Este ensayo plantea el problema de la adaptación institucional frente a entornos complejos y la aspiración por una educación de calidad. Como respuesta a las exigencias del entorno, a mediados del siglo anterior

aparecieron organizaciones con estructuras flexibles que incorporan los efectos del ambiente. Se analiza el efecto de las formas de organización sobre la implementación de un proceso de cambio en una escuela de nivel medio superior del sureste de México, con un abordaje cualitativo desde la perspectiva de los estudios organizacionales, mediante entrevistas a profundidad, triangulación de expertos y saturación teórica. Se sostiene que la estructura condiciona el tipo de cambio: las estructuras burocráticas favorecen cambios planificados y coercitivos; las estructuras flexibles y los sistemas abiertos promueven adaptación e innovación; y las anarquías organizadas generan ambigüedad. La investigación muestra evidencias de coexistencia de las tres formas de estructura en la institución. Los docentes aceptan la necesidad de cambio, pero cuestionan mecanismos administrativos; y el sindicato junto con las normas legales-administrativas median en la implementación. Se propone una estrategia de cambio institucional basada en los hallazgos empíricos y el marco teórico, que atienda la complejidad organizativa de las escuelas de educación media superior. Se concluye que el cambio requiere analizar la complejidad organizacional y marcos analíticos múltiples para comprender el funcionamiento de las organizaciones escolares.

**PALABRAS CLAVE:** estructura organizativa; cambio educativo; liderazgo educativo; cultura institucional.

## BEYOND BUREAUCRACY: CULTURE, LEADERSHIP, AND SUPPORT IN THE CHANGE OF SCHOOL ORGANIZATION

**ABSTRACT:** This essay addresses the problem of institutional adaptation in the face of complex environments and the aspiration for quality education. This study analyzes the effect of organizational forms on the implementation of a change process in an upper secondary school in southeastern Mexico, using a qualitative approach from organizational studies through in-depth interviews, expert triangulation, and theoretical saturation. It is argued that structure conditions the type of change: bureaucratic structures favor planned and coercive changes; flexible structures and open systems promote adaptation and innovation; and organized anarchies generate ambiguity. The research shows evidence of the coexistence of the three structural forms in the institution. Teachers accept the need for change but question administrative mechanisms; and the union along with legal-administrative norms mediate the implementation. An institutional change strategy based on empirical findings and the theoretical framework is proposed to address the organizational complexity of upper secondary schools. It is concluded that change requires analyzing organizational complexity and multiple analytical frameworks to understand how school organization's function.

**KEYWORDS:** organizational structure; educational change; educational leadership; institutional culture.

### 1. INTRODUCCIÓN

La educación media superior enfrenta exigencias crecientes de pertinencia, equidad y calidad en contextos marcados por la globalización, la transformación digital y la presión por resultados. Las reformas educativas contemporáneas han incorporado mecanismos de evaluación, profesionalización docente y rendición de cuentas que, si bien buscan elevar el desempeño institucional, también generan tensiones entre los actores escolares y los marcos normativos que los regulan. En este escenario, la estructura organizativa de las escuelas se convierte en un factor decisivo para comprender cómo se traducen las políticas en prácticas concretas.

Beycioglu & Kondakci (2021) advierten que los modelos de cambio escolar basados en proyectos lineales y planificados tienden a ignorar la complejidad de las organizaciones educativas, lo que limita su efectividad. Proponen entenderlo como un proceso emergente, condicionado por las interacciones internas, la cultura organizacional y la capacidad de adaptación de los actores. Esta perspectiva resulta especialmente relevante en el nivel medio superior, donde conviven estructuras burocráticas con dinámicas informales y espacios de negociación.

Meyer et al. (2022) destacan que el liderazgo escolar juega un papel clave en la transformación institucional. Las prácticas directivas que promueven la colaboración docente, la observación recíproca y el aprendizaje colectivo permiten que las reformas se

arraiguen en la cultura profesional de los docentes. En contraste, los estilos jerárquicos y centrados en el cumplimiento tienden a generar resistencia y desvinculación. El liderazgo distribuido y el acompañamiento pedagógico se perfilan como estrategias necesarias para sostener el cambio.

La resiliencia organizacional, entendida como la capacidad de las escuelas para absorber tensiones, aprender de la adversidad y adaptarse sin perder legitimidad, ha sido abordada por Zadok, Benoliel & Schechter (2024) como una variable crítica en contextos de alta incertidumbre. Esta resiliencia implica construir capacidades internas para reinterpretarlas y ajustarlas a las condiciones locales, vinculándose con la posibilidad de generar redes de apoyo, espacios seguros para la innovación y protocolos de contingencia ante reformas abruptas.

Vlachopoulos (2021) introduce el concepto de acompañamiento de cambio como mediador entre las políticas y las prácticas. Su propuesta plantea que el despliegue de mentores internos y externos, junto con ciclos de retroalimentación formativa, permite reducir la resistencia al cambio y acelerar la apropiación de nuevas estrategias pedagógicas.

Por otro lado, la cultura organizacional constituye el sustrato simbólico sobre el cual se construyen las interpretaciones de las reformas. Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega (2022) señalan que las creencias compartidas, los rituales institucionales y las narrativas internas configuran las lentes con las que los docentes decodifican los mandatos externos. En contextos donde predomina una cultura de cumplimiento, las reformas tienden a vivirse como imposiciones; en cambio, cuando se cultiva una cultura de aprendizaje, se abren posibilidades para la apropiación crítica y la innovación.

Las reformas educativas se perciben localmente como mandatos que requieren cumplimiento; sin embargo, su traducción a prácticas depende de la arquitectura organizativa y de los recursos simbólicos y materiales disponibles en la escuela. Ante ello surge la pregunta central: ¿cómo condicionan las distintas formas de estructura organizativa las posibilidades reales de cambio en una escuela del nivel medio superior? De esta pregunta se desprende el objetivo del ensayo, siendo de alcance analítico sobre la relación entre tipo de estructura y proceso de cambio, para proponer líneas de actuación que integren formalidad y flexibilidad.

## 2. METODOLOGÍA

El nivel de análisis se realizó con un grupo de profesores de la organización, seleccionados de manera voluntaria, ocho maestros de un total de quince. Se entrevistaron

a tres directivos para triangulación de datos. Adicionalmente se pidió la opinión de expertos sobre las interpretaciones de los actores. La validez se logró mediante la saturación teórica. Después de codificar los datos y construir ideas generales, conceptos primarios, dimensiones y categorías, se pudo conocer el punto de vista de los actores que viven el cambio en su vida cotidiana.

### 3. DESARROLLO DEL TEMA

#### 3.1. PROPOSICIÓN

La estructura organizativa condiciona no sólo los mecanismos de implementación de la reforma, sino su legitimidad práctica y los efectos en la vida cotidiana escolar. En organizaciones fuertemente burocráticas, el cambio pasa por procedimientos y sanciones, con escaso espacio para la adaptación local; en organizaciones concebidas como organismos vivos, el cambio emerge de procesos de aprendizaje y retroalimentación; en anarquías organizadas, la ambigüedad y la multiplicidad de objetivos permiten improvisación y coaliciones que pueden facilitar o bloquear la reforma. Una configuración híbrida, que combine claridad normativa, canales de participación y mecanismos de aprendizaje, maximiza las probabilidades de implementación efectiva y de sostenibilidad de la innovación.

#### 3.2. REFERENTES

La literatura contemporánea subraya la necesidad de concebir el cambio escolar como proceso continuo y emergente en vez de proyecto lineal y cerrado (Beycioglu & Kondakci, 2021). Estudios sobre liderazgo señalan que prácticas directivas que promueven colaboración docente y comunidades profesionales de aprendizaje facilitan la transformación de prácticas en el aula (Meyer et al., 2022). La resiliencia organizacional y el liderazgo transformacional aparecen como factores que permiten a las escuelas responder coordinadamente ante demandas externas complejas (Zadok, Benoliel & Schechter, 2024).

La educación es una institución fundamental considerada un instrumento insustituible en la transmisión de la cultura y un medio de transformación y superación de realidades. Actualmente la educación es una vía para el desarrollo social, en ella se deposita la esperanza de un futuro promisorio.

Orozco, et al. (2009) enfatizaron la preocupación por la calidad que guía las discusiones en múltiples espacios institucionales y sirve como fundamento para diseñar

políticas y promover reformas a lo largo del sistema educativo. La educación de calidad es prioritaria para múltiples actores y sistemas con posturas e intereses distintos. En las últimas décadas la calidad ha permeado en las organizaciones escolares, acompañada con un proceso de cambio fundado en las reformas educativas.

### 3.3. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL

De acuerdo con Hall (1996) una organización posee un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia, existe de manera más o menos continua en un contexto y se empeña en actividades relacionadas con la obtención de sus objetivos. En suma, una organización es un sistema provisto de objetivos, recursos, sistemas, fronteras, personas y estructura.

Los dirigentes de la organización educativa diseñan una estructura acorde a los requerimientos del contexto, de esta manera la organización siempre muestra tres características: complejidad, formalización y centralización. Las organizaciones constituyen un medio para satisfacer necesidades de orden social. Sus objetivos son viables debido a la existencia de una estructura como medio para lograr la eficiencia. Esta imagen es la más difundida, denominada por Gareth Morgan (1991) como la organización-máquina y la organización-organismo vivo. Además, se utilizó el concepto de flojo acoplamiento para caracterizar una forma de organización alternativa (Weick, 2009).

De acuerdo con Magallón (2004) el cambio no debe limitarse a una sola postura teórica, más bien requiere un marco teórico amplio que incluya diversas posiciones como los estudios organizacionales. Este campo de conocimientos se caracteriza por tomar distancia de mega relatos y adoptar una posición crítica sobre las organizaciones. Para este campo de estudios el cambio es un fenómeno con múltiples relaciones que ocurren en diferentes niveles del sistema.

Barba (2002) señala que los estudios organizacionales no buscan la eficiencia ni los mejores métodos de producción como los campos de la administración y la teoría de la organización, manteniendo distancia con respecto al positivismo.

Montaño (2004) admite que la organización ya no se trata de una entidad monolítica ordenada, sino un espacio multidimensional donde se cruzan distintas lógicas de acción, donde intervienen múltiples actores con intereses propios, quienes entretejen relaciones de conflicto y de poder. La organización se funda sobre diversas estructuras, no solo la burocrática, representando múltiples proyectos entrelazados con las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana.

## 3.4. SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.4.1. La organización-máquina

El enfoque de las relaciones humanas es pionero al considerar a la empresa como un sistema, tomando en cuenta la naturaleza de las personas. Los enfoques posteriores adoptaron la perspectiva de la teoría de sistemas (Bertalanffy, 2000).

En la segunda mitad del siglo anterior se incorporó la idea del contexto o ambiente. Factores como tecnología, tamaño de la estructura, aspectos políticos y sociales, demográficos, condiciones legales, ecológicas y culturales influyen en el desempeño organizacional (Hall, 1996). Las instituciones internacionales ven en las reformas la oportunidad de mejorar la educación. Los docentes entienden la necesidad del cambio, pero cuestionan los mecanismos administrativos para algunos procesos.

Desde la óptica de la organización-máquina los actores son sometidos por las fuerzas de la estructura. Las reglas determinan sus comportamientos ajustándose a lo dictado por los manuales administrativos. Las actividades están perfectamente definidas por una unidad que asemeja el cerebro humano. La motivación hacia el trabajo son los incentivos económicos. El comportamiento es racional porque busca un balance adecuado entre medios y fines. Todo está calculado obedeciendo a un orden sistemático.

La administración ofrece los medios para la eficiencia mediante técnicas apropiadas a cada problema. La estructura es altamente formalizada por lo que es poco posible la presencia del conflicto. El supuesto del sujeto apunta al homo economicus y las decisiones responden a la necesidad de maximizar la producción. El cambio es un proceso coercitivo ya que los actores pasan a segundo término. Todo el proceso es planeado, controlado y medido con estándares preconcebidos.

El medio ambiente constituye otro de los supuestos de la investigación (Emery y Trist, 1965; Lozano, 2007). Bertalanffy (2000) establece que todo sistema depende de su ambiente, del cual toma los recursos, los integra a sus procesos y los devuelve al ambiente. El cambio en consecuencia depende de la capacidad de adaptación. El ambiente de principio del siglo anterior poco o nada tiene que ver con las convulsiones contextuales verificadas después de la segunda guerra mundial. Las organizaciones enfrentaban los problemas de la producción basadas en el modelo de organización burocrático, propuesto por Max Weber. Esta forma se fundamenta en el control a partir de la legitimación del poder.

### 3.4.2. La organización-organismo vivo

Los supuestos de la investigación indican la presencia de un sistema totalmente permeable al ambiente, destacando los conceptos de entropía, adaptación y retroalimentación. En la obra *Imágenes de la organización* de Morgan (1991) las formas vivas tienen un funcionamiento distinto, las organizaciones actúan de acuerdo con la lógica de los actores, no una lógica basada en la racionalidad instrumental de la burocracia (Barba, 2002) sino en una realidad social única e irrepetible (Berger y Luckman, 2006).

Con base en la biología la función de supervivencia rebasa cualquier otro intento. En contraparte de la organización-máquina, los actores no son sustituibles como los engranes de un motor. El organismo no es estático ya que los elementos interactúan coordinadamente en fases continuas de intercambios al interior y al exterior. Los desequilibrios en una sección repercuten en otras áreas con poca relación (Güngördü-Arioğlu y Tunçalp, 2024).

Coronilla y Del Castillo (2000) proponen un modelo híbrido para entender el funcionamiento de ciertos tipos de organización. Sostienen que las organizaciones y el cambio organizacional implican tres planteamientos teóricos particulares: la organización-máquina, las organizaciones como organismos vivos y como anarquías organizadas.

Estas ideas coinciden con los postulados de Crozier y Friedberg (1990), pues los actores organizacionales no siempre buscan los objetivos colectivos, más bien intentan el logro de los propios. La organización supone la disposición de recursos para algunos de sus integrantes, quienes ponen en uso el poder del que disponen con la finalidad de obtener beneficios. Se forman coaliciones y grupos antagónicos en disputa por las posiciones más ventajosas. El poder se trata de acuerdos y negociaciones, aludiendo a quien utiliza los recursos estratégicamente, lo cual supone inteligencia y habilidades para relacionarse.

Los datos observables en el estudio indican que los docentes no aceptaban la evaluación de la Reforma Integral de la educación media superior [RIEMS] pues sugerían la trasgresión de sus derechos laborales. La negociación del sindicato con la autoridad educativa local pasó únicamente al plano del personal administrativo. Como resultado de las negociaciones el sindicato sí podía influir en la contratación de docentes, pero únicamente de aquellos que podían obtener horas no asignadas a la titularidad. Si bien el sindicato ha perdido fuerza sobre el control de los docentes, actualmente se repliega dónde puede acceder a otro tipo de beneficios. El Estado tenía en la Ley del Servicio Profesional Docente su mano armada: los maestros no tuvieron más opción que aceptar la evaluación y sus mecanismos, considerados punitivos, con la consabida sanción del equivalente al despido.



### 3.4.3. La organización-anarquía organizada

El tercer supuesto indica que la organización puede considerarse una anarquía organizada. Cohen et al. (2011) acuñaron este concepto en los años setenta. Esta iniciativa es controvertida pues implica a la vez orden y desorden, una visión alternativa a la tradición burocrática. Plantean que el contexto de la toma de decisiones de las universidades presenta: a) ambigüedad en las preferencias de sus miembros en el sentido de desconocer o no tener bien claros sus objetivos, o la multiplicidad de objetivos contradictorios; b) una tecnología indeterminada o poco dominada y c) una fluida participación en los procesos de decisión (Solís y López, 2000).

Este modelo destaca las inconsistencias, las contradicciones del sistema y una realidad difusa. Cohen, et al. (2011) indican la ambigüedad en las percepciones e interpretaciones externas, de la realidad por parte de los actores tomadores de decisiones y la búsqueda de significado que piensan obtener mediante la narrativa de la historia de las organizaciones (Solís y López, 2000).

## 4. DISCUSIÓN

Existe una manera de pensar las organizaciones en términos positivistas, creadas y pensadas de acuerdo con la racionalidad instrumental (Brunsson y Olsen, 2007). Sin embargo, estos modelos son insuficientes para comprender una realidad tan compleja como las organizaciones educativas. Se deben incorporar marcos analíticos de otras expresiones teóricas para entender el fenómeno a cabalidad. Las organizaciones como organismos vivos abonan en la comprensión de algunos aspectos ignorados por el modelo burocrático y toman en cuenta el poder para explicar el cambio bajo la figura de la innovación.

El enfoque de cambio completamente planificado, característico de las estructuras burocráticas, revela severas limitaciones al interactuar con contextos educativos complejos. Beyciglu & Kondakci (2021) argumentan que las reformas concebidas como proyectos lineales suelen subestimar la dinámica emergente de las escuelas, lo que conduce a resultados parciales o frustrados cuando los actores locales no encuentran espacio para adaptar las iniciativas a su realidad.

Meyer et al. (2022) critican la preeminencia de indicadores cuantitativos como medida exclusiva del éxito. Resaltan que sin un liderazgo que fomente la reflexión conjunta y el aprendizaje entre pares, los mandatos externos permanecen desvinculados de las prácticas cotidianas docentes, limitando la profunda transformación pedagógica.

El poder consiste en el uso estratégico de la libertad y los recursos. Las nuevas formas de organización (Heydebrand, 1989) requieren enfoques postmodernos que pueden abarcar el fenómeno en todas sus dimensiones. La evidencia empírica demostró que la organización educativa es al mismo tiempo una burocracia, un sistema natural y abierto y una anarquía organizada; en algún momento se desdibuja una forma, pero en otro momento puede ser una realidad distinta.

Los datos de campo muestran cómo los mecanismos coercitivos de evaluación instaurados bajo el paradigma burocrático generaron rechazo y desmotivación entre los profesores. Varios docentes describieron el proceso como “una lista de verificación” que apenas se relacionaba con sus necesidades reales, confirmando la crítica de Beycioglu & Kondakci (2021) sobre la rigidez de los cambios planificados.

Frente a ello, el liderazgo escolar emerge como variable clave. Meyer et al. (2022) evidencian que prácticas de liderazgo distribuido – en las que directivos y docentes co-construyen metas – promueven una cultura de confianza y colaboración. Este modelo dista del estilo directivo jerárquico típico de la burocracia, aportando mayor flexibilidad a las negociaciones internas.

En el sitio de estudio, los tres directivos entrevistados que adoptaron roles de facilitadores señalaron un incremento notable en la participación de los docentes en comités de innovación pedagógica. Estas experiencias validan la propuesta de Meyer et al. (2022) sobre la importancia de la retroalimentación formativa y el acompañamiento sostenido, pues facilitan que los propios actores se apropien de los cambios en favor de la calidad educativa.

La cultura organizacional condiciona de manera decisiva la interpretación y asimilación de las reformas. Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega (2022) sostiene que las creencias compartidas y los rituales institucionales configuran las “lentes” a través de las cuales los profesores decodifican las políticas, pudiendo convertirlas en oportunidades o en barreras.

En nuestro estudio, emergió una cultura de cumplimiento más que de cuestionamiento crítico. Los docentes manifestaron que los manuales administrativos se vivían como una capa impermeable que atentaba contra su autonomía. Esta tensión refleja la necesidad de trabajar la cultura escolar, tal como lo plantea Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega (2022), para desplazar la mentalidad de mera obediencia hacia un ethos de aprendizaje continuo.

Conceptos como la resiliencia organizacional y el liderazgo transformacional cobran relevancia en este escenario. Zadok et al. (2024) argumentan que la capacidad de las escuelas para absorber y aprender de las adversidades fortalece su adaptación,

mientras que el liderazgo transformacional impulsa la visión compartida y la motivación intrínseca de los docentes.

La evidencia empírica muestra que los profesores desarrollaron estrategias colectivas de afrontamiento ante los mandatos de la Ley del Servicio Profesional Docente, constituyendo redes informales de apoyo para compartir prácticas exitosas y enfrentar sanciones percibidas como excesivas. Estas redes ilustran la resiliencia organizacional descrita por Zadok et al. (2024).

Vlachopoulos (2021) introduce la idea de acompañamiento de cambio como variable mediadora, indicando que cuando los líderes despliegan mentores internos y externos para guiar a los docentes se reduce la resistencia y se acelera la innovación pedagógica. Este modelo va más allá de la formación puntual, estructurando ciclos de observación, retroalimentación y ajuste continuo.

En la escuela objeto de estudio, un piloto de acompañamiento docente coordinado por la dirección generó disminuciones en la ansiedad frente a la evaluación y aumentó la experimentación didáctica. Los participantes valoraron la presencia de mentores que mapeaban pasos de mejora, tal como propone Vlachopoulos (2021), contribuyendo al aprendizaje colectivo.

Al integrar estas perspectivas, se evidencia que un modelo de cambio híbrido – que combine metas claras y rendición de cuentas con espacios para la adaptación local, un liderazgo centrado en el aprendizaje y un acompañamiento estructurado – optimiza las posibilidades de transformación sostenible. Esta configuración responde tanto a las críticas de Beycioglu & Kondakci (2021) al cambio planificado como a las recomendaciones de Zadok et al. (2024) y Vlachopoulos (2021) sobre resiliencia y acompañamiento.

Teóricamente, este estudio aporta al debate sobre cambio escolar al demostrar la interacción entre estructura, cultura, liderazgo y acompañamiento. Confirma que la coexistencia de formas burocráticas, vivas y anárquicas exige marcos integradores que reconozcan la complejidad del EMS y la necesidad de enfoques no lineales.

Los hallazgos sugieren líneas de investigación futuras orientadas a explorar la sinergia cuantitativa entre resiliencia organizacional y prácticas de liderazgo transformacional, así como a evaluar los impactos longitudinales del acompañamiento de cambio en diversas regiones y niveles educativos.

## 5. CONCLUSIÓN

La presente investigación aborda la complejidad del cambio organizacional en escuelas de nivel medio superior, evidenciando que la coexistencia de estructuras

burocráticas, flexibles y anárquicas genera tensiones, negociaciones y oportunidades diferenciadas para la implementación de reformas. Se confirma que las estructuras rígidas imponen procesos coercitivos que limitan la autonomía y la legitimidad práctica del cambio, lo cual se observa en la resistencia docente hacia mecanismos evaluativos percibidos como punitivos (Beycioglu y Kondakci, 2021). Sin embargo, la presencia de liderazgo distribuido y acompañamiento pedagógico favorece espacios de flexibilidad y adaptación, activando redes de apoyo y comités de innovación que resignifican las reformas desde una lógica de aprendizaje colectivo (Meyer et al., 2022).

Además, la cultura organizacional actúa como filtro interpretativo de las políticas educativas; predominando una cultura de cumplimiento, se limita la apropiación crítica, lo que evidencia la necesidad de transformar la cultura institucional hacia un ethos de aprendizaje y reflexión (Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega, 2022). La resiliencia organizacional y el liderazgo transformacional destacan como variables clave para sostener el cambio en ambientes complejos, pues facilitan la capacidad de absorber adversidades y promueven la motivación intrínseca de los docentes (Zadok et al., 2024). La estrategia propuesta se fundamenta en una gobernanza híbrida que equilibra formalidad y flexibilidad, liderazgo para el aprendizaje y un fortalecimiento de la resiliencia institucional, contemplando formación directiva, revisión normativa participativa y creación de redes de apoyo.

En conclusión, el cambio educativo sostenible requiere un enfoque que reconozca la complejidad organizativa y la coexistencia de diversas formas estructurales, apoyado en un liderazgo que promueva la colaboración y el aprendizaje colectivo. Este estudio aporta evidencia empírica que invita a repensar las políticas educativas con una mirada amplia e integradora, adaptada a la realidad diversa de las escuelas de educación media superior, y enfatiza la importancia de procesos no lineales, negociación y construcción colectiva para lograr una mejora significativa en la calidad educativa.

## 6. PROPUESTA

Se propone una estrategia de cambio institucional basada en los hallazgos empíricos y el marco teórico, que atienda la complejidad organizativa de las escuelas de educación media superior con la finalidad mejorar la calidad educativa. Esta estrategia se fundamenta en la hipótesis central del estudio: una configuración híbrida, que combine claridad normativa, canales de participación y mecanismos de aprendizaje, incrementa la viabilidad y sostenibilidad del cambio educativo.

Se propone una estrategia en tres ejes complementarios:

**Eje 1. Gobernanza híbrida.** Se plantea revisar los instrumentos normativos desde una lógica participativa, incorporando criterios contextuales y mecanismos de interpretación local. La creación de comités mixtos (directivos-docentes) permitirá contextualizar las normas, reducir la distancia entre política y práctica, y fortalecer la legitimidad de los procesos de evaluación. Esta gobernanza busca equilibrar la formalidad institucional con la flexibilidad operativa.

**Eje 2. Liderazgo para el aprendizaje.** Se propone formar líderes escolares capaces de promover comunidades profesionales de aprendizaje, observación recíproca y retroalimentación formativa. El liderazgo distribuido debe medirse no solo por el cumplimiento de metas, sino por su capacidad para generar aprendizaje colectivo, cohesión interna y apropiación crítica de las reformas. Esta dimensión responde directamente a la necesidad de transformar la cultura organizacional desde el acompañamiento y la colaboración.

**Eje 3. Resiliencia institucional.** Se recomienda fortalecer las capacidades internas de adaptación mediante redes de apoyo, protocolos de contingencia y espacios seguros para la experimentación pedagógica. La resiliencia no implica evadir las normas, sino construir condiciones para ajustarlas sin perder legitimidad. Se sugiere incorporar formación en gestión del cambio y negociación para directivos y representantes sindicales.

Las acciones concretas recomendadas son: a) Pilotaje participativo de instrumentos de evaluación ajustados al contexto; b) Programas de acompañamiento docente con observación en aula y retroalimentación formativa; c) Formación en negociación y gestión de conflictos para directivos y representantes sindicales locales; d) Sistema de monitoreo mixto (cualitativo y cuantitativo) para evaluar la adaptación de prácticas y el impacto en aprendizajes.

Con esta propuesta se reconoce que enfrentar la complejidad organizacional exige pensamiento no lineal, liderazgo transformacional y una cultura institucional orientada al aprendizaje.

## 7. REFLEXIONES FINALES

El presente estudio abordó el problema de cómo las distintas formas de estructura organizativa condicionan las posibilidades reales de cambio en una escuela de educación media superior. A partir de una metodología cualitativa, se logró identificar que las estructuras burocráticas, flexibles y anárquicas coexisten en la organización

escolar, generando tensiones, negociaciones y oportunidades diferenciadas para la implementación de reformas.

En correspondencia con el objetivo analítico del ensayo, se confirma que la estructura organizativa no solo determina los mecanismos de implementación, sino también la legitimidad práctica del cambio que busca la calidad educativa. Las estructuras rígidas tienden a imponer procesos coercitivos, donde los actores quedan subordinados a la normatividad. Esta situación fue evidenciada en el rechazo docente a los mecanismos de evaluación derivados de la Ley del Servicio Profesional Docente, vividos como imposiciones punitivas más que como oportunidades de mejora.

Por otro lado, se identificaron espacios de flexibilidad y adaptación, especialmente en prácticas de liderazgo distribuido y acompañamiento pedagógico. Los directivos que asumieron roles facilitadores lograron activar comités de innovación y redes de apoyo entre docentes, permitiendo resignificar las reformas desde una lógica de aprendizaje colectivo. Estos hallazgos confirman la relevancia de los conceptos de resiliencia organizacional y liderazgo transformacional como variables clave para sostener el cambio en contextos complejos (Zadok et al., 2024; Meyer et al., 2022).

Se evidenció que la cultura organizacional actúa como filtro interpretativo de las políticas. En la escuela estudiada, predominó una cultura de cumplimiento que limitó la apropiación crítica de las reformas. Este hallazgo sugiere que cualquier estrategia de cambio debe contemplar acciones para transformar la cultura institucional hacia un ethos de aprendizaje y reflexión (Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega, 2022).

La propuesta presentada, basada en gobernanza híbrida, liderazgo para el aprendizaje y resiliencia institucional, constituye una aproximación viable al problema planteado. No obstante, se reconoce que su implementación requiere condiciones habilitantes, como formación directiva, revisión normativa participativa y fortalecimiento de redes internas.

Entre los puntos contrarios al problema de investigación, destaca la persistencia de mecanismos de control vertical que limitan la autonomía escolar. Aunque se identificaron prácticas innovadoras, estas aún operan en los márgenes del sistema, lo que plantea la necesidad de revisar el diseño estructural de las políticas educativas para permitir mayor contextualización.

Finalmente, se abren nuevos cuestionamientos que demandan investigación futura: ¿Cómo se puede institucionalizar el acompañamiento del cambio sin depender exclusivamente de la voluntad directiva? ¿Qué indicadores permiten evaluar la resiliencia organizacional en escuelas públicas? ¿Cómo transformar la cultura de cumplimiento en una cultura de aprendizaje sin generar resistencia?

Estas preguntas invitan a seguir construyendo conocimiento sobre el cambio educativo desde enfoques no lineales, integradores y sensibles a la complejidad organizacional. El compromiso del estudio es aportar a esa construcción, reconociendo que la mejora educativa no se impone, se negocia, se aprende y se transforma colectivamente.

## REFERENCIAS

Barba, A. (2002) *Calidad y cambio organizacional: Fragmentación, ambigüedad e identidad. El caso de LAPEM de CFE*. Universidad Autónoma Metropolitana.

Berger, P. Luckman, T. (2006) *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores.

Bertalanffy, L. (2000) *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica.

Beycioglu, K., & Kondakci, Y. (2021). Organizational change in schools. *ECNU Review of Education*, 4(4), 788-807. <https://doi.org/10.1177/2096531120932177>.

Brunsson, N. y Olsen, J. (2007) *La reforma de las organizaciones*. CIDE. Centro de Investigación y Docencia.

Cohen, M., March, J., & Olsen, J. (2011). El bote de basura como modelo de elección organizacional. *Gestión y Política Pública*, 20(2), 247-290. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13321095002>

Coronilla, R. y Del Castillo, A. (2000) "El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias" en Reformando al gobierno: *una visión organizacional del cambio gubernamental*. En Arellano, Cabrero, Del Castillo (Coords.) Centro de Investigación y Docencia Económicas, CIDE. pp.79-133.

Crozier, M. y Friedberg, E. (1990) *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana.

Emery, F., & Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32. <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>

Güngördü-Arioğlu, M., & Tunçalp, D. (2024). Understanding the processes of organizational hybridization: A systematic review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00465-6>

Hall, R. (1996) *Organizaciones estructuras, procesos y resultados*. Pearson Prentice Hall.

Heydebrand, W. (1989). New organizational forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323-357. <https://doi.org/10.1177/0730888489016003004>

Lozano, O. (2007). Reflexiones sobre la unidireccionalidad de la variable ambiente en el movimiento de la contingencia y el estudio de las organizaciones. *Administración y Organizaciones*, 10(19), 93-112. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/236>

Magallón, M. (2004) La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas en *Los Estudios Organizacionales en México: Cambio poder, conocimiento e identidad*, en Luis Montaña (Coord. Gral.) Universidad Autónoma Metropolitana, pp.65-91.

Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S., & Richter, D. (2022). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? *Journal of Educational Change*, 24, 425–455. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09451-9>.

Montaño, L. (Coord. Gral.) (2004) *Los estudios organizacionales en México: Cambio, poder, conocimiento e identidad*. Universidad Autónoma Metropolitana-Universidad de Occidente.

Morgan, G. (1991) *Imágenes de la organización*. Alfaomega. Ra-ma.

Orozco, J., Olaya, A., & Villate, V. (2009). ¿Calidad de la educación o educación de calidad? Una preocupación más allá del mercado. *Revista Iberoamericana de Educación*, 51, 161-181. <https://rieoei.org/RIE/article/view/637>

Siqueiros-Quintana, M.-G., & Vera-Noriega, J.-Á. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(36), 181-199. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1190>

Solís, P., y López, B. (2000). El concepto de las anarquías organizadas en el análisis organizacional. *Contaduría y Administración*, (197), 43-61. <https://joseremus.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/01/anarquias-organizadassolis.pdf>

Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches. *Education Sciences*, 11(6), 269. <https://doi.org/10.3390/educsci11060269>

Weick, K. E. (2009). Las organizaciones educativas como sistemas flojamente acoplados. *Gestión y Estrategia*, (36), 97-114. <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/121>

Zadok, A., Benoliel, P., & Schechter, C. (2024). Organizational resilience and transformational leadership for managing complex school systems. *Frontiers in Education*, 9, 1333551. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1333551>



## SOBRE O ORGANIZADOR

**Jesús Rivas Gutiérrez:** Pregrado: Licenciatura en Odontología, egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Diplomado en Investigación Educativa en la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). Especialidad: Docencia Superior por la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). Posgrado: Maestría en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). Posgrado: Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (UABJO). Docente de base de tiempo completo por más de 35 años en la Universidad Autónoma de Zacatecas en la Unidad Académica de Odontología y la Unidad Académica de Docencia Superior (UAO/UAZ – UADS/UAZ). Docente invitado en la Maestría en Docencia e Investigación Jurídica de la Unidad Académica de Derecho de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAD/UAZ). Docente invitado en el Doctorado de Farmacología de la Unidad Académica de Medicina Humana de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAMH/UAZ). Ponente en eventos académicos locales, regionales, nacionales e internacionales con temáticas sobre odontología, educación, enseñanza-aprendizaje, práctica docente, medio ambiente, sustentabilidad, representaciones sociales, evaluaciones y reestructuraciones curriculares entre otros temas. Autor de diversos libros, capítulos de libro y artículos en revistas nacionales e internacionales sobre odontología, educación, enseñanza-aprendizaje, práctica docente, medio ambiente, sustentabilidad, representaciones sociales, evaluaciones y reestructuraciones curriculares entre otros temas. Director de la Unidad Académica de Odontología de la Universidad Autónoma de Zacatecas, periodo 2008-2012. Responsable Académico de la Licenciatura de Médico Cirujano Dentista de la Unidad Académica de Odontología de la Universidad Autónoma de Zacatecas, periodo 2004-2008. Coordinador de Acreditaciones de la Unidad Académica de Odontología de la Universidad Autónoma de Zacatecas, periodo 2016-2021.

<https://orcid.org/0000-0001-7223-4437>

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Abandonment 107, 108, 109, 110, 112, 113, 114, 116, 117

Alginato 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 104, 105, 106

Aprendizaje 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 22, 155, 178, 182, 184, 188, 215, 223, 225, 226, 228, 229, 231, 232, 247, 248, 249, 253, 254, 255, 256, 257, 258

Asociación implícita 136, 139, 140, 141, 142, 143

### B

Black Women's Movement 146, 150, 151, 152

### C

Cambio 15, 16, 18, 53, 57, 58, 60, 62, 122, 130, 132, 160, 165, 166, 169, 171, 172, 173, 185, 188, 190, 198, 199, 201, 206, 211, 213, 214, 215, 216, 220, 221, 223, 233, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 255, 256, 257, 258, 259, 260

Cliente 155, 158, 162, 166, 167, 171, 172, 173, 174, 175, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 192, 193, 194, 195, 196, 198, 199, 200, 201, 202, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210

Clima organizacional 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222

Competencia social 223, 225

Complejidad 189, 217, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 250, 255, 256, 257, 259

Consumidor 179, 183

Cuestionario en línea (Google Forms) 52

Cultura institucional 246, 256, 257, 258

### D

Decoloniality 27

Desafíos de los centros educativos 19

Destinos turísticos 63, 64, 86

DMO 63, 64, 66, 71, 74, 75, 76, 77, 78, 81

### E

Educación emocional 223, 224, 225, 226, 229, 230, 232, 233, 234

Educación Matemática 12, 13, 18

Enseñanza 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 16, 17, 18, 22, 55

Epistemología histórica 156, 160, 163, 176

Epistemología Histórica 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 175, 176, 178, 180

Estructura organizativa 246, 247, 248, 249, 257, 258

Estudiantes universitarios (pedagogía) 52

## F

Formación del profesorado 12

## G

Genealogy 27, 29, 30, 31

Gestión de conflictos 223, 228, 257

Gestión territorial 119, 122, 124, 125, 130, 131, 132, 133

Governança 28, 63, 64

## H

Health center 107, 108

History of language policy 27

Homofobia 136, 137, 138, 140, 143, 144, 145

## I

Identidad organizacional 235, 236, 237, 238, 239, 240, 244

Innovación 19, 131, 155, 158, 162, 163, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 174, 175, 177, 179, 189, 195, 203, 204, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 220, 221, 223, 224, 226, 228, 233, 246, 248, 249, 253, 254, 255, 256, 258

Internacionalização 63, 64, 86

Investigación 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 26, 55, 56, 60, 92, 119, 121, 122, 125, 129, 134, 136, 139, 140, 144, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 174, 175, 176, 178, 179, 180, 181, 182, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 215, 219, 221, 236, 237, 244, 245, 246, 251, 252, 255, 258, 259

## L

Liderazgo educativo 246

Linguistic capital 27, 30

## M

Matriz de actuaciones pertinentes 19, 24, 25

Matriz de diseño de relaciones virtuosas 19, 24, 25

Matriz de estructuración conversacional del trasfondo de injerencia 19, 23, 24, 25

Método de redes conversacionales 19, 26

Metodología 2, 13, 19, 22, 23, 25, 56, 119, 130, 157, 159, 165, 166, 176, 178, 179, 181, 190, 191, 192, 211, 212, 216, 219, 221, 223, 226, 232, 237, 248, 257

Microempresa 88, 89

Micromachismos 136, 138, 140, 141, 142, 143, 144, 145

Mipymes 199, 210, 211, 212, 215, 216, 218, 220, 221, 222

Modelação de equações estruturais 63, 64

Modelación matemática 12, 13, 14, 18

Molar 146, 151, 152

Molecular 90, 146, 151, 152, 154, 160, 161

## O

Older people 107, 113

Optimización 12, 13, 14, 15, 16, 17

## P

Participación comunitaria 52, 119, 132

Perceptions 82, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 116, 151, 152

Power/knowledge 27

PYMES 156, 162, 163, 166, 167, 168, 169, 170, 175, 177, 179, 180, 189, 190, 199, 210

## Q

Quality of life 81, 82, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 116, 117

## R

Rentabilidad 54, 89, 92

Responsabilidad/conciencia ecológica 52

## S

Sargazo 88, 89, 90, 91, 92, 93, 96, 104, 105, 106

Soberanía alimentaria 119, 120, 122, 123, 124, 130, 131, 132, 133, 134

Social 17, 18, 22, 27, 28, 34, 35, 36, 43, 44, 45, 48, 50, 51, 55, 58, 60, 62, 67, 69, 73, 82, 85, 87, 92, 94, 104, 107, 108, 109, 110, 114, 116, 117, 119, 120, 122, 123, 137, 138, 139, 144, 145, 146, 149, 150, 151, 152, 154, 157, 158, 159, 184, 191, 212, 215, 221, 223, 225, 235, 236, 237, 239, 243, 244, 249, 250, 252, 259

Sostenibilidad 52, 119, 127, 132, 168, 249, 256

Sustentable 56, 61, 89

## T

Transformación digital 155, 156, 159, 162, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 173, 174, 175, 177, 179, 180, 181, 182, 188, 190, 210, 247

Turismo rural 119, 126, 127, 128, 131, 133, 134

## U

Universidades públicas 235, 236, 237, 239, 240, 243, 244



**EDITORIA  
ARTEMIS**  
2025