



Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales
Grupo de Investigación en Ciencias Sociales



Coordinadores:

Ana Cordero Borjas
Daniel Verenzuela Barroeta
Loyda García Estelin



Estudios Culturales y Organizacionales:

organizaciones resilientes,
adaptables e innovadoras en
tiempos de incertidumbre



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Valencia, Venezuela

Estudios Culturales y Organizacionales:

Organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempos de incertidumbre

Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales & Grupo de Investigación en Ciencias Sociales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. 2025. 173 páginas.

Áreas temáticas: nuevo entorno organizacional, nuevos modelos de gestión, inteligencia de negocios, cambio y cultura organizacional, organizaciones sociales y participación ciudadana

© Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales & Grupo de Investigación en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo

Autores: Valentina Antonely Trovat Ascanio, Gimberly Zahilly Yusty Blanco, Mónica Lorena Sánchez Limón, Jorge Carlos Canto Esquivel, Yesenia Sánchez Tovar, Iván Alonso Montoya-Restrepo, Juan Esteban Hernández-Betancur, Luz Alexandra Montoya-Restrepo, Julio César Castañón Rodríguez, David Josué Ortíz González, Jeny Haideé Espinosa Barajas, Rosselys Carolina Rodríguez de Hernández, Fanny Lisette Nouel Méndez, Miguel Angel García Valdez, César Iván Mellado Ibarra, Harving Yosser Pérez Navarro, Nancy Duvraska Chapardi Cárdenas, Daniel Antonio Verenzuela-Barroeta, Mariela Concepción Araque-Manrique, Adrián José Salas-Hernández, Loyda Mercedes García-Estelin, Ana Emilia Cordero-Borjas, Dayana Esther Querales Ampueda.

Coordinadores:

Ana Cordero Borjas, Daniel Verenzuela Barroeta y Loyda García Estelin

Portada: Doris Martínez Castrillón

Diagramación: Adrián Salas Hernández y María Auxiliadora Arenas González

Editado por: © Fondo Editorial FACES-UC

Depósito Legal N°: CA2025000029

ISBN Electrónico: 978-980-233-891-7

Hecho en Venezuela - Made in Venezuela

© Universidad de Carabobo

Av. Salvador Allende, Edificio de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, municipio Naguanagua, Valencia, Venezuela. CP 2005

Este libro es de acceso abierto y está protegido bajo la licencia Creative Commons **Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**, para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.



Estudios Culturales y Organizacionales:

organizaciones resilientes,
adaptables e innovadoras en
tiempos de incertidumbre

Coordinadores:

Ana Cordero Borjas
Daniel Verenzuela Barroeta
Loyda García Estelin

Cómo citar esta obra:

Cordero-Borjas, A. E., Verenzuela-Barroeta, D. A. y García-Estelin, L. M. (Coords.) (2025). *Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempos de incertidumbre*. Editorial Universidad de Carabobo.



Universidad de Carabobo
Jessy Divo de Romero
Rectora



**Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales**
Benito Hamidian
Decano



**Grupo de Investigación en
Estudios Culturales y
Organizacionales**
Ana Cordero Borjas
Coordinadora



**Grupo de Investigación en
Ciencias Sociales**
Adrián Salas Hernández
Coordinador

Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadores en tiempos de incertidumbre, es el resultado de intercambios de cooperación y alianzas académicas entre investigadores de la Universidad de Carabobo, Venezuela e investigadores de instituciones de educación superior nacionales e internacionales.

Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadores en tiempos de incertidumbre, cuenta con el respaldo del Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales y el Grupo de Investigación en Ciencias Sociales, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Venezuela.

La participación de los autores en esta obra es gratuita; no se exige ningún pago por la evaluación, edición o publicación de sus contribuciones.

Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadores en tiempos de incertidumbre, es una obra autofinanciada por el Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales y el Grupo de Investigación en Ciencias Sociales

Todos los capítulos de **Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadores en tiempos de incertidumbre**, fueron objeto de un riguroso proceso de evaluación doble ciego, revisados por pares nacionales e internacionales expertos en las áreas temáticas, para lo cual se contó con la valiosa colaboración de investigadores adscritos a las siguientes Instituciones de Educación Superior:

Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Universidad de Sonora, México

Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia

Universidad Nacional Experimental de Yaracuy, Venezuela

Universidad Técnica del Norte, Ecuador

Universidad Científica del Sur, Perú

Universidad Autónoma de Chihuahua, México

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela

Universidad de Antioquia, Colombia

Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Bolivia

Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador

Tecnológico Nacional de México, México

Universidad Nacional de Colombia, Colombia

Universidad Privada Antenor Orrego, Perú

Universidad de Pinar del Río, Cuba

Instituto Tecnológico de Sonora, México

Universidad de Panamá, Panamá

Universidad de la Costa, Colombia

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

Universidad San Ignacio de Loyola, Perú

Institución Universitaria Escolme, Colombia

Universidad de Colima, México

Universidad Surcolombiana, Colombia

Universidad de Carabobo, Venezuela



Jessy Divo de Romero
Rectora

Ulises Rojas
Vicerrector Académico

José Ángel Ferreira
Vicerrector Administrativo

Pablo Aure
Secretario



Benito Hamidian
Decano

Henry Villegas
Asistente al Decano

Claudia Velásquez
Asistente al Decano en Asuntos Académicos y Administrativos

Karla Torres
Asesora del Decano

Thania Oberto
Secretaria del Consejo de Facultad

Campus Bárbula

Paola Lamenta
Directora de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública

Exau Navarro
Director de la Escuela de Economía

Raúl Núñez
Director de la Escuela de Relaciones Industriales

Pavel Oropeza
Director de Ciclo Básico

Marysther García
Directora de Asuntos Profesorales

Bruno Valera
Director de Extensión y Relaciones Interinstitucionales

Gladys Arocha
Directora de Tecnología, Información y Comunicación

Neyda Ibañez
Directora de Investigación y Producción Intelectual

Karla Padrón
Directora de Asuntos Estudiantiles

Norolga García
Directora de Biblioteca

Karla Carrillo
Directora de Administración Sectorial

Williams Aranguren
Director de Postgrado

Alejandra Guinand
Asesora de Postgrado

Maritza Espinoza
Directora Instituto de Investigaciones Dr. Manuel Pocaterra Jiménez (INFACES)

Maricarmen Ravelo
Directora de Docencia y Diseño Curricular

Luz Rubio
Oficina de Recursos Humanos

Abraham Molina
FUNDAPROFACES

Karla Torres
FUNDACEATE

Ángel Perozo
Jefe de Prensa

Raiza Rodríguez
Coordinadora de Planes, Programas y Proyectos Especiales

Campus La Morita

Gustavo Seginini
Comisionado del Decano

María Méndez
Directora de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública

Alfredo Ladislao
Coordinador de la Extensión de la Escuela de Relaciones Industriales

Lusmir Bolívar
Directora de Ciclo Básico

Mari Luz Díaz
Directora de Asuntos Profesorales

Anahir Rodríguez
Directora de Extensión y Relaciones Interinstitucionales

Israel Sánchez
Director de Tecnología, Información y Comunicación

José Cabeza
Director de Investigación y Producción Intelectual

Exira Báez
Directora de Asuntos Estudiantiles

Miguel Escalona
Director de Biblioteca

Douglas Vázquez
Director de Administración Sectorial

Annelin Díaz
Directora de Postgrado

Yoysee Leal
Asesora de Postgrado

Adriana Rodríguez
Oficina de Recursos Humanos



Ana Cordero Borjas
Coordinadora

María Auxiliadora Arenas
Doris Martínez Castrillón
Daniel Verenzuela Barroeta
Investigadores



Adrián Salas Hernández
Coordinador

Mariela Araque Manrique
Loyda García Estelin
Hilda Briceño Arias
Dayana Querales Ampueda
Investigadoras

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	12
CAPÍTULO 1. Los determinantes sociales y los desafíos para la gestión de las relaciones laborales <i>Valentina Antonely Trovat Ascanio y Gimberly Zahilly Yusty Blanco</i>	15
CAPÍTULO 2. Perspectivas globales sobre las mujeres artesanas: un análisis sistemático (1987-2024) <i>Mónica Lorena Sánchez Limón, Jorge Carlos Canto Esquivel y Yesenia Sánchez Tovar</i>	27
CAPÍTULO 3. La formación de la estrategia de pequeños productores agrarios <i>Iván Alonso Montoya-Restrepo, Juan Esteban Hernández-Betancur y Luz Alexandra-Montoya-Restrepo</i>	50
CAPÍTULO 4. Formación en emprendimiento cultural e intención emprendedora en jóvenes de Tamaulipas, México <i>Julio Cesar Castañón Rodríguez, David Josué Ortiz González y Jeny Haideé Espinosa Barajas</i>	62
CAPÍTULO 5. Liderazgo disruptivo en la transformación digital <i>Rosselys Carolina Rodríguez de Hernández y Fanny Lisette Nouel Méndez</i>	85
CAPÍTULO 6. Acercamiento al sistema de organización de las cooperativas artesanales en Oaxaca, México <i>Miguel Angel García Valdez y César Iván Mellado Ibarra</i>	99
CAPÍTULO 7. El papel de la participación ciudadana en la formulación de políticas públicas en salud <i>Harving Yosser Pérez Navarro y Nancy Duvraska Chapardi Cárdenas</i>	117

CAPÍTULO 8. Estrategias de comercio electrónico como ventaja competitiva en negocios digitales: una revisión sistemática <i>Daniel Antonio Verenzuela-Barroeta, Mariela Concepción Araque-Manrique, Adrián José Salas-Hernández y Loyda Mercedes García-Estelin.....</i>	132
CAPÍTULO 9. Liderazgo organizacional: huellas de la pandemia <i>Ana Emilia Cordero-Borjas y Dayana Esther Querales-Ampueda.....</i>	153

PRESENTACIÓN

En el contexto global actual, marcado por la incertidumbre económica, las tecnologías digitales y las transformaciones sociales, las organizaciones perdurables son aquellas resilientes, adaptables e innovadoras que construyen sus propias condiciones de competitividad y sostenibilidad. La resiliencia organizacional les ha permitido anticiparse a las condiciones, responder de forma efectiva y crecer aprovechando las oportunidades, incluso en situaciones de crisis.

Tras la contingencia por el Covid-19, millones de vidas humanas y organizacionales se perdieron, las pérdidas financieras impactaron drásticamente las economías, especialmente en las emergentes, y, desde entonces, una nueva normalidad ha impuesto la necesidad de transformar las formas de ser y hacer. La época actual, definida por la literatura como la era pospandemia o la Cuarta Revolución Industrial, representa uno de los desafíos más importantes de los últimos tiempos.

Las organizaciones pospandemia han aprendido, y continuarán aprendiendo, a adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, enfrentando la adversidad poniendo en vigor sus capacidades internas e innovando procesos, productos y servicios como respuesta a las demandas de esta nueva era.

Es por ello que, independientemente de su naturaleza, tamaño, actividad productiva y sector económico, las organizaciones han sido el foco de atención de la comunidad académica y científica. Sus dinámicas, su cultura y sus formas de resolver los problemas de adaptación interna e integración externa han demostrado su potencial para sobrevivir y prosperar.

Por ello, es pertinente divulgar el conocimiento científico que busca brindar soluciones plausibles a los problemas de las sociedades, a través de contribuciones que posibiliten una dirección sostenible, hacia

el fortalecimiento del tejido social. Así surge la presente obra titulada **Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempos de incertidumbre**, bajo el auspicio del Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales (GIECO) y el Grupo de Investigación en Ciencias Sociales (GINCIS) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), con el sello editorial de la Universidad de Carabobo, Venezuela.

Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempo de incertidumbre, es una obra producto de la colaboración de 23 autores de México, Colombia y Venezuela, quienes han desarrollado estudios teóricos y empíricos cuyos resultados se divulgan en esta compilación, con el objetivo de aportar conocimientos relevantes para la comprensión de los nuevos paradigmas descriptivos y prescriptivos de las organizaciones.

La obra se compone de nueve capítulos que abordan, desde distintos enfoques y perspectivas, problemas organizacionales en las siguientes áreas temáticas: a) nuevo entorno organizacional, b) nuevos modelos de gestión, c) inteligencia de negocios, d) cambio y cultura organizacional, y e) organizaciones sociales y participación ciudadana.

Todos los capítulos de **Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempo de incertidumbre**, se sometieron a un riguroso proceso de arbitraje doble ciego, contando con la invaluable colaboración de 34 árbitros de diversos países de la región, con amplia experiencia profesional y académica en las diversas áreas temáticas.

Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempo de incertidumbre se distingue por su capacidad para traducir conceptos complejos en estrategias accionables. Sin limitarse a describir los desafíos, ofrece orientaciones plausibles para superarlos. Los casos de estudio y las lecciones que

comparte son invaluable y constituyen una visión profunda de cómo las organizaciones pueden transformar la incertidumbre en una oportunidad para crecer y prosperar.

Sin duda, **Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempo de incertidumbre** será un referente importante para investigadores, académicos y profesionales que buscan comprender y abordar los desafíos contemporáneos de las organizaciones en un contexto global y dinámico.

Invitamos a los lectores a sumergirse en estas páginas, a reflexionar sobre sus propias organizaciones y a aplicar las valiosas soluciones que se encuentran disponibles para enfrentar las situaciones emergentes en tiempos de incertidumbre, aprovechando al máximo las herramienta que permitirán intervenir el futuro con confianza y determinación.

Dra. Ana Cordero Borjas

Dr. Daniel Verenzuela Barroeta

Dra. Loyda García Estelin

Capítulo 1

Los determinantes sociales y los desafíos para la gestión de las relaciones laborales

Social determinants and challenges for labor relations management

Valentina Antonely Trovat Ascanio

✉ vtrovat@uc.edu.ve

Doctorando en salud pública, especialista en gerencia tributaria, licenciada en administración comercial, profesora asociado e investigadora de la Unidad de Investigación del Ciclo Básico, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Maracay, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7226-6786>

Kimberly Zahilly Yusty Blanco

✉ zahillyblanco@gmail.com

Doctorando en educación universitaria, magister en administración de empresas mención finanzas, especialista en docencia universitaria, especialista en gerencia hospitalaria, Asistente Ejecutivo en Relaciones Interinstitucionales, Universidad de Carabobo, Maracay, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7453-4845>

Cómo citar este capítulo:

Trovat Ascanio, V. A. y Yusty Blanco, G. Z. (2025). Los determinantes sociales y los desafíos para la gestión de las relaciones laborales. En A. Cordero, D. Verenzuela y L. García (Coords.). *Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempos de incertidumbre* (pp. 15-26). Editorial Universidad de Carabobo.

Capítulo 1

Los determinantes sociales y los desafíos para la gestión de las relaciones laborales

Social determinants and challenges for labor relations management

Valentina Antonely Trovat Ascanio

Kimberly Zahilly Yusty Blanco

INTRODUCCIÓN

El punto de partida de este análisis se sustenta en el concepto de los determinantes sociales, definidos como “las circunstancias en que las personas nacen, crecen, viven, trabajan y envejecen. Esas condiciones son el resultado de la distribución del dinero, el poder y los recursos, que depende a su vez de las políticas adoptadas” (Tarlov, 2002:7). En este sentido, todas las consideraciones presentadas en este trabajo giran en torno a cómo estos elementos pueden incidir en la forma en que se estructuran los esquemas de las relaciones de trabajo y, en consecuencia, sobre los modelos de gestión (Organización Mundial de la Salud, 2008; Vélez et al, 2013; Lalonde, 1974).

El objetivo de este estudio es analizar cómo los determinantes sociales influyen en la estructura y dinámica de las relaciones laborales, y establecer un enfoque crítico frente a los modelos tradicionales de gestión de recursos humanos. Se pretende contribuir con la generación de un marco teórico que permita entender los desafíos contemporáneos en la gestión de recursos humanos, considerando tanto los objetivos organizacionales, como el

bienestar y la calidad de vida del capital humano.

El análisis incluye una mirada a la forma en que las relaciones laborales y la estructura organizativa se ven afectadas por factores sociales, abriendo un debate sobre la causalidad y determinación en la obtención y distribución de recursos (Laurell, 1982; Breihl, 1982). Se sostiene que es esencial desarrollar conocimientos sobre las demandas emergentes en torno a los modelos de gestión, integrando dimensiones sensibles relacionadas con los esquemas de vida presentes en la sociedad actual, contribuyendo al entendimiento sobre los determinantes sociales y su impacto en las relaciones laborales.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La desigualdad social se entiende como la distribución desigual de los recursos sociales y económicos, incluidos el poder y el prestigio en una sociedad (Urbina, 2012). Para abordar estratégicamente la desigualdad es necesario comprender los determinantes sociales, compuestos por factores que inciden significativa-

mente significativamente en el bienestar individual y colectivo.

La importancia de comprender la caracterización e interrelación de los elementos que componen las categorías de los determinantes sociales, desde las circunstancias materiales de las condiciones de vida y de trabajo, radica en la posibilidad de conocer los principales que definen la constitución de nuevos modelos de gestión, con una visión holística que priorice la salud como elemento fundamental para garantizar la calidad de vida de los trabajadores y la generación de bienestar de acuerdo con los diferentes esquemas de vida.

Como señala [Lucena \(2023\)](#), “el trabajo en la sociedad contemporánea es, ante todo, un fenómeno social para quienes lo realizan, mientras que para quienes lo contratan y reciben, es de carácter económico” (p. 3). El esquema de organización social de las formas de trabajo está profundamente integrado a la vida económica y política, actuando como un generador de capital y riqueza para el consumo y el bienestar. Al mismo tiempo, estas riquezas y consumos dependen de los vínculos esenciales con los centros y mecanismo de poder.

Variables de los determinantes sociales

Ambiente: La primera dimensión, relacionada con el ambiente, se compone de un macro-ambiente (agua y alimentos, contaminación del aire, transporte, entre otros elementos) y un micro-ambiente (casa, comunidad, centros de formación educativa y organizaciones laborales). Para auscultar esta dimensión, es necesario abordar aspectos como la pobreza, el desempleo, el grado de desarrollo colectivo y el nivel cultural ([Navarro, 2013](#)).

Sus elementos constitutivos se relacionan con dos variables: la sustentabilidad y sostenibilidad de los proyectos y políticas. La implementación de modelos administrativos que garanticen estos principios permitirá a las organizaciones adaptarse a las exigencias sociales y ambientales, generando empleos formales dignos que contribuyan a disminuir los índices de pobreza y desempleo.

Estilo de vida: Esta dimensión está compuesta por las características personales, las interacciones sociales y las condiciones socioeconómicas del individuo (hábitos, ejercicios, abuso de sustancias, conductas violentas, conductas sexuales, actividades de riesgo). Los líderes organizacionales deben conocer los comportamientos y prácticas de los miembros de su equipo, para generar mecanismos de intervención que, desde el trabajo, contribuyan a mitigar los flagelos que atentan contra el deterioro del tejido social.

En el contexto organizacional, el logro de los objetivos está influenciado por el

desarrollo de habilidades sociales capaces de fomentar ambientes de trabajo seguros y saludables que garanticen un adecuado equilibrio vital en el que la calidad de vida y bienestar psicosocial sean variables preminentes en la gestión del talento humano (Peñafiel-Zamora y Pizarro-Anchundia, 2024).

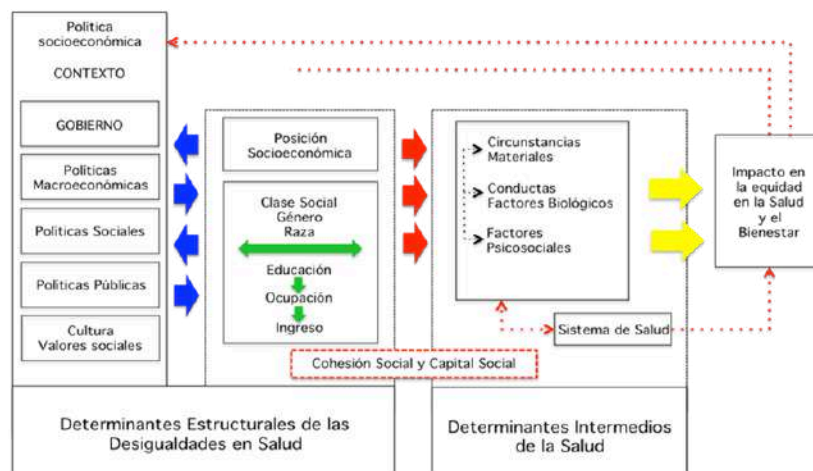
Condiciones de Salud: Los determinantes sociales repercuten directamente en la salud, determinando los comportamientos que median entre las diferentes dimensiones de la vida del ser humano (Buzai y Villerías, 2018) e impactan en las decisiones personales. Por ello, es considerado un elemento fundamental para el análisis de las relaciones de trabajo, incluyendo indicadores que condicionan la salud, como la calidad, disponibilidad, accesibilidad y costos de los servicios de salud (Cunill-Grau, 2018).

Es importante que la evaluación de esta dimensión se enfoque en determinar cómo las desigualdades se convierten en inequidades, afectando el trabajo como hecho social, con el fin de construir sistemas de gestión que, además del cumplimiento de objetivos organizacionales y aspectos reglamentados de higiene y seguridad en el trabajo, promuevan el desarrollo del hombre en todas las esferas de vida, considerando el carácter preponderante del cuidado de la salud como cimiento para el adecuado desarrollo personal y el fortalecimiento de la cohesión social (Caporella, 2019).

Desde una perspectiva integrativa, los determinantes sociales involucran variables socioeconómicas que reconocen la importancia del bienestar individual y colectivo, como se ilustra a continuación en la Figura 1, tomada de Solar e Irwin (2010):

Figura 1

Marco conceptual de los determinantes sociales de la salud



Nota. Tomado de Solar e Irwin (2010)

De esta forma, se conceptualizan a los determinantes estructurales como aquellos que generan o refuerzan la estratificación en la sociedad y que definen la posición socioeconómica individual. El marco conceptual permite identificar la posición social y el contexto sociopolítico y económico, pudiendo inferirse que la clase social se relaciona con la propiedad y el control de los medios de producción (Otero y Zunzunegui, 2011), en la que prevalece la valoración del nivel de ingresos, grados de instrucción y tipo de ocupación.

Por otra parte, señalan los autores antes citados, que los determinantes intermedios se agrupan en seis apartados: condiciones materiales de la vida; contexto psicosocial; cohesión social; estilo de vida y factores biológicos. En este trabajo, el marco conceptual delinea recomendaciones enfocadas a mejorar las condiciones de vida cotidianas y propone entre otras cosas de acuerdo al contexto y variables relacionadas con las relaciones laborales, los siguientes aspectos: a) equidad desde el comienzo de la vida; b) entornos saludables para una población sana; acceso a una vivienda de calidad, acceso a servicios de saneamiento, como derecho humano fundamental; c) prácticas justas en materia de empleo y trabajo digno; d) protección social a lo largo de la vida, en una perspectiva universal; y e) atención de salud universal (López et al., 2008). Recomendaciones que encajan perfectamente con el objetivo de este trabajo y la necesidad de potenciar la mayor cantidad posible de propuestas teóricas y prácticas donde los actores relacionados puedan intervenir y prestar el mayor apoyo posible para concretar las acciones.

La mayoría de los esfuerzos por construir modelos de gestión sociológicamente explícitos, han resultado insuficientes principalmente por la insuficiencia del análisis organizacional desde una perspectiva de complejidad. El enfoque adecuado, requiere integrar condicionantes históricos, sociales, biológicos y psicológicos, organizados en diferentes niveles; cada uno con estructuras y dinámicas particulares que operan con autonomía, tanto a nivel individual como colectivo (Yánes, 2003).

No obstante, se ha promovido la investigación para reconocer el papel de las relaciones laborales y los modelos de gestión como factores cruciales en la reducción de la pobreza y las inequidades en general (Arciniegas, 2023; Salazar y Márquez, 2017). Este análisis resulta conveniente para entender cómo las dinámicas organizacionales pueden influir en el bienestar social y económico, y para desarrollar estrategias efectivas que aborden estas problemáticas desde una base teórica sólida (Torres, 2019).

A tenor de lo anterior, resulta interesante destacar el carácter estructural e

Estudios Culturales y Organizacionales:

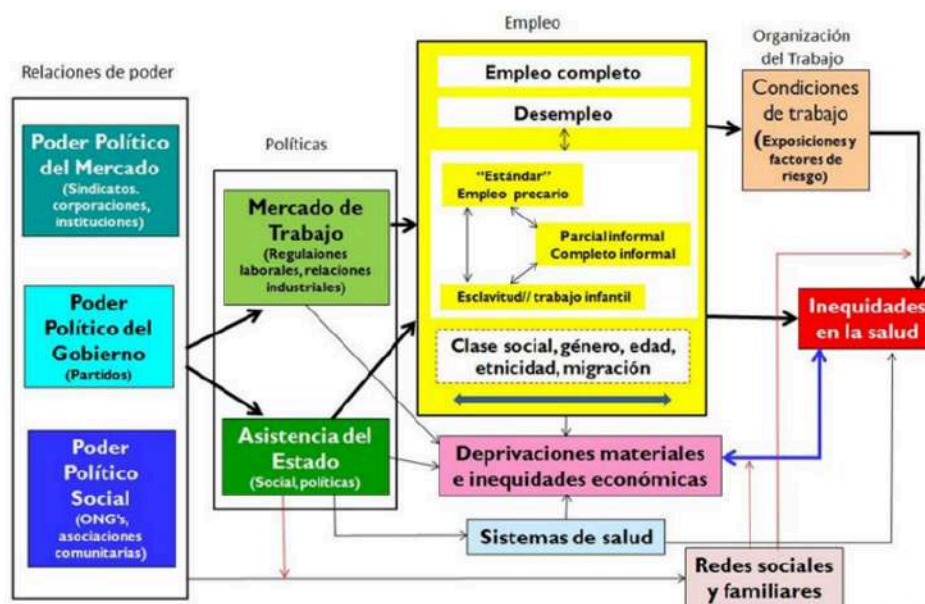
organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempos de incertidumbre

intermedio de los determinantes sociales. Desde la perspectiva estructural, se modela la magnitud y las diferencias de exposición y vulnerabilidad a los determinantes intermediarios existentes entre los distintos grupos sociales. De acuerdo con el enfoque de trayectoria de vida, estos determinantes son acumulables, ya que sus efectos se intensifican a lo largo del tiempo por los niveles de vulnerabilidad al que un ser humano se somete y sostiene a lo largo de su vida activa dejando una impronta en su rendimiento laboral.

La relación de estos determinantes con el trabajo es compleja e interdependiente, puesto que la mejora de estas dimensiones está abiertamente asociada con entornos de trabajos seguros y saludables, y en modelos de gestión enfocados en políticas dinámicas que vinculen adecuadamente todos los elementos organizacionales. En este sentido, [Benach et al. \(2011\)](#) proponen un marco teórico para el entendimiento de las causas y las consecuencias de las condiciones laborales sobre la salud y la desigualdad en diferentes contextos económicos y políticos (ver Figura 2):

Figura 2

Marco teórico integral de equidad laboral y salud



Nota. Tomado de Benach et al. (2011)

Los autores, recomiendan políticas e intervenciones para reducir las desigualdades en salud tanto a nivel global como local, enfatizando la necesidad de equilibrar el poder en las relaciones laborales y promover la participación de los trabajadores en la toma de decisiones para proteger su salud, resaltando que las soluciones

deben ser esencialmente sociales.

Las implicaciones, desde el punto de vista de las ciencias organizacionales, apuntan a un conjunto de acciones propositivas necesarias para gestionar la seguridad, la estabilidad y el bienestar laboral, articulándose con mejores beneficios sociales, el predominio del respeto y el aseguramiento de la dignidad en el trabajo, como estrategias para instaurar estilos de gestión de recursos humanos más humanizados, capaces de motivar al individuo, alentar su compromiso con la organización y con el trabajo, incrementar el nivel de satisfacción y elevar el grado de calidad de vida.

Las inequidades y el bienestar colectivo

Las relaciones de trabajo, reguladas por una estructura jurídica-normativa y por diversas relaciones sociales, deben responder a las necesidades productivas de las naciones. En este marco, los elementos casuísticos estarán circunscritos por el poder que tienen los gobiernos y la sociedad civil sobre el mercado laboral y las políticas de bienestar, por lo que conviene destacar la importancia de adoptar una perspectiva política en la salud laboral y sostener un sentido crítico al desinterés de la mayoría de los estudios científicos sobre la influencia de las decisiones políticas en el equilibrio entre la minimización de los riesgos laborales y el fomento de la rentabilidad empresarial.

Uno de los obstáculos para que ha impedido avanzar en esta dirección, es la falta de conocimientos transdisciplinarios que posibiliten abordajes más allá de la epidemiología y la salud, capaces de promover la interpretación de las relaciones laborales como hecho social y, que al ser una actividad exclusiva del ser humano, consolidar una relación con la naturaleza que transforme al ser social ([Oberto y Bencomo, 2018](#)). Ante esta incapacidad, resulta lógico que el escenario actual produzca desigualdades sociales.

Un informe de la [Organización Internacional del Trabajo \(OIT\) \(2022a\)](#) reveló que el crecimiento de la última fase de la globalización, con respecto al trabajo como variable, no ha contribuido a una disminución generalizada de la desigualdad socioeconómica, sino que la ha incrementado exponencialmente, sugiriendo la generación de trabajo decente para asegurar beneficios y condiciones de mejora de la calidad de vida en general. Asimismo, la [OIT \(2022b\)](#) ha declarado el derecho a un entorno de trabajo seguro y saludable como un principio fundamental en el trabajo, ratificando el compromiso social global de preservar la salud integral

desde los ambientes de trabajo, destacando la necesidad de combatir los factores de riesgo psicosocial que atentan contra la calidad de vida, la salud laboral, el equilibrio vida-trabajo y la construcción de una sociedad saludable.

En este sentido, rescatando el modelo teórico ilustrado en la Figura 2, las dimensiones sociales determinantes de la salud median entre las condiciones estructurales, que configuran las desigualdades sociales y los resultados de salud de la población, y los determinantes intermedios. Los determinantes intermedios se expresan en situaciones relativas de exposición y vulnerabilidad de acuerdo con el grupo etario al que pertenezcan los individuos, pudiendo constituirse en aspectos protectores o generadores de riesgo para la salud.

Al analizar las condiciones materiales de vida, es crucial considerar cómo aspectos como la vivienda, el hábitat, la provisión de alimentos, el acceso al agua potable y las condiciones sanitarias no solo afectan la calidad de vida, sino que también influyen en las condiciones de empleo. La relación entre estas variables es compleja, ya que el ingreso generado a través del trabajo impacta directamente en la capacidad de los individuos para acceder a recursos esenciales, lo que se traduce en un ciclo donde las condiciones de vida precarias pueden limitar las oportunidades laborales, perpetuando así un estado de vulnerabilidad económica y social.

Respecto a los hábitos de vida, es una variable relacionada con patrones adquiridos socialmente. Diversos estudios han demostrado que se observan importantes diferencias en las condiciones de vida y trabajo entre los distintos grupos sociales ([Velez et al, 2013](#); [Carrascosa, 2021](#)) De igual forma, para el caso de los servicios de salud, es pertinente acotar que las acciones en materia de aseguramiento y disponibilidad de dichos servicios, demuestran la capacidad del Estado para paliar los aspectos relacionados con la salud, la enfermedad y la calidad de vida de la población. En la medida en que las desigualdades se conviertan determinantes sociales e incrementen las inequidades, el aparato público y privado para la atención en salud será insuficiente teniendo incidencia sobre la calidad de vida de los individuos.

Es por ello que, al considerar los determinantes sociales en el análisis de las relaciones laborales, se debe adoptar un enfoque holístico que contemple tanto las condiciones materiales de vida como su impacto en la salud y el bienestar, lo cual facilitará una mejor comprensión del fenómeno laboral y permitirá diseñar e implementar políticas públicas más efectivas y equitativas, que respondan a las necesidades reales de la población trabajadora.

REFLEXIONES FINALES

En los últimos años, las discusiones estaban enfocadas en la reducción de las desigualdades que condicionaban una menor esperanza de vida de las capas más débiles de la sociedad. De forma tal que las principales propuestas se enmarcaron en adoptar medidas encaminadas a mejorar la vida de los ciudadanos para que, en al menos una generación, se logre equidad y que la gestión de las relaciones laborales sean consideradas esenciales por su relación con los elementos que impulsan el desarrollo del hombre.

Para generar consenso sobre los marcos teóricos de carácter prescriptivo y con visión prospectiva, es necesario entender el tamaño del desafío social que se presenta en la época actual; toda vez que el objeto de estudio de la administración son las organizaciones y gracias a la existencia de ellas es posible que el hombre pueda trabajar y desarrollarse socialmente. Por ello se deben arribar a una comprensión profunda de los factores que han orientado las acciones de la gestión empresarial en los últimos tiempos.

Como una consecuencia de la visibilización de las minorías, es necesario reconocer el respeto permanente por la etnicidad, la categoría de género y la posibilidad de familias multidiversas, impulsando las reformas de los sectores prioritarios sin distingo del modelo económico prevalente. El desafío apunta hacia la disminución de las inequidades y entender cuáles son los mecanismos necesarios para acortar distancias en las diferencias reconciliándonos con los elementos positivos asociados con la vida, la salud y el trabajo.

Emergen algunos tópicos, que en el corto y mediano plazo deben ser considerados en las discusiones de los organismos internacionales y los espacios académicos, como el reconocimiento de la visión positiva del trabajo, entender la naturaleza de los conflictos en las organizaciones y las comunidades, asumir y propiciar nuevas formas de liderazgo, potenciar las relaciones humanas como vía expedita para el manejo de los conflictos desde la cordialidad, darle valor a los seres humanos como entidades autónomas, sensible e intuitivas.

Por ello, las estrategias deben enfocarse en construir una cultura laboral, seguir el marco normativo vigente, propiciar el desarrollo de un sistema educativo, redirigir las políticas públicas con formulaciones y acciones gubernamentales coherentes con las necesidades de la ciudadanía, centradas en mitigar las desigualdades y destinadas a lograr que las organizaciones construyan entornos de trabajo seguros y saludables alineados con sus objetivos de competitividad y sostenibilidad.

Finalmente, los determinantes sociales juegan un papel crucial en la gestión de las relaciones laborales. Abordar estos factores es esencial para enfrentar los desafíos actuales y promover un entorno laboral más equitativo y sostenible. La comprensión y atención a estos aspectos no solo mejoran la calidad de vida de los trabajadores, sino que también fortalecen la cohesión social y el desarrollo organizacional.

REFERENCIAS

Arciniegas, S. (2023). Propuesta de un modelo integral para la gestión de salud pública en Venezuela. *Colección Razetti*, 28(1). <https://doi.org/10.59542/CRANM.2023.XXVIII.11>

Benach, J., Muntaner, C., Solar, O., Santana, V., Quinlan, M. y la red ENCOMET (2011). Empleo, trabajo y desigualdades en salud: una visión global. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662011000200017

Buzai, G. y Villerías, I. (2018). Análisis espacial cuantitativo de los determinantes sociales de la salud (DSS) en la cuenca del río Luján (provincia de Buenos Aires, Argentina). *Estudios Socioterritoriales*, 23, 155-169. <https://www.scielo.org.ar/pdf/esso/v23/v23a10.pdf>

Caporella, W. (2019). Los conceptos bioéticos en las relaciones laborales: una incorporación necesaria de cara al futuro. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 5(91-97), 243-262. <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/105>

Carrascosa, J. (2021). La importancia de los lazos sociales: clases sociales y mecanismos de acceso al empleo en el Área Metropolitana de Buenos Aires. *Estudios Sociológicos*, 39(115), 67-108. <https://doi.org/10.24201/es.2021v39n115.1936>

Cunill-Grau, N. (2018). Los derechos humanos en los eslabones más débiles: los servicios públicos. Una aproximación a su medición. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 2, 56. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/25>

Lalonde, M. (17 al 23 de septiembre de 1974). *El pensamiento de Canadá respecto de las estrategias epidemiológicas en salud* [Discurso pronunciado]. 8º Reunión

Científica de la Asociación Internacional de Epidemiología, Las Croabas, Puerto Rico. <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/17446/v84n3p189.pdf?sequence=1>

Laurell, A. (1982). La salud-enfermedad como proceso social. *Cuadernos Médico Sociales*, 19, <https://red.amr.org.ar/wp-content/uploads/sites/3/2015/10/n19a061.pdf>

López, O., Escudero, J., Carmona, L. (2008). Los determinantes sociales de la salud. Una perspectiva desde el Taller Latinoamericano de Determinantes Sociales de la Salud, ALAMES. *Medicina Social/Social Medicine*, 3(4), 323-335. https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/escudero_jose_carlos_oliva_lopez_orellano_carmona_luz.pdf.pdf

Lucena, H. (2023). Relaciones de trabajo y poder. Referencias al caso venezolano. *Compendium*, 26(51). <https://revistas.uclave.org/index.php/Compendium/issue/view/338>

Navarro, O. (2013). Psicología social y medio ambiente. Reflexiones y perspectivas. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 23(1-2), 177-197. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65452530008>

Oberto, T. y Bencomo, T. (2018). Explicación y comprensión del trabajo como hecho social. *Revista Arje*, 12(23). <http://arje.bc.uc.edu.ve/arje23e/art18.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (2022a). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo. Tendencias 2022*. Unidad de Producción de Publicaciones. <https://doi.org/10.54394/LITX3868>

Organización Internacional del Trabajo. (2022b). *Actas Conferencia Internacional del Trabajo 110.ª reunión, 2022*. Oficina Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/108/reports/provisional-records/WCMS_856228/lang--es/index.htm

Organización Mundial de la Salud (2008). *Subsanar las desigualdades en una generación. Alcanzar la equidad sanitaria actuando sobre los determinantes sociales de la salud. Informe final de la Comisión sobre Determinantes Sociales de la Salud*. Comisión sobre Determinantes Sociales de la Salud, Ediciones Journal S.A. <https://iris.who.int/handle/10665/44084>

Otero, A. y Zunzunegui, V. (2011). Determinantes sociales de la salud y su influencia en la atención sanitaria. En A. Martín y G. Jodar (Coords.), *Atención familiar y salud comunitaria* (pp. 87-99). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Peñafiel-Zamora, W. y Pizarro-Anchundia, S. (2024). Liderazgo y su incidencia en la motivación de los colaboradores de Agripac S.A. Costa Norte, Ecuador. *MQRInvestigar*, 8(3), 5661-5681. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.5661-5681>

Salazar, O. y Márquez, F. (2017). El buen vivir y el no consumo como modelos de desarrollo desde la perspectiva de la bioética global. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 17(1), 168-183. <https://doi.org/10.18359/r/bi.1726>

Solar O., Irwin A. (2010). *A conceptual framework for action on the social determinants of health*. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241500852>

Tarlov, A. (2002). *Social determinants of health: The sociobiological translation*. En *Health and social organization* (pp. 87-109). Routledge

Torres, R. (2019). Dinámicas de organización social y campos estratégicos de tarea comunicacional para el bien común. *Quórum Académico*, 16(1), 57-76. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/quorum/article/view/29936/30956>

Urbina, M. y González, M. (2012). *La importancia de los determinantes sociales de la salud en las políticas públicas*. Instituto Nacional de Salud Pública. https://www.insp.mx/images/stories/Produccion/pdf/131209_determinantesSociales.pdf

Vélez, C., Escobar, M. y Pico, M. (2013). Determinantes sociales de la salud y el trabajo informal. *Revista Costarricense de Salud Pública*, 22(2), 156-162. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-14292013000200011&lng=en&tlng=es.

Yánes, L. (2003). El trabajo como determinante de la salud. *Salud de los Trabajadores*, 11(1), 21-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2938663>

Capítulo 2

Perspectivas globales sobre las mujeres artesanas: un análisis sistemático integral (1987-2024)

Global Perspectives on Women Artisans: A Comprehensive Systematic Analysis (1987-2024)

Mónica Lorena Sánchez Limón

✉ msanchezl@docentes.uat.edu.mx

Doctora en ciencias de la administración, maestra en administración, licenciada en computación administrativa, profesora investigadora y miembro del cuerpo académico Estrategias para el Desarrollo del Territorio, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0671-0076>

Jorge Carlos Canto Esquivel

✉ jorge.ce@merida.tecnm.mx

Doctor en ciencias sociales, maestro en ciencias en planificación de empresas y desarrollo regional, especializado en estadística, ingeniero en electrónica, profesor investigador de posgrado, Tecnológico Nacional de México en Mérida, Yucatán, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5599-8870>

Yesenia Sánchez Tovar

✉ yesanchez@docentes.uat.edu.mx

Doctora y máster en economía y gestión de las organizaciones, contador público, profesora investigadora y miembro del cuerpo académico Estrategias para el Desarrollo del Territorio, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4299-191X>

Cómo citar este capítulo:

Sánchez Limón, M. L., Canto Esquivel, J. C. y Sánchez Tovar, Y. (2025). Perspectivas globales sobre las mujeres artesanas: un análisis sistemático integral (1987-2024). En A. Cordero, D. Verenzuela y L. García (Coords.). *Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempos de incertidumbre* (pp. 27-49). Editorial Universidad de Carabobo.

Capítulo 2

Perspectivas globales sobre las mujeres artesanas: un análisis sistemático integral (1987-2024)

Global Perspectives on Women Artisans: A Comprehensive Systematic Analysis (1987-2024)

Mónica Lorena Sánchez Limón

Jorge Carlos Canto Esquivel

Yesenia Sánchez Tovar

INTRODUCCIÓN

El artesanado, como manifestación tangible del patrimonio cultural inmaterial, ha sido reconocido por la [Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura \(UNESCO, 2003\)](#), como un elemento crucial para la preservación de la diversidad cultural y el desarrollo sostenible. La Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial, adoptada por la UNESCO en 2003, establece un marco integral que subraya la importancia de salvaguardar estas prácticas culturales, garantizando el respeto hacia las comunidades y los individuos que las mantienen vivas. Ésta, no solo busca crear conciencia sobre la importancia del patrimonio cultural inmaterial a nivel local, nacional e internacional, sino que también promueve el establecimiento de mecanismos de cooperación y asistencia internacionales para su protección y promoción ([UNESCO, 2003](#)).

En este contexto, las actividades artesanales, emergen no solamente co-

mo una actividad económica, sino como un pilar fundamental de la identidad cultural y la cohesión social ([García et al., 2023](#)). El papel de las mujeres artesanas adquiere una relevancia particular dentro de este marco, ya que a menudo son ellas quienes desempeñan un papel crucial en la preservación y transmisión conocimientos y técnicas artesanales tradicionales ([Kaya, 2015](#)).

Por lo tanto, su participación dentro de las actividades artesanales no solo representa una fuente de ingreso económico, sino que también constituye un mecanismo de transmisión de conocimientos a las nuevas generaciones y de preservación de las prácticas culturales ([Nugroho et al., 2021](#); [Gajjala et al., 2022](#)). Este fenómeno ha sido particularmente notable, donde las mujeres artesanas se han convertido en un vector de empoderamiento económico y social ([Bano et al., 2021](#)). Sin embargo, la complejidad de este campo de estudio radica en su naturaleza multifacética,

que abarca aspectos económicos, culturales, sociales y de género, requiriendo un análisis interdisciplinario para su comprensión integral (Jiménez-Esquinas, 2017; Brogan & Dooley, 2024; Ramos et al., 2024).

La literatura académica ha abordado diversos aspectos del artesanado femenino desde múltiples perspectivas. Estudios etnográficos han explorado la relación entre las prácticas artesanales y la construcción de identidades culturales (Herzfeld, 2004). Investigaciones en el ámbito del desarrollo han analizado el impacto de las iniciativas de artesanía en la reducción de la pobreza y el empoderamiento de las mujeres (Forstner, 2013). Asimismo, estudios han examinado los desafíos y oportunidades que enfrentan las artesanas en el mercado global (Littrell y Dickson, 2012).

No obstante, a pesar de la diversidad de la investigación existente, no se ha realizado un análisis de bibliometría que proporcione una visión holística de la evolución y el estado actual de la investigación sobre las mujeres artesanas a nivel global. Los estudios bibliométricos previos en campos relacionados, como el emprendimiento femenino (Henry et al., 2016), o el turismo cultural (Ruhanen et al., 2015), han demostrado el valor de este enfoque para identificar tendencias, brechas de conocimiento y oportunidades de investigación futura.

En este contexto, el objetivo del estudio es llevar a cabo un análisis bibliométrico integral de la literatura académica sobre las mujeres artesanas dentro de la plataforma de Scopus y *Web of Sciences*. Este análisis se fundamenta en los principios de la cienciometría (Leydesdorff, 2001), para examinar cómo ha evolucionado y se ha desarrollado la investigación en este campo a lo largo del tiempo. Específicamente, este estudio se propone:

1. Examinar la trayectoria temporal de la producción científica relacionada con las mujeres artesanas, identificando tendencias en cuanto a su estudio.
2. Analizar la distribución geográfica de los estudios, con el fin de identificar los patrones de producción de conocimiento sobre el tema.
3. Identificar las revistas más relevantes y áreas temáticas predominantes, proporcionando una un panorama acerca de la investigación que se ha realizado dentro del campo de estudio.
4. Identificar y analizar las instituciones que han contribuido de manera más significativa a la investigación sobre mujeres artesanas.

5. Determinar los artículos más influyentes a través del análisis de citas, evaluando su impacto en el desarrollo del conocimiento académico sobre el tema.

6. Analizar los términos clave empleados por los investigadores, con el propósito de identificar conceptos y temas emergentes, permitiendo una comprensión más profunda y holística del campo de estudio.

Este enfoque no solo permitirá obtener una visión general del estado actual de la investigación sobre las mujeres artesanas, sino que también contribuirá a la teorización del campo al identificar paradigmas dominantes, tendencias emergentes y áreas poco exploradas. Los resultados de este estudio tienen el potencial para el desarrollo de futuras líneas de investigación, orientar políticas públicas de apoyo al sector artesanal, y proporcionar una base sólida para la formulación de intervenciones más efectivas dirigidas al empoderamiento de las mujeres artesanas en diversos contextos culturales y económicos.

Por lo tanto, este análisis bibliométrico aspira a consolidar y avanzar el conocimiento sobre el papel crucial de las mujeres artesanas en la preservación del patrimonio cultural, el desarrollo económico sostenible y la promoción de la igualdad de género, contribuyendo así a una comprensión más profunda y matizada de este importante fenómeno sociocultural y económico a nivel global.

El contenido del trabajo se estructura de la siguiente manera: tras esta introducción, se detalla el diseño metodológico, describiendo el enfoque bibliométrico y las herramientas utilizadas para el análisis. A continuación, se presentan los resultados, que incluyen un análisis de la producción científica anual, las revistas más relevantes, la distribución geográfica de la investigación, las universidades más productivas en el campo, los documentos más influyentes, y un análisis de la red de términos clave. Finalmente, se ofrecen las conclusiones del estudio, sintetizando los hallazgos principales, discutiendo sus implicaciones y proponiendo direcciones para futuras investigaciones.

METODOLOGÍA

El estudio adopta un enfoque bibliométrico, una técnica que ha ganado prominencia en las últimas décadas para el análisis sistemático de la producción académica (Zupic & Čater, 2014). La bibliometría ofrece una perspectiva única para comprender la evolución y el estado actual de un campo de investigación, permitiendo identificar patrones, tendencias y estructuras en la literatura científica que de otro modo podrían pasar desapercibidos.

En el ámbito de la investigación sobre mujeres artesanas, la aplicación de este mé-

todo ofrece un panorama integral de lo abordado en este campo interdisciplinario. Este enfoque permite analizar el tema desde diversas perspectivas, proporcionando una comprensión más profunda de los estudios realizados y destacando las áreas emergentes que merecen mayor atención ([Aria & Cuccurullo, 2017](#)). De esta manera, se facilita la identificación de tendencias, brechas de conocimiento y oportunidades para futuras investigaciones.

Para construir la base de datos del conjunto de documentos a analizar, se seleccionaron dos de las plataformas académicas más prestigiosas y ampliamente reconocidas en la comunidad científica: Scopus de Elsevier y *Web of Science* de Clarivate Analytics. La decisión de utilizar ambas plataformas se basa en su amplia cobertura y en la calidad de los metadatos que proporcionan, elementos cruciales para un análisis bibliométrico robusto y confiable ([Mongeon & Paul-Hus, 2016](#)).

La estrategia de búsqueda se diseñó para capturar la diversidad terminológica asociada con el tema de las mujeres artesanas. Los términos de búsqueda empleados fueron los siguientes: ("female artisan" OR "women artisan" OR "women in craft" OR "female craft" OR "women craftsperson" OR "handcraft women" OR "handicraft women" OR "artisan women" OR "craftswomen"). Esta consulta se aplicó en los campos de título, resumen y palabras clave en ambas bases de datos.

El proceso de búsqueda y filtrado resultó en un conjunto de datos compuesto por 42 publicaciones, abarcando el período de 1987 a 2024. Esta colección de publicaciones científicas ofrece una visión amplia y detallada de la investigación académica sobre mujeres artesanas, representando un registro que se extiende por casi cuatro décadas. Para el análisis de estos datos, se empleó el *software* de programación R, una herramienta utilizada en la comunidad científica para el análisis estadístico y la visualización de datos precisos y detallados ([Derviş, 2019](#)).

El análisis se estructuró en varias fases. En primer lugar, se examinaron las tendencias temporales en la producción académica sobre mujeres artesanas, lo que permitió visualizar la evolución del interés científico en este tema a lo largo del tiempo. Seguidamente, se identificaron y analizaron las revistas más relevantes en el campo. Posteriormente, se procedió a evaluar la producción científica por países y las universidades más destacadas en el estudio del tema, facilitando el mapeo geográfico e institucional de la investigación.

A continuación, se identificaron los documentos más influyentes mediante un análisis de citas, destacando las contribuciones más significativas en el área, y fi-

nalmente, se realizó un análisis de la red de términos clave, lo que permitió identificar los temas centrales y emergentes en la investigación sobre las mujeres artesanas. Este enfoque multifacético proporcionó una comprensión profunda y detallada del estado de la investigación sobre mujeres artesanas, proporcionando elementos interesantes tanto para académicos, formuladores de políticas y profesionales interesados en este campo.

RESULTADOS

Esta sección presenta los hallazgos derivados del análisis bibliométrico. A través de múltiples dimensiones de análisis, se explora cómo este tema se integra en el panorama más amplio de la investigación académica. Al examinar estas perspectivas, se pretende no solo mapear el estado actual del conocimiento, sino también revelar nuevas direcciones y oportunidades para el desarrollo de investigaciones en este importante ámbito de estudio.

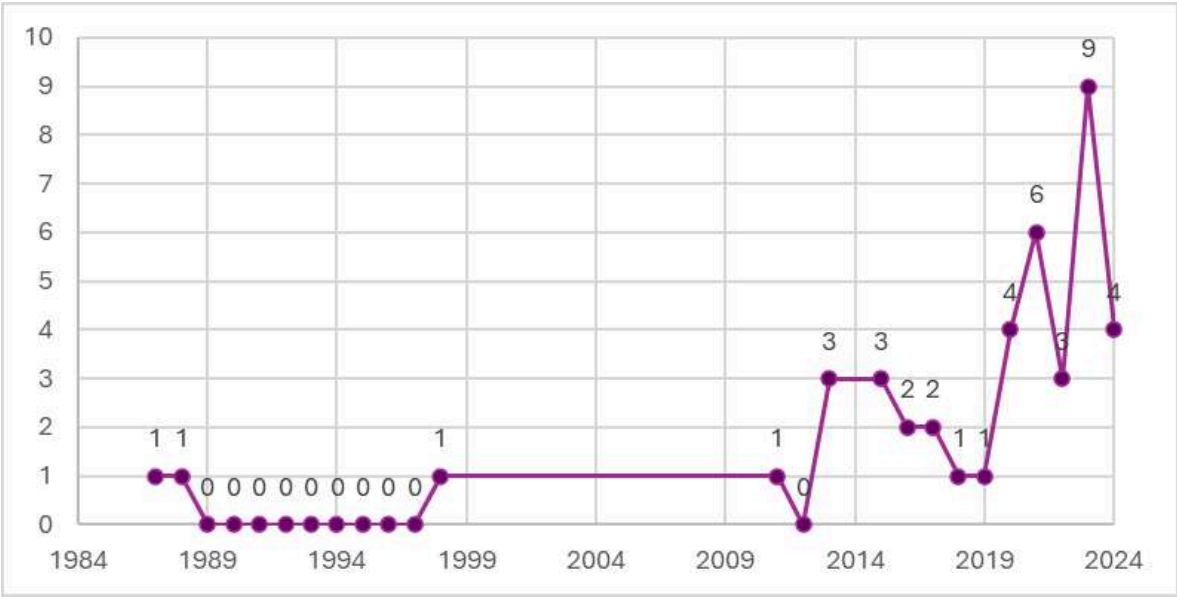
En cuanto a la descripción de los documentos encontrados, la mayoría de estas publicaciones, específicamente 39, son artículos académicos, constituyendo la parte principal de la literatura analizada; además, se incluyen dos capítulos de libro y un libro. Esta variedad de formatos de publicaciones contribuye a una visión más matizada del campo de estudio, capturando diferentes aspectos y profundidades de la investigación sobre mujeres artesanas.

Producción anual

La Figura 1, relacionada con la producción anual de documentos sobre mujeres artesanas revela una tendencia general ascendente, aunque con fluctuaciones significativas. El punto de partida de esta línea de investigación se sitúa en 1987, con la publicación del artículo "*Tradition et changement dans l'artisanat féminin en pays toucouleur (Nord-Est du Sénégal)*" ([Lagoutte, 1987](#)). Este estudio examinó la situación de las mujeres artesanas en el distrito de Matam, Senegal, destacando la importancia de la alfarería y el teñido como actividades artesanales predominantes.

El artículo señaló los desafíos que enfrentaban estas artesanas, incluyendo tecnologías primitivas, cambios en los patrones de consumo, y barreras sociales en una sociedad musulmana. También abordó los intentos de las autoridades por promover la artesanía doméstica y los obstáculos encontrados, como el analfabetismo y la resistencia a asumir responsabilidades organizativas. Este trabajo sentó las bases para futuras investigaciones al destacar la complejidad de los factores económicos, sociales y culturales que influyen en la artesanía femenina.

Figura 1
Producción científica anual



Tras la publicación inicial de Lagoutte en 1987, la producción se mantuvo esporádica y baja durante más de dos décadas, con publicaciones aisladas en 1988 y 1998. Es a partir de 2011 que se observa un aumento gradual en la frecuencia y volumen de publicaciones, con picos notables en 2013 y 2015, ambos años con tres documentos.

Sin embargo, el crecimiento más significativo se evidencia en los últimos cinco años del período estudiado. A partir de 2020, se observa un incremento sustancial, con cuatro publicaciones ese año, seguido de un pico de seis documentos en 2021. El crecimiento más alto de producción se alcanza en 2023 con nueve publicaciones, lo que representa el máximo histórico en el campo. Aunque se observa una ligera disminución en 2024 con cuatro documentos, este número sigue siendo significativo en comparación con los años anteriores a 2020.

Esta tendencia reciente sugiere un creciente interés académico en el tema de las mujeres artesanas, posiblemente impulsado por una mayor conciencia sobre cuestiones de género en el ámbito artesanal y un reconocimiento creciente de la importancia económica y cultural de este sector, temas que fueron inicialmente planteados en el estudio seminal de Lagoutte en 1987.

Análisis de las revistas más relevantes

En cuanto al análisis de las revistas más relevantes en el estudio de la temática, la Tabla 1 muestra una notable diversidad en términos de áreas de conocimiento y

rankings de calidad. Este análisis de las publicaciones más destacadas muestra una representación multidisciplinaria que abarca desde estudios empresariales y de gestión hasta antropología, derecho y trabajo social.

Tabla 1

Revistas más relevantes en la investigación sobre mujeres artesanas: ranking y áreas de estudio

Nº	Título de la revista	Área temática	Rankings
1	<i>Asian Journal of Management Cases</i>	<i>Business, Management and Accounting</i>	Q4
2	<i>International Journal of Gender and Entrepreneurship</i>	<i>Business and International Management</i>	Q1
3	<i>Academic Journal of Interdisciplinary Studies</i>	<i>Arts and Humanities</i>	Q2
4	<i>Creative Industries Journal</i>	<i>Cultural Studies</i>	Q1
5	<i>AiBi, Revista de Investigación, Administración e Ingeniería</i>	<i>Engineering</i>	Q4
6	<i>Anthropology & Education Quarterly</i>	<i>Anthropology</i>	Q1
7	<i>Asia Pacific Journal of Human Rights and the Law</i>	<i>Sociology and Political Science</i>	Q4
8	<i>Australian Social Work</i>	<i>Social Science</i>	Q1
9	<i>Canadian Journal of African Studies</i>	<i>Cultural Studies</i>	Q2
10	<i>The Case Journal</i>	<i>Business and International Management</i>	Q4

La variedad observada en la Tabla 1 refleja la naturaleza interdisciplinaria del tema de las mujeres artesanas. En cuanto a la calidad de las publicaciones, se muestra una distribución equilibrada: cuatro revistas se ubican en un *ranking* Q1, indicativo de alta calidad y prestigio en sus respectivos campos, como el "*International Journal of Gender and Entrepreneurship*" en gestión empresarial e internacional, y "*Anthropology & Education Quarterly*" en antropología.

Dos publicaciones se sitúan en el Q2, incluyendo el "*Canadian Journal of African Studies*" en estudios culturales, mientras que cuatro se ubican en el Q4, como el "*Asian Journal of Management Cases*" en negocios y gestión.

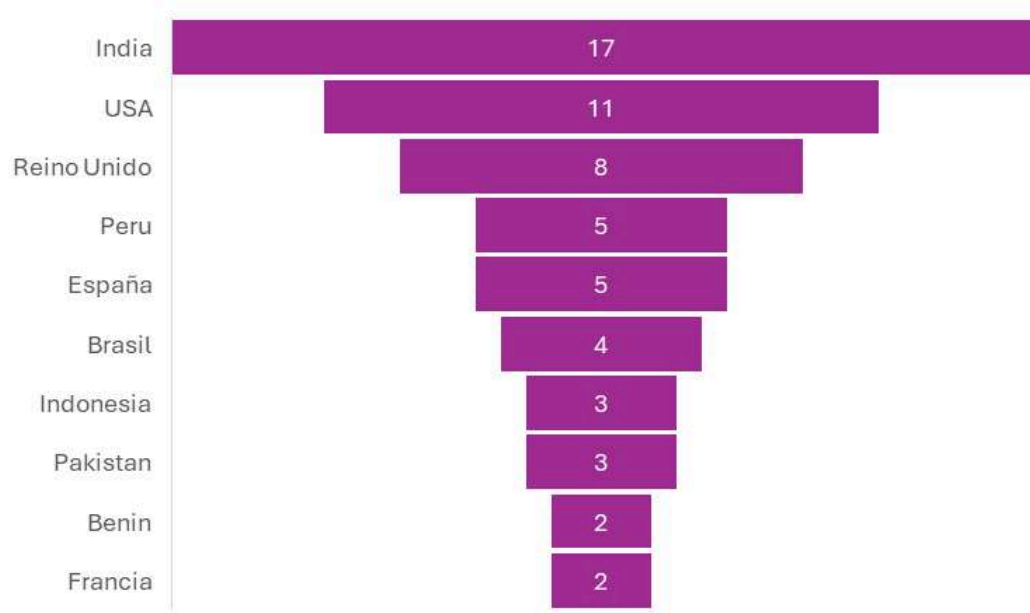
La evidencia mostrada, sugiere que la investigación sobre mujeres artesanas encuentra cabida tanto en revistas de alto impacto como en publicaciones más especializadas o emergentes. La presencia de revistas enfocadas en estudios de

género, emprendimiento, y derechos humanos, junto con aquellas dedicadas a estudios culturales y sociales, indica la amplitud de perspectivas desde las que se aborda este tema, reflejando su complejidad y relevancia en múltiples contextos académicos y prácticos.

Producción científica por país

En cuanto al análisis de la distribución geográfica de la producción científica sobre el estudio de las mujeres artesanas, la Figura 2 presenta patrones interesantes en la concentración de la investigación a nivel global.

Figura 2
Producción científica por país



India emerge como el líder en cuanto a la producción científica en este campo de estudio, con 17 publicaciones, sugiriendo un interés significativo y sostenido en el tema de las mujeres artesanas en este país. Estados Unidos ocupa el segundo lugar con 11 publicaciones, demostrando un fuerte interés académico en el tema, al igual que Reino Unido con 8 publicaciones sobre el tema.

Es notable la presencia de países latinoamericanos en este ranking, con Perú y Brasil, indicando un creciente interés en la región por documentar y analizar las prácticas artesanales de las mujeres, en el contexto de desarrollo económico local y preservación cultural. España también muestra una producción significativa con 5 publicaciones.

Es importante destacar la presencia de países como Indonesia, Pakistán y Benín

en la lista, aunque con menor número de publicaciones, subraya la naturaleza global de este campo de investigación y sugiere un interés emergente en regiones donde las prácticas artesanales tradicionales siguen siendo económica y culturalmente significativas. Finalmente, Francia, con 2 publicaciones, cierra esta lista de los diez países más productivos en el campo.

Esta distribución geográfica diversa refleja la relevancia global del tema de las mujeres artesanas, abarcando tanto países desarrollados como en desarrollo, y sugiere que la investigación en este campo se beneficia de una variedad de contextos culturales y económicos.

Universidad que estudian la temática

La Tabla 2 presenta las diez instituciones académicas más productivas en el campo de investigación sobre el tema, ofreciendo una visión valiosa de los centros de conocimiento que lideran este ámbito de estudio.

Tabla 2

Universidades que estudian la temática de la mujer artesana

Universidad	País	Cantidad de artículos
Pontificia Universidad Católica del Perú	Perú	5
Universidade Estadual de Semarang	Indonesia	3
Chandigarh University	Indonesia	
Institute of Engineering and Management	India	2
Motilal Nehru National Institute of Technology, Allahabad	India	2
Queen's University Belfast	Reino Unido	2
Texas A&M University	Estados Unidos	2
Universidad Autónoma del Estado de México	México	2
Universidad de Granada	España	2
University of Abomey-Calavi	Benin	2

La Pontificia Universidad Católica del Perú se destaca como la institución líder, con 5 artículos publicados. Esta prominencia sugiere un fuerte compromiso con la investigación sobre mujeres artesanas en el contexto latinoamericano, posiblemente reflejando la rica tradición artesanal de la región y un enfoque en el desarrollo local y la preservación cultural. La Universidade Estadual de Semarang, en

Indonesia, ocupa el segundo lugar con 3 publicaciones, indicando un interés significativo en el tema en el sudeste asiático. Esto podría estar relacionado con la importancia de las industrias artesanales en la economía local y el papel de las mujeres en estas actividades tradicionales.

Es notable la presencia de dos universidades indias en la lista: *Chandigarh University* y el *Institute of Engineering and Management*, ambas con 2 publicaciones cada una. Esto se alinea con la posición de India como líder en la producción científica sobre el tema, como se observó en el análisis geográfico previo. La lista también incluye instituciones de países desarrollados, como la *Queen's University Belfast* en el Reino Unido y *Texas A&M University* en Estados Unidos, ambas con 2 publicaciones.

La presencia de la Universidad Autónoma del Estado de México y la Universidad de Granada de España en la lista, cada una con 2 publicaciones, refuerza la importancia del tema en el mundo hispanohablante, con un enfoque en las tradiciones artesanales y su impacto socioeconómico.

Asimismo, la integración de la Universidad de Abomey-Calavi en Benín, también con 2 publicaciones, subraya la relevancia del tema en el contexto del desarrollo africano y la preservación de las tradiciones artesanales locales.

Esta diversidad geográfica e institucional en la investigación sobre mujeres artesanas refleja la naturaleza global e interdisciplinaria del tema. La variedad de instituciones, que van desde universidades en países en desarrollo hasta centros de investigación en naciones industrializadas, sugiere que el estudio de las mujeres artesanas se aborda desde múltiples perspectivas culturales, económicas y académicas.

Documentos más relevantes

La Tabla 3 presenta los diez documentos más relevantes en el campo de estudio sobre mujeres artesanas, ofreciendo una visión panorámica de los temas clave y enfoques de investigación en este ámbito.

Estos trabajos abarcan una amplia gama de perspectivas y contextos, reflejando la naturaleza multidisciplinaria de la investigación sobre mujeres artesanas. Se observan varios ejes temáticos principales que ilustran la riqueza y complejidad del campo. La intersección entre turismo, género y artesanía emerge como un tema central:

Tabla 3
Documentos más relevantes sobre el tema

Nº	Título de la revista	Título del documento	Objetivo de investigación
1	Journal of Sustainable Tourism	<i>This is not only about culture: on tourism, gender stereotypes and other affective fluxes</i> (Jiménez-Esquinas, 2017).	Ofrecer una comprensión más matizada de las complejas relaciones entre turismo, género y artesanía, destacando las experiencias y voces de las propias artesanas
2	Australian Social Work	<i>Crafting Communities: Promoting Inclusion, Empowerment, and Learning between Older Women</i> (Maidment & Macfarlane, 2011)	Explorar cómo la participación en grupos de manualidades contribuye al bienestar, empoderamiento y sentido de comunidad entre mujeres mayores
3	Central Asian Survey	<i>Crafts, entrepreneurship, and gendered economic relations in Southern Xinjiang in the era of 'socialist commodity economy'</i> (Bellér-Hann, 1998)	Analizar las relaciones económicas de género y el papel de la artesanía y el emprendimiento. Se busca entender cómo estas dinámicas influyen en la vida cotidiana de las personas, especialmente en las mujeres, y cómo se entrelazan con las estructuras sociales y culturales tradicionales en la región
4	Emerald Emerging Markets Case Studies	<i>Sahaj Crafts: The challenge of alleviating poverty in Western Rajasthan</i> (Mehra et al., 2019)	Analizar y desarrollar estrategias para mejorar las condiciones de vida de los artesanos mediante la creación de grupos de producción y el establecimiento de un vínculo directo entre los artesanos y los consumidores finales
5	Journal of Women's Entrepreneurship and Education	<i>Can Social Enterprises Create Holistic Women Empowerment? A Case of Indian Artisan Women</i> (Sharma & Kumar, 2021)	Evaluar el potencial del emprendimiento social como motor de empoderamiento de las mujeres
6	International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship	<i>'In the night kitchen': Gender, identity, and artisanal work</i> (Lewis, 2021)	Entender la naturaleza de la identidad derivada de tres conjuntos diferentes de recursos de trabajo de identidad: género, trabajo artesanal y comportamiento emprendedor, y cómo estos se entrelazan en la experiencia de la mujer emprendedora en el sector alimentario
7	Community Work & Family	<i>Craftswomen entrepreneurs in flow: no boundaries between business and leisure</i> (Ruíz-Martínez et al., 2023)	Explorar las experiencias de las mujeres artesanas emprendedoras y cómo gestionan la intersección entre el trabajo y el ocio, así como las implicaciones de estas experiencias en su bienestar y en su actividad económica
8	Creative Industries Journal	<i>Socio-economic condition, welfare schemes, and occupational structure of 'pattachitra' artisans in Odisha, India</i> (Kanungo et al., 2021)	Examinar las condiciones socioeconómicas, los esquemas de bienestar y la estructura ocupacional entre los artesanos
9	Journal of the International Council for Small Business	<i>Finding opportunity in COVID-19: A narrative study of women artisan microentrepreneurs</i> (Segares, 2022)	Explorar cómo las microempresarias artesanas han identificado oportunidades de negocio durante la pandemia y cómo han adaptado sus negocios a las nuevas circunstancias
10	International Journal of Organizational Analysis	<i>The Incas have no end: women artisans in Peru and the continuity of their entrepreneurial activity</i> (Mousa et al., 2024a)	Identificar los principales determinantes de la continuidad de la actividad empresarial entre las mujeres artesanas en Perú

Como se mencionó antes, el turismo, el género y la artesanía son el tema central de las investigaciones, ejemplificado por el trabajo de [Jiménez-Esquinas \(2016\)](#) en el *Journal of Sustainable Tourism*, que examina las complejas relaciones entre estos elementos y subraya la importancia de considerar las voces de las propias artesanas en el análisis del sector.

El empoderamiento y bienestar de las mujeres artesanas constituye otro eje significativo, con estudios como los de [Maidmen & Macfarlane \(2011\)](#) y [Sharma & Kumar \(2021\)](#), que se centran en cómo la artesanía y el emprendimiento social pueden contribuir al fortalecimiento de las mujeres, especialmente en grupos vulnerables como las mujeres mayores.

Las relaciones económicas de género también reciben atención, como se evidencia en el estudio de [Bellér-Hann \(1998\)](#), que analiza las dinámicas de género en el contexto económico de la artesanía en Xinjiang, proporcionando una valiosa perspectiva histórica y cultural. Las estrategias de desarrollo y alivio de la pobreza constituyen otro foco importante, con investigaciones como las de [Mehra et al. \(2019\)](#) y [Kanungo et al. \(2021\)](#), que examinan iniciativas de mercado y esquemas de bienestar gubernamentales dirigidos a mejorar las condiciones de vida de los artesanos.

La identidad y experiencia emprendedora de las mujeres artesanas es explorada en profundidad por trabajos como los de [Lewis \(2021\)](#) y [Ruíz-Martínez et al. \(2021\)](#), que analizan cómo estas mujeres construyen su identidad y gestionan la intersección entre trabajo y vida personal en su actividad emprendedora. La resiliencia y adaptación del sector artesanal femenino, particularmente en el contexto de desafíos globales, es abordada por estudios como el de [Segares \(2022\)](#), que examina cómo las microempresarias artesanas han navegado los desafíos y oportunidades surgidos durante la pandemia de COVID-19.

Finalmente, la continuidad y tradición en la artesanía femenina es explorada en trabajos recientes como el de [Mousa et al. \(2024a\)](#), que examina los factores que contribuyen a la sostenibilidad de la actividad empresarial entre las mujeres artesanas en Perú, vinculando la tradición con la viabilidad económica. Estos estudios, publicados en revistas de diversas disciplinas como turismo sostenible, trabajo social, estudios de área, emprendimiento e industrias creativas, demuestran la amplitud del interés académico en el tema.

Red de términos clave

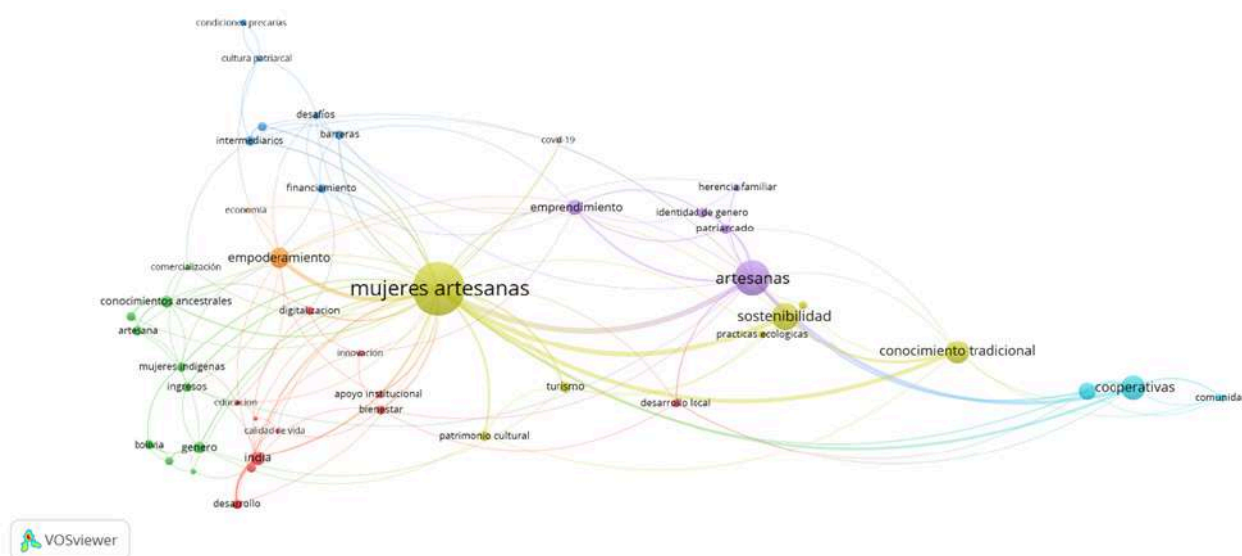
La Figura 3 presenta una visualización de la red de términos clave en la investiga-

ción sobre mujeres artesanas, generada mediante VOSviewer, que es una herramienta de software que permite construir y visualizar redes bibliométricas (Van & Waltman, 2010).

Esta red, revela la estructura temática del campo de estudio, identificando seis agrupamientos principales que reflejan las diversas facetas y enfoques en la investigación sobre mujeres artesanas:

Figura 3

Red de términos clave



Con el propósito de sistematizar este cuerpo de conocimiento, se ha realizado una clasificación temática basada en los agrupamientos identificados en la red de términos clave (Figura 3).

Esta categorización, presentada en la Tabla 4, organiza los estudios encontrados en seis áreas temáticas principales: a) empoderamiento y género, b) desarrollo y apoyo institucional, c) innovación y transformación digital, d) conocimiento tradicional y comercialización, e) desafíos socioeconómicos y culturales, y f) capital social y desarrollo comunitario.

Esta clasificación no solo refleja la complejidad y multidimensionalidad del campo de estudio, sino que también proporciona una estructura para comprender las diferentes perspectivas y líneas de investigación que han surgido en torno a las mujeres artesanas y su papel en el emprendimiento y el desarrollo económico.

Tabla 4
Clasificación temática de la literatura

Temáticas	Autores
Empoderamiento y género	Sharma & Kumar (2021); Ojha & Mishra (2013); Hernández-Hernández et al. (2023); Martins et al. (2023); Baddianaah (2023); Lewis (2021); Sugiarto et al. (2021); Lagoutte (1988); Ruíz-Martínez et al. (2021); Csurgó (2020); Mousa et al. (2024b); Bano et al. (2021); Gurman et al. (2016)
Desarrollo y apoyo institucional	Kumari et al. (2020); Lagoutte (1987); Nicholas (2018); Purohit & Gupta (2023); Yadav et al. (2023)
Innovación y transformación digital	Ramos et al. (2024); Bhandari (2017); Segares (2022); Kaya (2015)
Conocimiento tradicional y comercialización	Carvajal-Rodríguez et al. (2023); Mehra et al. (2019); Bellér-Hann (1998); Forstner (2013); Phochanthilath (2015); Mohd et al. (2021); Rocha et al. (2022); Fowler (2015)
Desafíos socioeconómicos y culturales	Stenn (2013); Noor et al. (2022); Yadav et al. (2024); Kanungo et al. (2020); Kpossilande et al. (2020); Jiménez-Esquinas (2017)
Capital social y desarrollo comunitarios	Maidment & Macfarlane (2011); Mousa et al. (2024a); Sarmah & Rahman (2016); Basu (2023); Brogan & Dooley (2023)

La interconexión entre estos agrupamientos sugiere que la investigación en este campo reconoce la complejidad de las experiencias de las mujeres artesanas, considerando tanto los aspectos tradicionales como los desafíos contemporáneos que enfrentan en diversos contextos globales. Desde el empoderamiento y género hasta la innovación digital, pasando por el conocimiento tradicional y los desafíos socioeconómicos y culturales, cada área temática contribuye a una comprensión más holística de la situación de las mujeres artesanas en el mundo actual. Esta visión multidimensional es crucial para desarrollar políticas y programas de apoyo más efectivos y adaptados a las necesidades reales de estas emprendedoras en sus diversos contextos.

CONCLUSIONES

El análisis bibliométrico realizado sobre la investigación en mujeres artesanas, abarcando 42 documentos publicados entre 1987 y 2024, revela tendencias significativas y áreas de contribución que merecen una discusión profunda y conducen a conclusiones importantes para el campo. La evolución temporal de las publicaciones muestra un crecimiento sustancial, particularmente desde 2021, reflejando una creciente conciencia sobre la importancia de las mujeres artesanas. Este aumento no solo se observa en el número de publicaciones, sino también en

la diversidad de enfoques y disciplinas que abordan el tema. Por ejemplo, [Sharma & Kumar \(2021\)](#) examinan el potencial del emprendimiento social para el empoderamiento de las mujeres artesanas, mientras que [Segares \(2022\)](#) explora cómo las microempresarias artesanas han adaptado sus negocios durante la pandemia de COVID-19.

La variedad de revistas y áreas temáticas identificadas subraya la naturaleza interdisciplinaria de la investigación. Esta diversidad académica contribuye a una comprensión más holística del tema, abarcando aspectos económicos, sociales, culturales y de género. Por ejemplo, [Jiménez-Esquinas \(2017\)](#) analiza las complejas relaciones entre turismo, género y artesanía, mientras que [Maidment y Macfarlane \(2011\)](#) exploran cómo la participación en grupos de manualidades contribuye al bienestar y empoderamiento de mujeres mayores.

Los agrupamientos temáticos identificados revelan las principales áreas de enfoque, mostrados en la Tabla 4, incluyendo la intersección entre el empoderamiento y las dinámicas de género; la atención al desarrollo institucional y el apoyo; la innovación y la transformación digital, la vinculación del conocimiento tradicional con oportunidades económicas contemporáneas; el enfoque en los desafíos socioeconómicos y culturales; y la importancia del capital social y el desarrollo comunitario.

Estas áreas de investigación ofrecen contribuciones significativas al campo, proporcionando una base empírica para comprender las complejidades del trabajo artesanal femenino en diversos contextos globales. El campo demuestra un equilibrio entre la preservación de tradiciones y la adaptación a desafíos contemporáneos, reflejando la naturaleza dinámica y resiliente del trabajo artesanal femenino.

Las conclusiones principales incluyen el reconocimiento del papel crucial de las mujeres artesanas no solo en la preservación del patrimonio cultural, sino también como agentes de desarrollo económico local y sostenible; la identificación de desafíos persistentes como las barreras culturales, la informalidad y las condiciones precarias de trabajo, junto con oportunidades emergentes en turismo sostenible e innovación; y la necesidad de enfoques más holísticos que reconozcan la interconexión entre aspectos culturales, económicos, sociales y ambientales del trabajo artesanal.

Un hallazgo particularmente significativo es el papel de América Latina en la investigación sobre mujeres artesanas. La región se destaca no solo por su produ-

cción académica, sino también por la riqueza y diversidad de sus tradiciones artesanales. Países como Colombia Perú, Guatemala, Brasil, Bolivia, Chile y México, emergen como elementos importantes en el estudio del tema, reflejando la profunda historia y la continua relevancia del elemento artesanal en estas culturas. Este énfasis en América Latina no solo enriquece la comprensión del fenómeno a nivel global, sino que también sugiere un terreno fértil para futuras investigaciones que pueden informar prácticas y políticas en el sector artesanal más allá de sus fronteras geográficas.

Cómo futuras líneas de investigación, se recomienda realizar estudios comparativos entre diferentes contextos geográficos y culturales, explorar la integración de prácticas artesanales tradicionales con innovaciones tecnológicas y modelos de negocio sostenibles, investigar el impacto a largo plazo de las iniciativas de empoderamiento en las comunidades de mujeres artesanas, y examinar la resiliencia del sector artesanal femenino frente a desafíos globales.

En conclusión, el presente estudio no solo muestra un panorama acerca del estado actual de la investigación sobre mujeres artesanas, sino que también proporciona una base sólida para comprender la complejidad del tema. Los hallazgos presentados ofrecen un panorama integral que puede servir como punto de partida para el desarrollo de futuras investigaciones, identificando áreas emergentes y brechas de conocimiento en este campo de estudio. Este trabajo contribuye así a una comprensión más profunda del papel de las mujeres artesanas en diversos contextos socioeconómicos y culturales, sentando las bases para exploraciones más específicas y focalizadas en el futuro sobre el tema.

REFERENCIAS

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informatics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>

Baddianaah, I. (2023). Navigating access to golden lands: Gender roles and constraints of women in artisanal and small-scale mining operations in north-western Ghana. *Geo: Geography and Environment*, 10(2). <https://doi.org/10.1002/geo2.130>

Bano, S., Farid, N., Ashfaq, A., & Mas'udah, S. (2021). Uplifting the socio-economic empowerment of women through handicraft industry. *Masyarakat, Kebudayaan Dan Politik*, 34(4), 367-379. <https://doi.org/10.20473/mkp.V34I42021.367-379>

Basu, S. (2023). Women's entrepreneurial resistance to the COVID-19 pandemic inside handloom family enterprises: a case study of West Bengal, India. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 15(4), 325-340. <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2023-0024>

Bellér-Hann, I. (1998). Crafts, entrepreneurship and gendered economic relations in Southern Xinjiang in the era of "socialist commodity economy.". *Central Asian Survey*, 17(4), 701-718. <https://doi.org/10.1080/02634939808401064>

Bhandari, V. (2017). New directions for social enterprises: The role of design in empowerment. *Scope: Contemporary Research Topics (Art & Design)*, 15.

Brogan, G. S., & Dooley, K. E. (2023). Weaving together social capital to empower women artisan entrepreneurs. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 16(1), 69-88. <https://doi.org/10.1108/IJGE-03-2023-0076>

Carvajal-Rodríguez, J. C., Nuñez-Rodríguez, J. J., & Carrillo-Guecha, A. A. (2023). Rol de las mujeres en la conservación de la cerámica de Cácuta como patrimonio cultural de Norte de Santander, Colombia, en el marco de la economía naranja. *Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 11(1), 75-84. <https://doi.org/10.15649/2346030X.2984>

Csurgó, B. (2020). Önmegvalósítás, nosztalgia és család-munka egyensúly. *Szociológiai Szemle*, 30(4), 4-25. <https://doi.org/10.51624/SzocSzemle.2020.4.1>

Derviş, H. (2019). Bibliometric analysis using bibliometrix an R package. *Journal of Scientrometrix Research*, 8(3), 156-160. <https://doi.org/10.5530/jscires.8.3.32>

Forstner, K. (2013). La artesanía como estrategia de desarrollo rural: el caso de los grupos de artesanas en la región de Puno (Perú). *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(72), 141-158. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr10-72.aced>

Fowler, C. (2015). Wayfinding women: The generation of landscapes and society through female entrepreneurship. *Urbanities-Journal of Urban Ethnography*, 5(1), 83-94.

Gajjala, R., Faniyi, O. M., Ford, S., Untari, R., & Al Markmun, M. T. (2022). The persistence of the housewife ideology: Shifts in women's roles in production of Sumbanese handwoven cloth. *European Journal of Cultural Studies*, 25(6), 1617-1632. <https://doi.org/10.1177/13675494221136614>

García, M. A., Sánchez, M. L., y Toledo, A. (2023). Identidad étnica del consumidor millennial en México y Colombia. *Investigación Administrativa*, 52(132). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782023000200003

Gurman, T. A., Ballard, A., Kerr, S., Walsh, J., & Petrocy, A. (2015). Waking Up the Mind: Qualitative Study Findings About the Process Through Which Programs Combining Income Generation and Health Education Can Empower Indigenous Guatemalan Women. *Health Care for Women International*, 37(3), 325–342. [10.1080/07399332.2015.1005306](https://doi.org/10.1080/07399332.2015.1005306)

Henry, C., Foss, L., & Ahl, H. (2016). Gender and entrepreneurship research: A review of methodological approaches. *International Small Business Journal*, 34(3), 217–241. <https://doi.org/10.1177/0266242614549779>

Hernández-Hernández, K., Favila-Cisneros, H. J., Cruz-Jiménez, G., & Serrano-Barquín, R. (2023). Aportaciones del turismo al desarrollo local y al empoderamiento de las artesanas de esferas navideña en Tlalpujahua, México. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 11(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322023000200010

Herzfeld, M. (2004). *The body impolitic: artisans and artifice in the global hierarchy of value*. University of Chicago Press.

Jiménez-Esquinas, G. (2017). “This is not only about culture”: on tourism, gender stereotypes and other affective fluxes. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(3), 311–326. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1206109>

Kanungo, P., Sethi, N., & Biswal, P. (2021). Socio-economic condition, welfare schemes, and occupational structure of ‘pattachitra’ artisans in Odisha, India. *Creative Industries Journal*, 14(1), 81–106. <https://doi.org/10.1080/17510694.2020.1775029>

Kaya, Ç. (2015). New product development through design: The case of Craftwomen in Mardin. *Milli Folklor*, 27(106), 88–100. <https://research.itu.edu.tr/en/publications/new-product-development-through-design-the-case-of-craftswomen-in>

Kpossilande, C. D., Honfoga, B. G., & Ferre, T. (2020). Economic potentials of artisanal food processing microenterprises in West Africa: case of “atta” production

in Cotonou (Benin). *Agricultural and Food Economics*, 8(24).
<https://doi.org/10.1186/s40100-020-00168-y>

Kumari, G., Ratnesh, M., & Eguruze, E. S. (2020). Role of CSR in supporting tribal handicrafts of Jharkhand. *Journal of Critical Reviews*, 7(4), 57-61.

Lagoutte, C. (1987). Tradition et changement dans l'artisanat féminin en pays toucouleur (Nord-Est du Sénégal). *Civilisations*, 37(1), 55-82.
<https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/41968745>

Lagoutte, C. (1988). L'Artisanat féminin dans la région du Fleuve Sénégal. *Canadian Journal of African Studies*, 22(3), 448-471. <https://doi.org/10.2307/485949>

Lewis, K. V. (2021). 'In the night kitchen': Gender, identity and artisanal work. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(7).
<https://doi.org/10.1177/02662426211005107>

Leydesdorff, L. (2001). Scientometrics and Science Studies. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 71(1), 79-91.
<https://doi.org/10.1177/07591063010710010>

Littrell, M. A., & Dickson, M. A. (2012). *Artisans and fair trade: Crafting development*. Kumarian Press.

Maidment, J., & Macfarlane, S. (2011). Crafting Communities: Promoting Inclusion, Empowerment, and Learning between Older Women. *Australian Social Work*, 64(3), 283-298. <https://doi.org/10.1080/0312407X.2010.520087>

Martins, M. F., Omar, F., Othman, O., Virgili, G., Yong, A. C., & Mulewa, D. (2023). How does a pair. *PLoS ONE*, 18(5), e0286315. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286315>

Mehra, A., Mathur, N., & Tripathi, V. (2019). Sahaj Crafts: The challenge of alleviating poverty in Western Rajasthan. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 9(1), 1-45.
<https://doi.org/10.1108/EEMCS-06-2018-0099>

Mohd Noor, N. H., Othman, N., & Sa'at, N. H. (2021). The formation of handicraft women entrepreneurs in Malaysia: The role of attitudes, family heritage and religious values. *Kajian Malaysia: JOournal of Malaysian Studies*, 39(2), 153-178.
<https://doi.org/10.21315/km2021.39.2.7>

Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and

Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106, 213-228.
<https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>

Mousa, M., Avolio, B., & Molina-Moreno, V. (2024a). The Incas have no end: women artisans in Peru and the continuity of their entrepreneurial activity. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-39>

Mousa, M., Avolio, B., & Molina-Moreno, V. (2024b). Context really matters: why do women artisans in the Peruvian context avoid the sole ownership of their enterprises. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JEPP-09-2023-0087>

Nicholas, C. (2018). Rationalizing Cooperation: Moroccan Craft, Politics, and Education. *Anthropology & Education Quarterly*, 49(2), 109-225.
<https://doi.org/10.1111/aeq.12242>

Noor, S., Akhtar, C. S., Naveed, S., & Isa, F. M. (2022). *Women artisans facing obstacles*. En L. P. Dana, V. Ramadani, R. Palalic, & A. Salamzadeh, *Artisan and handicraft entrepreneurs: Past, present, and future* (pp. 259-285). Cham: Springer International Publishing.

Nugroho, C., Nurhayati, I. K., Nasionalita, K., & Malau, R. M. (2021). Weaving and cultural identity of Batak Toba women. *Journal of Asian and African Studies*, 6(1165-1177), 56. <https://doi.org/10.1177/0021909620958032>

Ojha, J. K., & Mishra, B. (2013). Building capacities of rural women artisans: Case studies of women empowerment from Thar Desert of Western Rajasthan. *Journal of Rural Development*, 32(3), 291-300.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2003). *Text of the Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. Intangible Cultural Heritage. <https://ich.unesco.org/en/convention>.

Phochanthilath, C. (2015). Women's Rights in Intellectual Property and Traditional Knowledge Protection in Lao PDR. *Asia Pacific Journal on Human Right and The Law*, 16(1-2), 9-25.

Purohit, S., & Gupta, S. (2023). Sustainable Social Enterprise. *Asian Journal of Management Cases*, 20(2), 157-173. <https://doi.org/10.1177/09728201231180764>

Ramos, E. V., Castañeda, J. L., Izquierdo, J. R., Soto, S. E., Carvallo, E., Arbulú, M. A.,

Reyes, M., & Chilet, S. E. (2024). Digital Skills for the Entrepreneurship of Artisan Women Linked to the Native Cotton Line from Mórrope - 2022. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 13(1). <https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0021>

Rocha, N. S., Oliveira, M. V., & Contente, A. C. (2022). Myth an element for the reproduction of the knowledge and practices of female artisanal fishing in a community in the state of Amazon. *Revista Ártemis*, 33(1), 179-197.

Ruhanen, L., Weiler, B., Moyle, B. D., & McLennan, C. J. (2015). Trends and patterns in sustainable tourism research: a 25-year bibliometric analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(4), 517-535. <https://doi.org/10.1080/09669582.2014.978790>

Ruíz-Martínez, R., Kuschel, K., & Pastor, I. (2021). Craftswomen entrepreneurs in flow: no boundaries between business and leisure. *Community, Work & Family*. <https://doi.org/10.1080/13668803.2021.1873106>

Sarmah, B., & Rahman, Z. (2016). NEDFi: Transforming Lives through Shared Value Creation. *Asian Journal of Management Cases*, 13(1), 40-55. <https://doi.org/10.1177/0972820116631413>

Segares, M. (2022). Finding opportunity in COVID-19: A narrative study of women artisan microentrepreneurs. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(2), 169-175. <https://doi.org/10.1080/26437015.2021.1971583>

Sharma, S., & Kumar, A. (2021). Can Social Enterprises Create Holistic Women Empowerment? A Case of Indian Artisan Women. *Journal of Women's Entrepreneurship and Education*, 3(4), 96-112. <https://doi.org/10.28934/jwee21.34.pp96-112>

Stenn, T. (2013). Fair enough? Fair Trade and the quality of life amongst Bolivia's indigenous women artisans. *Development in Practice*, 23(3), 389-401. <https://doi.org/10.1080/09614524.2013.781130>

Sugiarto, E., Triyanto, F. M., & Nashiroh, P. K. (2021). Women's Expression in Contemporary Batik Fabric in Indonesia. *Fibres and Textiles*, 28(3).

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, (84), 523-538. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>

Yadav, U. S., Tripathi, R., & Kumar, A. (2024). Evaluation of Factors Affecting Women

Artisans as Entrepreneurs in the Handicraft Sector: A Study on Financial, Digital Technology Factors and Developmental Strategies About ODOP in Uttar Pradesh to Boost Economy. *Journal of the Knowledge Economy*.
<https://doi.org/10.1007/s13132-024-01837-9>

Yadav, U. S., Tripathi, R., Tripathi, M. A., & Kumar, P. (2023). Strategies for Channelizing Women Artisans as Entrepreneurs and Marketing of Handicraft Products : An Empirical Study. *Indian Journal of Marketing*, 53(11).
<https://doi.org/10.17010/ijom/2023/v53/i11/173317>

Zupic, I., & Čater, T. (2014). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3). <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

Capítulo 3

La formación de la estrategia de pequeños productores agrarios

The formation of the strategy of small agricultural producers

Iván Alonso Restrepo-Montoya

✉ iamontoyar@unal.edu.co

Doctor en ciencias económicas, magister en administración, administrador de empresas, profesor titular, Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0959-3466>

Juan Esteban Hernández-Betancur

✉ juan.hernandez41@tdea.edu.co

Doctor en ingeniería - industria y organizaciones, magíster en ingeniería - ingeniería administrativa, ingeniero industrial, investigador del Grupo de Investigación Observatorio Público, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria, Medellín, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4060-6803>

Luz Alexandra Montoya-Restrepo

✉ iamontoyar@unal.edu.co

Doctora en ciencias económicas, magister en administración, administradora de empresas, profesora titular, Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4896-1615>

Cómo citar este capítulo:

Montoya-Restrepo, I. A., Hernández-Betancur, J. E. y Montoya-Restrepo, L. A. (2025). La formación de la estrategia de pequeños productores agrarios. En A. Cordero, D. Verenzuela y L. García (Coords.). *Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempos de incertidumbre* (pp. 50-61). Editorial Universidad de Carabobo.

Capítulo 3

La formación de la estrategia de pequeños productores agrarios

The formation of the strategy of small agricultural producers

Iván Alonso Montoya-Restrepo
Juan Esteban Hernández-Betancur
Luz Alexandra Montoya-Restrepo

INTRODUCCIÓN

La organización agropecuaria se distingue de otros sectores debido a las particularidades que la caracterizan, lo cual hace que la toma de decisiones en este ámbito sea especialmente compleja. Estas decisiones se ven influenciadas por una serie de factores y condicionantes que afectan el desempeño de la actividad productiva, tales como los procesos biológicos y el clima, la oferta fija de tierras, el tamaño de las operaciones y la presencia de un gran número de productores pequeños.

Los procesos biológicos y las condiciones climáticas representan una fuente importante de incertidumbre, pues los rendimientos de las cosechas y el crecimiento del ganado dependen en gran medida de factores naturales fuera del control humano. Por otro lado, la limitada disponibilidad de tierras y la estructura de los costos, determinadas por el tamaño de las explotaciones, afectan de manera significativa a los pequeños productores, quienes no pueden apro-

vechar las economías de escala que sí están al alcance de las grandes explotaciones, lo que resulta en menores rendimientos de producción. Además, la competencia en el mercado, en la que los pequeños productores no pueden influir en la formación de los precios, limita su capacidad para negociar de manera efectiva ([Kay et al., 2012](#)).

La organización agropecuaria puede ser comprendida como un sistema complejo que incorpora seis subsistemas transformadores: maquinaria, instalaciones y servicios; cultivos; ganado; interacciones cultivos-mercado; interacciones ganadería-mercado; y la administración general del sistema. Estos subsistemas deben funcionar de manera integrada y adaptarse constantemente al ambiente natural, lo cual implica que los productores deben ajustar sus estrategias no solo a las dinámicas del mercado, sino también a las variaciones del clima y otros factores externos. La capacidad

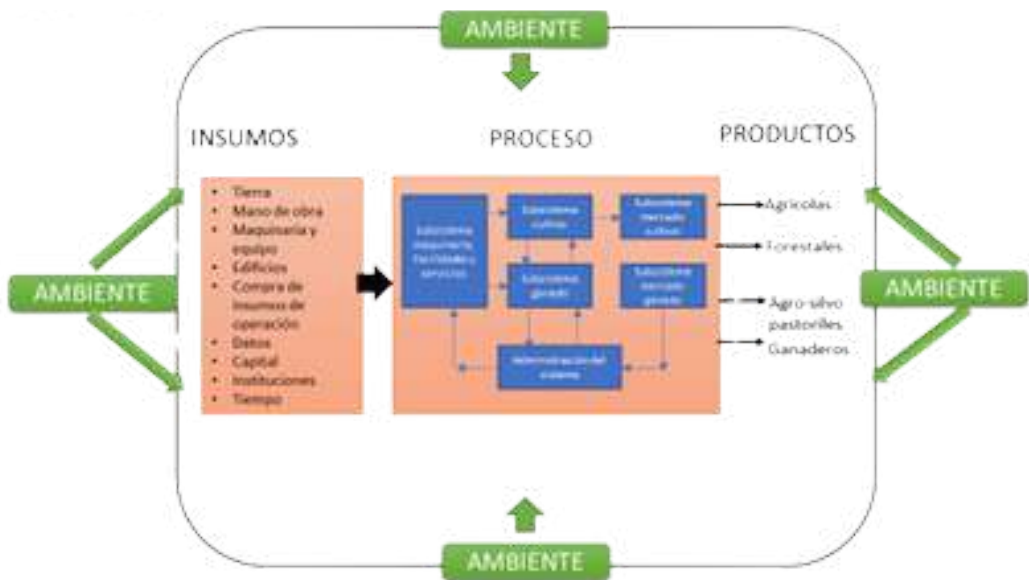
de adaptación de los pequeños productores es fundamental para lograr la sostenibilidad y la eficiencia en su producción, debido a que las decisiones tomadas en uno de estos subsistemas pueden tener efectos en el desempeño global de la explotación (Guerra, 1998) (ver Figura 1 y Figura 2):

Figura 1
La toma de decisiones en la agricultura para la empresa agraria



Nota. Tomado de Kay et al. (2012:30-31).

Figura 2
La organización agropecuaria vista como un sistema



Nota. Adaptado de Guerra (1998).

El objetivo de este trabajo es analizar cómo se forma la estrategia en las pequeñas explotaciones agropecuarias. La formación de estrategias en este contexto está influenciada tanto por las características del entorno, como por la capacidad de los pequeños productores para gestionar eficientemente sus recursos limitados.

Se pretende ofrecer una visión acerca de cómo los pequeños productores desarrollan sus estrategias en respuesta a las restricciones propias del sector agropecuario, encontrando oportunidades de mejora que les permitan ser competitivos dentro del mercado.

Los enfoques estratégicos en el problema de la organización agropecuaria

Siguiendo con los enfoques tradicionales en teoría estratégica, se presentan los enfoques basados en los recursos y capacidades, y en el de posicionamiento.

El productor agropecuario se encuentra en medio de una “subordinación dual” con base en la relación del productor con la naturaleza en términos de acceso y uso de recursos naturales, agua, suelo y clima (Tauger, 2010). También se ve condicionado por la relación del productor con la sociedad, esto es, con las autoridades e instituciones sociales con las que interactúan, con la información sobre mercados, financiamiento, entre otros.

Así, los productores se encuentran expuestos a variabilidad climática y procesos biológicos, limitaciones para su expansión o mayor productividad por área cuando no están disponibles los recursos del suelo o de agua, limitaciones para la homogenización de la producción, así como la indisponibilidad permanente en campo de recursos o mano de obra. Dadas estas circunstancias, los productores pueden abordar estrategias diferenciadas, que se espera generen mejores beneficios, y que pueden ser altamente específicas a cada productor o comunidad.

Enfoque basado en los recursos

El gestor agropecuario compromete recursos al inicio del proceso productivo, cuando decide la siembra y el modelo de producción tecnológico con el cual desarrollará su actividad productiva, por lo que debe coordinar el uso de sus recursos en lo biológico-productivo, y articularlo con lo social-económico. Ello representa una apuesta a futuro, en particular porque dicho compromiso implica información limitada, problemas de agencia y limitación de recursos de inversión.

Desde una perspectiva de capacidades, el productor, como resultado de su proceso de aprendizaje de experiencias previas, esto es, de su aprendizaje tecnoló-

lógico por la vía de acumulación y gestión de capacidades, logra una articulación compleja, como flujo multidimensional, entre las decisiones de manejo productivo en el predio y la estructura interna de los balances económicos, los mecanismos de compensación interna en el ámbito predial, el acceso a los recursos y el tejido social de relaciones (Vélez, 2015).

Así, las estrategias van a depender de los procesos de aprendizaje tecnológico y van a resultar altamente específicas de los sistemas de producción, y los productores las gestionan y concretan en sus prácticas de manejo agrotecnológico (Vélez, 2015). El manejo implica la formación de capacidades por medio del uso productivo de los medios necesarios y de los métodos para lograr las metas productivas intencionadas, y ello implica situar espacialmente “en el terreno” los trazados, los diseños, las disposiciones físicas del uso de los medios productivos.

Más allá del análisis industrial, que suele realizarse con la teorización de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1985), en cuanto a estrategias de posicionamiento, y de acuerdo con Kay et al. (2012), éstas pueden ser de cuatro tipos:

Agricultura de tiempo parcial: operaciones de baja escala, con pocos beneficios potenciales. En esta estrategia se emplea la actividad productiva como una alternativa de diversificación, junto a otras operaciones.

Proveedores de especialidades de producto o servicio: Es una estrategia que emplean productores especializados en alguna capacidad o habilidad productiva, en las que poseen excelencia operacional en un producto o servicio muy reconocido en el mercado.

Producción diferenciada: Estrategia que emplean producción de pequeña escala que están en posibilidad de producir bienes y servicios con alto valor agregado, y cuyo recurso genético o producción es de alto valor agregado.

Producción líder en costos, con altos volúmenes y márgenes bajos: A esta estrategia es a lo que usualmente se le conoce como el agronegocio, y es donde se generan los *commodities*, productos de ciclo corto como cereales, y vegetales y frutas de consumo masivo.

Su producción usualmente es altamente estandarizada, en extensiones de tierra mayores, y se hace énfasis en su gestión en la sistemática reducción de costos.

A continuación, la Figura 3 presenta de manera resumida los tipos de estrategias:

Figura 3

Estrategias alternativas para los agronegocios



Nota. Tomado de Kay et al. (2012:32).

Si bien, un enfoque de posicionamiento es relevante, los productores agrarios están más anclados en las estrategias basadas en los recursos, por cuenta de las inversiones en tierras, activos fijos y condiciones de siembra y crecimiento de sus cultivos.

En cuanto a la articulación con los mercados, Chiriboga menciona que formas de gobernanza contribuyen como señalizadores/articuladores de las economías campesinas con los mercados, y en general con diversas formas de organizaciones e instituciones. Otro tanto lo suelen hacer los contratos, en ese proceso de vinculación (Chiriboga, 2015). Los problemas de información sobre los mercados hacen que los productores busquen el reconocimiento de patrones a partir de experiencias y aprendizajes del pasado o imitación de experiencias de otros productores vecinos. Los resultados de la cosecha y su venta se convierten en puntos de cierre de estrategias intencionadas y planeadas que son realizadas por los productores, y se convierten en momentos clave para decidir por nuevos ciclos con las mismas estrategias productivas, basadas en sus recursos, o la apuesta por otras diferentes.

Estrategia deliberada y emergente

Para reconocer los procesos de formación de la estrategia e incorporar en ellos el aprendizaje. Al respecto, Mintzberg (1987) propone los conceptos de estrategia de-

liberada y emergente. Para el autor, las estrategias son patrones en flujos de decisiones o acciones. Las estrategias deliberadas son aquellas que son intencionadas y realizadas; las estrategias emergentes son estrategias realizadas pero que no fueron intencionadas (Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg, 1978; Mintzberg & McHugh, 1985). Las definiciones anteriores vinculan a la estrategia emergente con el aprendizaje estratégico y a la estrategia deliberada con aspectos de dirección y control (Mintzberg & Waters, 1985).

Quinn (1978), sugiere que los tomadores de decisiones deben plantear estrategias que les permitan responder flexiblemente ante eventos adversos en el entorno, mediante maniobras estratégicas marcadas por fragmentos evolutivos e intuitivos (a la manera de estrategia emergente), en búsqueda de una estrategia que evoluciona, en contraste a visiones estratégicas basadas en el análisis (que sería la estrategia deliberada).

Mintzberg (1987) plantea cierta relación intertemporal entre las estrategias realizadas y pretendidas en el modelo del proceso de formación de las estrategias, y anticipa la idea de ciclo entre las estrategias (Montoya, 2010). La idea de ciclo es desarrollada con la afirmación de que los agentes, organizaciones o entornos pertenecen a un conjunto de ciclos en donde un agente tiene la posibilidad de acumular energía y recolectar recursos con el propósito de generar alternativas a futuro y preconcebir sus decisiones antes de encontrarse en la “operación”, en un momento donde concibe de manera anticipada y deliberada su plan (Montoya y Montoya, 2013).

Luego, en medio de la “operación”, las vicisitudes que confrontan la ejecución del plan le confrontan para asumir patrones emergentes, en donde la viabilidad para continuar tomando decisiones se convierte en algo central de supervivencia y resiliencia. La operación “emergente”, es decir, de realizaciones no anticipadas, es costosa y requiere de muchos esfuerzos, por lo que se espera que dé lugar a reconfigurar los planes anteriores con lo nuevo aprendido, de manera que se genera un ciclo entre estrategias deliberadas y emergentes en donde el agente, genera novedades en la formación de la estrategia, y se combina el reaprovechamiento del aprendizaje con la generación de posibilidades para la evolución del agente.

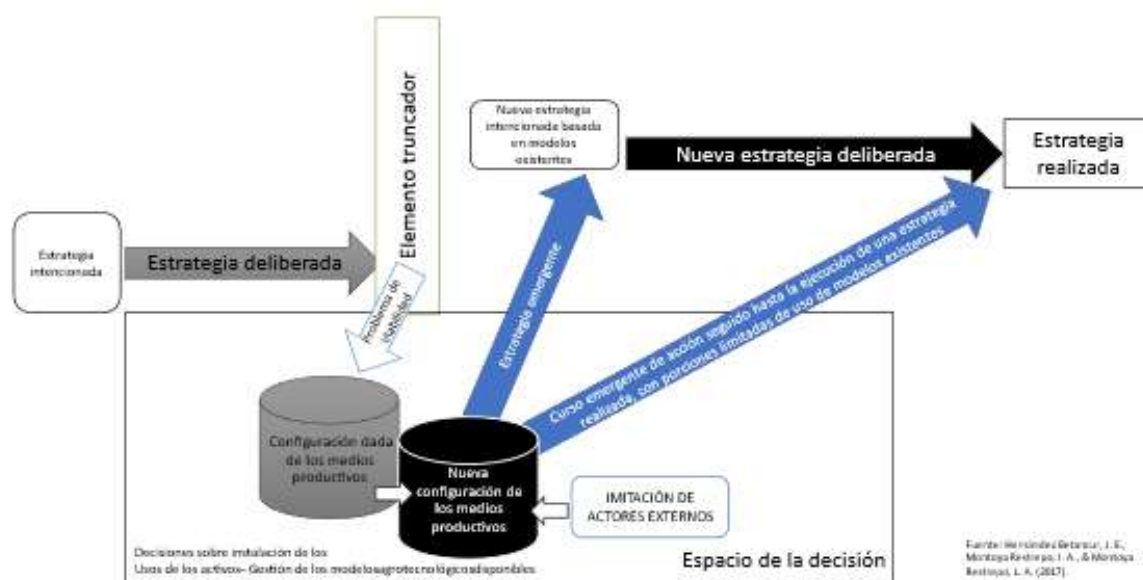
Eventos deconstructores y el origen de la estrategia emergente

Hernández et al. (2017) realizan una propuesta sobre el funcionamiento del “momento de la decisión” en esta relación cíclica. Los autores afirman que “el momento de la decisión” se genera cuando se ve deconstruida la estrategia deliberada a partir de la aparición de elementos truncadores de los planes y que ya

no los hacen posibles, y se requiere el surgimiento de la estrategia emergente, a partir de ese elemento truncador, para favorecer que continúe siendo viable en el sistema y tomando nuevas decisiones. El elemento truncador (ver Figura 4) es una situación que propicia una discontinuidad en la simetría espacio temporal, en donde se está desarrollando la estrategia deliberada; está asociada a la incertidumbre del agente por la continuidad de sus planes, en las decisiones que está tomando en el presente y cómo cambiar paradigmas en el futuro a partir de las estrategias emergentes (Hernández-Betancur et al., 2019).

Figura 4

Las estrategias deliberadas y emergentes y el elemento truncador



Nota. Tomado de Hernández et al. (2017:104).

El cierre del ciclo productivo y la venta de cosecha como elemento truncador

El productor, tendrá varios momentos en el desarrollo productivo, en el cual se confrontará con elementos “truncadores”, que se oponen o dificultan la realización del plan productivo intencionado como tal, previamente concebido antes de iniciar las actividades de preparación, siembra, manejos, entre otros. Esas dificultades, generan procesos de estrategia emergente que surgen a partir de esos elementos truncadores y constituyen “momentos de la decisión” para el agente productivo, quien debiera en ese instante, tomar decisiones en medio de la operación, que le permitan honrar sus esfuerzos del pasado y reordenar lo más posible, pues ya se han comprometido en alguna disposición, los medios físicos a su alcance, para continuar viable y resiliente a los inconvenientes que enfrenta. Continuar viable significa poder mantenerse como productor, con capacidad de

tomar decisiones para el logro de su propósito, y que sus expectativas de ingresos superen los compromisos de costos e inversiones que tiene que realizar en las emergencias.

Los resultados de la producción y las alternativas de venta de la cosecha, y el cierre del ciclo productivo, constituyen un momento clave para el productor y la toma de decisiones, pues allí y frente a lo alcanzado, deberá concluir si sus decisiones intencionadas del pasado tuvieron la realización esperada, y si considera conveniente iniciar un nuevo ciclo con la misma intencionalidad previa, o si debe replantearse el plan de producción y así las adecuaciones e instalaciones sobre el uso de los recursos.

Este punto es en sí mismo un momento de la decisión, que origina una estrategia emergente y se espera que ella genere replanteamientos en una nueva estrategia deliberada para el futuro. En resumen, en medio de dos ciclos productivos, y en la inmediata conclusión del primero, se tendría una estrategia emergente, que llevará a una nueva estrategia deliberada que será previa al emprendimiento de un nuevo ciclo productivo. Este evento truncador es previsible “temporalmente” y se configura en el más importante en el proceso de toma de decisiones del productor.

Los problemas “temporal” y “espacial” de la decisión, y la formación de estrategias

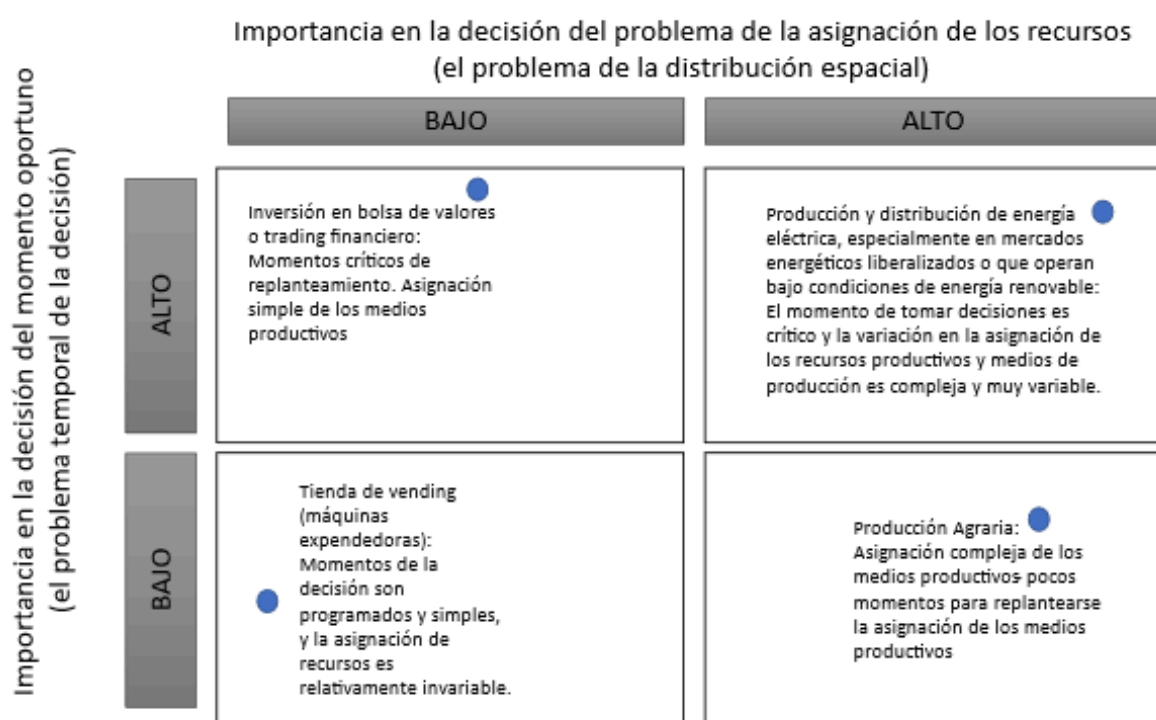
El problema "temporal" de la decisión, implica reconocer la importancia del momento de tomar decisiones, como una decisión en sí misma, en el marco de la complejidad y oportunidad inherente que ello conlleva. Por su parte, el problema "espacial" conduce a reconocer que la asignación de los medios productivos y del uso de los recursos genera limitaciones reales tanto en articulación como en variabilidad y complejidad, generando muchas veces apuestas por escalas fijas o producciones muy determinadas a consecuencia de las decisiones sobre cómo se articulan los usos de los recursos.

La interdependencia entre los problemas "temporal" y "espacial", esto es, sobre el momento de la toma de decisiones y la asignación de recursos en diferentes tipos de negocios, conduce a reflexionar sobre cómo se forman enfoques estratégicos diferenciados: en negocios como la producción agraria, las decisiones pueden resultar más esporádicas y previsibles en el tiempo, pero la asignación de recursos es altamente variable y compleja, y en tal situación, la estrategia debe priorizar la preparación detallada de la producción, el manejo del modelo agrotecnológico y la capacidad de gestión dinámica de recursos.

Mientras esto es así, sucede que, en negocios como el *trading* financiero, las decisiones son críticas y la asignación de recursos es relativamente fija, de manera que la estrategia se enfoca en la agilidad y precisión temporal en la toma de decisiones; en operaciones donde los momentos de la decisión y la asignación (espacial) de los recursos es frecuente y crítica, la estrategia es altamente compleja y variable como en los mercados de producción y distribución energía. La simplicidad en el momento y asignación de las decisiones en operaciones de *vending* hace muy simple el problema estratégico. La interrelación entre el problema “temporal” y el “espacial”, configuran la formación y naturaleza del desafío estratégico (ver Figura 5):

Figura 5

Matriz momento de la decisión-asignación de recursos



CONCLUSIONES

Los negocios deben equilibrar la intencionalidad hacia un plan de mediano o largo plazo y los “momentos de decisión”, con las capacidades de adaptación del uso de sus recursos durante la operación y en tiempo real. Este debate también se reconoce en la literatura como un problema decisional entre el ajuste y la flexibilidad estratégica.

La formación de estrategias más simples o complejas, parecen depender de la fre-

cuencia y complejidad del surgimiento de momentos de la decisión y estrategias emergentes, por una parte, y de frecuencia y complejidad de las asignaciones y reconfiguraciones del uso productivo de los medios físicos durante la operación. La formación de la estrategia en el negocio agrario de productores de pequeña escala implica una mayor complejidad en el uso productivo de los recursos, haciendo crítico el enfoque de recursos y capacidades, con un momento de la decisión marcado en el cierre del ciclo productivo y comienzo del nuevo ciclo.

REFERENCIAS

Chiriboga, M. (2015). *Pequeñas economías: reflexiones sobre la agricultura familiar campesina*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). <http://www.fao.org/3/a-i4955s.pdf>

Guerra, G. (1998). *Manual de administración de empresas agropecuarias*. Servicio Editorial IICA.

Hernández Betancur, J. E., Montoya Restrepo, I. A., y Montoya Restrepo, L. A. (2017). El momento de la decisión desde la perspectiva de estrategias deliberadas y emergentes. *AD-Minister*, (31), 93–114. <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n31/1692-0279-adter-31-00093.pdf>

Hernández-Betancur, J. E., Montoya-Restrepo, L. A. y Montoya-Restrepo, I. (2019) Deliberate strategy deconstructing event for the arising of the emergent strategy. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 14(22). [10.36478/jeasci.2019.8452.8463](https://doi.org/10.36478/jeasci.2019.8452.8463)

Kay, R. D., Edwards, W. M., & Duffy, P. A. (2012). *Farm management*. (7° Ed.). McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165263>

Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an dhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 160- 197. <https://doi.org/10.2307/2393104>

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250060306>

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9),

934-948. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.24.9.934>

Montoya I. y Montoya A. (2013), La formación de estrategias deliberadas y emergentes: una propuesta a partir de definiciones básicas de una metodología de sistemas suaves. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21(2), 67-95. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052013000200006&script=sci_arttext

Montoya Restrepo, I. (2010). *Una contribución a la comprensión de las estrategias deliberadas y emergentes de las organizaciones, desde una perspectiva evolutiva*. Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de Colombia.

Porter, M. (1985). *La ventaja competitiva según Michael Porter*. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más.

Quinn, J. B. (1978). Strategic change: "logical incrementalism". *Sloan Management Review* (pre-1986), 20(1).

Tauger, M. B. (2010). *Agriculture in world history*. Routledge. [10.4324/9780203847480](https://doi.org/10.4324/9780203847480)

Vélez Vargas, L. D. (2015). *Adaptabilidad y persistencia de las formas de producción campesinas*. Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/84717>

Capítulo 4

Formación en emprendimiento cultural e intención emprendedora en jóvenes de Tamaulipas, México

Cultural entrepreneurship training and entrepreneurial intentions in youth from Tamaulipas, Mexico

Julio César Castañón Rodríguez

✉ jcastanon@docentes.uat.edu.mx

Doctor en ciencias administrativas, profesor de tiempo completo de la Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4396-9973>

David Josué Ortiz González

✉ dortizg@upv.edu.mx

Doctor en políticas educativas, profesor de tiempo completo del Programa Académico de Licenciado en Administración, Universidad Politécnica de Victoria, Ciudad Victoria, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6715-0535>

Jeny Haideé Espinosa Barajas

✉ jhespinoza@docentes.uat.edu.mx

Doctora en políticas educativas, profesora de tiempo completo de la Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8679-5697>

Cómo citar este capítulo:

Castañón Rodríguez, J. C., Ortiz González, D. J. y Espinosa Barajas, J. H. (2025). Formación en emprendimiento cultural e intención emprendedora en jóvenes de Tamaulipas, México. En A. Cordero, D. Verenzuela y L. García (Coords.). *Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempos de incertidumbre* (pp. 62-84). Editorial Universidad de Carabobo.

Capítulo 4

Formación en emprendimiento cultural e intención emprendedora en jóvenes de Tamaulipas, México

Cultural entrepreneurship training and entrepreneurial intentions in youth from Tamaulipas, Mexico

Julio César Castañón Rodríguez

David Josué Ortiz González

Jeny Haideé Espinosa Barajas

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento cultural ha ganado relevancia como motor de desarrollo local y preservación de identidades, sobre todo en regiones como Tamaulipas, México, en donde la herencia cultural es diversa y significativa. La formación en emprendimiento cultural capacita a los jóvenes para identificar oportunidades en sus comunidades, integrando dimensiones económicas y sociales para un desarrollo integral. Esta formación busca principalmente fomentar el autoempleo. Además, pretende fortalecer la identidad y cohesión social mediante iniciativas emprendedoras que valoren el patrimonio cultural de la región (Hidalgo, 2014).

En esta investigación, se analizó cómo la formación en emprendimiento social, evaluada mediante dos factores, satisfacción del aprendizaje e implicaciones del aprendizaje, impacta en la intención de emprender social/culturalmente entre los jóvenes de Tamaulipas. Si bien el enfoque de

evaluación se orienta originalmente hacia el ámbito social, diversos autores coinciden en que los emprendimientos sociales y culturales son similares en sus objetivos, como el impacto positivo en la comunidad y la promoción de valores colectivos (Apetrei et al., 2013; Canestrino et al., 2020; Pret & Cogan, 2020; Pantoja, 2021). Esta tendencia permite que se aborde el análisis desde una perspectiva más amplia, en la que se considera que muchos de los aprendizajes en emprendimiento social pueden ser de igual forma aplicables al emprendimiento cultural.

La intención de emprender ha sido señalada como un predictor fuerte del comportamiento emprendedor futuro. Estudios contemporáneos destacan como la formación, especialmente en emprendimiento con un componente cultural o social, fomenta esta intención, al brindar a las jóvenes herramientas para que sus ideas se transformen en proyectos concretos que logren generar un impacto social y cultural significativo (Manzano

et al., 2020; Martínez, 2016). Otros autores como Olmedo (2016), señala que el emprendimiento social como el cultural están estrechamente unidos, pues ambos buscan dar y generar valor más que el beneficio económico inmediato, lo que fortalece la importancia de medir estas variables en contextos como el de este trabajo.

Además, como señalan Sánchez et al. (2018), las reformas recientes en el sistema educativo mexicano han impulsado una educación más inclusiva y orientada al bienestar social, lo cual favorece la formación de los jóvenes en áreas como el emprendimiento cultural y social. Este enfoque está alineado con los esfuerzos para generar oportunidades que no solo promuevan la autonomía económica, sino que también fortalecen la identidad y el desarrollo cultural de las comunidades.

Por tanto, esta investigación, busca explorar como es que la formación en emprendimiento social influye en la intención de emprender de los jóvenes en Tamaulipas, poniendo énfasis en las intersecciones entre lo social y lo cultural. La evaluación de dichos factores da una base sólida para entender como los aprendizajes adquiridos se pueden reflejar en iniciativas que fortalezcan el tejido social y cultural de una región.

En este contexto, los cambios en las instituciones educativas mexicanas, particularmente en el nivel superior, se destaca la necesidad de autoevaluaciones constantes para fortalecer la educación y, con ello, los emprendimientos. A medida que las políticas educativas se orientan hacia la inclusión social y el bienestar colectivo, es fundamental que las universidades, como agentes clave en la formación de los jóvenes, gestionen su capital intelectual para potenciar el conocimiento adquirido, que es crucial para la generación de proyectos emprendedores. La gestión adecuada del capital intelectual en el ámbito educativo no solo optimiza los recursos disponibles, sino que también mejora la capacidad de los jóvenes para identificar oportunidades de emprendimiento social y cultural en sus comunidades (Mercado et al., 2014).

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

El presente capítulo fue diseñado con un enfoque cuantitativo, deductivo, no experimental y de corte transversal. La recolección de información fue a través de una encuesta aplicada durante los meses de agosto y septiembre de 2024, cubriendo Ciudad Victoria, municipio del estado de Tamaulipas, México. El enfoque elegido resulta del hecho de que se extraen conclusiones generalizables

preestablecidas, a través de las cuales se crean explicaciones específicas, que permiten generalizar sucesivamente los resultados, utilizando la medida de las características de los fenómenos observados en un momento dado en el tiempo y sin manipular ninguna variable (Bernal, 2010).

El alcance de esta investigación es de carácter explicativo, debido a que pretende analizar los impactos entre las variables independientes (implicaciones del aprendizaje y satisfacción y aprendizaje) y la influencia existente sobre la variable dependiente (intención de emprender con enfoque social/cultural), que permite el análisis mediante ecuaciones estructurales para generar los datos necesarios para probar las hipótesis de investigación propuestas (Shang et al., 2019; Sung & Park, 2018).

El estudio se basa en el modelo de ecuaciones estructurales para analizar las relaciones entre variables y constructos, verificar las hipótesis y el poder explicativo del modelo.

Unidad de análisis

La investigación se centra en jóvenes estudiantes universitarios, sobre los cuales su relevancia reside en que sus atributos están estrechamente relacionados con los alcances del aprendizaje y la satisfacción y aprendizaje, en el proceso formativo, los cuales influyen de una manera significativa en su intención de emprender con un enfoque social y cultural.

Estos estudiantes representan una base importante para el desarrollo de iniciativas emprendedoras que no solo busquen generación de riquezas, sino también un impacto positivo en sus comunidades. Las variables independientes, como las implicaciones del aprendizaje y la satisfacción, son analizadas en relación con su efecto en la intención de emprender, destacando el papel del entorno educativo en la formación de futuros emprendedores sociales (Li & Wu, 2019).

Población y muestra

El gobierno de México a través de la Secretaría de Economía en su base de datos "DataMexico"[1], indica que en Ciudad Victoria, Tamaulipas existen al 2021 un total de 13.401 estudiantes de nivel superior, por lo que de acuerdo con la tabla de factores de Nitzl (2016), para ecuaciones estructurales con PLS se establece que, al tener un número de cuatro o menos predictores, como se presenta en este estudio, un efecto de tamaño medio, correspondiente a 0,15, con potencia estadística de 0,80 y un 0,05 nivel de significancia, la muestra mínima correspon-

1 <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/victoria-28041#education-and-employment>

de a 114 registros, para este estudio se utilizó una muestra de 407 estudiantes.

La unidad de análisis fueron estudiantes actualmente matriculados que se encuentren estudiando el último ciclo de sus carreras. Para la recolección de información se aplicaron cuestionarios de forma digital mediante formularios diseñados en Google Forms.

Instrumento de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas, dividido en cuatro secciones. La primera recopila datos sociodemográficos y está conformada por cuatro cuestionamientos dentro de las que se encuentran: genero, edad, nivel socioeconómico y con quien vive. La segunda y tercera sección corresponden a las variables independientes (satisfacción y aprendizaje e implicaciones del aprendizaje), que evalúan la formación emprendedora en el ámbito social, constituido por nueve ítems o variables observables, y la variable dependiente (intención de emprender) constituida por cuatro variables observables, que sumados componen los constructos a medir, los cuales se agrupan a su vez para formar las variables latentes de estudio.

Para el diseño del cuestionario se eligió la escala que evalúa la formación emprendedora en el ámbito social de [Bernal y Donoso \(2016\)](#); mientras que para la medición de la variable intención de emprender, su usó la escala de [Laguía et al. \(2017\)](#). Para estas últimas escalas, las respuestas se estandarizaron en un formato de tipo Likert de 5 puntos para facilitar su comprensión.

Para resumir lo antes descrito, se presenta la Tabla 1, la cual contiene los principales puntos metodológicos mencionados en esta investigación:

Tabla 1
Ficha resumen

Elemento metodológico	Descripción
Enfoque, temporalidad y alcance	-Cuantitativo, deductivo, no experimental, transversal -Alcance explicativo
Unidad de análisis	-Estudiantes universitarios en Victoria, Tamaulipas
Población y muestra	-Población: 13.401 estudiantes -Muestra: 407 estudiantes -Muestreo: No probabilístico, por conveniencia

Elemento metodológico	Descripción
Instrumentos de recolección de datos	-4 preguntas sociodemográficas -13 ítems que constituyen los constructos y variables, en escala Likert de 5 puntos (5 ítems satisfacción y aprendizaje, 4 ítems implicaciones del aprendizaje y 4 ítems para intención de emprender)
Tratamiento de los datos	-Modelado de ecuaciones estructurales con método PLS y modelo jerárquico reflectivo.

RESULTADOS

Para el tratamiento de los resultados del presente capítulo se realizó en tres etapas, análisis previo de datos, evaluación del modelo de medida y evaluación del modelo estructural.

Análisis previo de datos

Las particularidades de la unidad de estudio se fundamentaron tomando en cuenta algunas variables sociodemográficas tales como sexo, edad, año escolar, rama del conocimiento y universidad. Por lo anterior, se evidenció que edad promedio los estudiantes encuestados es 21 años. El 31,40 % de los que respondieron la encuesta fueron hombres y el 68,60% mujeres. Destaca que el 72,30% de los estudiantes tienen un nivel socioeconómico medio y el 27,70% un nivel bajo. El 74,20% vive con familia directa (papá, mamá, hermanos), el 10,10 % señaló vivir solo, el 9,40% con familiares (tíos, abuelos, primos etc.), y un 6,30% vive solo.

Por otra parte, las variables estudiadas (satisfacción e implicaciones con el aprendizaje) muestran valores de asimetría y curtosis que oscila entre -1 y +1. Un valor ligeramente superior según [Hair \(2017\)](#), se considera como no grave, ya que la desviación de la normalidad de los datos no se representa un problema y los indicadores se mantienen. [Hair et al. \(2014\)](#), indican que la ausencia de normalidad debe tomarse en cuenta siempre y cuando la técnica lo requiera, debido a que lo importante es buscar un equilibrio que propicie robustez de acuerdo con la técnica y al contexto de estudio.

En esta investigación, el análisis se realizó a través del software PLS-SEM, el cual permite algunas bondades como lo es la adecuación cuando se tiene una limitante en torno a la distribución de normalidad de los datos, debido a la robustez la desarrolla con la opción del bootstrapping ([Duarte & Amaro, 2018](#); [Hair](#)

[et al., 2019](#); [Irfan & Hassan, 2019](#)).

Evaluación del modelo de medida

El análisis del modelo de medida reflectivo se realizó a través de tres aspectos: a) confiabilidad de consistencia interna, b) los indicadores de confiabilidad, y c) validez convergente y validez discriminante ([Abbassi et al., 2020](#); [Nguyen, 2020](#)). La confiabilidad todas las medidas se corroboró con la técnica de bootstrapping y la prueba aplicada fue de dos colas derivado del conocimiento del signo de las relaciones ([Aftthanorhan, 2014](#)).

La evaluación de las cargas indica la característica de los indicadores que representa la correlación entre el indicador y el constructo, a menor carga, mayor tasa de error ([Hair et al., 2014](#)). En este sentido, cargas superiores a 0,700 o 0,708 muestran que el indicador explica más del 50% de la varianza del constructo, proporcionando una fiabilidad aceptable para el ítem mencionado ([Cheah et al., 2019](#); [Hair et al., 2019](#)).

En este sentido, en el área de ciencias sociales, no es conveniente considerar ítems por debajo de 0,700, a menos que afecten la confiabilidad de la asociación, por lo que se pueden mantener las cargas entre 0,400 y 0,700, mientras que se deben excluir aquellos por debajo de 0.400. ([Irfan & Hassan, 2019](#)).

La validez convergente indica el nivel de correlación de los constructos que explica la varianza de cada uno de los ítems ([Zaman et al., 2019](#)). Por lo anterior, la Varianza Promedio Extraída (AVE) es utilizada, y eleva al cuadrado la carga de cada indicador dentro del constructo, calculando así el valor promedio e indicando una medida equitativa al promedio de las comunalidades. Los valores de 0,50 o superior son aceptables y muestran que el constructo explica por lo menos el 50% de la varianza de los ítems ([Cheah et al., 2019](#)).

La confiabilidad de la consistencia interna evalúa la no redundancia de elementos, lo cual ayuda a reducir la validez del constructo al agregar un término de error. Así, los ítems del constructo se ponderan en función de las cargas individuales, usando dos parámetros principales: a) el alfa de Cronbach, y b) la Confiabilidad Compuesta (CR) ([Hair et al., 2019](#)).

Es importante destacar que el alfa de Cronbach representa un índice de homogeneidad, el cual se considera como límite inferior de la fiabilidad de la consistencia interna; mientras que la CR es el límite superior. Por tanto, una combinación de ambos es ideal para determinar si un constructo tiene suficiente

consistencia; en cuyo caso, valores por debajo de 0,600 señalan falta de confiabilidad, entre 0,600 y 0,700 son aceptables, y de 0,700 a 0,900 son de satisfactorios a buenos. Valores superiores a 0,950 son considerados problemáticos porque indican ítems redundantes (Cheah et al., 2019; Hair et al., 2019).

Los resultados mostraron valores de alfa de Cronbach y CR considerados satisfactorios y buenos, al no superar el umbral 0,950, como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2

Confiabilidad, validez convergente, alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta

Variable	Ítems	Validez convergente		Consistencia interna		Validez discriminante
		Cargas (>0,70)	AVE (>0,50)	Fiabilidad compuesta (>0,70)	Alfa de Cronbach (>0,50)	HTMT
Implicaciones del aprendizaje	Impl1	0,807	0,634	0,806	0,807	Sí
	Impl2	0,836				
	Impl3	0,802				
	Impl4	0,737				
Satisfacción y aprendizaje	Satyap1	0,858	0,711	0,903	0,901	Sí
	Satyap2	0,878				
	Satyap3	0,789				
	Satyap4	0,799				
	Satyap5	0,793				
Intención emprendedora	Intemp1	0,852	0,679	0,891	0,882	Sí
	Intemp2	0,895				
	Intemp3	0,899				
	Intemp4	0,864				

La validez discriminante muestra hasta qué punto un constructo y sus indicadores son empíricamente distintos de otros en el interior del mismo modelo, lo que establece que ese constructo es único y no está representado por otros. Dos métricas se utilizan comúnmente para estimar este parámetro (Irfan & Hassan, 2019), y se describen a continuación:

1. La métrica de Fornell-Larcker, que evalúa la validez discriminante de los constructos al comparar la raíz cuadrada del AVE de cada constructo con las correlaciones al cuadrado entre dicho constructo y los demás del modelo. la raíz cuadrada del AVE debe ser mayor que las correlaciones al cuadrado con otros constructos, lo que indica que comparte más varianza consigo mismo que con los demás constructos.
2. La métrica *Heterotrait-Monotrait* (HTMT), que se define como una medida de la media de las correlaciones de elementos del constructo para compararlo con la media de las correlaciones, con el fin de medir los elementos de un mismo constructo. Un valor de 0,900 demuestra una validez discriminante aceptable; no obstante, un valor de 0,850 representa una medida más conservadora que muestra construcciones conceptualmente claras.

Algunos de los problemas de validez discriminante, pueden solucionarse eliminando ítems con correlaciones muy bajas o altas con otros constructos. Para ello, se puede utilizar *bootstrapping* (BCa) en HTMT para evaluar si los valores son significativamente menores que 0,850 o 0,900. La Tabla 3 y la Tabla 4 muestran los resultados obtenidos, indicando que los valores se adecuaron a los umbrales ideales, tanto para el indicador de Fornell-Larcker, como para el indicador HTMT.

Tabla 3
Resultados Fornell-Larcker

	Implica-aprendizaje	Intención emprendedora	Satif-aprendizaje
Implica-aprendizaje	0,796		
Intención emprendedora	0,572	0,878	
Satif-aprendizaje	0,753	0,571	0,827

Tabla 4
Resultados HTMT

	Implica-aprendizaje	Intención emprendedora	Satif-aprendizaje
Implica-aprendizaje			
Intención emprendedora	0,666		
Satif-aprendizaje	0,897	0,633	

Evaluación del modelo estructural

Para estimar el modelo estructural, se efectuaron las ecuaciones de regresión que permitieron evaluar las relaciones entre variables latentes exógenas y endógenas. Se consideraron cuatro aspectos: a) análisis de multicolinealidad, b) magnitud y significación estadística de los coeficientes de ruta entre variables exógenas (independientes) y endógenas (dependientes), c) coeficiente de determinación (R^2), y d) tamaño del efecto (f^2) (Abbasi et al., 2020; Nguyen, 2020).

La evaluación de la multicolinealidad del modelo estructural requirió analizar las variables latentes, considerando que valores mayores a cinco representan problemas de colinealidad entre las variables predictoras. Es ideal que los valores oscilen entre 3 y 3,3 o menores y mayores a 0,20 (Abbasi et al., 2020; Cheah et al., 2019; Hair et al., 2019). Los valores obtenidos, mostrados en la Tabla 5, fluctúan entre 1,869 y 3,093, indicando que se encuentran dentro de los parámetros adecuados. Por tanto, revelan la unicidad de la varianza de las variables.

Tabla 5

Resultados de Análisis de Multicolinealidad (VIF)

Variable latente	VIF
Impl1	1,805
Impl2	1,930
Impl3	1,785
Impl4	1,373
Intemp1	2,163
Intemp2	2,832
Intemp3	3,048
Intemp4	2,608
Satyap1	2,085
Satyap2	3,116
Satyap3	1,897
Satyap4	2,215
Satyap5	2,201

Evaluación del tamaño y de la significancia estadística de los coeficientes Path

Se evaluaron las relaciones Path que se presentan en el modelo estructural, las

cuales muestra la vinculación de las hipótesis entre variables. Los coeficientes de camino Path proporcionan medidas estandarizadas de los resultados de la regresión; el grado de influencia de una variable sobre otra, se mide por su proximidad ± 1 , indicando un vínculo fuerte. La significancia, se analiza mediante *bootstrapping* para obtener un valor *t* y un valor *p* que representan la significancia estadística y una cierta probabilidad de error (Hair et al., 2019; Zaman et al., 2019). Los intervalos de confianza se basan en una prueba de dos colas, **bootstrapping** con 5,00 submuestras y nivel de significancia de 0,05. En la Tabla 6 se muestran los resultados obtenidos de los coeficientes Path:

Tabla 6
Resultados del Modelo Estructural

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	t ((O/STDEV))	p
IMPLICA-APRENDIZAJE -> INTENCION-EMPREDEDORA	0,327	0,328	0,073	4,512	0,000
SATIF-APRENDIZAJE -> INTENCION-EMPREDEDORA	0,324	0,325	0,068	4,769	0,000

Coeficiente de determinación y tamaño del efecto

El coeficiente R^2 calcula la varianza explicada de la variable dependiente a través de las independientes combinadas, cuyo resultado establece el poder explicativo del modelo y el valor del poder predictivo interno de la muestra (Zaman et al., 2019; Hair et al., 2019). Por lo tanto, se espera un rango de 0 a 1, a mayor valor el poder explicativo será mejor; es decir, los valores de 0,25 se consideran débiles, de 0,50 moderados y de 0,75 sustancial. Sin embargo, dado que R^2 es una función del contexto, en algunos casos se incluye como límite inferior un valor de 0,10 (Hair et al., 2019).

Por otra parte, f^2 indica el efecto que se registra en R^2 de la variable dependiente originado por la exclusión de una variable predictiva. Los valores de 0,02, 0,15 y 0,35 se clasifican como efectos pequeños, medianos y grandes, respectivamente (Leung & Jiang, 2018; Irfan & Hassan, 2019; Hair et al., 2019). El valor de R^2 es de 0,581 indica que el 58,10% de la variación de la identificación de oportunidades, es explicada por las variables planificación e identificación, siendo el poder explicativo moderado. Para identificar el tamaño del efecto de las variables independientes sobre R^2 , se determina el valor de f^2 (ver Tabla 7):

Tabla 7
Resultados coeficiente de determinación (R^2) y tamaño del efecto (f^2)

	R^2	Oportunidades f^2
Intención emprendedora	0,372	
Implica- aprendizaje		0,074
Satif-aprendizaje		0,072

La raíz cuadrada media estandarizada residual (SRMR), determina la diferencia entre las correlaciones incluidas en el modelo y la matriz de correlación observada, por lo que se considera buen ajuste valores por debajo de 0,080; mientras que la discrepancia de mínimos cuadrados no ponderados (d_USL) y la discrepancia geodésica (d_G), son medidas calculadas con *bootstrapping* contrastadas al 95% y al 99% de los percentiles en su distribución, considerando que el intervalo de confianza debe contener al valor original.

Los resultados obtenidos, mostrados en la Tabla 8, arrojaron un SRMR de 0,053 a un 99% de confianza. Los valores d_USL y d_G son 0,775 y 0,342 respectivamente. En ambos casos, al 99% de confianza, por lo que tanto los datos como el modelo tienen buen ajuste (Swierczek, 2020):

Tabla 8
Resultados del ajuste del modelo

	Modelo saturado	Modelo estimado
SRMR	0,063	0,063
d_ULS	0,365	0,365
d_G	0,177	0,177

Contrastación de hipótesis

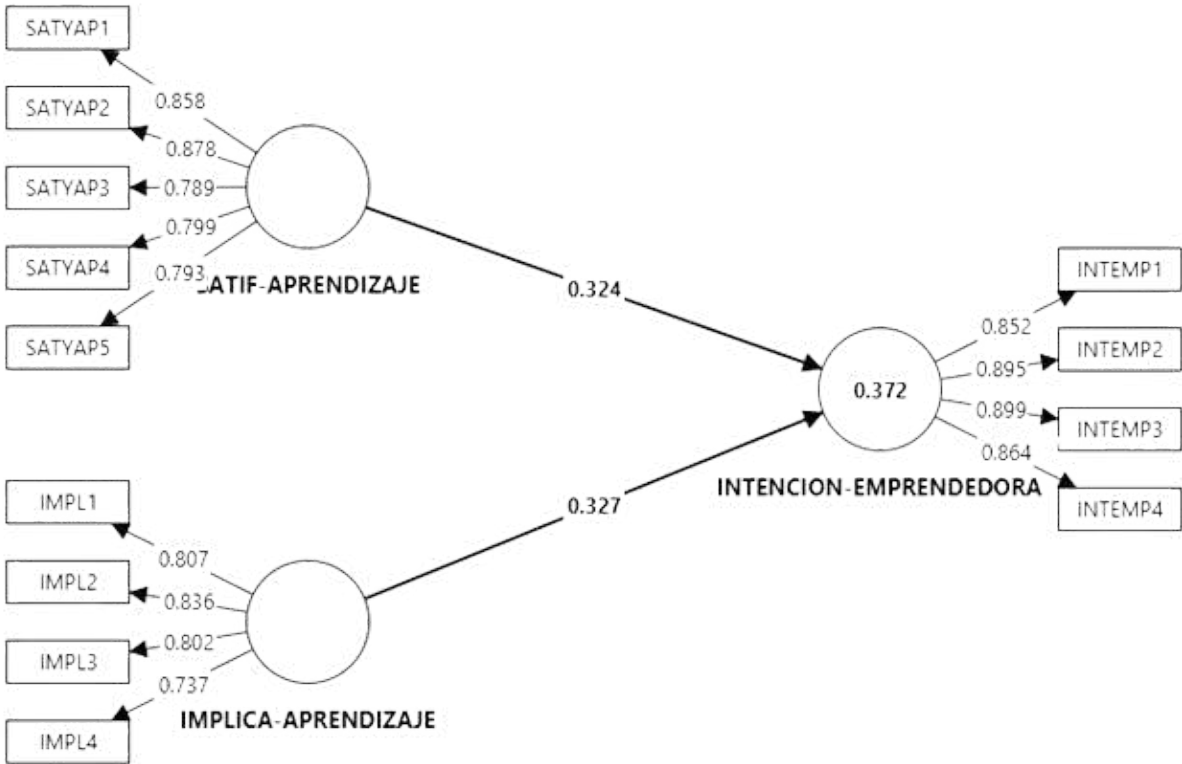
En este apartado se muestran los resultados de las siete hipótesis establecidas, los cuales se muestran en la Tabla 9. Cada una de las hipótesis indican un nivel de confianza del 99%. En la Figura 1 se presenta el modelo estructural, donde se muestran los resultados obtenidos tales como, cargas y pesos, los coeficientes

Path, y el poder predictivo de R^2 . Por lo anterior, se concluye que las variables planificación e iniciativa tienen un efecto fuerte hacia la predicción explicativa de identificación de oportunidades de $R^2= 0,581$:

Tabla 9
Resultados de contrastación de hipótesis

Variable endógena	Variables exógenas	Path e hipótesis	Path	t	p	VIF	f ²	¿Soportada?
Intención emprendedora (R ² = 0,372)	Satisfacción aprendizaje	H1. La satisfacción y aprendizaje tiene un efecto positivo y significativo en la intención de emprender	0,324	4,769	0,000	2,271	0,072	Sí
	Implicación aprendizaje	H1A. Las implicaciones del aprendizaje tienen un efecto positivo y significativo en la intención de emprender	0,327	4,512	0,000	2,271	0,074	Sí

Figura 1
Modelo estructural



De acuerdo con los resultados obtenidos, se corroboran las hipótesis y, en consecuencia, se acepta que:

H1: La satisfacción y aprendizaje tiene un efecto positivo y significativo en la intención de emprender.

H1A: Las implicaciones del aprendizaje tiene un efecto positivo y significativo en la intención de emprender.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos resaltan la relevancia de la satisfacción en el aprendizaje como un predictor significativo de la intención emprendedora, por lo que H1 fue aceptada. Este hallazgo revela que un aumento en la satisfacción se correlaciona positivamente con una mayor intención de emprender, lo que sugiere que los estudiantes que experimentan un entorno educativo positivo están más motivados a explorar oportunidades emprendedoras, argumentación consistente con investigaciones precedentes ([Bae et al., 2014](#); [Martin et al., 2013](#)) que sostienen que un ambiente de aprendizaje enriquecedor fomenta la autoeficacia y la actitud emprendedora. Por ello, las instituciones educativas deben centrarse en mejorar la experiencia de aprendizaje para incrementar el interés en el emprendimiento.

Asimismo, la implicación del aprendizaje se ha identificado como un factor crítico que influye en la intención emprendedora, por lo que se aceptó H1A. Los estudiantes que se sienten comprometidos con su proceso educativo muestran una mayor inclinación hacia el emprendimiento, confirmando resultados de estudios anteriores ([Fayolle & Gailly, 2015](#); [Müller & Korsgaard, 2018](#)) que demuestran que la implicación activa en el aprendizaje, mejora no solo el rendimiento académico, sino también la predisposición a emprender. Este hallazgo subraya la necesidad de adoptar metodologías pedagógicas que promuevan la participación, el aprendizaje colaborativo y la práctica reflexiva entre los estudiantes.

El $R^2 = 0,372$ indica que la satisfacción y la implicación en el aprendizaje explican el 37,20% de la variabilidad en la intención emprendedora, sugiriendo la influencia de otros factores en la intención de emprender que no fueron analizados en esta investigación. No obstante, la literatura sugiere que variables como la necesidad de logro, apoyo social, la cultura organizacional y las experiencias previas pueden desempeñar un papel significativo en la formación de la intención emprendedora ([Kautonen et al., 2015](#); [Prodan et al., 2010](#); [Sánchez et al., 2023](#)). De esta forma, se considera que futuras investigaciones, basadas en un enfoque más holístico, abor-

den los determinantes de la intención emprendedora para comprender el constructo desde una visión multifactorial.

En función de los resultados obtenidos, se subraya la importancia del clima institucional en la formación de la intención de emprender. Un ecosistema educativo que fomente la creatividad, la innovación y el apoyo al emprendimiento puede mejorar la probabilidad que los estudiantes desarrollen una mentalidad emprendedora ([García et al., 2017](#); [Corral et al., 2020](#)).

Este entorno no solo propicia una mejora en la satisfacción e implicaciones del aprendizaje, sino que también contribuye a una cultura emprendedora que motive a los alumnos a la toma de riesgos y la búsqueda de nuevas oportunidades ([Autio et al., 2001](#)). Por otro lado, el capital intelectual, compuesto por capital humano, estructural y relacional, es clave en las universidades para crear y transferir conocimiento, fortaleciendo así la formación emprendedora y la innovación ([Sánchez et al., 2021](#)).

Asimismo, la gestión del conocimiento en las organizaciones, basada en recursos intangibles como el saber individual y colectivo, representa una base sólida para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles ([Domínguez et al., 2005](#)). Este enfoque resulta particularmente relevante en contextos educativos, debido a que la creación y transmisión de conocimiento tácito y explícito pueden contribuir favorablemente al fomento de una mentalidad emprendedora y a desarrollar capacidades dinámicas en los estudiantes, preparándolos para responder de manera efectiva a los desafíos del entorno empresarial. En este contexto, las instituciones de educación deben buscar de forma activa el diseño de políticas y estrategias que propicien un ambiente hacia el emprendimiento.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos son significativas para la educación emprendedora. Las instituciones educativas deben adoptar estrategias que promuevan tanto la satisfacción como la implicación de los estudiantes en su aprendizaje. Las políticas educativas deben considerar los contextos sociales y económicos específicos para maximizar su impacto transformador ([Severino et al., 2023](#)), lo que implica integrar la formación en responsabilidad social como parte de las estrategias educativas para fomentar el compromiso de los estudiantes con su entorno y fortalecer su capacidad de responder a desafíos locales y globales.

En este contexto, la dinámica comercial actual destaca la necesidad de que las instituciones educativas promuevan enfoques innovadores para fortalecer la intención emprendedora. Esta investigación sugiere que factores internos, como la autonomía en el aprendizaje de los estudiantes, pueden impactar positivamente

en su desarrollo emprendedor ([Galván et al., 2020](#)). No obstante, la disponibilidad de tiempo o la forma en que se gestionan los recursos en las instituciones educativas pueden incidir en la efectividad de la formación, afectando el desempeño de los estudiantes en el medio en que ponen en práctica la formación recibida.

En este sentido, es necesaria la implementación de metodologías activas de enseñanza, como el aprendizaje basado en proyectos o el aprendizaje experiencial, que fomenten la conexión entre la teoría y la práctica ([Freeman et al., 2014](#)). Invertir en estas prácticas podría ser clave para preparar a una generación de emprendedores más innovadores y comprometidos, considerando que la formación educativa influye indirectamente en las actitudes que llevan a los estudiantes hacia la intención de emprender y la autoeficacia emprendedora ([Sandoval y Bado, 2022](#)).

Por otro lado, debe considerarse importante el papel que tienen los recursos educativos y el acceso a redes de apoyo respecto a la intención de emprender. Diversos autores han identificado que las mentorías o el acceso a redes de profesionales tienen un impacto positivo en la intención emprendedora ([Walter et al., 2013](#); [Neergaard & Ulhøi, 2007](#)). Este tipo de recursos propician que los estudiantes adquieran conocimientos prácticos y establezcan conexiones empresariales, aumentando su confianza y capacidad para iniciar proyectos que pueden ser de índole social al dar a los estudiantes con ello posibles habilidades clave como la gestión de riesgos y toma de decisiones en entornos inciertos.

También la capacidad de absorción del conocimiento es crucial para el desarrollo de capacidades innovadoras en las organizaciones ([García et al., 2012](#)). En este sentido, fomentar procesos de aprendizaje tecnológico y fortalecer el capital humano puede incrementar la competitividad y el impacto de las instituciones en el entorno socioeconómico.

Finalmente, este estudio sugiere que las instituciones educativas deben priorizar un enfoque integral que potencie la satisfacción y la implicación en el aprendizaje para desarrollar la intención emprendedora. Es fundamental que los educadores desarrollen ambientes de aprendizaje que no solo informen, sino que también inspiren a los estudiantes. Siendo una gran responsabilidad para la universidad ([Lloja et al., 2021](#)). Esto no solo beneficiará a los estudiantes en su trayectoria emprendedora, sino que también contribuirá al desarrollo de una economía más dinámica y resiliente ([Nabi et al., 2017](#)).

Al promover un aprendizaje más relevante y significativo, se puede fortalecer la ca-

pacidad emprendedora de los estudiantes y preparar a la próxima generación para enfrentar los desafíos del entorno empresarial.

En este contexto, la sustentabilidad, la innovación y el altruismo son elementos clave para alcanzar los beneficios esperados de manera equilibrada, satisfaciendo las necesidades ecológicas, sociales, económicas y de dinamismo presentes. Por caso, un estudio reciente desarrollado en universidades sustentables de Tamaulipas reveló que tanto la innovación como el altruismo tienen una influencia positiva y estadísticamente significativa en la intención emprendedora sustentable (Rodríguez et al., 2022), lo que subraya la necesidad de fomentar una mayor capacidad de innovación en los futuros emprendedores.

CONCLUSIONES

En conclusión, los resultados de este estudio evidencian la influencia significativa de la satisfacción y la implicación en el aprendizaje sobre la intención emprendedora de los estudiantes en un contexto cultural y social. Se ha demostrado que un ambiente educativo que promueve la satisfacción no solo mejora la experiencia de aprendizaje, sino que también estimula la motivación hacia el emprendimiento. Esta relación destaca la importancia de crear contextos de aprendizaje positivos que fomenten una mayor conexión entre los estudiantes y su proceso educativo, lo que puede resultar en un aumento en su interés por emprender.

A su vez, la implicación activa de los estudiantes en su aprendizaje se revela como un factor crítico que impulsa la intención emprendedora. Los hallazgos apuntan a que los estudiantes comprometidos y que participan activamente en su educación son más propensos a desarrollar actitudes emprendedoras. Esto resalta la necesidad de que las instituciones educativas superiores adopten enfoques pedagógicos que no solo transmitan conocimientos, sino que, conjuntamente, promuevan la participación activa y la interacción, conceptos clave para el desarrollo de las capacidades emprendedoras.

El coeficiente de determinación indicó que, si bien la satisfacción y la implicación en el aprendizaje son variables relevantes, hay otros factores que también podrían influir en la intención emprendedora. Por lo tanto, se recomienda que investigaciones futuras aborden la exploración de otras variables, como el apoyo social, las experiencias previas, las características demográficas, la necesidad del logro entre otras, para obtener una comprensión más completa de los determinantes de la intención emprendedora entre los estudiantes en un contexto cultural o social.

Para finalizar, estos hallazgos tienen implicaciones prácticas significativas para la educación emprendedora en un contexto universitario. Resulta relevante que las instituciones educativas superiores implementen estrategias que propicien tanto la satisfacción como la implicación de los estudiantes en su aprendizaje. Al hacerlo, se contribuirá no solo al desarrollo de un pensamiento emprendedor entre los estudiantes, sino, igualmente, a la formación de una nueva generación de emprendedores más capacitados y comprometidos, lo cual es crucial para el crecimiento económico, la innovación en la sociedad actual y la cultura de esta.

REFERENCIAS

Abbasi, A., Nisar, S., Rehrnan, U., & Ting, D. (2020). Impact of HEXACO Personality Factors on Consumer Video Game Engagement: A Study on eSports. *Frontiers in Psychology*, 11(1831), 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01831>

Afthanorhan, W. (2014). Hierarchical component using reflective-formative measurement model in partial least square structural equation modelling (PLS-SEM). *International Journal of Mathematics and Statistics Invention (IJMSI)*, 2(2), 55-71.

Apetrei, A., Ribeiro, D., Roig, S., & Mas, T. A. (2013). El emprendedor social – una explicación intercultural. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (78), 37-52.

Autio, E., Keeley, R. H., Klofsten, M., Parker, G. G., & Hay, M. (2001). Entrepreneurial Intent Among Students in Scandinavia and in the USA. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 145-160. <https://doi.org/10.1080/14632440110094632>

Bae, T. J., Qian, S., Miao, C., & Fiet, J. O. (2014). The Relationship between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review. *Theory and Practice*, 38(2), 217-254. <https://doi.org/10.1111/etap.12095>

Bernal, G. A. y Donoso, G. M. (2016). Estudio exploratorio para la creación de un cuestionario de evaluación de formación en emprendimiento social. *Revista Científico Profesional de la Pedagogía y Psicopedagogía*, 15-31.

Bernal, T. C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra. Ed.). Pearson Educación.

Canestrino, R., Ćwiklicki, M., Magliocca, P., & Pawełek, B. (2020). Understanding social entrepreneurship: A cultural perspective in business research. *Journal of Business Research*, 110, 132-143. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.006>

Cheah, J., Ting, H., Ramayah, T., Memon, M., Cham, T., & Ciavolino, E. (2019). A comparison of five reflective-formative estimation approaches: reconsideration and recommendations for tourism research. *Quality & Quantity*, 53(3), 1421-1458. <https://doi.org/10.1007/s11335-018-0821-7>

Corral, J. J., Moya, J. C., & Alonso, B. L. (2020). Propuesta de la competencia de innovación de procesos educativos: una vía para la formación de profesionales creativos y emprendedores. *Luz*, 19(3), 19-27.

Domínguez, J. A., García, F. F., & Sánchez, L. M. (2005). Fundamentos teórico económicos de la gestión de conocimiento. *Organizações em contexto*, 1(2), 119-134. [10.15603/1982-8756/roc.v1n2p119-134](https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v1n2p119-134)

Duarte, P., & Amaro, S. (2018). Methods for modelling reflective-formative second order constructs in PLS: An application to online travel shopping. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. <https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2017-0092>

Fayolle, A., & Gailly, B. (2015). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 75-93. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12065>

Freeman, S., Eddy, S., McDonough, M., Smith, M., Okoroafor, N., Jordt, H., & Wenderoth, M. (2014). Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics. *Psychological and Cognitive Sciences*, 11(23), 8410-8415. [10.1073/pnas.1319030111](https://doi.org/10.1073/pnas.1319030111)

Galván, V. E., Sánchez, T. Y., y Sánchez, L. M. (2020). El comportamiento innovador en empresas: una visión desde la autonomía y la disponibilidad de tiempo de los empleados de una empresa del sector transporte en Tamaulipas. *Nova Scientia*, 12(24). <https://doi.org/10.21640/ns.v12i24.2221>

García, F. F., Sánchez, L. M., & Sevilla, M. J. (2012). Absorptive Capacities of Local Enterprises From the Electric-Electronics Sector In the State of Tamaulipas, Mexico. *Journal of technology management & innovation*, 7(1), 129-143. [http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242012000100009](https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242012000100009)

García, R. F., Gil, S. E., Ruiz, R. I., & Gutiérrez, T. (2017). Entrepreneurial potential in less innovative regions: the impact of social and cultural environment. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 163-179. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-010>

Hair, J. F. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2a ed.). SAGE Publications, Inc.

Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business. *Research. European Business Review*, 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Hidalgo, P. L. (2014). La cultura del emprendimiento y su formación. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 15(1), 46-50.

Irfan, M., & Hassan, M. (2019). The Effect of Project Governance and Sustainability on Project Success of the Public Sector Organizations in Pakistan. *Journal of Social Science and Humanities*, 27, 177-198.

Kautonen, T., van Gelderen, M., & Fink, M. (2015). Robustness of the Theory of Planned Behavior in Predicting Entrepreneurial Intentions and Actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 655-674. <https://doi.org/10.1111/etap.12056>

Laguía, A., Moriano, J. A., Molero, F. y Gámez, J. A. (2017). Validación del Cuestionario de Intención Emprendedora en una muestra de estudiantes universitarios de Colombia. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.vcie>

Leung, X., & Jiang, L. (2018). How do destination Facebook pages work? An extended TPB model of fans' visit intention. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. <https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2017-0088>

Li, L., & Wu, D. (2019). Entrepreneurial education and students' entrepreneurial intention: does team cooperation matter?. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-13. [10.1186/s40497-019-0157-3](https://doi.org/10.1186/s40497-019-0157-3)

Lloja, R. H., Chugnas, M. E., Tello, F. Z. y Cruz, T. J. (2021). Intención emprendedora: percepción desde los estudiantes universitarios. *Comuni@cción*, 12(4), 269-281. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.4.563>

Manzano, L. E., de Luna, D., Moctezuma, J. N., & Luna, S. (2020). Intención empen-

dedora. Entre el idealismo y la obligatoriedad. *Revista de El Colegio de San Luis*, 10(21), 5-30. <https://doi.org/10.21696/rcsl102120201227>

Martin, B. C., McNally, J. J., & Kay, M. J. (2013). Examining the formation of human capital in entrepreneurship: A meta-analysis of entrepreneurship education outcomes. *Journal of Business Venturing*, 28(2), 211-224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.03.002>

Martínez, G. A. (2016). Factores socio-culturales asociados al emprendedor: evidencia empírica para América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(74), 312-330. <https://doi.org/10.37960/revista.v21i74.21262>

Mercado, S. P., Cernas, O. D. y Sánchez, L. M. (2014). El capital intelectual en universidades públicas mexicanas. Un estudio comparativo. *The Academic Journal of the Universidad Anáhuac-México Sur*, 14(2), 57-80. https://www.researchgate.net/publication/271519174_El_capital_intelectual_en_universidades_publicas_mexicanas_Un_estudio_comparativo

Müller, S., & Korsgaard, S. (2018). Resources and Bridging: The Role of Spatial Context in Rural Entrepreneurship. *Entrepreneurship and Organization Department of Business and Sustainability*, 30, 224-255. [10.1080/08985626.2017.1402092](https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1402092)

Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. (2017). The Impact of Entrepreneurship Education in Higher Education: A Systematic Review and Research Agenda. *Academy of Management Learning & Education*, 16(2), 277-299. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0026>

Neergaard, H., & Ulhøi, J. P. (2007). Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship. Edward Elgar Publishing.

Nguyen, T. (2020). A Reflective-Formative Hierarchical Component Model of Perceived Authenticity. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(8), 1211-1234. <https://doi.org/10.1177/1096348020944460>

Nitzl, C. (2016). The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, 37(C), 19-35. [10.1016/j.acclit.2016.09.003](https://doi.org/10.1016/j.acclit.2016.09.003)

Olmedo, B. S. (2016). Emprendimiento social en el ámbito de la cultura: caso del

programa sonidos de la tierra de Paraguay. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 22(64), 152-170.

Pantoja, R. E. (2021). Emprendimientos Culturales como detonadores sociales y económicos. *Revista Electrónica del Desarrollo Humano para la Innovación Social*, 8(16), 1-23. <https://www.cdhis.org.mx/index.php/CAGI/article/view/161>

Pret, T., & Cogan, A. (2020). Artisan entrepreneurship: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(4), 592-614. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2018-0178>

Prodan, I., & Drnovsek, M. (2010). Conceptualizing academic-entrepreneurial intentions: An empirical test. *Technovation*, 30(5-6), 332-347. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.02.002>

Rodríguez, J. L., Sánchez, L. M., Galván, M. O., Qureshi, N. A., & Qalati, S. A. (2022). Sustainable entrepreneurial intention and the role of altruism and the ability to innovate: A case of students in Tamaulipas. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2095743>

Sánchez, L. M., Ortiz, G. D., & Sánchez, G. M. (2023). Intersection between the need for academic achievement and entrepreneurial intentions in Mexican university students. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(4), 64-75. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i4.41237>

Sanchez, L. M., Sanchez, T. Y., & Jasso, V. J. (2021). Characterization of Intellectual Capital in Public Mexican Universities. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), 01-17. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.203>

Sánchez, L. M., Sánchez, T. Y., López, T. V. y Montes de Oca, R. Y. (2018). Emprendimiento en la Educación Media Superior: Estudio Comparativo entre Baja California y Tamaulipas. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (18), 122-137. https://www.researchgate.net/publication/333489797_Emprendimiento_en_la_Educacion_Media_Superior_Estudio_Comparativo_entre_Baja_California_y_Tamaulipas

Sandoval, Á. C. y Bado, Z. G. (2022). Impacto de la formación educativa emprendedora en la intención emprendedora: un enfoque cognitivo. *Contaduría y Administración*, 67(4), 1-27. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3269>

Severino, G. P., Sánchez, L. M., Rodríguez, J. L. y Reyes, C. P. (2023). Percepción de

estudiantes universitarios sobre responsabilidad social: entre el estallido social y la crisis sanitaria. *Formación Universitaria*, 16(1), 67-76. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062023000100067>

Shang, H., Chen, R., & Li, Z. (2019). Dynamic sustainability capabilities and corporate sustainability performance: The mediating effect of resource management capabilities. *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.2011>

Sung, C., & Park, J. (2018). Sustainability Orientation and Entrepreneurship Orientation: Is There a Tradeoff Relationship between Them?. *Sustainability*, 10(2), 379. <https://doi.org/10.3390/su10020379>

Swierczek, A. (2020). Investigating the role of demand planning as a higher-order construct in mitigating disruptions in the European supply chains. *The International Journal of Logistics Management*, 1-31. <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2019-0218>

Walter, S. G., Parboteeah, K. P., & Walter, A. (2013). University Departments and Self-Employment Intentions of Business Students: A Cross-Level Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37, 175-200. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00460.x>

Zaman, U., Nawaz, S., Tariq, S., & Humayoun, A. (2019). Linking transformational leadership and “multi-dimensions” of project success Moderating effects of project flexibility and project visibility using PLS-SEM. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2018-0210>.

Capítulo 5

Liderazgo disruptivo en la transformación digital

Disruptive leadership in digital transformation

Rosselys Carolina Rodríguez de Hernández

✉ rosselysr2@gmail.com

Doctora en ciencias económicas y sociales, magíster en administración de empresas, mención finanzas, licenciada en contaduría pública, profesora e investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia - Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4494-5674>

Fanny Lisette Nouel Méndez

✉ fanny.nouel@gmail.com

Doctorando en ciencias administrativas y gerenciales, magíster en administración del trabajo y relaciones laborales, profesora e investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia - Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0527-2170>

Cómo citar este capítulo:

Rodríguez de Hernández, R. C. y Nouel Méndez, F. L. (2025). Liderazgo disruptivo en la transformación digital. En A. Cordero, D. Verenzuela y L. García (Coords.). *Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempos de incertidumbre* (pp. 85-98). Editorial Universidad de Carabobo.

Capítulo 5

Liderazgo disruptivo en la transformación digital

Disruptive leadership in digital transformation

Rosselys Carolina Rodríguez de Hernández
Fanny Lisette Nouel Méndez

INTRODUCCIÓN

En esta era, la disrupción tecnológica transforma y continúa modificando radicalmente el panorama empresarial. Los avances tecnológicos redefinen los paradigmas tradicionales y obligan a las organizaciones a adaptarse rápidamente para mantenerse competitivas. En este contexto dinámico, el liderazgo empresarial enfrenta retos sin precedentes, ante los cuales debe desarrollar nuevas competencias y estrategias disruptivas que trasciendan los enfoques convencionales.

La construcción de este análisis se fundamenta en una revisión exhaustiva de la literatura realizada a través de búsquedas en bases de datos de acceso abierto, tales como Google Scholar, Web de Ciencia y Dialnet. Se utilizaron palabras clave como “transformación digital”, “liderazgo disruptivo”, “cultura organizacional”, “innovación” y “gestión de riesgos” para identificar estudios y artículos relevantes que aportan aspectos relevantes sobre el liderazgo en el con-

texto contemporáneo. Este enfoque metodológico integra aportes teóricos y prácticos que enriquecen la comprensión del fenómeno y aseguran una visión integral de los desafíos que plantea la era digital.

Además, en un entorno caracterizado por cambios continuos, la adaptabilidad y la agilidad son esenciales. Los líderes deben ser capaces de adecuarse rápidamente a las demandas del mercado y mantener a sus equipos actualizados y comprometidos con el aprendizaje continuo. Alcanzar esto, junto con un enfoque de innovación disruptivo, asegura que las organizaciones sobrevivan y prosperen en tiempos de incertidumbre.

Asimismo, los líderes disruptivos deben poseer una visión estratégica que integre prácticas sostenibles, un compromiso con la creatividad y la consideración del impacto social y ambiental. Según [De Smet et al. \(2023\)](#) redefinir el liderazgo implica ir más allá

de la ganancia, contemplando un entorno colaborativo y evolutivo que fomente el crecimiento.

En este contexto de transformación digital, es fundamental comprender cómo el liderazgo disruptivo se manifiesta y qué competencias resultan esenciales para enfrentar estos desafíos. Por ello, a lo largo de este trabajo se explorarán en detalle cuatro ejes temáticos fundamentales:

1. Competencias gerenciales en la era de la disrupción.
2. Estrategias clave para implementar un liderazgo transformacional en una sociedad tecnológica.
3. Líderes digitales emergentes: Cultivando una cultura de innovación.
4. El liderazgo y la gestión de riesgos ante el cambio tecnológico.

Competencias gerenciales en la era de la disrupción

A lo largo de la historia, la tecnología ha sido un motor de transformación para la humanidad, impulsando cambios que redefinen la manera en que las sociedades operan. Más que un conjunto de herramientas, representa un proceso dinámico que combina y reconfigura elementos existentes para dar lugar a nuevas realidades. Su impacto va más allá de la evolución de productos y servicios; ha cambiado la forma en que las organizaciones compiten, toman decisiones y generan valor en el mercado.

Desde una perspectiva filosófica, [Heidegger \(1953\)](#), sostiene que la tecnología es una forma de revelar el mundo y modificar nuestra existencia. [Harari \(2015\)](#), por su parte, explica cómo la tecnología y el acceso a los datos han reconfigurado las dinámicas de poder en la sociedad actual. Este último autor, explica que, quienes dominan la información tecnológica adquieren una ventaja significativa, mientras que aquellos que no logran adaptarse corren el riesgo de quedar rezagados en un entorno altamente competitivo.

Este escenario de transformación constante demanda líderes con habilidades estratégicas y flexibles, capaces de guiar a sus organizaciones en medio de la incertidumbre. Como señala [Kotter \(2012\)](#), "los líderes que permiten que las organizaciones se queden estancadas en el pasado están destinados al fracaso" (p. 58). Para afrontar estos desafíos, es esencial que los gerentes desarrollen competencias que les permitan anticiparse a los cambios, fomentar la innovación y gestionar equipos con eficacia. A continuación, se presentan las más relevantes:

Pensamiento estratégico y visión disruptiva: el acelerado avance tecnológico exige que los líderes empresariales adopten una visión estratégica capaz de identificar oportunidades y anticiparse a tendencias emergentes. No basta con reaccionar ante los cambios del mercado; es fundamental prever riesgos, comprender la evolución del entorno y tomar decisiones que garanticen la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

[Hamel y Prahalad \(1994\)](#) destacan que "el reto más importante que enfrentan los líderes es mantener el ímpetu de la innovación y el pensamiento renovado dentro de sus organizaciones" (p. 9). Esto implica diseñar estrategias alineadas con las necesidades actuales, y a la vez, fomentar una mentalidad orientada a la disrupción y al dinamismo social. Un liderazgo con visión de futuro permite que las empresas se reinventen y sigan siendo competitivas en mercados dinámicos.

Adaptabilidad: en un entorno cambiante, la agilidad y la adaptabilidad son habilidades indispensables para los líderes gerenciales. Según [Senge \(2006\)](#), "las organizaciones que verdaderamente sobrevivirán en el futuro serán aquellas que descubran cómo cultivar en las personas el compromiso y la capacidad de aprender en todos los niveles" (p. 4). La formación constante y la apertura a nuevas formas de trabajo fortalecen la resiliencia organizacional, facilita la adopción de innovaciones tecnológicas y estrategias disruptivas.

Fomento de la innovación y la creatividad: la innovación es un pilar fundamental para el éxito en la era de la disrupción. Los líderes gerenciales deben promover una cultura de innovación dentro de sus organizaciones, alentando la creatividad y el pensamiento disruptivo en todos los niveles.

Como afirma [Drucker \(2008\)](#), "la innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio o servicio diferente" (p. 25).

Para impulsar la innovación, los líderes deben crear un entorno donde la creatividad sea incentivada, la experimentación sea parte de la cultura organizacional y el miedo al fracaso no limite la generación de nuevas ideas. Un enfoque innovador transforma los desafíos en oportunidades estratégicas.

Liderazgo colaborativo y empoderamiento: el liderazgo tradicional, basado en estructuras jerárquicas rígidas, ha dado paso a modelos de gestión más colaborativos. En un mundo interconectado, la capacidad de fomentar la cooperación y aprovechar la inteligencia colectiva resulta esencial para el éxito organizacional.

[Kouzes y Posner \(2017\)](#) explican que "el liderazgo es una relación recíproca entre aquellos que eligen liderar y aquellos que deciden seguir" (p. 20). Esto implica que los líderes deben actuar como facilitadores del talento, promoviendo la autonomía y el desarrollo profesional de sus equipos. Un liderazgo basado en la confianza y la participación fortalece el compromiso, incrementa la productividad y mejora la capacidad de la organización para responder a los cambios.

Enfoque en el cliente y comprensión del mercado: las expectativas de los consumidores evolucionan constantemente, lo que obliga a las empresas a desarrollar una comprensión profunda de sus necesidades y comportamientos. La transformación digital ha hecho que la personalización y la experiencia del usuario sean aspectos esenciales en la diferenciación competitiva.

[Kotler y Armstrong \(2018\)](#) destacan que "la tarea no es encontrar los clientes correctos para sus productos, sino encontrar los productos correctos para sus clientes" (p. 10). Para lograrlo, es fundamental el uso de herramientas de análisis de datos, la implementación de metodologías centradas en el usuario y la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial para predecir tendencias y adaptar las estrategias empresariales en consecuencia.

Competencias tecnológicas y alfabetización digital: el dominio de las tecnologías emergentes y la alfabetización digital son indispensables para los líderes de hoy. Se trata de comprender cómo estas herramientas digitales transforman y optimizan los procesos, mejorando así, la toma de decisiones. Según [Brynjolfsson y McAfee \(2014\)](#) las organizaciones que adopten tecnologías digitales con rapidez y eficacia tendrán una ventaja competitiva significativa en el mercado. Esto implica la capacidad de manejar herramientas de análisis de datos, inteligencia artificial, automatización y plataformas digitales para impulsar la innovación y mejorar la operativa.

Al cultivar estas competencias, los líderes gerenciales estarán mejor preparados para navegar por los desafíos y aprovechar las oportunidades que presenta la era de la disrupción, guiando a sus organizaciones hacia un futuro de éxito y crecimiento sostenible.

Estrategias para implementar un liderazgo transformacional en una sociedad tecnológica

El liderazgo disruptivo exige estrategias efectivas para transformar los procesos cotidianos y fomentar la originalidad dentro de las organizaciones. Esta evolución no ocurre de manera aislada, sino que constituye un proceso continuo que redefi-

ne los modelos de negocio y reconfigura las relaciones con los distintos actores del entorno organizacional. Para que un liderazgo transformacional genere un impacto significativo en este escenario en constante cambio, es esencial adoptar enfoques estratégicos que capitalicen las oportunidades de la digitalización y refuercen la capacidad de adaptación de la organización.

Aprovechamiento de tecnologías emergentes como catalizadoras del cambio:

las innovaciones tecnológicas, como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y la automatización de procesos, ofrecen un potencial significativo para la optimización empresarial. Como señalan [Bounfour y Casalinho \(2022\)](#), "las tecnologías emergentes están redefiniendo los modelos de negocio y creando nuevas oportunidades para la innovación disruptiva" (p. 12). Un liderazgo estratégico implica identificar y adoptar aquellas herramientas que contribuyan al crecimiento organizacional, optimicen la toma de decisiones y fortalezcan la competitividad en el mercado.

Fomento de una cultura de innovación tecnológica: más allá de incorporar nuevas herramientas, el éxito en la transformación digital depende del desarrollo de una mentalidad innovadora dentro de la organización. [Pisano \(2019\)](#) destaca que "las empresas innovadoras crean culturas que incentivan la experimentación y el aprendizaje continuo" (p. 37). Un liderazgo transformacional debe incentivar espacios para la creatividad, fomentar la apertura a nuevas ideas y promover un entorno en el que la experimentación sea valorada como un mecanismo para la mejora y el crecimiento.

Desarrollo de capacidades digitales en los equipos de trabajo: el desarrollo de competencias digitales no es exclusivo del nivel directivo, es una necesidad en todos los niveles organizacionales. [Westerman et al. \(2014\)](#) afirman que "las empresas líderes en la transformación digital tienen una mentalidad y una cultura que les permiten aprovechar las nuevas tecnologías" (p. 5).

Esta cultura abarca valores, creencias y comportamientos compartidos que facilitan la adopción y el uso efectivo de las tecnologías digitales en la organización. Además, implica una cultura de innovación que promueve la experimentación y la adaptación, elementos esenciales para una transformación digital exitosa. Por lo tanto, es esencial diseñar programas de formación continua que permitan a los colaboradores adquirir conocimientos en herramientas digitales, fortaleciendo así su capacidad para enfrentar los retos de la era digital.

Integración de la tecnología en la cultura organizacional: la tecnología debe formar parte del núcleo estratégico de la empresa, esto con la intención de asegu-

rar que sus capacidades digitales impulsen la visión y objetivos organizacionales. [Schuchmann y Seufert \(2015\)](#) sostienen que "la transformación digital exitosa requiere que las empresas integren la tecnología en todos los aspectos de su operación, desde la planificación estratégica hasta la ejecución diaria" (p. 24). En este sentido, los líderes deben diseñar estrategias donde la digitalización optimice procesos internos, fortalezca la interacción con los clientes y facilite la generación de valor en un entorno competitivo.

Con la implementación de estas estrategias, los líderes facilitarán la transición hacia un modelo organizacional digitalizado, al mismo tiempo que garantizan su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Un liderazgo transformacional impulsa a las organizaciones hacia un futuro de crecimiento sostenible.

Líderes digitales emergentes: cultivando una cultura de innovación

Tras analizar las estrategias clave para la implementación de un liderazgo transformacional, es importante examinar cómo algunos líderes digitales emergentes han logrado aplicar estos principios con éxito. Este apartado se enfocará en analizar casos específicos de organizaciones que han logrado transformarse digitalmente, consolidándose como referentes en el mercado latinoamericano. A través de sus estrategias y características, se identificarán los factores clave que permiten a estas empresas sobresalir en la era de la disrupción tecnológica. Aunado a lo anterior, [The Growth Institute \(2023\)](#) explica que:

La mejor forma de innovar en los negocios no siempre consiste en desarrollar tecnologías, sino de adaptar las existentes a los procesos y sistemas, como los bancos lo han hecho. La robótica, inteligencia artificial (IA), biología digital, nanotecnología, neurociencia, entre otras, integran las tecnologías exponenciales. Trabajan de manera conjunta y destacan por su capacidad y velocidad en la transmisión de información. (p.1).

En la Tabla 1 se presentan casos ejemplares de empresas en la región que, bajo el liderazgo visionario de sus directivos, han integrado tecnologías exponenciales como la Inteligencia Artificial (IA), el Aprendizaje Automático (ML) y el Big Data. Gracias a la capacidad estratégica y la toma de decisiones audaz de estos líderes, dichas compañías han optimizado sus operaciones, incrementado la eficiencia y mejorado la experiencia del cliente. Estas organizaciones evidencian cómo un liderazgo disruptivo y adaptativo potencia la adopción tecnológica para generar ventajas competitivas sostenibles. que la adopción estratégica de la tecnología permite una personalización superior de productos y servicios, detección temprana de fraudes, análisis predictivos precisos y una respuesta ágil a las nece-

sidades del consumidor:

Tabla 1
Casos ejemplares, de líderes empresariales que han integrado tecnologías exponenciales para optimizar operaciones

Organización	Descripción	Tecnologías disruptivas	Aplicación
Nubank (Brasil)	Banco digital (<i>FinTech</i>)	Inteligencia Artificial (AI), <i>Machine Learning</i> (ML), <i>Big Data</i>	Utiliza IA y ML para analizar datos de clientes y ofrecer productos y servicios personalizados. Utiliza <i>Big Data</i> para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones
Stone Pagamentos (Brasil)	Una empresa de soluciones de pago que ha democratizado el acceso a los servicios financieros en Brasil, brindando a las pequeñas y medianas empresas herramientas para aceptar pagos con tarjeta (<i>FinTech</i>)	Inteligencia Artificial (AI), <i>Machine Learning</i> (ML), <i>Blockchain</i>	Utiliza IA y ML para detectar fraudes y prevenir transacciones riesgosas. Utiliza <i>Blockchain</i> para agilizar los pagos y reducir costos
Rappi (Colombia)	Empresa de entrega a domicilio que ha transformado la forma en que las personas compran y reciben productos en Latinoamérica, utilizando tecnología de vanguardia y una logística eficiente	Inteligencia Artificial (AI), <i>Machine Learning</i> (ML), Internet de las Cosas (IoT), <i>Big Data</i>	Utiliza IA y ML para optimizar las rutas de entrega y predecir la demanda. Utiliza IoT para rastrear paquetes en tiempo real. Utiliza <i>Big Data</i> para analizar patrones de consumo y mejorar la experiencia del cliente
Viva Air (Colombia)	Aerolínea de bajo costo que ha democratizado el acceso al transporte aéreo en Colombia, utilizando tecnologías para optimizar sus operaciones y ofrecer tarifas más bajas	<i>Big Data</i> , <i>Cloud Computing</i> , Internet de las Cosas (IoT)	Utiliza <i>Big Data</i> para analizar datos de vuelo y optimizar las rutas y los horarios. Utiliza <i>Cloud Computing</i> para reducir costos y mejorar la eficiencia operativa. Utiliza IoT para monitorear el estado de sus aviones en tiempo real
Falabella (Chile)	Conglomerado minorista que ha integrado con éxito la tecnología en sus operaciones, ofreciendo una experiencia de compra fluida y personalizada a sus clientes	Realidad Aumentada (RA), Realidad Virtual (RV), Inteligencia Artificial (IA), <i>Machine Learning</i> (ML)	Utiliza RA y RV para ofrecer a los clientes una experiencia de compra más inmersiva. Utiliza IA y ML para personalizar sus recomendaciones de productos y mejorar la atención al cliente
Globant (Argentina)	Una empresa de desarrollo de software y soluciones tecnológicas que ha liderado la innovación en la región, trabajando con clientes de todo el mundo	Inteligencia Artificial (IA), <i>Machine Learning</i> (ML), <i>Big Data</i> , <i>Cloud Computing</i>	Utiliza IA y ML para desarrollar soluciones innovadoras para sus clientes. Utiliza <i>Big Data</i> para analizar datos y obtener información valiosa para las empresas. Utiliza <i>Cloud Computing</i> para escalar sus soluciones y ofrecer mayor flexibilidad a sus clientes
Despegar.com (Argentina)	Se convirtió en la primera firma de viajes de Latinoamérica en lanzar un planificador de viajes con Inteligencia Artificial (AI) generativa	Inteligencia Artificial (AI), <i>Machine Learning</i> (ML), <i>Big Data</i>	Utiliza IA y ML para personalizar las recomendaciones de viajes y ofrecer mejores ofertas a sus clientes. Utiliza <i>Big Data</i> para analizar patrones de viaje y mejorar la experiencia del cliente

Organización	Descripción	Tecnologías disruptivas	Aplicación
Despegar.com (Argentina)	Se convirtió en la primera firma de viajes de Latinoamérica en lanzar un planificador de viajes con Inteligencia Artificial (AI) generativa	Inteligencia Artificial (AI), <i>Machine Learning</i> (ML), <i>Big Data</i>	Utiliza IA y ML para personalizar las recomendaciones de viajes y ofrecer mejores ofertas a sus clientes. Utiliza <i>Big Data</i> para analizar patrones de viaje y mejorar la experiencia del cliente
Mercado Libre (Argentina)	Gigante del comercio electrónico que ha expandido su alcance a toda Latinoamérica, ofreciendo una plataforma segura y conveniente para comprar y vender productos	Inteligencia Artificial (AI), <i>Machine Learning</i> (ML), <i>Blockchain</i>	Utiliza IA y ML para mejorar la experiencia de búsqueda y recomendación de productos. Utiliza <i>Blockchain</i> para aumentar la transparencia y la seguridad en las transacciones

Por ejemplo, investigaciones recientes evidencian estos beneficios: [Reyes y Castillo \(2024\)](#) documentan cómo un sistema de IA basado en redes neuronales se implementó para optimizar la planificación y programación de la producción, reduciendo los tiempos de entrega en un 25%. De igual manera, [Hernández et al. \(2019\)](#) señalan que “se aplicaron técnicas de *machine learning* para predecir fallas en los equipos de una planta procesadora de alimentos en México, permitiendo planificar mejor el mantenimiento preventivo” (p.63).

Además del uso de inteligencia artificial y *machine learning*, el análisis de grandes volúmenes de datos mediante *Big Data* ha facilitado descubrimientos críticos sobre patrones de consumo y preferencias de clientes, orientando decisiones más estratégicas. La integración de otras tecnologías como internet de las cosas (IoT), realidad aumentada (RA), realidad virtual (RV) y blockchain está transformando la logística, la experiencia del usuario y la seguridad en transacciones. De acuerdo a los mismos autores, en Perú, “se implementó un sistema IoT para el rastreo y trazabilidad de la cadena de suministro de una empresa, reduciendo las pérdidas por manejo inadecuado en un 22%” (p.10).

El éxito de estas empresas radica en su capacidad para integrar la tecnología con creatividad y adaptabilidad, fomentando una cultura organizacional donde la experimentación y la imaginación son centrales. Los líderes disruptivos emergentes juegan importante en este proceso, ellos promueven la adopción tecnológica, e impulsan una mentalidad de transformación. Son visionarios que desafían el statu quo, fomentan la colaboración interdisciplinaria y motivan a sus equipos a explorar nuevas fronteras en la digitalización.

Estos líderes también reconocen la importancia de invertir en la capacitación con-

tinua del personal en tecnologías disruptivas y establecer alianzas estratégicas con empresas tecnológicas, centros de investigación y startups, esto ayuda a las organizaciones a mantenerse al día con las últimas tendencias. Su liderazgo audaz y su capacidad para fijar acciones fundamentadas en datos convierten a estas empresas en referentes de innovación.

Finalmente, la adopción de metodologías ágiles e iterativas, el fomento de una cultura de decisiones basadas en datos y la priorización de la experiencia del cliente son pilares fundamentales en la construcción de organizaciones resilientes y competitivas en un entorno disruptivo. La capacidad de adaptación, impulsada por la tecnología y guiada por líderes visionarios, se traduce en mejoras operativas, productos innovadores, servicios excepcionales y modelos de negocio escalables, posicionando a estas empresas como referentes de la transformación digital en América Latina.

El liderazgo y la gestión de riesgos ante el cambio tecnológico

En línea con lo explicado, las competencias de los líderes y las estrategias contribuyen a la adaptación de las organizaciones a un entorno convulso; sin embargo, siempre hay riesgos emergentes, los cuales deben ser gestionados eficientemente. Estos riesgos surgen a una velocidad sin precedentes con las transformaciones, la naturaleza disruptiva de las innovaciones y la creciente interconexión de los sistemas tecnológicos. En este contexto, el liderazgo moderno debe jugar un papel fundamental en la gestión de riesgos, promoviendo enfoques estratégicos que permitan a las organizaciones mitigar amenazas y aprovechar oportunidades en un entorno digitalmente incierto.

Con relación a esto [Beck \(1992\)](#) señala que, en la modernidad avanzada, la producción social de riqueza está acompañada sistemáticamente por la producción social de riesgos. Esto destaca cómo el avance tecnológico, al mismo tiempo que produce beneficios significativos, también genera riesgos más complejos y menos predecibles. En este sentido, el liderazgo debe adoptar una postura proactiva y resiliente ante la gestión de riesgos, asegurando que las organizaciones sean capaces de adaptarse continuamente a los cambios disruptivos.

[Taleb \(2007\)](#) introduce la noción de "cisnes negros", eventos altamente improbables pero con impactos significativos, lo que desafía la confianza en modelos predictivos basados en datos históricos. Esto exige que los líderes adopten estrategias adaptativas y enfoques basados en el aprendizaje continuo. [Loch et al. \(2008\)](#) enfatizan que la incertidumbre requiere la experimentación estratégica, donde los directivos deben probar hipótesis y ajustar sus planes en

función del entorno cambiante.

En este nuevo contexto, los líderes deben abordar la gestión de riesgos desde una perspectiva integral y proactiva:

Implementar un liderazgo con actitud preventiva: evaluar continuamente el impacto de las nuevas tecnologías en la estructura organizacional y la gestión de riesgos.

Desarrollar estrategias basadas en datos y análisis predictivo: plataformas como IBM Watson y TensorFlow permiten identificar patrones de riesgo y prever escenarios disruptivos.

Fortalecer la ciberseguridad y la protección de datos: [Stallings y Brown \(2018\)](#) destacan la importancia de estrategias robustas para mitigar amenazas digitales.

- Fomentar una cultura organizacional resiliente: La capacitación constante y el fortalecimiento de competencias digitales aseguran la adaptación ante lo imprevisto.

Para complementar lo explicado, se añade que, el liderazgo en la era digital enfrenta múltiples riesgos. Entre los factores críticos se encuentran los eventos disruptivos y la falta de competencias tecnológicas dentro de las organizaciones. Estos elementos, si no se gestionan adecuadamente, pueden comprometer la capacidad de adaptación al entorno digital.

En este sentido, la inteligencia artificial y el *machine learning* se han convertido en herramientas esenciales para la detección temprana de riesgos. Por otro lado, [Lewis \(2018\)](#) resalta que la mala gestión y la falta de preparación aumentan los riesgos en un entorno digital incierto. La carencia de competencias tecnológicas y la incapacidad para manejar correctamente la infraestructura digital son factores que pueden amplificar los riesgos. Para abordar estos desafíos, es crucial la implementación de herramientas avanzadas de ciberseguridad y automatización de procesos.

El análisis de *Big Data* es otra herramienta que ayuda a mitigar estos factores críticos, ya que identifica patrones y tendencias dentro de vastos conjuntos de datos, esto facilita la predicción de riesgos potenciales antes de que se materialicen ([Gandomi & Haider, 2015](#)). Para que este enfoque sea efectivo, es imperativo que los líderes desarrollen una visión estratégica que les oriente a anticipar amenazas y a transformar los desafíos en oportunidades de innovación. Este tipo de liderazgo es esencial para la sostenibilidad organizacional en entornos

digitales e inciertos, lo que lleva a reflexionar sobre el papel fundamental del liderazgo disruptivo en la actualidad.

REFLEXIONES FINALES

Este trabajo invita a replantear el rol del liderazgo en tiempos de transformación digital, resaltando la necesidad de adoptar un enfoque fresco y dinámico que vaya más allá de los métodos tradicionales. En un mundo en el que la tecnología redefine constantemente las reglas del juego, los líderes deben anticipar cambios e inspirar a sus equipos a ver en cada desafío una oportunidad para innovar.

Se destaca que, para navegar con éxito en este entorno, es esencial contar con una combinación de habilidades: la capacidad de pensar de manera estratégica y disruptiva, una alta dosis de adaptabilidad para responder ágilmente a lo inesperado, y la habilidad de fomentar una cultura colaborativa que valore la creatividad y el aprendizaje continuo. Estas competencias fortalecen la competitividad de la organización, y promueven una integración efectiva de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el Big Data.

Además, se subraya la importancia de construir un ambiente en el que la tecnología se convierta en un aliado estratégico. Esto incluye la adopción de nuevas herramientas, y la creación de espacios para el desarrollo de capacidades digitales en todos los niveles. De esta manera, el liderazgo disruptivo se transforma en un motor que impulsa la innovación y garantiza la sostenibilidad a largo plazo.

En definitiva, el factor de éxito organizacional en este contexto, está en combinar el rigor y la planificación con una actitud proactiva y resiliente frente a los riesgos inherentes a la digitalización. Así, las organizaciones sobreviven a la incertidumbre, al mismo tiempo que, se posicionan para prosperar en un mercado cada vez más competitivo y cambiante. Estas reflexiones recuerdan que, en la era de la disrupción tecnológica, el liderazgo es tan vital como la tecnología misma para construir el futuro de las empresas.

REFERENCIAS

Bounfour, A. y Casalinho, G. (2022). *Tecnologías emergentes y gestión de la innovación: Un enfoque multidisciplinario*. Routledge.

Beck, U. (1992). *La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad*. SAGE Publications.

Brynjolfsson, E. y McAfee, A. (2014). *La segunda era de las máquinas: Trabajo, progreso y prosperidad en una época de tecnologías brillantes*. Editorial Taurus.

De Smet, A., Gast, A., Lavoie, J., & Lurie, M. (2023). *Un nuevo liderazgo para una nueva era de organizaciones prósperas*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/un-nuevo-liderazgo-para-una-nueva-era-de-organizaciones-prósperas/es>

Drucker, P. F. (2008). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Grupo Editorial Norma.

Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics, *International Journal of Information Management*. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137-144. [10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.007](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.007)

Hamel, G. y Prahalad, C. (1994). *Compitiendo por el futuro*. Harvard Business Review Press.

Harari, Y. (2015). *Sapiens: De animales a dioses. Breve historia de la humanidad*. Editorial Debate.

Heidegger, M. (1953). *La pregunta por la técnica*. Editorial Losada.

Hernández, J., Ramírez, M. y Ferri, C. (2019). *Introducción a la minería de datos*. Pearson Educación.

Kotter, J. P. (2012). *Liderando el cambio*. Harvard Business Review Press.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing*. Pearson Educación.

Kouzes, J. y Posner, B. (2017). *El desafío del liderazgo: Cómo lograr cosas extraordinarias en las organizaciones*. John Wiley & Sons.

Lewis, M. (2018). *El quinto riesgo*. W. W. Norton & Company.

Loch, C., Solt, M. & Bailey, E. (2008). Diagnosing Unforeseeable Uncertainty in a New Venture. *Journal of Product Innovation Management*, 25(1), 28-46. <https://doi.org/10.1111/J.1540-5885.2007.00281.X>

Pisano, G. (2019). The Hard Truth About Innovative Cultures. *Harvard Business Review*, 97(1), 62-71. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=55513>

Estudios Culturales y Organizacionales:

organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempos de incertidumbre

Pisano, G. (2019). The Hard Truth About Innovative Cultures. *Harvard Business Review*, 97(1), 62-71. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=55513>

Schuchmann, D., & Seufert, D. (2015). Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations. *ijAC*, 8(1), 31-39. <https://doi.org/10.3991/ijac.v8i1.4440>

Reyes, C. y Castillo, P. (2024). Optimización de procesos industriales mediante sistemas de inteligencia artificial: un enfoque basado en aprendizaje profundo. *Ibero-American Journal of Engineering & Technology studies*, 4(2), 30-36. <https://doi.org/10.56183/iberotecs.v4i2.649>

Senge, P. (2006). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*. Currency.

Stallings, W. y Brown, L. (2018). *Seguridad informática: Principios y prácticas*. Pearson.

Taleb, N. (2007). *El cisne negro: El impacto de lo altamente improbable*. Random House.

The Growth Institute. (2023). *Las empresas más exitosas que han adaptado la tecnología a sus procesos y sistemas*. <https://blog.growthinstitute.com/es/las-empresas-más-exitosas-que-han-adaptado-la-tecnología-a-sus-procesos-y-sistemas>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Liderazgo digital: Transformando la tecnología en una ventaja empresarial*. Harvard Business Review Press.

Capítulo 6

Acercamiento al sistema de organización de las cooperativas artesanales en Oaxaca, México

Approach to the organization system of artisan cooperatives in Oaxaca, Mexico

Miguel Angel García Valdez

✉ miguelgarciacoach@gmail.com

Doctor en ciencias en conservación y aprovechamiento de recursos naturales, maestro en administración y mercadotecnia, licenciado en administración, profesor titular e investigador de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7589-1608>

César Iván Mellado Ibarra

✉ cmellado@uat.edu.mx

Doctor en ciencias administrativas, profesor y colaborador del Cuerpo Académico Estrategias para el Desarrollo del Territorio, Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1389-1618>

Cómo citar este capítulo:

García Valdez, M. Á. y Mellado Ibarra, C. I. (2025). Acercamiento al sistema de organización de las cooperativas artesanales en Oaxaca, México . En A. Cordero, D. Verenzuela y L. García (Coords.). *Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempos de incertidumbre* (pp. 99-116). Editorial Universidad de Carabobo.

Capítulo 6

Acercamiento al sistema de organización de las cooperativas artesanales en Oaxaca, México

Approach to the organization system of artisan cooperatives in Oaxaca, Mexico

Miguel Angel García Valdez
César Iván Mellado Ibarra

INTRODUCCIÓN

Las artesanías son más que simples manualidades; recogen la historia y la identidad de los pueblos que les han dado origen. En México, en 2023, la producción del sector cultural alcanzó 820.963 millones de pesos, de los cuales el 19,30% se atribuye a la participación de las artesanías, lo que representó una contribución del 2,70% al Producto Interno Bruto ([Instituto Nacional de Estadística y Geografía, \[INEGI\], 2023a](#)).

Este sector de la economía es muy amplio e incluye actividades como la música y conciertos, las artes plásticas, las artes escénicas, la producción de libros, medios audiovisuales, contenidos digitales, y las artesanías; entre otros ([INEGI, 2023a](#)). El estado de Oaxaca destaca como el principal productor de artesanías según los registros de la Cuenta Satélite de la Cultura de México ([INEGI, 2023b](#)), y se caracteriza tener una gran diversidad de pueblos originarios con amplia variedad de productos artesanales, lo que lo convierte en un referente cultu-

ral para el país y la región.

Sin embargo, muchas comunidades de Oaxaca se encuentran en condiciones de rezago social, enfrentan elevados niveles de pobreza, de marginación, y de exclusión social y económica ([Vásquez Nogal y Acevedo Martínez, 2023](#)). Para mitigar estas problemáticas, los artesanos recurren a formas de organización alternativa ([Limón, 2025](#)), con el objetivo de constituirse y operar en el marco de la economía moderna y alineados con los planes de desarrollo de las comunidades, lo que se reconoce como Economía Solidaria, caracterizada por el compromiso con la participación ciudadana, democrática y con el bienestar social ([Carranza y Martínez, 2020](#)).

Es así como los productores artesanales de las comunidades originarias de Oaxaca han decidido integrarse en diversas formas organizacionales, como los colectivos y las cooperativas, que cuentan con el

respaldo de autoridades locales para enfrentar los desafíos del mercado (Flores, 2014).

Los pueblos originarios de Oaxaca tienen sus propios “usos y costumbres”, que los guían en su forma de actuar. Estos aspectos están arraigados en su cultura y, por tanto, siendo las artesanías un producto cultural, sus medios de producción y comercialización se ven impregnados de los valores del grupo social. En este sentido, las cooperativas son una manifestación de la economía social, compatibles con elementos innatos de los pueblos originarios, como las relaciones solidarias, la ayuda mutua, la democracia, la responsabilidad compartida, y la equidad (Navarrete Navarro y León González, 2024).

De esta forma, las cooperativas surgen como respuesta a los problemas socioeconómicos dinamizados por la falta de atención a las necesidades básicas del sector artesanal, consolidándose como un pilar fundamental para el desarrollo sostenible y la creación de sociedades más justas y equitativas (Rojas Gutiérrez, 2023). Las cooperativas suelen surgir por dos motivos principales: a) como resultado de organismos externos mediante la aplicación de políticas públicas puestas en marcha para inducir el desarrollo laboral y productivo; y b) como resultado de la integración de sectores, como el artesano, que deciden organizarse para enfrentar barreras del entorno social, económico y productivo, en búsqueda de satisfacer sus necesidades personales, familiares y comunitarias (Rojas Herrera, 2019).

Es por ello que surge el siguiente cuestionamiento: ¿De qué forma están organizadas las cooperativas de artesanos oaxaqueños? Es así como el objetivo del presente trabajo es describir la forma de organización colaborativa de cooperativas artesanales oaxaqueñas.

METODOLOGÍA

Por su corte cualitativo y descriptivo, esta investigación se centra en recabar las vivencias de los integrantes de cooperativas artesanales de Oaxaca, los cuales forman parte de comunidades que han sufrido exclusión social y experimentan sentimientos de abandono por parte de las autoridades gubernamentales. Sin embargo, por su forma de organización, han podido enfrentar los obstáculos con sentido de independencia, sin abandonar sus usos y costumbres, lo cual los vuelve informantes clave para entender el funcionamiento de sus emprendimientos y cómo han logrado constituirse como empresas sociales.

Dentro de los elementos más importantes de las organizaciones de artesanos, es

relevante describir la forma que toman sus organizaciones, y cómo su cultura y las actividades que desarrollan les permite funcionar exitosamente, guardan estrecha relación con las culturas ancestrales de los pueblos originarios.

La investigación cualitativa permite comprender con más detalles cómo las personas que son sujeto de estudio se integran, coexisten con otros, y cuál es su percepción sobre situaciones específicas. Además, posibilita capturar las características de su cultura, lo cual es de gran importancia para caracterizar a las organizaciones de artesanos, que tienen una forma peculiar de trabajar, integrarse y resolver los problemas de su comunidad (Maxwell, 2019).

Para llevar a cabo el muestreo de un estudio cualitativo se eligen informantes que presenten las características representativas del fenómeno de estudio. En nuestro caso, se identificaron las cooperativas de artesanos a través de una búsqueda realizada en Google que permitió levantar un catastro compuesto por 8 colectivos de artesanos ubicados en la ciudad de Oaxaca, de los cuales solamente 2 accedieron a ser entrevistados y participar en la investigación.

Para recolectar los datos, se aplicaron entrevistas semiestructuradas que permitieron conocer detalles sobre la operación y funcionamiento de las cooperativas, abarcando los siguientes aspectos: a) la estructura organizativa de la cooperativa, b) los integrantes de la cooperativa, c) la cultura interna de la cooperativa, d) el proceso de toma de decisiones, y e) las prácticas que los hacen exitosos.

La estructura y el orden de las preguntas de la entrevista debió cambiar regularmente para adaptarse a las respuestas de los artesanos entrevistados con el fin de darle fluidez a la conversación y evitar perder información detallada y valiosa para la investigación.

Las entrevistas se realizaron en dos sesiones por cada colectivo de artesanos investigados, con una duración de una hora en promedio. Se procuró dar espacio y tiempo suficiente a cada informante, con el propósito de que pudieran expresar sus ideas y detallar sus respuestas.

Los artesanos de los colectivos entrevistados mostraron apertura y disposición, contestando con amabilidad las preguntas y permitiendo profundizar en todos los temas solicitados. Se realizaron preguntas específicas orientadas a cada uno de los rubros investigados. Para efectos de identificación se nombran a las cooperativas de artesanos como Cooperativa 1 y Cooperativa 2.

Si bien es cierto que se busca la caracterización de las cooperativas de artesanos, y se llevó a cabo un análisis de las entrevistas empleando ciertos conceptos de la economía solidaria, debe advertirse que tratándose de constructos sociales que emergen de culturas milenarias, es imperativo respetarse su denominación para la preservación de los usos y costumbres de dichos pueblos.

La participación de la comunidad en las cooperativas y su paralelismo con la economía solidaria

La economía social, como corriente económica, fomenta la organización de trabajadores en cooperativas, empresas sociales y otras formas de propiedad colectiva, con el fin de crear una economía más justa y sostenible. Su fundamento se encuentra en la cooperación, solidaridad, participación, democracia, autogestión y desarrollo sostenible (Duque et al., 2021; Osorio Marín y Rojas Herrera, 2023). Para Rojas Gutiérrez (2023) la economía solidaria es un modelo que se fundamenta en la cooperación, el apoyo mutuo, la solidaridad y la participación democrática.

La economía solidaria surge como una alternativa al sistema económico capitalista, que prioriza la competencia y el beneficio individual sobre el bienestar colectivo. En este contexto, las organizaciones solidarias buscan promover y fortalecer prácticas en las que la participación de la comunidad prime sobre la concentración del poder en unos pocos individuos; además de que los recursos se empleen para favorecer la solución de problemáticas comunes, ayudando al desarrollo local mediante la inclusión social (Rojas Gutiérrez, 2023).

De acuerdo con Osorio Marín y Rojas Herrera (2023), las organizaciones que se encuentran dentro de la economía solidaria, también conocida como economía social, sustentan sus acciones en los siguientes principios económicos:

1. Los medios de producción tienen los siguientes elementos: cooperación solidaria, producción socialmente responsable, los trabajadores tienen acceso total a los medios de producción y a distintas formas de conocimiento sobre los mismos, el trabajo es para todos, y presentan sistemas de autogestión colectiva en temas de producción y reproducción del conocimiento.
2. Se considera prioritario el intercambio entre miembros de la comunidad, la reciprocidad y la autosuficiencia.
3. Promueven el consumo responsable.
4. Tienen un grado de regulación del mercado por los miembros de la colectividad,

la planificación y el sentido de pertenencia a la comunidad.

5. No buscan la explotación del trabajo ajeno, promueven la justicia social, se asegura la garantía de la reproducción y el desarrollo de la vida de todos los integrantes, además de la distribución de las utilidades a cada individuo de acuerdo con sus necesidades y aportaciones al trabajo comunitario.

6. En cuanto a los valores que se comparten se encuentran: la no discriminación de personas u otras comunidades, pluralismo y diversidad, y la libertad de innovar proyectos siempre que sean socialmente responsables.

Algunos ejemplos de formas de organización económica solidaria incluyen: cooperativas de ahorro y crédito, de producción, consumo, vivienda y servicios, además de mutuales de distintos tipos, asociaciones de productores y comercializadores, organizaciones comunitarias, unidades económicas populares y empresas autogestionadas. Estas categorías de organización económica funcionan bajo una lógica contraria a la visión occidental de crecimiento económico y sus actividades están relacionadas con la solidaridad, la cooperación y la reciprocidad ([Acosta, 2015](#)).

Aunque la economía solidaria no se restringe al ámbito cooperativo, este desempeña un rol crucial en las comunidades rurales, ya que se ha convertido en una estrategia para enfrentar el desempleo, la precarización y los conflictos sociales, políticos e incluso ambientales ([Hoinle et al., 2013](#)).

Este tipo de economía se guía por componentes que reconocen a la comunidad como base para el emprendimiento de estrategias de bienestar, promueve formas de producción que no reproducen la mercantilización de la naturaleza, dichas cualidades son importantes si se quiere entender el contexto en el que operan los artesanos en todo México, ya que ellos buscan que sus productos sean vistos como algo más que artesanías y sean apreciados por su valor cultural, que se puede perder al industrializar su producción.

Respecto a su estructura organizativa, las cooperativas suelen tener diseños horizontales y participativos, centradas en la distribución equitativa del poder y en la toma de decisiones colectivas, mediante estructuras más flexible, horizontales y dinámicas ([García y Linares, 2021](#)).

En el marco de la argumentación anterior, al interactuar con los informantes clave y formular cuestionamientos relacionados con la forma en la que se toman las decisiones dentro de las cooperativas, se tuvieron las siguientes respuestas de los

artesanos:

Cooperativa 1: *“Cuando tenemos un asunto por resolver o alguna decisión que tomar, nos reunimos en grupo todos los socios y ponemos sobre la mesa el punto a tratar. Después tomamos turnos para conocer todos los puntos de vista de todos los socios, así como sus repercusiones positivas o negativas para nuestra cooperativa. Finalmente pasamos a la votación de cada uno de los socios y con base en el resultado de la votación tomamos una decisión y todos nos alineamos a lo decidido”.*

Cooperativa 2: *“Como te mencioné, la asamblea es la máxima autoridad y está conformada por tres comisiones: la Administrativa, la de Vigilancia y la de Honor y Justicia. Una vez que la asamblea toma un acuerdo, lo traslada a la tienda con el gerente, que es el que se encarga de los almacenes y ventas, entonces las tiendas son autónomas, pero depende de la asamblea general. Entonces todos ellos reciben un mandato, es decir, mandan obedeciendo. Las decisiones las toma la asamblea, en donde digamos que ellos tienen márgenes amplios de toma de decisiones”.*

Como se puede observar la toma de decisiones se realiza tomando en cuenta los principios de participación e inclusión social, mediante procesos democráticos, además de que las cooperativas, aunque nacen de formas de organización comunitarias, muestran estructuras compatibles con los principios de la economía solidaria.

La [Alianza Cooperativa Internacional \(ICA, 2024\)](#) (*International Cooperative Alliance* o ICA, por sus siglas en inglés) explica que las cooperativas tienen los siguientes principios como directrices fundamentales en su manera de actuar:

1. Adhesión voluntaria y abierta. Las cooperativas son organizaciones voluntarias, accesibles a todas las personas que deseen utilizar sus servicios y que estén dispuestas a asumir las responsabilidades de pertenencia, sin discriminación por género, clase social, raza, política o religión.
2. Gestión democrática de los miembros. Las cooperativas son organizaciones democráticas gestionadas por sus miembros, quienes participan activamente en la formulación de políticas y en la toma de decisiones. Los representantes elegidos actúan como responsables ante los miembros. En las cooperativas primarias, todos los miembros disfrutan del mismo derecho a voto (un miembro, un voto).
3. Participación económica de los miembros. Los socios aportan equitativamente

capital de la cooperativa y lo gestionan de manera democrática y por lo menos una parte del capital es propiedad común de los miembros, los cuales reciben una compensación de acuerdo con el capital aportado como condición de afiliación. Sin embargo, los beneficios se destinan a diversas finalidades: desarrollar la cooperativa, beneficios para los miembros en función de sus transacciones con la cooperativa o apoyar otras actividades aprobadas que ayuden al crecimiento y mejora de la comunidad.

4. Autonomía e independencia. Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda administradas por sus miembros. En caso de realizar acuerdos con organizaciones externas o el gobierno, o recibir capital de fuentes externas se debe asegurar el control democrático por parte de los miembros y la autonomía de la cooperativa.

5. Educación, formación e información. Para que los miembros, representantes elegidos, directores y empleados puedan contribuir de manera efectiva al desarrollo de sus las cooperativas, se les proporciona educación y formación. Además, se informa a los jóvenes, a los líderes de opinión y al público en general, sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

6. Cooperación entre cooperativas. Las cooperativas apoyan a sus miembros de manera más eficaz y fortalecen el movimiento cooperativo al colaborar con otros organismos a nivel local, nacional, regional e internacional.

7. Interés por la comunidad. Las cooperativas colaboran en el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante la aprobación de políticas que realizan sus miembros.

Para llegar a un entendimiento más profundo sobre cómo es la participación de los miembros de la cooperativa en la toma de decisiones, se cuestionó a los informantes sobre la estructura que tienen sus cooperativas, en sus respuestas ellos describieron la jerarquía de los miembros y el rol de cada uno de ellos.

Al respecto, las intervenciones de los artesanos señalan lo siguiente:

Cooperativa 1: *“Todos los socios participamos activamente y cada uno de nosotros tenemos actividades que realizar. Por ejemplo, tenemos un coordinador-tesorero que se encarga de juntar las aportaciones de los socios. También tenemos a una persona que se encarga de realizar los pagos. Otro socio compra los insumos. Otra persona maneja las redes sociales de la cooperativa. También tenemos otra persona que maneja las calendarizaciones. Alguien más lleva las minutas en las*

juntas y de nuestras dos marcas que se enfocan a los arreglos de tienda por temporadas”. Se complementó la respuesta con la siguiente pregunta ¿cómo llegaron a conformar esta estructura? La estructura se conformó con base en la necesidad de un buen funcionamiento de la cooperativa y se logró gracias a la participación de todos los socios de la misma”.

Cooperativa 2: *“La cooperativa tiene un cuerpo con una doble estructura, una es la organización y el otro son las tiendas. En donde la asamblea es la máxima autoridad, y esa asamblea por debajo tiene tres comisiones: la Administrativa que sería como un poder ejecutivo, el otro es el de Vigilancia que se encarga de ver que la asamblea no abuse de su autoridad y cumplan los acuerdos, y el último es el de Honor y Justicia que se encarga de resolver todas las diferencias que hay en el interior de la organización”.*

Definición de cooperativas y su concepto de éxito

De acuerdo con la [ICA \(2024\)](#), una cooperativa se define como una asociación autónoma de personas que se asocian voluntariamente para desarrollar actividades por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada, cuyo objetivo es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes.

Las cooperativas son organizaciones que se distinguen por su dedicación al bienestar social y a la creación de valor en la comunidad en la que operan. Estas organizaciones se centran en el trabajo en equipo y en la toma de decisiones colectivas para alcanzar sus metas; los miembros se sienten impulsados por valores sociales y un compromiso con la creación de una sociedad más justa y equitativa ([Castro y Salas, 2021](#)).

Otra característica de las cooperativas es su atención al desarrollo sostenible. Estas organizaciones intentan generar efectos positivos en el medio ambiente y en la sociedad, enfocándose en la adopción de prácticas sostenibles en sus operaciones y proyectos ([Brouard y Larivet, 2019](#)). También suelen ser flexibles y adaptables a los cambios del entorno y se distinguen por su habilidad para innovar y ajustarse a los cambios del mercado, lo que les facilita conservar su relevancia y sostenibilidad a largo plazo ([Carrasco y Navarro, 2021](#)).

Por otro lado, la ICA menciona que las cooperativas se fundamentan en valores como la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Además, los miembros de las cooperativas valoran principios éticos como la honestidad, la apertura, la responsabilidad social y el respeto hacia

los demás, valores que provienen de sus fundadores.

La gestión participativa y democrática de las cooperativas se distingue por la toma de decisiones colectiva, fomentando la colaboración activa de trabajadores y consumidores en los procesos de gestión y decisión (Gómez & Pérez, 2021). Este enfoque resalta la relevancia de involucrar a todas las partes interesadas en la toma de decisiones, promoviendo la igualdad en voz y voto en los asuntos de la organización (Smith & Johnson, 2020).

Las cooperativas son quizás una de las manifestaciones más completas de la economía solidaria, ya que fundamentan su funcionamiento en la recuperación de prácticas ancestrales de ayuda mutua, valoran el trabajo conjunto y fomentan relaciones de reciprocidad, elementos que se viven como elementos propios de las comunidades originarias. Por ello el concepto de éxito de una organización dentro de la economía solidaria es distinto, ya no se busca la generación de utilidades para la acumulación de riqueza en unos pocos, si no que, se pretende obtener un beneficio, pero para generar bienestar para toda una comunidad.

De esta forma se cuestionaron a los informantes sobre cuáles han sido las prácticas que les ha permitido lograr resultados favorables de beneficio colectivo. Sus respuestas fueron las siguientes:

Cooperativa 1: *“Las acciones que nos han llevado a tener éxito son aquellas relacionadas con las ventas. Principalmente con el trabajo que hacemos en redes sociales, tanto como colectivo de artesanos como de manera independiente. En esta actividad nos dedicamos a promover nuestra cooperativa y nuestra marca, invitando a todo el público a visitarnos y a conocer nuestros productos”.*

Cooperativa 2: *“Digamos que una de las cosas más difíciles es la tradición, en donde así lo hago y así lo haré. El mercado en cuestión de competencia te pide innovación, lo que genera una barrera porque para que yo pueda hacer cambios el día de mañana debo hacer un cambio desde hoy. Nosotros estamos muy aferrados y arraigados a la tradición, y que bueno. Pero por otra parte también hubo una fractura en donde en las generaciones pasadas no tuvieron la paciencia de enseñar ni aprender lo que hoy yo puedo hacer, que es estudiar los símbolos, los colores”.*

Los informantes resaltan que las prácticas que los ha llevado al éxito tienen que ver con su capacidad de innovación, lo cual es compatible con el fundamento teórico sobre la competencia en los mercados capitalistas (Ayala y Limón, 2020; Saavedra y Tapia, 2012). Asimismo, destaca la necesidad de adaptarse a las caracte-

rísticas de los consumidores modernos ([García Valdez et al., 2023](#)); sin embargo, aunque buscan competir, su forma de organización requiere considerar sus propias tradiciones, sus valores y el conocimiento ancestral que guardan a través de la educación que reciben de sus padres y abuelos. Al respecto, parte de su éxito se atribuye a la preservación de su acervo cultural y sus expresiones a través de sus artesanías.

La cultura dentro de las comunidades y la comunalidad

El término comunalidad debe explicarse mediante el entendimiento del concepto comunidad. La comunidad se puede concebir como un grupo de personas con un pasado, presente y futuro compartidos, que puede ser definido tanto en términos físicos como espirituales, es decir, una red de relaciones entre las personas, el entorno y la naturaleza, con normas que se fundamentan en experiencias ancestrales ([Martinio-Dircio y Sámano-Rentería, 2023](#)).

De acuerdo con Giacomo et al. (2018) citados por [Martinio-Dircio y Sámano-Rentería \(2023\)](#), una comunidad indígena se compone de los siguientes elementos: a) un territorio delimitado y definido por la posesión; b) una historia compartida que se transmite oralmente de generación en generación, c) una variante lingüística que identifica su idioma común, d) una organización que regula los aspectos político, cultural, social, civil, económico y religioso; y e) un sistema comunitario para la procuración y administración de justicia.

Así la comunalidad es aquello que es inherente a la comunidad, es la esencia de la comunidad. [Martinio-Dircio y Sámano-Rentería \(2023\)](#) refieren que la comunalidad consta de cinco elementos básicos que la definen: a) la tierra, como superficie territorial y como elemento cosmogónico que representa a la madre; b) el servicio a la comunidad al ocupar cargos de liderazgo sin percepción económica alguna; c) la ejecución de ceremonias y ritos como manifestaciones propias y representativas de la comunidad; d) la conformación en la asamblea de la comunidad y la participación en la toma de decisiones; y e) la participación en actividades en beneficio de la comunidad mediante el trabajo colectivo.

Por su parte, [Suárez \(2021\)](#) enfatiza que la comunalidad es un sistema que integra cuatro los siguientes elementos básicos:

1. El establecimiento de un consenso entre los miembros acerca de los comportamientos y actitudes a seguir, así como los derechos y responsabilidades que cada persona asumirá dentro de la comunidad.
2. Las interacciones con la naturaleza están relacionadas con las actividades que

los miembros de la comunidad llevan a cabo para utilizar, conservar, proteger y restaurar el entorno que los rodea.

3. Las actividades productivas que los miembros de la comunidad realizan para generar ingresos, junto con aquellas enfocadas en la regeneración de los recursos necesarios para mantener el sistema en funcionamiento.

4. La participación en actividades no orientadas al lucro, como el ocio, el estilo de vida y el desarrollo de habilidades y competencias en deliberación y liderazgo.

Las cooperativas artesanales en la ciudad de Oaxaca basan su comportamiento en la comunidad, por lo es relevante para esta investigación conocer la forma en que se manifiestan los principios que sustentan la economía social, los preceptos que rigen a las cooperativas y los elementos propios de las comunidades, con el fin de identificar cómo funcionan las cooperativas artesanales, las formas en que se organizan para trabajar y generan ingresos económicos para continuar sus operaciones en el contexto del actual mercado capitalista globalizado.

Para aproximarnos a una comprensión profunda respecto a la comunidad y comunidad, se formularon preguntas a los informantes sobre las características personales de quienes forman parte de sus respectivas organizaciones. Sus respuestas fueron las siguientes:

Cooperativa 1: *“Nuestra cooperativa está integrada por nueve personas que estamos en la cooperativa más 35 personas más con las que nos organizamos para participar en congresos y diferentes eventos para darnos a conocer. Nuestros artesanos pertenecen a las etnias zapoteca y mixteca de las regiones de la Sierra y de Valles Centrales principalmente, y la lengua originaria que se habla es el zapoteco. Podemos decir que en cada marca que tenemos trabajan entre 3 y 4 generaciones de artesanos”.*

Cooperativa 2: *“Nuestra cooperativa está conformada por 63 familias. Quizás detrás de cada familia haya mínimo 10 personas trabajando durante 24 años que estamos cumpliendo. Tenemos Chatinos, que son de Santos Reyes Nopala, Juquila. Tenemos del Istmo, los Valles, Mixes. Habemos compañeros de la Sierra Norte, en esta organización. En la otra hay Mixtecos y Mixtecos de la costa. Entonces sí tenemos diversidad de etnias, y hablamos la misma filosofía y tenemos la oportunidad de aprender. Entonces somos mínimo 5 grupos étnicos y ahí multiplícalo por 60 familias”.*

Como se ha podido constatar, en las cooperativas de artesanos se encuentran re-

presentadas algunas culturas ancestrales de México, cuyos pueblos han podido mantener viva su idiosincrasia, la cual se ha transmitido de generación en generación, a pesar de haber pasado por el periodo colonial del país.

Tras destacar el carácter multicultural de sus organizaciones, se prosiguió a cuestionar a los informantes sobre los atributos distintivos de su cultura, incluyendo la estructura de valores que predominan en el grupo social, lo cual determina la orientación de las reglas de convivencia que les permite trabajar en beneficio colectivo. Sus respuestas fueron las siguientes:

Cooperativa 1: *“Nuestra cultura está basada en el respeto mutuo y en el apoyo constante que nos damos entre todos los socios que integramos la cooperativa”.*

Cooperativa 2: *“Podría decirte que nuestra cultura interna se basa en el diálogo. Cuando yo digo que es una comunidad que sabe dialogar, somos conscientes de que el diálogo no siempre es terso, el diálogo también es confrontativo, pero no quiere decir que estamos peleando, quiere decir que estamos dialogando, y terminamos ese diálogo comiendo juntos, caminando juntos. Aprendimos que tal vez no estemos de acuerdo con las decisiones a tomar, pero aprendimos a trabajar en unanimidad, en donde aceptamos las decisiones, aunque no fueran de nuestro agrado, y eso al final es el consenso. Aquí no hablamos de minorías, aquí todo es por mayoría”.*

Para finalizar, en esta sección hemos comprendido que parte de los valores que contribuyen a que este tipo de organizaciones prosperen, son el dialogo fluido entre los miembros de la cooperativa y la mediación que ocurre cuando se presenta alguna diferencia de opiniones entre los miembros.

PRINCIPALES HALLAZGOS

Como se ha podido apreciar, la asamblea es un elemento existente en la estructura organizativa de las cooperativas artesanales y también representa la máxima autoridad para la toma de decisiones, lo cual coincide con lo expuesto por [Castañer Codina \(2021\)](#), quienes señalan que la asamblea constituye un aspecto esencial en la constitución de una cooperativa.

En las cooperativas artesanales se aprecia el respeto hacia los valores propios que rigen el actuar de estas asociaciones, tales como: a) la autoayuda, que incluye la ayuda mutua y la participación de los socios; b) la autorresponsabilidad; c) la identidad que abarca los conceptos de democracia e independencia, d) la igualdad que refiere el acceso equilibrado al reparto de excedentes en función del

trabajo y la participación en la sociedad, e) la equidad que se manifiesta mediante el concepto de justicia y la aplicación de reglas y normas, y f) la solidaridad para robustecer los cursos de acciones, tanto de la sociedad como entre cooperativas, con el propósito de lograr mejoras sociales para las comunidades originarias ([Macías Ruano, 2023](#)).

También se aprecian el interés y la dedicación de las cooperativas de artesanos por mantener la identidad y arraigo de los integrantes hacia sus comunidades de origen, preocupándose no solamente por obtener beneficio económico, sino también ecológico-ambiental, social y familiar. En las cooperativas, se crea el valor de la unión permitiendo la compartición de ideas entre los socios, al mismo tiempo que se crea un sentimiento de arraigo y pertenencia en los socios hacia los elementos culturales y recursos naturales de su comunidad ([Cruz Arce et al., 2020](#)).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Esta investigación permitió conocer y comprenderla realidad que viven los artesanos en la ciudad de Oaxaca, especialmente en lo relativo a su necesidad de integración a una sociedad cooperativa que les permita acceder al mercado globalizado, atribuyéndose más oportunidades de crecimiento y sostenibilidad para mantener o incrementar su nivel de vida y el de las familias.

El objetivo de esta investigación se cumple al comprender la forma en cómo las cooperativas artesanales de Oaxaca se organizan e interactúan, creando una cultura organizacional robusta que determina el desarrollo de las actividades necesarias para lograr el éxito.

En conclusión, los artesanos oaxaqueños integran las cooperativas artesanales con el fin de preservar las tradiciones, cultura y conocimiento ancestral de las comunidades originarias, lo que coincide con lo que mencionan algunos autores. La artesanía es un reflejo de la identidad de una comunidad y se transmite de generación en generación, pasando de maestros a aprendices, generalmente de padres a hijos ([Navarro-Hoyos y Cabrera-Vega, 2022](#)); y gracias a la participación protagónica de las comunidades originarias, se ha logrado mantener la vigencia del conocimiento ancestral ([Allende-Hernández et al., 2023](#)).

Las sociedades cooperativas de artesanos oaxaqueños comprenden algunos elementos en su organización que caracterizan las comunidades de origen y que coinciden con los representativos de las sociedades cooperativas como el bienestar social, valor para la comunidad, toma de decisiones en colectivo, desarrollo sostenible, equidad y participación ([Castro y Salas, 2021](#); [ICA, 2024](#);

Brouard y Larivet, 2019; Gómez & Pérez, 2021). En este sentido, se puede concluir las cooperativas presentan condiciones adecuadas para un mayor desarrollo económico, comercial, familiar y organizacional para los artesanos de las comunidades originarias de Oaxaca.

Es importante que en futuras investigaciones se profundice el perfil del actual comprador de artesanías oaxaqueñas, con el objetivo de identificar las características de consumo que permitan a los artesanos de Oaxaca afrontar la demanda con mejores estrategias para fortalezcan su inclusión en el mercado global.

REFERENCIAS

Acosta A. (2015). El Buen Vivir como alternativa al desarrollo. Algunas reflexiones económicas y no tan económicas. *Política y Sociedad*, 52(2), 299-330. https://doi.org/10.5209/rev_POSO.2015.v52.n2.45203

Alianza Cooperativa Internacional (2024). *Qué es una cooperativa*. ICA COOP. <https://ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>

Allende-Hernández, O., Morales-Becerra, I., & Reyes-Espinoza, C. (2023). Las herramientas tecnológicas para la comunicación de las emociones generadas por las artesanías indígenas. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 22(43), 1-17. <https://doi.org/10.22395/angr.v22n43a23>

Ayala, L. R. y Limón, M. L. S. (2020). El entorno emprendedor de las Mipymes: Un análisis de la región centro de Tamaulipas. *NovaRua: Revista Universitaria de Administración*, 12(21), 41-64. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.21.3>

Brouard, F., y Larivet, S. (2019). Towards sustainable social enterprises: the role of business models in the development of social and environmental impact. *Journal of Cleaner Production*, 234, 1121-1131. [10.2139/ssrn.2232438](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.112111)

Castañer Codina, J. (2021). La adopción de acuerdos de la asamblea general de la cooperativa mediante votación secreta. *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, (38), 169-215. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-JUR.38.17740>

Castro, C. A. y Salas, O. M. (2021). Social Solidarity Economy Organizations and Their Influence on Local Development. *Journal of Business Ethics*, 1-18.

Carranza, C. y Martínez, A. (2020). Economía Solidaria Comunitaria: Fomento del Bienestar Social y la Participación Ciudadana. *Revista de Economía Social y Desarrollo*, 15(2), 78-92. <https://base.socioeco.org/docs/noticia-02-economia-social-solidaria.pdf>

Carrasco, C. A., y Navarro, M. S. (2021). The social economy and its potential for social innovation. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-17.

Cruz Arce, S., Serrano Barquín, R. D. C., Delgado Cruz, A. y Palmas Castrejón, Y. (2020). Cooperativismo y empoderamiento: historia de vida de la Cooperativa Ecoturística El Paraíso. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000300003

Duque, P., Meza, O.E., Giraldo, D. y Barreto, K. (2021). Economía Social y Economía Solidaria: un análisis bibliométrico y revisión de literatura. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 138, e75566. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.75566>

Flores, R. (19 de marzo de 2014). *El trabajo artesanal en Oaxaca representa un trabajo y sustento de miles de familias en el estado de Oaxaca que subsiste a pesar de los pocos apoyos de los gobiernos*. <https://oaxaca.media/2014/03/artesania-oaxaquena-trabajo-y-tradicion-cultural-no-valorada/>.

García, A. R., y Llinares, C. R. (2021). ¿Es posible la sostenibilidad de las organizaciones solidarias? *Revista de Ciencias Sociales*, 3(2), 115-125.

García Valdez, M. Á., Sánchez Limón, M. L. y Toledo López, A. (2023). Identidad étnica del consumidor millennial en México y Colombia. *Investigación Administrativa*, 52(132). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782023000200003&script=sci_arttext

Gómez, A. & Pérez, L. (2021). Participatory Management in Solidarity Economy Organizations: A Path Towards Sustainability. *Sustainability*, 13(18), 10134. <https://doi.org/10.3390/su131810134>

Hoinle, B., Rothfuss, R. y Gotto, D. (2013). Empoderamiento espacial de las mujeres mediante la Economía Solidaria. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(72), 117-139. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr10-72.eemm>

Limón, M. S. (2025). Tendencias y perspectivas del emprendimiento indígena. *Visión Gerencial*, 1, <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/20672>

INEGI. (2023a). *Cultura*. <https://www.inegi.org.mx/temas/cultura/>

INEGI. (2023b). *Cuenta satélite de la cultura de México*. <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.aspx?pr=22&vr=4&in=90&tp=20&wr=1&cno=1&idrt=3270&opc=p>

Macías Ruano, A. J. (2023). *La proyección legislativa de los valores cooperativos*. ESIC.

Martinio-Dircio, J. B. y Sámano-Rentería, M. Á. (2023). Los principios cooperativos y las prácticas comunitarias de los socios de la cooperativa de cafeticultores ñu-xahoi. *Revista Ra Ximhai*, 19(2), 121-145. <https://doi.org/10.35197/rx.19.02.2023.05.jm>

Maxwell, J. A. (2019). *Diseño de investigación cualitativa*. Editorial Gedisa.

Navarrete Navarro, L. E., y León González, G. F. (2024). Promoviendo el encuentro con el otro, un peldaño para la economía social y solidaria entre artesanas y artesanos. *Revista Iberoamericana de Economía Social y Solidaria ECOSS*, 1(3), 65–93. <https://ecoss.ibero.mx/index.php/ecoss/article/view/31>

Navarro-Hoyos, S. y Cabrera-Vega, M. (2022). Artesanía sostenible: comunidades alfareras de Ráquira (Colombia) y Santa María Atzompa (México). *Revista Comunicación, Cultura y Política*, 13. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/revistai/article/view/3574/2389>

Osorio Marín, A. F. y Rojas Herrera, M. E. (2023). La economía social solidaria y el poder comunitario en la co-construcción de políticas públicas: Caso de la comunidad Vicente Guerrero, Tlaxcala, México. *Cooperativismo & Desarrollo*, 31(126), 1-25. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2023.02.03>

Rojas Gutiérrez, S. E. (2023). Consideraciones Sobre la Economía Solidaria Comunitaria. Perspectiva Teórica y Contexto Colombiano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 8399-8425. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8418

Rojas Herrera, J. J. (2019). Aproximación sociológica al significado de los términos: economía popular, economía social y economía solidaria en México. Áreas. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 39, 61–73. <https://doi.org/10.6018/areas.408441>

Saavedra, M. L.; Tapia, B. S. (2012). El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México. *Panorama Socioeconómico*, 30(44), 4–24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4280807>

Smith, J. & Johnson, M. (2020). Democratizing Decision-Making in Solidarity Economy Enterprises: A Comparative Analysis. *Journal of Cooperative Studies*, 3(1), 19-37.

Suárez, M. V. (2021). Comunalidad, trabajo y estado. Aportes para pensar los sistemas comunales desde un estudio de caso en Santiago del Estero, Argentina. *SaberEs*, 13(1), 115-135. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222021000100115&lng=es&tlng=

Vásquez Nogal, A. N. y Acevedo Martínez, J. A. S. (2023). *Los grupos artesanales como capital social de Santo Tomás Jalieza, Oaxaca*. <https://ru.iiec.unam.mx/6162/1/3.%20158-V%C3%A1squez-Acevedo.pdf>

Capítulo 7

El papel de la participación ciudadana en la formulación de políticas públicas en salud

The role of citizen participation in the formulation of public health policies

Harving Yosser Pérez Navarro

 harvingperez@gmail.com

Magister en ciencias políticas, mención planificación del desarrollo regional, licenciado en contaduría pública, profesor investigador, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Maracay, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7330-6977>

Nancy Duvraska Chapardi Cárdenas

 profechapardi@gmail.com

Doctora en educación, especialista en gerencia, licenciada en administración comercial, profesora titular investigadora, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Maracay, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4580-3045>

Cómo citar este capítulo:

Pérez Navarro, H. Y. y Chapardi Cárdenas, N. D. (2025). El papel de la participación ciudadana en la formulación de políticas públicas en salud. En A. Cordero, D. Verenzuela y L. García (Coords.). *Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempos de incertidumbre* (pp. 117-131). Editorial Universidad de Carabobo.

Capítulo 7

El papel de la participación ciudadana en la formulación de políticas públicas en salud

The role of citizen participation in the formulation of public health policies

Harving Yosser Pérez Navarro
Nancy Duvraska Chapardi Cárdenas

INTRODUCCIÓN

La condición humana, intrínsecamente biopsicosocial, se manifiesta a través de la interacción, la participación y la negociación, pilares fundamentales en la construcción de acuerdos entre individuos e instituciones.

Estas dinámicas, arraigadas en la necesidad de reconocimiento y pertenencia, impulsan el compromiso en los asuntos cotidianos. En este contexto, la teoría de [Maslow \(1943\)](#) destaca la relevancia de las necesidades de pertenencia y estima, subrayando el papel crucial de la participación ciudadana en la cohesión social y el desarrollo comunitario. En la esfera pública, la participación no solo satisface estas necesidades fundamentales, sino que también fomenta la responsabilidad compartida y la solidaridad cívica.

Vegas (2017) amplía esta visión, señalando que "la participación no es un concepto único, estable y referido sólo a lo político; es una dinámica mediante la cual los ciudadanos se involucran en forma consciente y vo-

luntaria en todos los procesos que les afecta directa o indirectamente" (p. 5). La participación ciudadana, entendida como un mecanismo para la redistribución del poder, se erige como un elemento esencial en la edificación de sociedades democráticas. Siguiendo a [Putnam \(1995\)](#), esta participación trasciende la mera consulta, facilitando la formulación de políticas públicas que reflejan las necesidades y expectativas de la colectividad, promoviendo así la transparencia, la rendición de cuentas y la legitimidad institucional.

En este sentido, el Estado, a través de sus instituciones, actúa como arquitecto de estas políticas, garantizando el bienestar colectivo y promoviendo la inclusión ciudadana, en consonancia con las teorías de la democracia deliberativa de [Habermas \(1984\)](#). La deliberación pública, considerada un proceso de diálogo racional y abierto, permite identificar intereses comunes y construir consensos en torno a las políticas públicas.

La evolución histórica de la concepción del ser humano como sujeto de derechos, desde sociedades antiguas hasta la visión inclusiva y universal de los derechos humanos, culmina en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Este documento, que marcó un hito al establecer un marco global para la protección de los derechos fundamentales, reconoció la dignidad inherente y los derechos iguales e inalienables de todos los seres humanos, sentando las bases para la construcción de sociedades más justas y equitativas.

El propósito de esta investigación es comprender la dinámica compleja entre la participación ciudadana, las políticas de salud y los procesos de intervención en Venezuela. Se busca analizar cómo la participación ciudadana ha influido en la legitimidad y eficacia de las políticas de salud, así como identificar los desafíos y oportunidades que enfrenta este proceso. Para lograr este propósito, la investigación se estructura en tres secciones principales, adoptando un análisis tricotómico que permite una revisión integral y coherente del tema:

La participación ciudadana como eje de la democracia deliberativa, sección centrada en la fundamentación teórica de la participación ciudadana, concibiéndola como un pilar esencial de la democracia deliberativa. Se explora su vinculación con los derechos humanos y su papel en la construcción de sociedades justas y equitativas. Se establece un diálogo con autores como [Habermas \(1984\)](#), [Castellanos \(2019\)](#) y [Villarreal \(2009\)](#), quienes subrayan la importancia de la participación ciudadana en la toma de decisiones y la consolidación de la democracia.

Las políticas públicas y la participación ciudadana en Venezuela, sección en la que se profundiza en la interacción entre las políticas públicas y la participación ciudadana en el contexto venezolano, destacando su carácter constitucional y su importancia para la legitimidad y eficacia de las políticas implementadas. Se hace referencia a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y a autores como [Aguilar \(2020\)](#) y [Coronado y Manza \(2024\)](#), quienes resaltan la importancia de la colaboración y la supervisión ciudadana en el ámbito de la salud.

La democracia en la consulta, políticas de salud y participación en Venezuela. La tercera sección se enfoca en el análisis de la participación ciudadana en el ámbito específico de la salud en Venezuela, destacando su relevancia en la construcción de políticas públicas efectivas y en la garantía del derecho a la salud. Se examina el marco legal y las políticas públicas que promueven la participación ciudadana en el sector salud, haciendo referencia a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Organización Panamericana de la Salud ([OPS, 2019](#)) y la Resolución N° 007 emitida por el Ministerio del Poder Popular para la Salud y pu-

blicada en Gaceta Oficial N°41.564 de fecha 15 de enero de 2019, se identifican los desafíos y oportunidades que enfrenta la participación ciudadana en la gestión de la salud.

METODOLOGÍA

La presente investigación, de alcance descriptivo, se fundamenta en la revisión y análisis de fuentes documentales, siguiendo un protocolo adaptado de [Martínez-Corona et al. \(2023\)](#). Se utilizó el motor de búsqueda académico *Google Scholar* como fuente principal de información, estableciendo criterios de inclusión y exclusión para garantizar la pertinencia y calidad de los documentos seleccionados.

El análisis de los documentos seleccionados se llevó a cabo mediante la lectura crítica y la identificación de temas, conceptos y categorías relevantes para la investigación. Se empleó la hermenéutica-dialéctica de Martínez (2002) para interpretar la información y construir una narrativa coherente que respondiera a los objetivos de la investigación.

Martínez (2002) define la hermenéutica-dialéctica como un proceso de interpretación que considera la relación entre el todo y las partes, así como la interacción entre el sujeto y el objeto de estudio. En el contexto de esta investigación, se aplicó para comprender la complejidad de la participación ciudadana en la gobernanza en salud en Venezuela, considerando tanto el contexto general como los aspectos específicos de la participación ciudadana en el sector salud.

Criterios de búsqueda y selección

La búsqueda en *Google Scholar* se realizó mediante la combinación de términos claves relacionados con la participación ciudadana, políticas de salud y el contexto venezolano. Se priorizaron artículos publicados en revistas indexadas, así como libros derivados de investigaciones publicadas por editoriales universitarias de acceso abierto. Se excluyeron investigaciones conducentes a grados académicos y ponencias en eventos científicos, con el fin de centrar el análisis en publicaciones revisadas por pares y con rigor académico.

La selección de los documentos se realizó aplicando los criterios de inclusión y exclusión mencionados, garantizando la relevancia de los documentos para el objeto de estudio. Además, se consideró la calidad de la investigación y la claridad en la presentación de los resultados como criterios adicionales para la selección.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La participación ciudadana como eje de la democracia deliberativa

La filosofía de [Habermas \(1984\)](#) enfatiza la inclusión y el respeto individual en la toma de decisiones, convergiendo con los principios de los derechos humanos. El artículo 21 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos establece en su primer numeral que "toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o por medio de representantes libremente escogidos," ratificando así el derecho de toda persona a involucrarse en la dirección de los asuntos públicos que le afecten. Este derecho a la participación política es fundamental para el desarrollo de una sociedad democrática y equitativa.

Según [Castellanos \(2019\)](#), la participación política es una pieza clave en el conjunto de derechos humanos, ya que permite a los ciudadanos influir en las decisiones que afectan sus vidas y garantiza la representación de sus intereses en el gobierno. La participación activa de los ciudadanos en la dirección de los asuntos públicos fortalece la legitimidad de las instituciones democráticas y promueve la transparencia y la rendición de cuentas.

En concordancia con lo anterior, la teoría de la acción comunicativa de [Habermas \(1984\)](#) tiene implicaciones significativas para la legitimidad de las normas y políticas públicas, así como para el respeto de los derechos de todos los individuos en el proceso de toma de decisiones, pues la legitimidad de las normas y políticas públicas se fundamenta en la racionalidad comunicativa y la deliberación inclusiva, lo que significa que las decisiones deben ser tomadas a través de un proceso de diálogo y consenso en el que todos los afectados puedan participar y expresar sus opiniones.

Esta idea subraya la importancia de la participación ciudadana en la toma de decisiones y la formulación de políticas públicas, asegurando que las necesidades y expectativas de la sociedad sean consideradas y respetadas. Para Ramos (2009), la participación ciudadana se refiere a la intervención de los ciudadanos en asuntos de su interés, donde tienen capacidad de decisión. Esta participación está vinculada al ejercicio de la ciudadanía, la cual implica tener derechos que deben ser garantizados por el Estado. En la misma línea, [Naser et al. \(2021\)](#) reflexionan sobre este concepto, afirmando que la ciudadanía consiste en el derecho a tener derechos, caracterizando al ciudadano como un sujeto con derechos frente al Estado.

En este sentido, [Montecinos y Contreras \(2019\)](#) explican que la participación ciuda-

dana es un derecho y una oportunidad tanto individual como colectiva, que permite a los ciudadanos manifestar sus opiniones, intereses y demandas a través actos legales que influyen en la formulación de planes y la toma de decisiones. La participación ciudadana se refiere a la capacidad y el derecho de los individuos para intervenir activamente en los procesos de toma de decisiones que afectan sus vidas y la sociedad en su conjunto. [Arnstein \(1969\)](#) postula que la participación ciudadana es una herramienta para la redistribución del poder, otorgando a los ciudadanos la capacidad de involucrarse de manera significativa en la creación de políticas públicas.

Esta participación es esencial para construir una sociedad más equitativa y justa, donde las políticas públicas se ajusten a las necesidades sociales y reflejen las expectativas de la colectividad. En consonancia con este enfoque, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por los países miembros de la Asamblea General de las Naciones Unidas, reconoce la participación de la sociedad civil como un elemento clave para el logro de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), fortaleciendo así la agenda global a través de alianzas y colaboración ([Naciones Unidas, 2015](#)). En Venezuela, la participación ciudadana tiene rango constitucional, el deber ser está asociado a promover la inclusión en la toma de decisiones y fortaleciendo la legitimidad de las políticas públicas.

Políticas públicas y participación ciudadana en Venezuela

La interacción entre políticas públicas y participación ciudadana constituye un pilar fundamental en la construcción de sociedades democráticas. En Venezuela, esta relación ha sido elevada a rango constitucional, estableciendo un marco jurídico vinculante para las decisiones emanadas de organizaciones sociales. Este enfoque, que integra activamente a comunidades y grupos vecinales en la formulación de políticas públicas, no solo asegura la inclusión de los ciudadanos en los procesos decisorios, sino que también refuerza la legitimidad y la eficacia de las políticas implementadas.

Al respecto, [Coronado y Manza \(2024\)](#) sostienen que es fundamental que la intervención social en el ámbito de la salud se lleve a cabo mediante una supervisión rigurosa, tanto por parte de expertos técnicos como de la propia ciudadanía. Esto implica evaluar la gestión de las instituciones sanitarias y fomentar la participación de la comunidad en todos los aspectos relacionados con la salud.

Esta perspectiva se alinea con la concepción contemporánea de las políticas públicas, que, según [Aguilar \(2020\)](#), se conciben como procesos dinámicos y com-

plejos donde diversos actores, incluyendo el gobierno, la sociedad civil, el sector privado y los ciudadanos, colaboran para abordar problemas de interés colectivo. En este contexto, la participación ciudadana se erige como un pilar fundamental para la creación, ejecución y evaluación de acciones gubernamentales, sustentadas en datos, análisis y deliberación, con el propósito de generar transformaciones significativas en la sociedad venezolana. A la par, trata de la creación de comunidades preparadas para la comunicación con el sector de las políticas públicas en sus diferentes fases de ejercicio.

En relación con ello, de la intervención con capacidad de reflejar las peticiones de la sociedad en el pleno ejercicio de los valores democráticos, que por demás actúa de forma copartícipe y resiliente ante las dificultades comunes. Igualmente, ante el monitoreo sobre el manejo y rendición de cuenta sobre los recursos.

Así, la participación ciudadana en el diseño y la implementación de políticas públicas posee un carácter constitucional en Venezuela, otorgando a los ciudadanos un rol preponderante en la toma de decisiones y la gestión de proyectos locales. Si bien se reconoce el derecho de los ciudadanos a organizarse y participar a través de comunidades organizadas, es imperativo definir con precisión los mecanismos específicos de asociación y participación.

La [Constitución de la República Bolivariana de Venezuela \(CRBV, 1999\)](#) instauró un nuevo paradigma de participación ciudadana, donde las comunidades organizadas se convirtieron en el eje transversal de todas las políticas públicas. Esta transformación representó la transición de un modelo de Estado democrático representativo, arraigado en la Constitución de 1961, a un modelo de Estado democrático participativo, que fomenta la inclusión, la participación y el protagonismo ciudadano en los asuntos públicos.

Es importante reconocer que la participación ciudadana en los asuntos públicos se ha consolidado como un elemento esencial en la construcción de sociedades democráticas. En Venezuela, este proceso emergió como respuesta a la creciente demanda social de incidir en la toma de decisiones. [Blanco \(2010\)](#), basándose en su experiencia en la Comisión para la Reforma del Estado (COPRE), destaca que la democratización del Estado se convirtió en una exigencia para democratizar las instituciones y promover una mayor participación ciudadana.

Asimismo, la administración gubernamental del año 2000, a través del documento Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007 ([Ministerio de Planificación y Desarrollo, 2001](#)), estableció las directrices para la creación de formas organizativas de participación ciudadana, concibiendo al Es-

tado como un facilitador del proceso de organización y participación de las comunidades organizadas.

Este enfoque condujo a la creación de nuevos sistemas, formas y organizaciones de participación sociopolítica, mediante mecanismos de información y atención ciudadana, así como a la promulgación de leyes que respaldan la participación ciudadana en los procesos gubernamentales. La profundización de la participación ciudadana en Venezuela y el desarrollo de instrumentos jurídicos que avalan diversos mecanismos de participación invitan a analizar su impacto en políticas públicas cruciales, como la salud.

[Torres y Santander \(2013\)](#) definen las políticas públicas como el reflejo de los ideales y aspiraciones de la sociedad, expresando objetivos de bienestar colectivo y orientando el desarrollo. Para que las políticas públicas cumplan con las expectativas sociales, deben ser concertadas con la sociedad y diseñadas en respuesta a las necesidades ciudadanas. La concepción de las políticas públicas como una construcción social donde convergen múltiples actores resalta la importancia de la participación ciudadana.

En Venezuela, esta participación se materializa a través de comunidades organizadas, aunque se requiere una mayor precisión en los mecanismos específicos de asociación y participación. La transición de un Estado democrático representativo a uno participativo, impulsada por la [CRBV \(1999\)](#), refleja la búsqueda de una mayor inclusión y protagonismo ciudadano en los asuntos públicos. Sin embargo, es necesario analizar cómo esta transición se ha materializado en la práctica y qué desafíos persisten.

La demanda de democratización del Estado, evidenciada por [Blanco \(2010\)](#), destaca la necesidad de que las instituciones sean más permeables a la participación ciudadana. La creación de formas organizativas de participación ciudadana, impulsada por el gobierno desde el año 2000, representa un intento de canalizar esta demanda, aunque es crucial evaluar su eficacia y los resultados obtenidos.

La proliferación de instrumentos jurídicos que respaldan la participación ciudadana en Venezuela sugiere un avance en la consolidación de este derecho. No obstante, es fundamental analizar cómo estos instrumentos se traducen en acciones concretas y cómo se superan los obstáculos que dificultan la participación efectiva.

Democracia en la consulta: políticas de salud y participación en Venezuela

La participación ciudadana, entendida como el derecho y la oportunidad de los individuos para intervenir activamente en los procesos de toma de decisiones que afectan sus vidas y el bienestar de la sociedad, se erige como un pilar fundamental en la construcción de políticas públicas efectivas en sistemas democráticos. Al respecto, [Villarreal \(2009\)](#) sostiene que “la participación ciudadana es el involucramiento de los individuos en el espacio público estatal y no estatal desde su identidad de ciudadanos, es decir, de integrantes de una comunidad política. Esta participación está vinculada a los modelos de democracia y al tipo de relación gobierno-sociedad que se quiere construir. (p. 31).

En consecuencia, la participación ciudadana adquiere una relevancia trascendental en el ámbito de la salud, especialmente en contextos como el venezolano, donde el acceso a servicios de calidad es un derecho constitucional y una política pública prioritaria. De hecho, La participación comunitaria en la salud de acuerdo con la [Organización Panamericana de la Salud \(OPS, 2019\)](#) “es un proceso social fundamental que permite a las personas influir en las decisiones que afectan su bienestar. Al involucrarse activamente, las comunidades pueden identificar sus necesidades prioritarias, movilizar recursos y trabajar en colaboración con los proveedores de salud para mejorar la calidad y la accesibilidad de los servicios.” (p. 12).

Por lo tanto, la inclusión de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones en salud no solo fortalece la democracia, sino que también mejora la calidad y la equidad de los servicios, asegurando que las políticas respondan a las necesidades reales de la población. De este modo, La [OPS \(2019\)](#) reconoce la promoción de la salud como una función esencial de salud pública, subrayando la importancia de la participación y el empoderamiento comunitario, así como el compromiso de la sociedad civil. La vinculación entre las personas y sus entornos, y cómo estos influyen en la salud comunitaria, resalta la necesidad de empoderar a la ciudadanía en el diseño de políticas públicas de salud y la construcción de entornos saludables.

En este sentido, la participación ciudadana se convierte en un eje central para la promoción de la salud y la prevención de enfermedades. De hecho, [Coronado y Manza \(2024\)](#), en su estudio sobre participación ciudadana y transparencia gubernamental en atención primaria de salud, plantean que la gestión gubernamental en salud pública no debe ser concebida independientemente de sus beneficiarios. El Estado, por lo tanto, debe propiciar espacios de participación ciudadana para la revisión de requerimientos y la retroalimentación con información eficiente. Así, la transparencia y la rendición de cuentas se fortalecen,

asegurando que las políticas de salud respondan a las necesidades y expectativas de la población.

En Venezuela, la [CRBV \(1999\)](#) establece la salud como un derecho social fundamental y la obligación del Estado de garantizarlo. La comunidad organizada tiene el derecho de participar en la toma de decisiones sobre la planificación, ejecución y control de la política de salud. La atención primaria de salud, la más cercana a la ciudadanía, es competencia de los gobiernos municipales, lo que refuerza la importancia de la participación ciudadana en este nivel.

La [CRBV \(1999\)](#) también permite la transferencia de la administración y desarrollo de la red de atención primaria de salud a las comunidades organizadas, siempre que demuestren capacidad. La creación de las Áreas de Salud Integral Comunitaria (ASIC) en 2019, como unidad básica del Sistema Público Nacional de Salud (SPNS), busca fortalecer la participación ciudadana en la gestión de la salud.

La Resolución N° 007 ([Ministerio del Poder Popular para la Salud, 2019](#)), publicada en la Gaceta Oficial N° 41.564, establece la participación ciudadana como un proceso fundamental en las Áreas de Salud Integral Comunitaria (ASIC), destacando la importancia de los voceros comunitarios en los espacios de cogestión. El consejo de dirección de las ASIC incluye un vocero de las comunidades organizadas, cuyas funciones abarcan la coordinación de políticas de salud, la promoción de prácticas saludables y la garantía de la calidad de la atención.

Así, la participación ciudadana emerge como un componente cardinal en la planificación y ejecución de políticas públicas de salud en Venezuela, especialmente en el ámbito de la atención primaria. Su relevancia se magnifica al considerar que la salud, más allá de ser un derecho fundamental, constituye un pilar para el desarrollo social y económico de la nación. La participación de los ciudadanos en la toma de decisiones no solo fortalece la legitimidad de las políticas, sino que también asegura que estas respondan de manera efectiva a las necesidades y expectativas de las comunidades.

La [CRBV \(1999\)](#), junto con las resoluciones del Sistema Público Nacional de Salud (SPNS), establece un marco legal robusto que obliga a los entes del Estado a fomentar espacios de diálogo y discusión con las comunidades organizadas. Este marco legal reconoce el derecho de los ciudadanos a participar en la planificación, ejecución y evaluación de las políticas de salud, otorgándoles un rol protagónico en la gestión de los servicios de salud.

La atención primaria, al ser el nivel de atención más cercano a la ciudadanía, se convierte en un escenario privilegiado para la participación ciudadana. La promoción de la salud, la prevención de enfermedades y la rehabilitación comunitaria son áreas donde la participación de los ciudadanos puede generar un impacto significativo. Al involucrar a las comunidades en la identificación de problemas, la formulación de soluciones y la evaluación de resultados, se pueden diseñar políticas más efectivas y sostenibles.

Sin embargo, la implementación efectiva de la participación ciudadana requiere superar diversos desafíos. La falta de recursos, la burocracia, la desconfianza en las instituciones y la falta de capacitación ciudadana son algunos de los obstáculos que dificultan la participación activa y significativa de los ciudadanos.

Para superar estos desafíos, es necesario adoptar un enfoque integral que involucre a todos los actores relevantes. El Estado debe fortalecer los mecanismos de participación ciudadana, garantizar el acceso a información transparente y oportuna, y fomentar el diálogo con las comunidades. Las organizaciones comunitarias deben fortalecer su capacidad de incidencia y promover la participación de sus miembros. En esencia, la participación ciudadana en el sector salud venezolano no solo contribuye a mejorar la calidad de los servicios de salud, sino que también fortalece la democracia y promueve la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

REFLEXIONES FINALES

El presente trabajo de investigación se ha centrado en la exploración teórica de la participación ciudadana en el diseño de políticas públicas de salud en Venezuela, con un enfoque particular en la red de atención primaria. Su objetivo primordial ha sido establecer las bases conceptuales que permitan comprender la intrincada relación entre la participación ciudadana y la efectividad de las políticas de salud, especialmente en un contexto como el venezolano, donde el acceso a servicios de calidad es un derecho constitucional y una necesidad apremiante.

En este estudio, se ha destacado la importancia de la participación ciudadana como un mecanismo esencial para la conformación de una ciudadanía activa y empoderada. Los ciudadanos, como principales beneficiarios de las políticas de salud, poseen un conocimiento invaluable sobre las necesidades y desafíos que enfrentan sus comunidades. Su participación activa en el diseño de políticas públicas, especialmente en la red de atención primaria, permite asegurar que estas políticas respondan de manera efectiva a las necesidades reales de la población.

En este sentido, se han explorado los marcos legales venezolanos que promueven la participación ciudadana en el sector salud. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece la salud como un derecho fundamental y la obligación del Estado de garantizarlo. Además, reconoce el derecho de la comunidad organizada a participar en la toma de decisiones sobre la planificación, ejecución y control de las políticas de salud.

Sin embargo, la legislación por sí sola no garantiza la participación ciudadana efectiva. Es necesario crear espacios y mecanismos que permitan a los ciudadanos participar de manera significativa en la toma de decisiones. Esto implica garantizar el acceso a información transparente y oportuna, fomentar el diálogo entre las instituciones del Estado y la ciudadanía, y fortalecer las organizaciones comunitarias.

La OPS también reconoce la importancia de la participación ciudadana en la promoción de la salud y la construcción de entornos saludables. Los ODS de las Naciones Unidas destacan la participación de la sociedad civil como un elemento clave para el logro de estos objetivos.

Si bien el marco legal y los reconocimientos internacionales han sentado las bases para la participación ciudadana en el sector salud venezolano, aún existen áreas de oportunidad para fortalecer su efectividad. La optimización de la asignación de recursos, la simplificación de los procesos administrativos, el fomento de la confianza mutua entre instituciones y ciudadanos, y el impulso de la capacitación ciudadana son aspectos clave para potenciar la participación. Para lograrlo, se requiere un enfoque colaborativo que involucre a todos los actores relevantes.

El Estado puede liderar la creación de mecanismos de participación más accesibles, garantizar la transparencia en la información y promover espacios de diálogo inclusivo con las comunidades. Asimismo, las organizaciones comunitarias pueden fortalecer su capacidad de liderazgo y movilización, fomentando la participación de sus miembros en la toma de decisiones y la gestión de la salud.

En conclusión, la participación ciudadana es un componente esencial para la construcción de políticas públicas de salud efectivas en Venezuela. Al involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones, se puede asegurar que las políticas respondan a las necesidades reales de la población, mejoren la calidad de los servicios y se constituyan entornos saludables, además de fortalecer la democracia.

REFERENCIAS

Aguilar, L (2020). *Gobernanza y políticas públicas*. Fondo de Cultura Económica.

Arnstein, S. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

Blanco, C. (2010). *Un programa para el cambio, revisión y perspectivas de las reformas del Estado: el caso venezolano*. Grijalbo-Grupo Editorial Random House Mondadori.

Castellanos, J. (2019). El derecho humano a participar: Estudio del artículo 21 de la Declaración Universal de Derechos Humanos. *Universitas. Revista de Filosofía, Derecho y Política*, 33, 1-20. <https://doi.org/10.20318/universitas.2020.5136>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). *Enmienda Constitucional N° 1*. Art. 83, 84, 178, 184. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (Extraordinario), N° 5.908.

Coronado, C. y Manza, H. (2024). Participación ciudadana y transparencia gubernamental en atención primaria de salud. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 5(2), 853-880. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i2.80>

Habermas, J. (1984). *Teoría de la acción comunicativa: Razonamiento y la racionalización de la sociedad (Vol. 1)*. Beacon Press.

Martínez-Corona, J., Palacios-Almón, G. y Oliva-Garza, D. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Revista Ra Ximhai*, 19(1), 67-83. <https://doi.org/10.35197/rx.19.01.2023.03.jm>

Martínez, M. (2002). Hermenéutica y análisis del discurso como método de investigación social. *Paradigma*, 23(1), 9-30. <https://doi.org/10.37618/PARADIGMA.1011-2251.2002.p9-30.id270>

Ministerio de Planificación y Desarrollo. (2001). *Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007*.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>

Ministerio del Poder Popular para la Salud. (2019). Resolución N° 007. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 41.564, 15 de enero de 2019.

Montecinos, E., & Contreras, P. (2019). Participación ciudadana en la gestión pública: una revisión sobre el estado actual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 341-356.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29059356004/29059356004.pdf>

Naciones Unidas. (1948, 10 de diciembre). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*.

https://www.ohchr.org/sites/default/files/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Naser, A., Williner, A. y Sandoval, C. (2021). *Participación ciudadana en los asuntos públicos: un elemento estratégico para la Agenda 2030 y el gobierno abierto (Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/184))*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Organización Panamericana de la Salud (2019). *Estrategia y plan de acción sobre la promoción de la salud en el contexto de los objetivos de desarrollo sostenible 2019-2030*.

https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/55950/OPSFPLIM220006_spa.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78. <https://muse.jhu.edu/article/266029>

Ramos, M. (2009). La participación ciudadana en la esfera de lo público. *Espacios Públicos*, 12(25), 85-102.

<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/676/67611350006.pdf>

Torres, J. y Santander, P. (2013). *Políticas públicas: conceptos y herramientas para su análisis*. Editorial Universidad del Rosario.

Vegas, H. (2017). Participación y Gestión Pública: un Enfoque Reflexivo Desde el Contexto Local Venezolano. *Investigación administrativa*, 46(119).

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782017000100005&lng=es&tlng=es

Villarreal, M. (2009). Participación ciudadana y políticas públicas. Eduardo Guerra,

Décimo Certamen de Ensayo Político, 31-48. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://portalanterior.ieepcnl.mx/educacion/certamen_ensayo/decimo/MariaTeresaVillarrealMartinez.pdf

Capítulo 8

Estrategias de comercio electrónico como ventaja competitiva en negocios digitales: una revisión sistemática

E-commerce strategies as a competitive advantage in digital business: a systematic review

Daniel Antonio Verenzuela-Barroeta

 daverenzuela@uc.edu.ve

Doctor en gerencia, magíster en gerencia de las finanzas y de los negocios, contador público, investigador del Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5916-6986>

Mariela Concepción Araque-Manrique

 maraque@uc.edu.ve

Doctorando en salud pública, especialista en gerencia tributaria, contador público, investigador del Grupo de Investigación en Ciencias Sociales, Universidad de Carabobo, Maracay, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9717-743X>

Adrián José Salas-Hernández

 asalas11@uc.edu.ve

Doctor en gerencia, magíster en administración del trabajo y relaciones laborales, contador público, coordinador e investigador del Grupo de Investigación en Ciencias Sociales, Universidad de Carabobo, Maracay, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9593-6850>

Loyda Mercedes García-Estelin

 lgarcia9@uc.edu.ve

Postdoctora en investigación y desarrollo, doctora en educación, administradora comercial, investigadora del Grupo de Investigación en Ciencias Sociales, Universidad de Carabobo, Maracay, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9917-5158>

Cómo citar este capítulo:

Verenzuela-Barroeta, D. A., Araque-Manrique, M. C., Salas-Hernández, A. J. y García Estelin, L. M. (2025). Estrategias de comercio electrónico como ventaja competitiva en negocios digitales: una revisión sistemática. En A. Cordero, D. Verenzuela y L. García (Coords.). *Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempos de incertidumbre* (pp. 132-152). Editorial Universidad de Carabobo.

Capítulo 8

Estrategias de comercio electrónico como ventaja competitiva en negocios digitales: una revisión sistemática

E-commerce strategies as a competitive advantage in digital business: a systematic review

Daniel Antonio Verenzuela-Barroeta
Mariela Concepción Araque-Manrique
Adrián José Salas-Hernández
Loyda Mercedes García-Estelin

INTRODUCCIÓN

La revolución tecnológica ha impactado en la vida económica generando cambios en los hábitos de los sectores económicos y de los consumidores, imponiendo a las organizaciones empresariales la necesidad de avanzar hacia el Comercio Electrónico (CE) para adaptarse a un mercado cambiante, perdurar en condiciones de incertidumbre, crecer mejorando sus procesos y cruzar fronteras (Rodríguez et al., 2020). De hecho, en Latinoamérica, en 2018 las ventas a través de transacciones de CE ascendieron a 17.723 billones de dólares en Brasil, 5.889 billones de dólares en Chile, 4.261 billones de dólares en Argentina, 4.000 billones de dólares en Colombia y Perú, 800 mil dólares en Ecuador y 449 mil dólares en Venezuela (Rodríguez et al., 2020).

La revolución tecnológica ha impactado en la vida económica generando cambios en los hábitos de los sectores económicos y de los consumidores, imponiendo a las orga-

nizaciones empresariales la necesidad de avanzar hacia el Comercio Electrónico (CE) para adaptarse a un mercado cambiante, perdurar en condiciones de incertidumbre, crecer mejorando sus procesos y cruzar fronteras (Rodríguez et al., 2020). De hecho, en Latinoamérica, en 2018 las ventas a través de transacciones de CE ascendieron a 17.723 billones de dólares en Brasil, 5.889 billones de dólares en Chile, 4.261 billones de dólares en Argentina, 4.000 billones de dólares en Colombia y Perú, 800 mil dólares en Ecuador y 449 mil dólares en Venezuela (Rodríguez et al., 2020).

La literatura señala que el CE constituye una oportunidad financiera para los negocios digitales; su adopción permite a las empresas interactuar con clientes (*Customer Relationship Management*, CRM), gestionar los recursos (*Enterprise Resource Planning*, ERP), su cadena de suministro (*Supply Chain Management*) y mejorar la toma de decisiones (Perdigón y Pérez, 2020). El

aprovechamiento eficiente de los recursos, las capacidades y el conocimiento de las empresas, permiten generar competitividad a partir de una economía de escala que le permita crecer y expandirse en el mercado, lo cual supone una ventaja de localización con la que pueden construir un liderazgo en sus estructuras de costos mediante la optimización de los procesos, la incorporación de tecnologías de mejor relación precio-calidad y reducir costos de almacenamiento. De esta forma, generar precios atractivos capaces de satisfacer a los clientes y fidelizarlos al proveerles mayores beneficios al menor precio ([Cardona et al., 2022](#)).

No obstante, considerando que el CE comprende transacciones comerciales basadas en el procesamiento y la transmisión de datos digitalizados, la estrategia, como plan de acción empresarial para competir con éxito, requiere implementar cambios que generen elementos distintivos para atraer clientes actuales y clientes potenciales, operando aspectos esenciales del ecosistema digital: la publicidad, la búsqueda de información sobre productos y servicios, la gestión logística, la gestión postventa, entre otros ([García, 2018](#)); pues el CE involucra una extensa gama de actividades asociadas al uso de la Internet, equipos computacionales, así como dispositivos móviles y portátiles, por lo que es imperativo que las estrategias de CE busquen desarrollar sinergias con el público objetivo, integrando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Con fundamento en todo lo anterior, esta investigación tiene por objetivos: a) identificar las características bibliométricas de la producción científica sobre CE publicada entre 2016 y 2020, a partir de la revisión de los artículos publicados en revistas indexadas en bases de datos de acceso abierto y b) establecer las estrategias de comercio electrónico desde la perspectiva de creación de ventaja competitiva para las empresas.

Luego de esta introducción, se presenta una segunda sección en la que se declara la metodología del estudio, una tercera sección en la que se presentan y discuten los resultados y, finalmente, una cuarta sección en la que se formulan las conclusiones.

METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptivo a partir de una revisión sistemática de la literatura, realizada entre febrero y mayo de 2023. La estrategia metodológica consistió en identificar, seleccionar, elegir e incluir artículos académicos que reportan resultados de investigaciones sobre CE, a través del motor de búsqueda

Google Scholar, cuyos atributos de acceso abierto y cobertura, lo convierten en aliado de la comunidad científica y en fuerte competencia para WoS y Scopus (Morales et al., 2017).

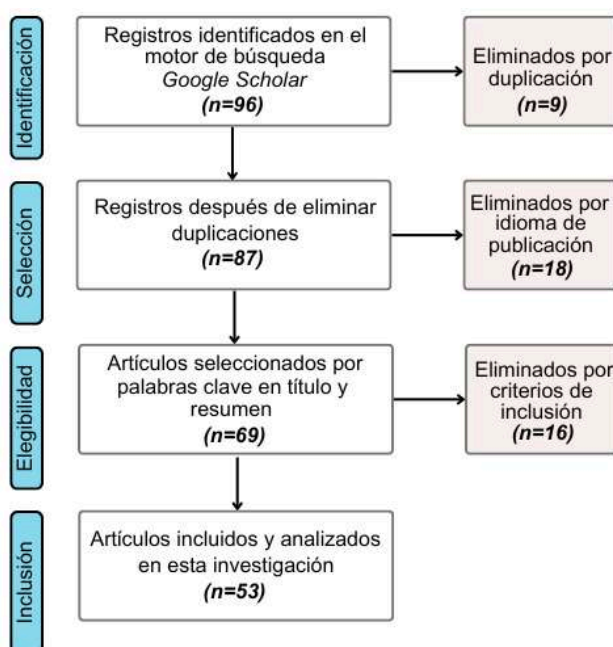
Para refinar la acometida, se utilizaron los filtros de la búsqueda avanzada, delimitando el período y definiendo las palabras claves: a) comercio electrónico, b) e-commerce y c) electronic commerce; debiendo estar presente, al menos, una de ellas, en el título o en las palabras clave del resumen de la publicación.

Como criterios de inclusión se estableció que los artículos: a) divulgaran resultados de investigaciones empíricas o conceptuales, b) publicados en inglés o español entre 2016 y 2020, ambos inclusive y c) que la revista esté indexada en, al menos, un directorio, sistema de evaluación, base de datos, catálogo y/o repositorio.

Como instrumento se utilizó el *Preferred Reporting Items Systematic Reviews and Meta-Analyses Protocols* (PRISMA-P) (Moher et al., 2015), para facilitar la trazabilidad del proceso de recopilación de información con transparencia y claridad, permitiendo gestionar la revisión de cada artículo seleccionado, registrando los datos editoriales y los resultados de la investigación. Se encontraron 96 fuentes de información, se eliminaron nueve por duplicación, 18 por encontrarse publicadas en idiomas diferentes al español e inglés, y 16 por estar publicadas en revistas no indexadas (ver Figura 1):

Figura 1

Diagrama de flujo para revisiones sistemáticas de literatura según PRISMA-P

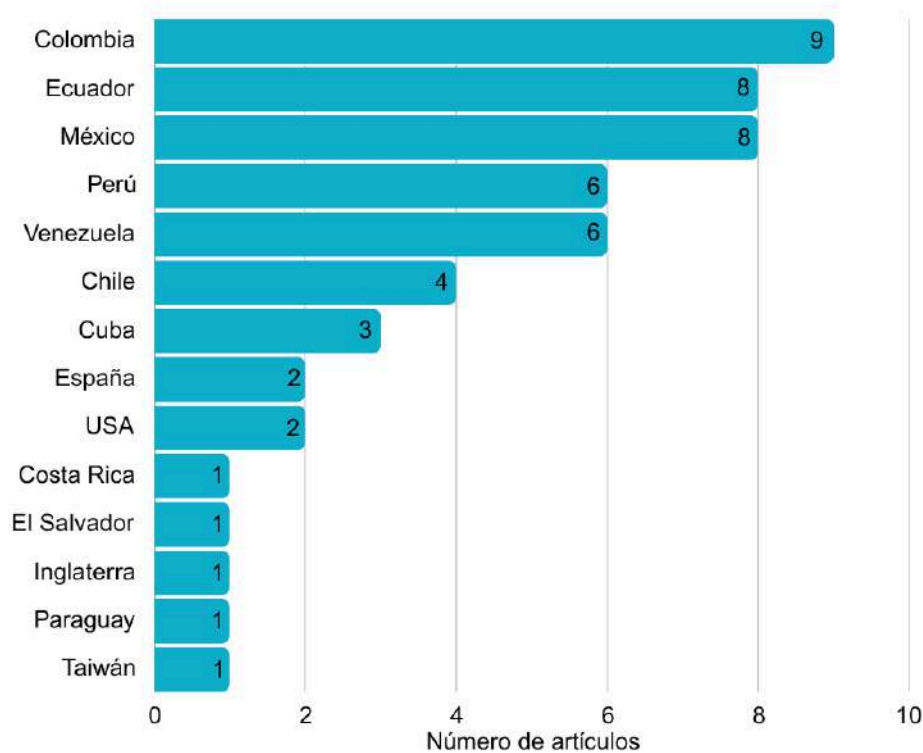


RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Características bibliométricas de la producción científica sobre comercio electrónico durante el período 2016-2020

Del total de artículos analizados, el 60,40% (n=32) corresponde a artículos originales, mientras que el 39,60% (n=21) son producto de revisiones sistemáticas o de literatura. El 88,70% (n=47) se publicó en revistas latinoamericanas y el 11,30% (n=6) en revistas norteamericanas, europeas y asiáticas. En Latinoamérica, Colombia lidera el ranking con el 19,10% (n=9), seguido por Ecuador y México con 17% (n=8) cada uno, Perú y Venezuela con el 12,80% (n=6) cada uno. La Figura 2 muestra el número de artículos por país:

Figura 2
Número de artículos por país

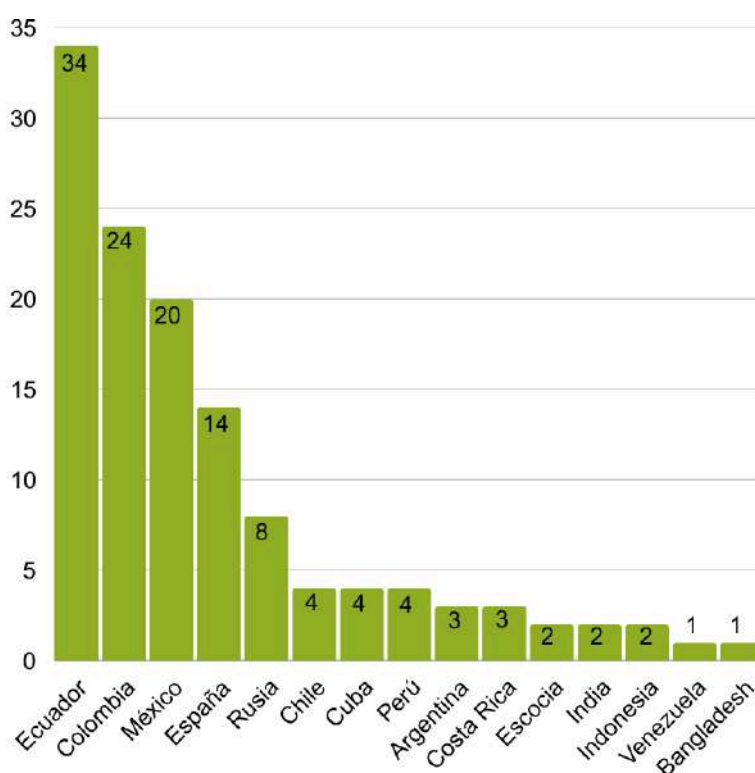


Respecto al año de publicación, durante el 2020 se produjo el 22,70% (n=12), en 2017 y 2018 el 20,70% (n=11) en cada año, en 2019 el 18,90% (n=10) y en 2016 17,00% (n=9). La cantidad de autores totalizó 126 con diversas afiliaciones y países de procedencia. El 100% está afiliado a una institución de educación superior, 89,70% (n=113) es profesor-investigador de una universidad y el 10,30% (n=13) es docente de institutos tecnológicos y colegios universitarios.

En cuanto al país de procedencia, el 27% (n=34) de los autores son ecuatorianos, 19% (n=24) colombianos, 15,90% (n=20) mexicanos, 11,10% (n=14) españoles, 6,30% rusos (n=8). El resto provienen de otros países latinoamericanos, de Europa y Asia, como se muestra en la Figura 3:

Figura 3

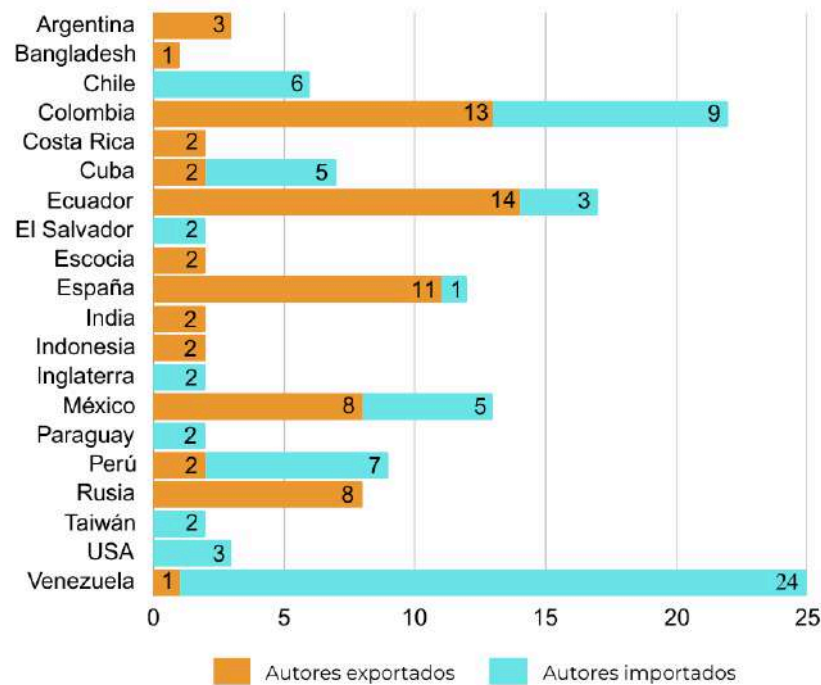
Número de autores según el país de procedencia



Por otro lado, se constata la creciente internacionalización de la labor investigativa de los autores, evidenciada con la movilidad de los investigadores que vincula al 53,60% (n=71) de los autores con revistas editadas en países diferentes a su nación de procedencia. En esta investigación se denominan “autores exportados”. También es de interés conocer el país de radicación de las revistas para determinar el número de autores extranjeros que publicó investigaciones, en cuyo caso reciben la denominación “autores importados”.

Ecuador alcanzó el 19,70% (n=14) de autores exportados, seguido por Colombia con el 18,30% (n=13), España con el 15,50% (n=11), México y Rusia cada uno con el 11,30% (n=8). Por su parte, Venezuela lideró el ranking de autores importados con un 33,80% (n=24), continuado por Colombia con el 12,70% (n=9), Perú con el 9,90% (n=7) y Chile con el 8,50% (n=6) (ver Figura 4):

Figura 4
Número de autores exportados / autores importados por país



Siguiendo el orden de ideas, conviene señalar el índice de citación de los artículos, con fundamento en el enlace “citado por” disponible en cada ítem de los resultados de Google Scholar. Con el propósito de identificar este atributo bibliométrico, se puntualizan los autores y las revistas con alta transferencia de conocimiento, sin recurrir a mediciones de índices de impacto. En promedio, los artículos han sido citados en 14 trabajos, la Tabla 1 reseña en orden descendente el número de citaciones ubicadas por encima del promedio:

Tabla 1
Artículos más citados, autores y afiliación institucional

N°	Título	N° de citas	Autor(es)	Afiliación institucional	Título de la revista
1	Electronic Commerce: factors involved in its adoption from a bibliometric analysis	124	Gaffar (2016)	Universidad de Ciencia y Tecnología Mawlana Bhashami, Bangladesh	Global Journal of Management and Business Research, USA
2	Perfomance evaluation of the electronic commerce systems	83	Shaytura et al. (2017)	Universidad Estatal Rusa, Rusia	Espacios, Venezuela
3	Marketing+internet=e-commerce: oportunidades y desafíos	80	Barrientos (2017)	Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú	Finanzas y Política Económica, Perú

Estudios Culturales y Organizacionales:

organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempos de incertidumbre

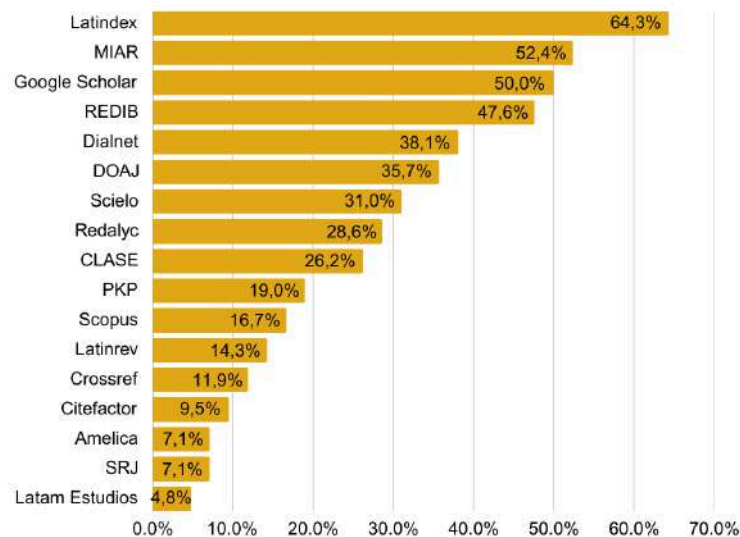
N°	Título	N° de citas	Autor(es)	Afiliación institucional	Título de la revista
4	Comercio electrónico y nivel de ventas en las MiPyMEs del sector comercio, industria y servicios de Ibagué	54	Sanabria et al. (2016)	Universidad del Tolima, Colombia	Escuela de Administración y Negocios, Colombia
5	Factores que afectan la confianza de los consumidores por las compras a través de medios electrónicos	43	Sánchez-Alzate y Montoya-Restrepo (2016)	Universidad Nacional de Colombia, Colombia	Pensamiento & Gestión, Colombia
6	Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas	42	Perdigón et al. (2018)	Universidad de Ciencias Informáticas, Cuba	Revista Cubana de Ciencias Informáticas, Cuba
7	<i>Electronic Commerce: factors involved in its adoption from a bibliometric analysis</i>	39	Villa et al. (2018)	Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia	<i>Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research</i> , Chile
8	Diferencias de la adopción del comercio electrónico entre países	28	Sánchez y Arroyo-Cañada (2016)	Universitat de Barcelona, España	Suma de Negocios, Colombia
9	<i>Strategic mechanisms for the future development of the international ecommerce market</i>	27	Shakhmametyev et al. (2018)	Institución Autónoma de Educación Superior del Estado Federal, Rusia	Espacios, Venezuela
10	El comercio electrónico en el Ecuador	20	Esparza (2017)	Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador	Ciencia e Investigación, Ecuador
11	El comercio electrónico (e-commerce): una posible ventana de oportunidad para las firmas en los países en vías de desarrollo	17	Cecere y Acatitla (2016)	Universidad Autónoma de Madrid, España Universidad Nacional Autónoma de México, México	Revista Internacional de Investigación y Docencia, España
12	Del comercio electrónico al comercio social: la innovación al alcance de las organizaciones. Estudio para el sector calzado Bucaramanga, Colombia	16	Guzmán y Abreo (2017)	Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia	Contabilidad y Negocios, Perú
13	El s-commerce: La innovación a través de Medios Sociales	14	Guzmán (2018)	Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia	Journal of Technology Management & Innovation, Chile
14	<i>Analysis of social factors and their relationship with perceived risk for e-commerce purchases</i>	14	Sánchez-Alzate y Sánchez-Torres (2017)	Universidad Nacional de Colombia, Colombia	DYNA, Colombia

Los 53 artículos incluidos en esta investigación, están publicados en 42 revistas académicas, siendo la revista “Espacios” editada en Venezuela la que publicó el mayor número de artículos; es decir, un 11,30% (n=6), seguida por las revistas “Innova Research Journal” de Ecuador, “Iberoamericana de las Ciencias Computacionales e Informática” de México y “Contabilidad y Negocios” de Perú, cada una con 2 artículos, equivalente al 3,80% (n=2).

Respecto al propósito de promocionar y dar una mayor visibilidad a sus contenidos y en concordancia con el cuarto criterio de inclusión de esta investigación, se tomó en consideración la indexación, el depósito y registro en bases de datos de las revistas, determinándose que las 42 revistas se encuentran registradas, en promedio, en 11,47 indexadores/bases de datos de mayor importancia para la gestión editorial (ver Figura 5).

Figura 5

Principales indexadores de las revistas



Por encima del promedio, Latindex registra el 64,30% (n=27) de las publicaciones periódicas, seguida por MIAR en la que se aloja el 52,40% (n=22), en Google Scholar se deposita el 50% (n=21) y en REDIB se inscribe el 47,60% (n=20) de las revistas. Por debajo del promedio, en Redalyc se indexa el 28,60% (n=12), en CLASE el 26,20% (n=11), en PKP se aloja el 19% (n=8) y en Scopus el 16,70% (n=7).

Por otra parte, se constató que, en promedio, cada revista se encuentra alojada en 3,67 indexadores. Por encima del promedio, la “Revista de Investigación en Tecnologías de la Información”, “PAAKAT Revista de Tecnología y Sociedad” y “Nova Scientia”, de México, se encuentran indexadas en nueve plataformas de acceso abierto, la “Revista Escuela de Administración y Negocios” y “DYNA” de Co-

lombia, “Contabilidad y Negocios” de Perú, “Universidad & Sociedad” de Cuba y “Digital Publisher” de Ecuador, están inscritas en siete índices/bases de datos.

Por debajo del promedio, las publicaciones periódicas con menos registros en bases de indexación son: “Revista Científica de la UCSA” de Paraguay, “Espacios” de Venezuela, “Conciencia Digital y Ecociencia” de Ecuador, “Business Innova Sciences”, “Ciencias Empresariales” y “Expert” de Perú, “Journal of Technology Management & Innovation”, “Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research” y “Academia & Negocios” de Chile, “TEC Empresarial” de Costa Rica, “Orientando” y “Revista Internacional de Investigación e Innovación Tecnológica” de México, “Revista de Investigación en Gestión Industrial, Seguridad y Salud en el Trabajo”, “Economía & Administración” y “Suma de Negocios” de Colombia.

Estrategias de comercio electrónico para la creación de ventaja competitiva en negocios digitales

El CE ofrece diversos beneficios para las empresas, reduce los costos derivados de procesos organizacionales, promueve la apertura hacia nuevos mercados, mejora la interacción con clientes actuales y potenciales, incrementa las oportunidades de expansión empresarial a través del posicionamiento de marcas, bienes y servicios, incentiva la productividad y la innovación, incrementa los volúmenes de transacciones y, por tanto, aumenta la rentabilidad de los negocios ([Mazón-Olivo et al., 2018](#)).

De igual manera, en el contexto de los negocios digitales, permite a las pequeñas y medianas empresas sobrevivir en la era de información ([Guzmán y Abreo, 2017](#)). Las oportunidades que brinda la Internet representan un medio de propagación de información y de diálogo de las empresas con sus grupos de interés: los actores, las sucursales, el mercado existente o potencial, la cadena de ventas y los proveedores, dado que la posibilidad de crear ventajas competitivas definidas por la gestión de información en línea, actualización de datos y administración documental para mejorar la calidad de servicio al cliente con especial atención en las políticas de pre y postventa. A lo interno, contribuye a identificar los procesos que requieren ser redefinidos en función de la asistencia técnica y el soporte necesario de la actividad comercial ([Cecere y Acatitla, 2016](#)).

Los sistemas de CE se deberían adecuar a las condiciones particulares de la empresa y del mercado en el que opera; por ello, es importante monitorear continuamente los avances del proyecto, del cual surgen soluciones factibles que incentivan la eficacia operacional bajo entornos electrónicos, tales como optimi-

zación del presupuesto publicitario, los cambios en la lista de palabras clave del sitio web, la medición de la eficiencia de los canales de tráfico y la capacidad de conversión del sitio web, entre otras (Jalón et al., 2020; Shaytura et al., 2017). A partir de la operatividad del CE, las empresas pueden construir bases de datos para utilizarla como flujo de información en las distintas áreas, operar los datos como estrategia para conquistar nuevos objetivos.

Para alcanzar el éxito esperado, es necesario que exista confianza en las transacciones que se efectúen a través de la Internet, dado que, a pesar de su crecimiento sostenido, muchos consumidores se mantienen escépticos a su efectividad, expresan cierta desconfianza que, en la actualidad, no ha logrado ser derribada por razones de desconocimiento de la usabilidad de la red y por el riesgo inherente a las transacciones de intercambio virtual.

En este sentido y desde la perspectiva estratégica, para crear ventajas competitivas en los negocios digitales, las empresas requieren diagnosticar la situación actual, el umbral al que pretende trascender y cómo lo hará. Para ello, se consideran cuatro desafíos que deberían enfrentar para la ejecución efectiva del proyecto de CE: a) ser proveedor de bajo costo, b) superar a la competencia con cualidades distintivas de calidad, gama amplia de bienes y servicios de valor agregado, c) centrarse, inicialmente, en un nicho pequeño de mercado para satisfacer sus necesidades, deseos y gustos, y d) ofrecer precios bajos en bienes y servicios diferenciados (Leyva-Carreras et al., 2017).

Bajo este planteamiento, se formula un conjunto de acciones empresariales que constituyen la estrategia, orientadas a potenciar las capacidades organizacionales, fomentar la confianza de las relaciones interactivas en el marco de las transacciones en línea y augurar el crecimiento y la expansión en un contexto diversificado de agentes económicos, de competencia, de oportunidades de negocios y de indetenibles riesgos:

Gestión del sitio Web: Constituye la tarjeta de presentación virtual de la empresa, de sus marcas y bienes o servicios. Es importante que el sitio web exhiba las referencias organizacionales para que los consumidores puedan conocer los antecedentes de la empresa, sus datos de ubicación y contacto, catálogo de productos, precios, descuentos, gestión logística, política posventa, de privacidad, acceso en varios idiomas, medios electrónicos de pago, compras en varias monedas, preguntas frecuentes, buscador de información, chat en línea, protocolos seguros de transferencia de datos, mapa del sitio, acceso desde dispositivos móviles, entre otros elementos de interés (Vásquez, 2019).

Idealmente, el sitio web debería estar asociado a la tienda en línea, debiendo tener

incorporado un carrito de compras gestionado a través de Prestashop, Wordpress o Wix ([Ballesteros et al., 2019](#)). Los consumidores sentirán atracción hacia los bienes y servicios ofertados por un proveedor en línea si su sitio web y tienda en línea presentan facilidad de uso, lo cual repercute en la simplificación del proceso de búsqueda y la prontitud con la que puede realizar el pedido y el pago en línea; si esto se cumple, muy probablemente, el proveedor acumulará buena reputación en línea, credibilidad y confianza.

Otro aspecto importante del sitio web es su posicionamiento en línea, lo cual implica gestionar eficientemente la visibilidad a través del *Search Engine Optimization* (SEO), con la intención de que los resultados orgánicos en los diferentes buscadores optimicen la ubicación de la página de la empresa en Google, lo cual incrementa las probabilidades de que los usuarios visiten el sitio web ([Miembiela-Pollán y Pedreira-Fernández, 2019](#)).

Gestión del *marketing* digital: Involucra el marketing en redes sociales como herramienta *Business to Consumer* (B2C), dirigido a proporcionar contenidos interactivos en línea para que los consumidores conozcan y analicen las empresas que pueden proveer satisfacción a sus necesidades. Este esquema de *marketing* se orienta a la personalización de las comunicaciones para dirigirlas a segmentos particulares del mercado, aumentando las posibilidades de capturar el tráfico de usuarios hacia el sitio web, convertirlos en contactos y, posteriormente, en clientes. Las empresas deberían cuidar su estrategia de *marketing* digital en redes sociales, pues estas cumplen un rol en el boca a boca electrónico durante el proceso de compartimiento de experiencias; los consumidores confían en los consejos y recomendaciones de otros usuarios antes de decidir sobre su compra ([Jasso y Matarazzo, 2016](#)); pero, además, por representar medios masivos de interacción comunicativa, permite a las empresas conocer qué desean las personas, qué opinan del mercado, de sus productos, de la competencia, cuáles son sus perspectivas y cuáles son las tendencias actuales.

En las redes sociales basadas en perfil, como Facebook e Instagram, es posible llevar a cabo comunicación orgánica, así como realizar comunicación de pago, con el fin de tener un mayor alcance para atraer un mayor número de prospectos al perfil y, por ende, al sitio web. Estas redes, constituyen una herramienta para que los negocios digitales alojen videos demostrativos de la funcionalidad y operatividad, imágenes, fotografías y *brochure* de productos, servicios, precios y promociones, con el fin de cautivar la atención del usuario de manera sencilla y rápida ([Miembiela-Pollán y Pedreira-Fernández, 2019](#)).

Otra herramienta del *marketing* digital es el e-mail marketing, utilizada como al-

ternativa de comunicación con una reducida inversión que puede reportar buenos resultados ([Miembuela-Pollán y Pedreira-Fernández, 2019](#)). Las empresas pueden aprovechar los datos colectivos que se intercambian en línea para acercarse a los clientes como estrategia dirigida a superar la restricción de los consumidores sobre la experiencia de tocar u oler el producto.

Por ejemplo, la estrategia de marketing digital de Amazon y Walmart es una experiencia que revela el uso de herramientas de tecnología de la información para conocer a los clientes, recordarles lo que no han comprado y ofrecerles productos de interés para futuras visitas; es decir, ofrecen un trato personalizado que en el caso de Amazon lo ha permitido posicionarse como líder mundial del comercio electrónico y el principal e-minorista de América ([Ortíz et al., 2017](#)).

Gestión logística: Para esta acción se recomienda la adopción del modelo de negocio electrónico *drop-shipping* que opera sin que el vendedor mantenga *stock* físico de productos, sino que al concretar la venta electrónica emite una orden de compra a un tercero (fabricante o mayorista) quien asume la responsabilidad logística; no obstante, el vendedor debería hacer seguimiento a los plazos de entrega, existencias disponibles, entre otros aspectos ([Bojórquez y Valdés, 2017](#)).

Otro aspecto inherente a la gestión logística de las transacciones derivadas del CE se relaciona con el embalaje de productos, considerado también como una estrategia de comunicación de *marketing* de marcas tan vital como el sitio web. Desde la perspectiva de comercialización, el empaque, los envases o las cajas, son una forma de publicidad de la empresa que incide en las intenciones de compra del consumidor; el embalaje repercute en las expectativas del cliente y despierta sensaciones visuales mediadas por el color, la forma del material, las palabras y las imágenes del embalaje que tienen, en conjunto, un significado semiótico.

El producto promocionado en el sitio web debería estar disponible y ser entregado en el tiempo prometido, pues una evaluación negativa afecta la confianza ([Vásquez, 2019](#)). Una gestión logística eficiente debería superar los principales problemas persistentes en el CE, tales como la no recepción de productos, recepción estropeada, no se corresponde con lo ofertado en el sitio web, recepción tardía o fuera del plazo acordado ([Chavez et al., 2020](#)).

Gestión de la seguridad transaccional: La seguridad transaccional, las políticas de privacidad y la gestión de datos confidenciales, permiten lograr que el cliente sienta la confianza de proporcionar datos personales para que, antes, durante y después del intercambio, sean administrados bajo protocolos de confidencialidad. En la actualidad, los clientes demandan sitios web seguros en los que puedan compartir información personal para realizar transacciones en línea ([Esparza, 2017](#)).

En entornos virtuales, el grado de incertidumbre de las transacciones es mayor que en los tradicionales, debido a que son susceptibles de riesgos implícitos de la usabilidad de las TIC ([Sánchez y Arroyo-Cañada, 2016](#)). Esta incertidumbre es uno de los principales problemas para los clientes, traducidos en ansiedades y miedos, por lo que se ha constatado que la reputación y antecedentes de la empresa permiten mitigarlos.

Es imperante reducir el riesgo funcional que alude al temor del cliente a que el bien o servicio, marca o tienda elegida no le provea el funcionamiento adecuado o que los resultados difieran de los esperados, el riesgo financiero asociado a la duda del consumidor sobre si el precio del producto es razonable y si podría encontrar el mismo producto a un menor precio, el riesgo social o el temor a que el entorno familiar y círculo social piensen que el consumidor no ha efectuado una buena elección, perjudicando su imagen personal y riesgo psicológico frente a la posibilidad de disgustarse consigo mismo por no haber realizado una buena elección ([Sánchez-Alzate y Montoya-Restrepo, 2016](#)).

Al respecto, algunos países Latinoamericanos como Argentina, Perú, Brasil y Colombia han generado medidas que van desde la protección de los datos personales y restricciones en la transferencia de información, hasta requisitos de localización de servidores ([Salas y Alfaro, 2019](#)); sin embargo, continúa siendo un reto para el resto de las economías emergentes que implica comprender que los consumidores no realizan compras basadas únicamente en el precio y calidad, sino que se preocupan por la confianza que el proveedor le inspira.

Diversificación de medios de pago electrónicos: Esta acción está dirigida a ofrecer diversas alternativas para pagar las compras en línea; esto es, la aceptación de tarjetas de crédito como instrumento transaccional; pues este producto bancario se ha convertido en el medio de pago más popular del CE. Su adopción como forma de pago crea ventajas competitivas para la empresa y, a su vez, contribuye al incremento de las colocaciones de capital del sistema bancario ([Esteves y Fernández, 2019](#)). Algunos de los problemas focales inherentes a los medios de pago electrónico, son las reducidas alternativas de pago que prefieren transacciones en efectivo con cargo a cuentas bancarias y las dificultades para el canje de promociones, cupones de descuentos y aprovechamiento de *gift card* ([Chavez et al., 2020](#)).

Gestión de la calidad del servicio y de la oferta: La calidad del servicio, de los bienes y servicios intercambiados favorece el nivel de satisfacción de los clientes. La mejora de la calidad y su adaptación a las necesidades de los clientes son factores determinantes de la satisfacción de las transacciones de compraventa en línea; con ello, se espera que la fidelización del cliente, expresada a través de las re-

compras.

Pero, más allá de eso, incide en el posicionamiento de la marca, la confianza y credibilidad de los clientes hacia su proveedor aun y cuando no puedan apreciar ciertas características físicas de los productos antes de adquirirlos. Para superar el desafío, no es suficiente adoptar estándares de calidad, es necesario implementar políticas postventa, destinadas a proteger la satisfacción del cliente y asegurar su acceso a los beneficios por garantía (Chavez et al., 2020). La empresa debería analizar las opiniones de los clientes durante y después de su experiencia de compra; esto es, recuperar información del pedido, del pago, de la factura y de los servicios posventa.

También conviene señalar que, además de lo anterior, el precio del producto es una de las características más valorada por los consumidores, por lo que un mismo producto al precio más bajo podría alterar la lealtad de los clientes; el precio tiene un efecto directo y proporcional en la satisfacción general del cliente y su intención de recompra (Vásquez, 2019).

CONCLUSIONES

Tras el análisis de los atributos cualitativos de la producción científica sobre CE publicada entre 2016-2020, se evidencia el interés de la comunidad académica por el estudio de esta variable y su relación con diversos aspectos de los negocios digitales (modelos de negocios, gestión estratégica del CE, entre otros). Especialmente en América Latina, se constata que investigadores de Colombia, Ecuador y México han generado las mayores contribuciones sobre el fenómeno, mostrando los avances, las limitaciones y los desafíos que las empresas enfrentan al implementar negocios virtuales bajo modelos de comercio electrónico.

En este sentido, durante el año 2020 se incrementó la cantidad de artículos publicados en 20% respecto al año 2019 y en 30% respecto al año 2016, como muestra de la contingencia global por Covid-19, revelando el progreso de las capacidades transformadoras hacia la modernización de las empresas para crear condiciones de oportunidad y fortaleza frente a las situaciones adversas que emergen del entorno, a partir de tecnologías y modelos de gestión de transacciones digitales.

Por otra parte, se reporta el creciente nivel de internacionalización de los autores y sus productos de investigación, notándose que Ecuador, Colombia y España registran el mayor volumen de autores que publican artículos en revistas editadas en países distintos al de su afiliación, con 30,20% del total de autores, mientras que Venezuela, Colombia y Perú publicaron el mayor número de artículos de autoría extranjera, concentrando el 31,80%.

Adicionalmente, se determinó que catorce de los 53 artículos objeto de estudio, concentran un total de citas que superan el promedio (14 citas); el número de citaciones de estos artículos representa el 83% (n=601) del total de citas de los artículos, por lo que se considera que estas producciones han contribuido a incrementar el número de visitas a los sitios web de las revistas en que se encuentran publicados, con incidencia favorable en su visibilidad, reutilización y redistribución de los artículos acumulados. En cuanto a la indización, se determinó que los indexadores Latindex, MIAR y Google Scholar son las tres fuentes de acceso abierto con mayor popularidad y usabilidad en la gestión editorial.

Respecto a las estrategias de CE para la creación de ventajas competitivas para las empresas, se identifican seis dimensiones de gestión empresarial que apuntan hacia la gestión eficiente de los negocios digitales, fundamentadas principalmente, en los modelos de CE *Consumer to Business* (C2B), B2C y *Business to Business* (B2B); siendo los dos primeros los de mayor popularidad en el ecosistema de negocios virtuales.

Bajo la perspectiva estratégica de creación de valor para las empresas a partir del CE, cobra importancia la generación de ventajas competitivas sostenibles, combinando recursos, capacidades y conocimientos para colocar bienes y servicios en el mercado, gestionando, de forma eficiente, el posicionamiento orgánico del sitio web, el *marketing* digital, las operaciones logísticas, la seguridad transaccional, los medios de pago y la calidad tanto del servicio como de la oferta de productos.

Con visión innovadora, las empresas que operan con negocios digitales, deberían detectar las áreas débiles de sus procesos para conocer la dirección de sus acciones atinentes a la optimización de sus operaciones, incrementar la productividad y dar mayores beneficios al cliente, recurriendo a la investigación y el desarrollo en busca de su especialización, la generación de nuevos productos, la adaptación y mejora continua de su tecnología, así como cambios incrementales en la cultura empresarial, para consolidar su competitividad.

En este sentido, la estrategia de CE de las seis acciones que se establecen en esta investigación, están dirigidas a fortalecer las oportunidades de negocios C2B, con el fin de que las empresas permitan a sus clientes actuales y potenciales valorar sus experiencias y percepciones a través de las opiniones que tienen respecto de las compras realizadas, la atención recibida y el servicio postventa, con lo cual los proveedores construyen su reputación y prestigio en el ecosistema de negocios digitales.

Para ello, el modelo B2C basado en los recursos, capacidades y conocimientos de

las empresas, se convierte en el medio instrumental a través del cual los proveedores procesan las operaciones de compra y venta en línea, constituyéndose en ventaja competitiva, en la medida en que el sitio web ofrezca acceso a sus clientes todos los días sin restricciones horarias y bajo los parámetros establecidos anteriormente relativos a la operatividad de la página, reduciendo así las diferencias que, en la actualidad, persisten al comparar las tiendas en línea con las tiendas físicas.

Por otro lado, la gestión logística como tendencia de gestión negocios digitales, debería contar con una infraestructura tecnológica y operacional capaz de generar soluciones rápidas, asertivas y eficientes a las expectativas de los clientes. De ahí que cobre importancia el modelo de negocio B2B y las alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la actividad logística, cuya finalidad en las operaciones de CE es lograr mayor eficiencia del ciclo de ventas, reduciendo costos de inventario, de intermediación y de entrega.

Respecto de las políticas de privacidad aplicables a la gestión de datos compartidos, representa una ventaja competitiva el hecho de que las empresas gestionen con estrictos protocolos de confidencialidad la información que los clientes proporcionan antes, durante y después de sus operaciones de compra, lo cual fortalece la confianza, fideliza la preferencia y aumenta la reputación de la empresa en las diferentes plataformas digitales.

El éxito de la gestión de datos de terceros debería estar acompañada de la diversificación de los métodos de pago en línea; incluso, es una de las referencias más valorada por los clientes, junto a la calidad del servicio y la oferta. Las tiendas en línea deberían brindar diversas formas de pago, privilegiando el uso de tarjetas de crédito y de moneda extranjera para facilitar la concreción de operaciones de CE y distinguirse de la competencia, especialmente de los competidores más pequeños cuyas alternativas se reducen a medios de pago basados en transferencias bancarias electrónicas y cargos a través de tarjetas de débito.

El CE no es el futuro sino el presente de la economía global, por lo que es necesario que los países continúen construyendo mecanismos para controlar el proteccionismo digital y que las empresas superen los obstáculos culturales, tecnológicos, operativos y financieros que les impiden potenciar el desarrollo del comercio electrónico como modo de vida proclive a augurar su perdurabilidad.

Finalmente, se debe declarar que, aunque esta revisión sistemática es susceptible a limitaciones derivadas del alcance de motor de búsqueda y eventuales sesgos de

los criterios de inclusión, la investigación procura contribuir con la presentación de los avances y tendencias de desarrollo del CE, empleando procedimientos objetivos administrados con protocolos éticos para lograr una cuidadosa búsqueda de producciones, por lo que se hace posible su replicabilidad en estudios futuros.

REFERENCIAS

Ballesteros, L., Silva, F., Mena, D. y Angamarca, M. (2019). Estrategias de marketing digital en empresas e-commerce: un acercamiento a la perspectiva del consumidor. *Digital Publisher*, 4(5), 108-122. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144035>

Barrientos, P. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. *Finanzas y Políticas Económicas*, 9(1), 41-56. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.1.3>

Benet, M., Zafra, S. y Quintero, S. (2015). La revisión sistemática de la literatura científica y la necesidad de visualizar los resultados de las investigaciones. *Logos, Ciencia & Tecnología*, 7(1), 101-103. <https://pdfs.semanticscholar.org/2e7c/d2b44cb9f6ed5cf117978caaa9f0c2dff73.pdf>

Bojórquez, M. y Valdés, O. (2017). El comercio electrónico como estrategia de internacionalización de las pymes. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información*, 5(10), 110-115. <https://doi.org/10.36825/RITI.05.10.017>

Cardona, C., Quintero, S., Mora, M., y Castro, J. (2022). Influencia del comercio electrónico en el desempeño financiero de las pymes en Manizales, Colombia. *Innovar*, 32(84), 75-96. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.100594>

Cecere, A. y Acatitla, E. (2016). El comercio electrónico (e-commerce): una posible ventana de oportunidad para las firmas en los países en vías de desarrollo. *Revista Internacional de Investigación y Docencia*, 1(1), 12-19. <https://core.ac.uk/download/pdf/234606487.pdf>

Chavez, R., Aldaba, M. y Corrales, C. (2020). Una revisión teórica sobre la adopción del comercio electrónico. *Valor Agregado*, 7(1), 61-66. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1418>

Esparza, N. (2017). El comercio electrónico en el Ecuador. *Ciencia e Investigación*, 2(6), 29-32. <https://doi.org/10.26910/issn.2528-8083vol2iss6.2017pp29-32>

Esteves, A. y Fernández, V. (2019). Aplicación de estrategias de ventas de tarjetas crediticias para incentivar el comercio electrónico en los clientes de una cadena de bancos en Perú. *Revista Científica de la UCSA*, 6(1), 23-32. [https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2019.006\(01\)023-032](https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2019.006(01)023-032)

García, J. (2018). La regulación del comercio: retos ante el cambio tecnológico. *Revista IUS*, 12(41), 43-70. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-21472018000100043&script=sci_arttext

Graffar, A. (2016). Electronic commerce: a study on benefits and challenges in an emerging economy. *Global Journal of Management and Business Research: Economics and Commerce*, 6(1), 18-22. https://globaljournals.org/GJMBR_Volume16/3-Electronic-Commerce-A-Study.pdf

Guzmán, A. (2018). El S-commerce: La innovación a través de Medios Sociales. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(1), 56-65. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242018000100056>

Guzmán, A. y Abreo, C. (2017). Del comercio electrónico al comercio social: la innovación al alcance de las organizaciones. Estudio para el sector calzado Bucaramanga, Colombia. *Contabilidad y Negocios*, 12(24), 107-118. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/19785>

Jalón, E., Zúñiga, A., Viteri, J. Y Marín, C. (2020). Innovación en el portal web adaptativo para mejorar la gestión de comercio electrónico en tiempos de pandemia. *Universidad & Sociedad*, 12(1), 145-150. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/1766/1766/>

Jasso, S. y Matarazzo, J. (2016). Innovación e internet. Estrategias de comercio electrónico en una empresa multilatin. *Teuken Bidikay Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 8, 171-190. <https://repositorio.elpoli.edu.co/handle/123456789/463>

Leyva-Carreras, A., Espejel-Blanco, J. y Cavazos-Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. <https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>

Mazón-Olivo, B., Jaramillo, M., Romero, O., Aguirre, M., Ruíz, J. y Eras, J. (2018). Modelo de Preparación de las TIC y Adopción del E-commerce en el Sector Comercio (PTACE). *Espacios*, 39(24), 15-36. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/18392415.html>

Miembela-Pollán, M. y Pedreira-Fernández, N. (2019). Herramientas de marketing digital y competencia: una aproximación al estado de la cuestión. *AROE*, 2(3). <https://www.econstor.eu/handle/10419/282274>

Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L. y PRISMA-P Group (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P). *Systematic Review*, 4(1). <https://link.springer.com/article/10.1186/2046-4053-4-1>

Morales, T., Martínez, A., Rivas, B., Diago, A., Clavero, L. y Martínez, S. (2017). Producción científica de la revista Edumecentro y su visibilidad a través de Google Académico. *Edumecentro*, 9(4), 162-179. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-28742017000400012&script=sci_arttext

Muñoz, C., Pérez, B., y Navarrete, M. (2020). Las empresas ante el COVID.19. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Seguridad y Salud en el Trabajo*, 2(2), 85-101. <https://doi.org/10.34893/gisst.v2i2.15>

Ortíz, R., Camacho, F. y Beltrán, R. (2017). Amazon vs. Walmart: ¿cuál de estas empresas dominará el comercio electrónico?. *Publicando*, 4(10), 368-382. <https://blog.selfbank.es/wp-content/uploads/2018/02/500-1957-1-PB.pdf>

Perdigón, R. y Pérez, M. (2020). Análisis holístico del impacto social de los negocios electrónicos en América Latina, de 2014 a 2019. *PAAKAT: Revista de Tecnología y Sociedad*, 10(18), 1-23. <http://www.udgvirtual.udg.mx/paakat/index.php/paakat/article/view/459/0>

Perdigón, R. y Viltres, H. y Madrigal, I. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(3), 192-208. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992018000300014

Rodríguez, K., Ortiz, O. y Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de COVID-19. *Espacios*, 41(42), 100-118. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p09.pdf>

Salas, L. y Alfaro, M. (2019). Comercio electrónico y el underground: Elementos para la gestión comercial de Costa Rica en la sociedad de la información. *Conjeturas Sociológicas*, 7(20), 106-133. <https://repositorio.ues.edu.sv/items/188fef99-9137-4f51-ac67-641ec0be854a>

Sanabria, V., Torres, L. y López, L. (2016). Comercio electrónico y nivel de ventas en las MiPyMEs del sector comercio, industria y servicios de Ibagué. *Revista EAN*, (80), 132-154. <https://www.redalyc.org/journal/206/20645903010/html/>

Sánchez, J. y Arroyo-Cañada, F. (2016). Diferencias de la adopción del comercio electrónico entre países. *Suma de Negocios*, 7(16), 141-150. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609964241006>

Sánchez-Alzate, J. y Montoya-Restrepo, L. (2016). Factores que afectan la confianza de los consumidores por las compras a través de medios electrónicos. *Pensamiento & Gestión*, (40), 159-183. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8809>

Sánchez-Alzate, J. y Sánchez-Torres, J. (2017). Analysis of social factors and their relationship with perceived risk for e-commerce purchases. *DYNA*, 84(200), 335-341. <https://doi.org/10.15446/dyna.v84n200.54161>

Shakhmametyev, A., Strelets, I. y Lebedev, K. (2018). Strategic mechanisms for the future development of the international e-commerce market. *Revista Espacios*, 39(27). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n27/18392721.html>

Shaytura, S., Kozhayev, Y., Ordov, K., Antonenkova, A. y Zhenova, N. (2017). Performance evaluation of the electronic commerce systems. *Espacios*, 38(62) 1-11. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n62/17386201.html>

Vásquez, I. (2019). Factores críticos de éxito en el comercio digital de las pymes exportadoras costarricenses. *TEC Empresarial*, 13(1) 19-34. <https://doi.org/10.18845/te.v13i1.4293>

Villa, E., Ruiz, L., Valencia, A. y Picón, E. (2018). Electronic commerce: factors involved in its adoption from a bibliometric analysis. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(1), 39-70.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-18762018000100104>

Capítulo 9

Liderazgo organizacional: huellas de la pandemia

Organizational leadership: footprints of the pandemic

Ana Emilia Cordero-Borjas

 acordero2@uc.edu.ve

Doctora en ciencias sociales, especialista en gerencia de recursos humanos, licenciada en relaciones industriales, coordinadora del Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3024-6568>

Dayana Esther Querales-Ampueda

 queralesdayana@gmail.com

Postdoctora en políticas públicas y educación, doctora en educación, magíster en gerencia administrativa, licenciada en administración comercial, profesora e investigadora del Grupo de Investigación en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Maracay, Venezuela, , ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7028-1969>

Cómo citar este capítulo:

Cordero-Borjas, A. E. y Querales-Ampueda, D. E. (2025). Liderazgo organizacional: huellas de la pandemia. En A. Cordero, D. Verenzuela y L. García (Coords.). *Estudios Culturales y Organizacionales: organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempos de incertidumbre* (pp. 153-172). Editorial Universidad de Carabobo.

Capítulo 9

Liderazgo organizacional: huellas de la pandemia

Organizational leadership: footprints of the pandemic

Ana Emilia Cordero-Borjas

Dayana Esther Querales-Ampueda

INTRODUCCIÓN

La pandemia de Covid-19 representó un punto de inflexión en la forma en la cual las organizaciones y sus líderes enfrentan desafíos sin precedentes. Más allá de su impacto sanitario y social, la crisis aceleró transformaciones en los entornos laborales, promoviendo la digitalización, el trabajo remoto y cambios en la gestión organizacional.

En este contexto, el liderazgo emergió como un factor clave para la resiliencia y adaptación de las instituciones, requiriendo nuevas habilidades y enfoques para responder a las complejidades del mundo pospandémico.

La literatura científica ha evidenciado la evolución de los estilos de liderazgo tras la pandemia, destacando la necesidad de modelos más flexibles, colaborativos y empáticos. Estudios recientes han identificado enfoques como el liderazgo de servicio (Greenleaf, 1970), el liderazgo adaptativo (Heifetz, 1994), el liderazgo

coach (Whitmore, 1992) y el liderazgo híbrido (Ferrazzi et al., 2022) como estrategias efectivas para gestionar la incertidumbre y fomentar la cohesión en los equipos de trabajo.

Este estudio tiene como objetivo determinar los estilos de liderazgo emergentes en la pospandemia. Para ello, desde el enfoque cualitativo, se llevó a cabo una revisión documental con el propósito de comprender las repercusiones de la pandemia y su vínculo con el liderazgo organizacional ante la inmediatez de las respuestas requeridas durante la emergencia sanitaria; para, posteriormente, conocer los estilos de liderazgo organizacional emergentes durante la pandemia y siguen presentes actualmente, en la era conocida como pospandemia.

En general, se busca hacer una aproximación sobre la transformación del liderazgo organizacional en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA).

METODOLOGÍA

La presente investigación siguió un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y de tipo documental para la identificación y selección de fuentes que, posteriormente, fueron interpretadas con el propósito de generar un análisis teórico sobre los estilos de liderazgos emergentes en la pospandemia.

En este estudio se aprovecharon las ventajas de los tres tipos de investigación documental expuestas por [Pereira \(2004\)](#): a) investigación bibliográfica, b) hemerográfica (artículos o ensayos tanto de revistas como de periódicos), y c) la archivista: consulta documentos que se encuentran en los archivos como cartas, oficios, circulares y expedientes, entre otros.

Para la recolección y análisis de la información se procedió al arqueología y revisión de fuentes, cotejo e interpretación del material. Es importante señalar que para el arqueología de fuentes se utilizó en primer lugar, el programa *Publish or Perish* con la frase clave de búsqueda “liderazgo pospandemia”, estableciendo como rango de tiempo de los años 2020 a 2025 permitiendo la revisión de libros, artículos en revistas científicas y documentos gubernamentales. En segundo lugar, se consultaron fuentes oficiales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y otras fuentes documentales que surgieron en el proceso de investigación.

El protocolo de búsqueda seguido para el desarrollo de esta investigación consideró los siguientes aspectos:

1. Uso de bases de datos reconocidas: Se consultaron bases de datos académicas como *Web of Science* y *Google Scholar*.

2. Se establecieron los siguientes criterios de inclusión:

- Libros, artículos científicos publicados en revistas indexadas y documentos gubernamentales de los últimos cinco años (2020-2025).
- Estudios que aborden directamente el tema objeto de investigación.
- Documentos en español e inglés para ampliar el alcance del análisis.
- Documentos con metodología clara y rigurosa.

3. Se establecieron los siguientes criterios de exclusión:

- Fuentes no académicas o sin revisión por pares, tales como blogs, ensayos de opinión o documentos sin respaldo científico.

- Estudios con metodologías poco claras o sin definiciones operativas de sus variables.
- Publicaciones anteriores a 10 años, salvo aquellas consideradas fundamentales para la construcción teórica del tema.

El análisis cualitativo siguió las técnicas de análisis de contenido de [Bardin \(2013\)](#) y el enfoque de codificación y categorización de [Miles et al. \(2014\)](#):

1. Preanálisis: lectura exploratoria para familiarización con el material.
2. Codificación y categorización: identificación de temas emergentes mediante codificación abierta y axial.
3. Análisis e interpretación: identificación de patrones y construcción de categorías conceptuales.
4. Triangulación de fuentes: comparación de datos entre diferentes tipos de documentos para validar hallazgos.

MARCO REFERENCIAL

Huellas de la pandemia

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara la pandemia de Covid-19, la cual se manifestó como un acontecimiento con características únicas, entre ellas: su alcance mundial, su repercusión en un bien superior como la salud y su capacidad para alterar el panorama político, social y económico. Desde el punto de vista epidemiológico, el virus afectó a todas las personas por igual, sin discriminación ([Cordero, 2022](#)), ello produjo un rápido cambio social y los gobiernos de todo el mundo adoptaron el “distanciamiento social” como estrategia principal para preservar la salud y seguridad de las personas ([Cordero y Montoya, 2022](#)).

Debido a la excepcionalidad de este virus se pueden identificar un conjunto de repercusiones entre las que destacan: cuarentenas, limitaciones, pérdida de puestos de trabajo, disminución de la demanda y escasez, problemas de fabricación y suministro, enfermos, víctimas mortales, recesión económica e inflación ([Montoya et al., 2023](#)), aunado a problemas de abastecimiento de materias primas, escasez de insumos y recursos energéticos.

El aislamiento social a causa de esta crisis sanitaria perturbó la actividad económica de manera inédita y en el caso de América Latina y el Caribe (LAC), este

shock externo que representó la pandemia, se sumó a un periodo de vulnerabilidad y debilidad macroeconómica que ya estaba experimentando la región ([CEPAL/OIT, 2020](#)) profundizando así sus problemas estructurales ([CEPAL, 2020](#)).

La respuesta social a la pandemia perturbó profundamente el trabajo y la organización, dejando ver la lucha de muchas organizaciones por adaptarse y recuperarse, en el entendido de que esa lucha puede ser a largo plazo. Por su parte, la respuesta organizacional reveló posibles historias de éxito, como el cambio a la telesalud, el aumento de los acuerdos laborales flexibles y la intensificación de la digitalización en muchos sectores ([Cordero y Montoya, 2022](#)).

En 2022, en LAC se produjeron importantes cambios en la política monetaria como consecuencia de la fuerte desaceleración del comercio y la actividad económica mundial, un aumento de la inflación mundial, el correspondiente incremento de la volatilidad financiera y la disminución de los flujos de capital hacia las economías emergentes, incluidas las de la región ([CEPAL/OIT, 2023](#)).

En este contexto, las organizaciones se reinventaron a través de diversos medios, entre ellos, los servicios de entrega a domicilio, los cursos en línea u otras opciones que les permitieron seguir funcionando sin perder de vista los tres principios básicos para sobrevivir a esta crisis: cuidar a los consumidores, innovar en todos los sentidos y cuidar a los empleados ([Alonzo et al., 2021](#)).

Debido al impacto global de la pandemia y su repercusión en el ser humano, como la angustia psicológica y la ansiedad debidas a la incertidumbre, las organizaciones se vieron obligadas a adaptarse rápidamente introduciendo cambios en la forma de gestionar sus recursos humanos ([Sokro et al., 2023](#)), surgiendo una época que exige nuevos análisis de las dinámicas y las variables organizacionales: la pospandemia. Esto se debe a que la pandemia dejó lecciones que aprender en todos los campos, y la investigación en estas áreas es crucial para ayudar a las organizaciones a reestructurarse durante periodos de gran incertidumbre.

La gestión organizacional actual tiene una serie de elementos que requieren examinarse debido a que su dirección ha experimentado importantes transformaciones como consecuencia de la pandemia por Covid-19, definiendo nuevos marcos de gobernanza y liderazgo para satisfacer las necesidades de sus principales *stakeholders* como respuestas a las nuevas demandas y exigencias ([Loaiza-Torres, 2023](#)).

Estudios Culturales y Organizacionales:

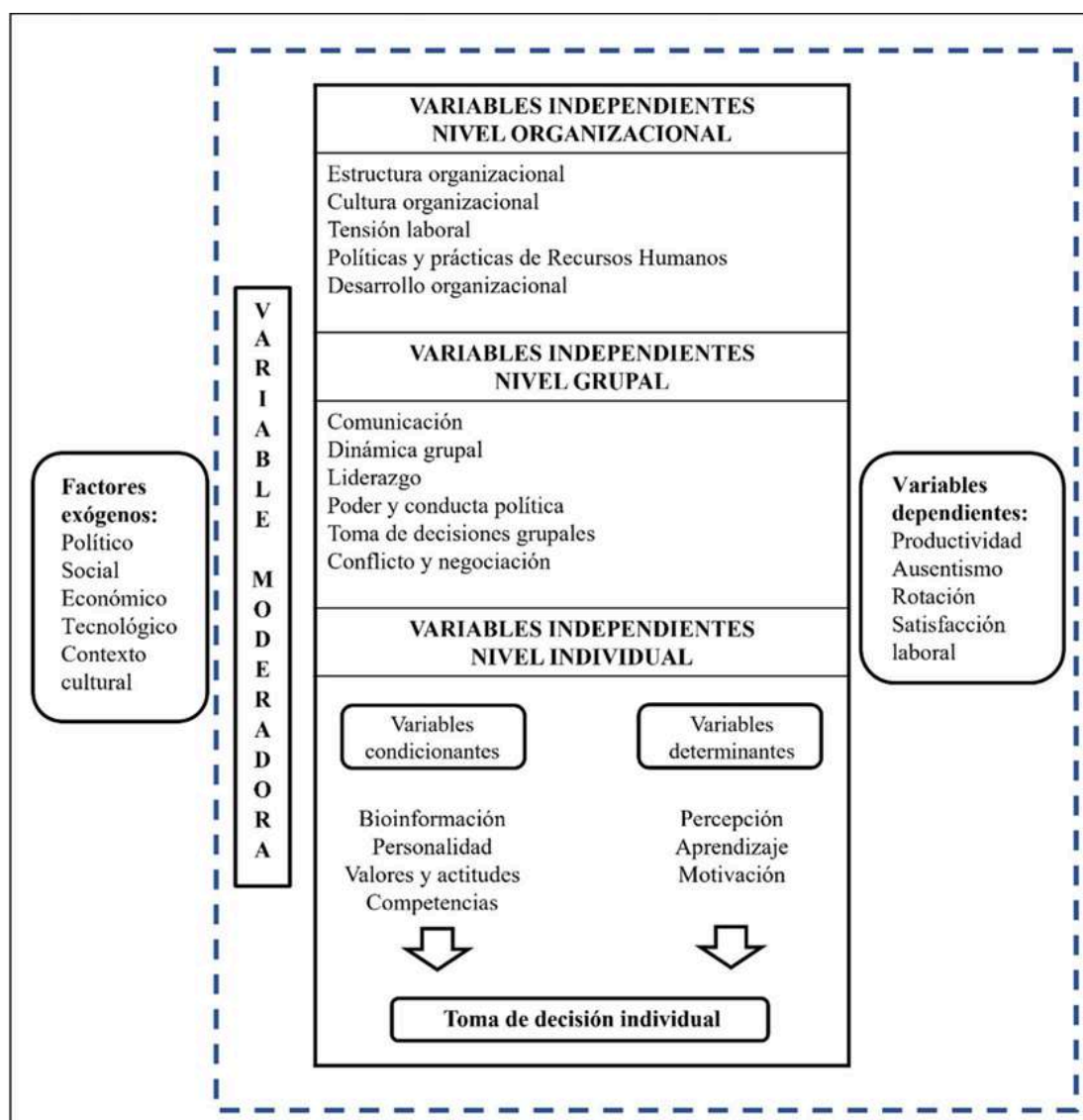
organizaciones resilientes, adaptables e innovadoras en tiempos de incertidumbre

Siendo el liderazgo parte fundamental de la gestión organizacional, es oportuno reconocer su estrecha relación con el entorno y la eficacia organizacional. Para ello, se puede recurrir al Comportamiento Organizacional (CO), definido como el estudio de cómo se comportan las personas en el trabajo y su análisis se realiza observando tres niveles fundamentales: individual, grupal y organizativo (Celis y Hernández, 2000).

Para esta investigación se adaptan el modelo para el estudio del CO de Celis y Hernández (2000) y el modelo sistémico-social para el estudio del CO de Celis (2012) (ver Figura 1):

Figura 1

Modelo sistémico para el estudio del Comportamiento Organizacional



Nota. Adaptado de Celis y Hernández (2000) y Celis (2012)

Los factores exógenos inciden sobre la organización, los mismos, son considerados por una variable moderadora: la gerencia, a fin de comprender y adaptarse al resultado de su interacción con las variables independientes de los niveles: individual, grupal y organizacional, todo ello, con el objeto de predecir y actuar para garantizar la eficacia organizacional, medida a través de diversas variables dependientes, en este caso: productividad, ausentismo, rotación y satisfacción laboral.

Cuando las sociedades y las organizaciones enfrentan crisis o situaciones de cambio, el liderazgo es uno de los conceptos más estudiados (Contreras, 2010) y la pandemia, como punto de inflexión invita a la reflexión sobre el rol del liderazgo. En la siguiente sección, se hará una breve revisión del liderazgo organizacional y sus principales teorías, a fin de reconocer la pertinencia de su estudio en tiempos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, es decir, en un mundo VICA.

Una mirada al liderazgo organizacional

El liderazgo ha sido un factor clave en la gestión organizacional a lo largo de la historia, evolucionando desde modelos jerárquicos hasta enfoques más flexibles y colaborativos. La pandemia aceleró esta transformación, exigiendo una mayor adaptabilidad y enfoque en el bienestar de los empleados.

Para Torner (2020), los antecedentes más cercanos de la situación actual plantean que la globalización ha provocado cambios significativos en el ámbito organizacional. El liderazgo durante la pandemia requirió afrontar además de las dificultades típicas otro conjunto de limitaciones como, por ejemplo: desorientación, miedo, confinamiento, autodefensa y autoprotección del núcleo familiar, control de las emociones ante la imposibilidad de abrazar a un amigo, impacto de un trabajo forzado a distancia, virtualidad como herramienta para la toma de decisiones, entre otras (Torner, 2020).

Conocer las principales teorías y enfoques de liderazgo es esencial antes de iniciar cualquier tipo de reflexión acerca del mismo. Para ello, se tendrán en cuenta dos sugerencias de Contreras (2010); la primera se basa en la investigación realizada por Rost (1991), y la segunda en López Camps y Leal Fernández (2005).

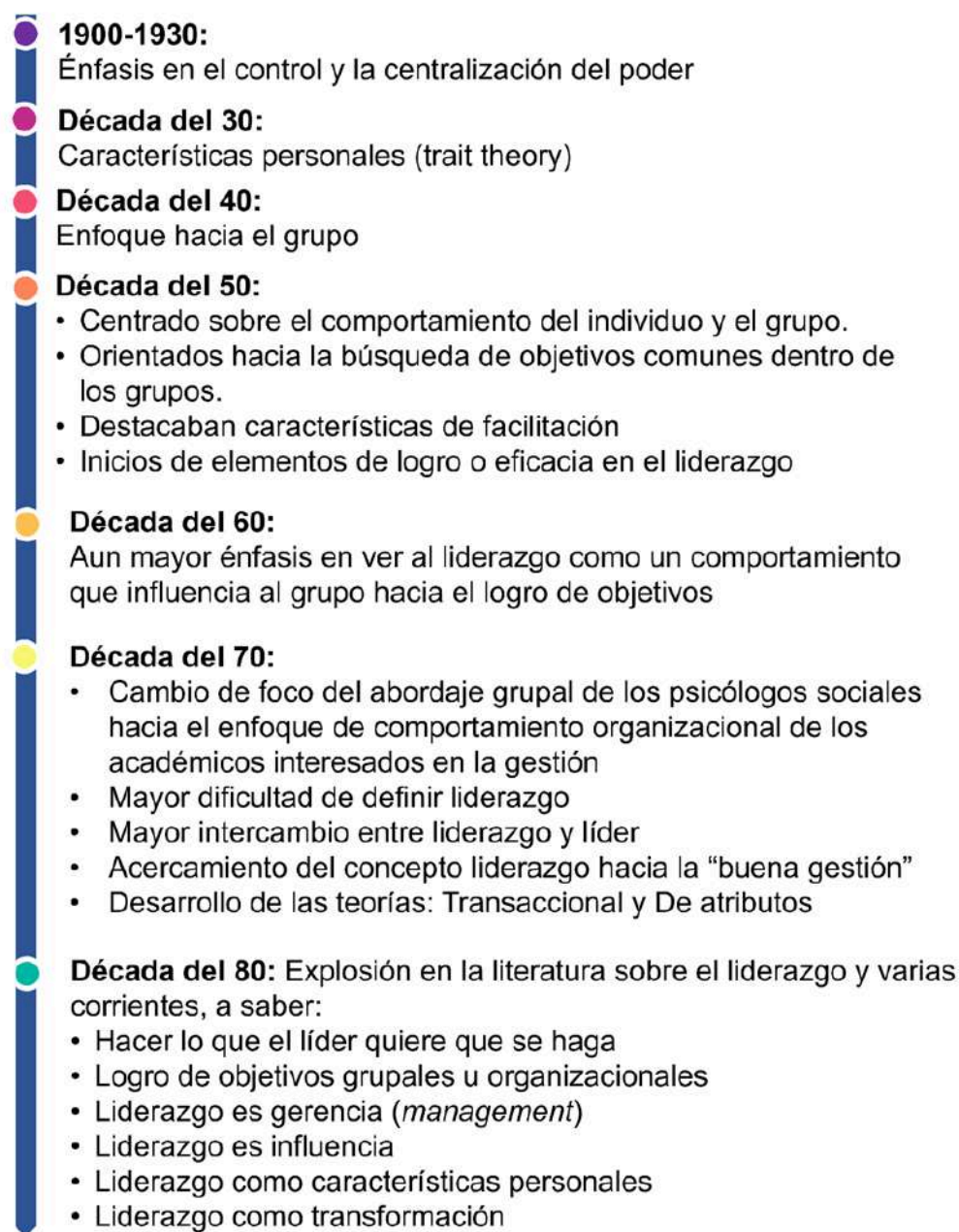
Contreras (2010) presenta el estudio realizado por Rost (1991) en el cual analiza 221 definiciones contenidas en 587 libros, capítulos de libros y artículos de revistas especializadas cuyo título indicaba que su énfasis principal era el liderazgo (ver Figura 2). En el estudio de Rost (1991) se puede apreciar la disparidad en los enfoques y lo contradictorios que puede ser si se considera que se visualiza el lide-

razgo desde la obediencia, gerencia o atributos personales (Contreras, 2010).

La propuesta de López Camps y Leal Fernández (2005) (ver Figura 3) presenta la evolución de las principales teorías de liderazgo con una mirada algo diferente a la de Rost (1991), todo ello plasmado en Contreras (2010).

Figura 2

Evolución de los principales enfoques sobre la definición de liderazgo y tendencias de 1900 a 1989 según Rost (1991)



Nota. Adaptado de Contreras (2010)

Figura 3

Evolución de las principales teorías de liderazgo según López Camps y Leal Fernández (2005)



Nota. Adaptado de Contreras (2010)

Dada la importancia del liderazgo en las organizaciones, especialmente durante emergencias como la pandemia de Covid-19, el presente estudio se interesa por la evolución de las principales teorías de liderazgo según López Camps y Leal Fernández

(2005), resumidas en la figura 3. En esa línea de tiempo se puede verificar que en la década de los 80 se experimentó un auge en el desarrollo de enfoques y teorías sobre liderazgo organizacional destacando las siguientes teorías: transaccional, de atribución, carismático, transformacional, servidor y adaptativo.

La pandemia aceleró la evolución de diversos procesos en la vida organizacional, entre ellos, los estilos de liderazgo que fueron pertinentes durante ese periodo y que hoy día se mantienen puesto que el líder tuvo que poner en práctica competencias no sólo técnicas sino aquellas que le permitieran tener relaciones positivas con su equipo de trabajo, intentando gestionar y dirigir la organización para evitar el caos, tener fe en el equipo, utilizar la tecnología para mantenerse en comunicación constante y apoyar no sólo al personal sino a la comunidad en su conjunto, demostrando la importancia de la solidaridad (Loaiza-Torres, 2023).

Esto lleva a reconocer la importancia de estudiar de los estilos de liderazgo que permitieron a las organizaciones alcanzar sus objetivos durante la pandemia y pospandemia considerando la alta imprevisibilidad e incertidumbre del entorno organizacional actual.

Impacto de la pandemia en el liderazgo: “reparar el avión mientras vuela”

En tiempos de crisis, como la que provocó el Covid-19, el liderazgo exige una fase inicial de emergencia y luego una fase de adaptación continua en un esfuerzo por destacar en una nueva realidad que se transforma y exige respuestas de conservación, así como de reinención (Turner, 2020). Eslahchi (2023) reconoce que, en este tipo de situaciones, un liderazgo eficaz se convierte en un salvavidas para cualquier organización, independientemente de su tamaño. Para Turner (2020), este nuevo liderazgo basa sus acciones en el análisis, la articulación o la rigurosidad y en el riesgo de alinear la estrategia con la improvisación, que utiliza la empatía y habilidades altamente adaptativas para tener en cuenta las mejores prácticas existentes, así como las experiencias futuras para seguir creciendo; teniendo en cuenta los cambios del entorno y sabe distinguir entre lo que es necesario y lo que es opcional.

El liderazgo desempeña un papel crucial en la creación de estructuras y procedimientos que permiten a las organizaciones adaptarse a las crisis como la pandemia enfrentando obstáculos como por ejemplo el colapso de los canales tradicionales de comunicación organizativa lo cual influyó en la confianza entre los miembros del equipo y los líderes (Eslahchi, 2023). Diversas investigaciones permiten reconocer los retos de los líderes durante la pandemia, ya que la emergencia sanitaria desafió a los líderes a reparar el avión mientras volaba

(Giustiniano et al., 2020). Eslahchi (2023) destaca algunos hallazgos de investigaciones referidas al liderazgo durante la pandemia, a saber:

1. Se evidenció la propensión de muchos líderes a priorizar las soluciones a corto plazo sobre las de largo plazo, lo que limitó la capacidad de los miembros del equipo para hacer frente a la crisis (Förster et al., 2022).
2. Los empleados anhelaban que sus líderes demostraran mayor empatía y consideración (Caringal-Go et al., 2021), en lugar de mantener las expectativas de desempeño previas a la pandemia.
3. En paralelo, un estudio de Eichenauer et al. (2022) demostró que, durante la pandemia, los empleados valoraban más el liderazgo orientado a las relaciones que el liderazgo orientado a los logros.

Para influir en sus seguidores, el líder debe comprender las motivaciones, intereses, deseos y comportamientos tanto de los individuos como del equipo en su conjunto (Propatto, 2023). De todo lo ya expuesto, se puede reconocer la complejidad del liderazgo en momentos de crisis, siendo la más reciente la pandemia de Covid-19. Hasta ahora se pueden identificar tres grandes cambios en las organizaciones y que están directamente relacionados con el liderazgo:

1. Digitalización: Implementación de tecnologías para el trabajo remoto e híbrido.
2. Cambio en las prioridades: Mayor énfasis en la salud mental y el equilibrio vida-trabajo.
3. Mayor flexibilidad: Se priorizan modelos organizacionales más ágiles y resilientes.

Es así como el confinamiento por el Covid-19 enfrentó al líder a múltiples retos, muchos de ellos en forma de paradoja: a) involucrar a la base y al mismo tiempo ofrecer una dirección clara desde la cima; b) centrarse en los procesos centrales mientras se examina la periferia más opaca para mantenerse alerta ante acontecimientos inesperados; c) tomar decisiones improvisadas a corto plazo considerando las implicaciones a largo plazo, proporcionando flexibilidad para adaptarse a circunstancias cambiantes manteniendo el control; y d) realizar una búsqueda deliberada y al mismo tiempo estar abierto a un surgimiento fortuito (Giustiniano et al., 2020).

Esta breve reflexión sobre el impacto de la pandemia en el liderazgo, permite una

mayor comprensión de los estilos de liderazgo emergentes en la pospandemia, por lo cual, es propicio presentar en el siguiente apartado los hallazgos de algunas investigaciones vinculadas a ello.

Estilos de liderazgo en la pospandemia

El 5 de mayo de 2023, el director general de la Organización Mundial de la Salud, Tedros Adhanom Ghebreyesus declara el fin de la pandemia de Covid-19. La pandemia desencadenó cambios personales, sociales y profesionales que ya se habían observado en años anteriores y que estaban relacionados con la inmediatez, la insatisfacción, la globalización, el cambio permanente, la penetración de la tecnología, la virtualización de las relaciones y la gestión de grandes bases de información.

Estos cambios requieren que los líderes identifiquen las nuevas demandas y motivaciones individuales y grupales, integren a los equipos con los nuevos objetivos organizacionales y gestionen la adquisición y administración de las nuevas capacidades que requiere el contexto actual. En la pospandemia, más que nunca, el liderazgo debe ser adaptable, dinámico y reflexivo. Debe poseer la capacidad de ajustarse a las diversas situaciones que se presentan y esforzarse por cambiar la realidad organizacional.

Varios estudios han explorado diferentes estilos de liderazgo y su eficacia para abordar las complejidades del entorno pospandemia. El contexto actual, caracterizado por altos niveles de incertidumbre y complejidad, exige a las organizaciones y sus líderes la capacidad de gestionar no solo los cambios del entorno sino también por las transformaciones al interior de las organizaciones ([Propatto, 2023](#)). Para determinar los estilos de liderazgo emergentes en la pospandemia, se realizó el arqueo de un conjunto de investigaciones que permiten una valiosa aproximación y definir áreas de interés en futuras investigaciones. Es importante destacar que si bien se priorizaron investigaciones posteriores a la culminación de la pandemia (mayo 2023), se incluyeron en este breve arqueo estudios realizados durante la pandemia por sus aportes a esta investigación.

En el sector educativo, los estudios indican que la pandemia expuso las debilidades de las teorías de liderazgo existentes, lo que impulsó una reevaluación de las estrategias de gestión de crisis ([Karimi y Khawaja, 2025](#)). Para estos autores el liderazgo educativo enfrenta, una serie de retos entre los cuales destacan una visión convincente, metas que la acompañen y un plan adecuado para la implementación, la observación y la revisión son todos componentes necesarios

del liderazgo educativo moderno, que se considera ampliamente esencial para impulsar la eficacia de una institución y actuar como catalizador del cambio y la estrategia innovadora.

[Karimi y Khawaja \(2025\)](#) realizan un estudio con el cual estiman cerrar la brecha de investigación al emplear la metodología PRISMA para construir una revisión sistemática de artículos académicos publicados durante 2019 y 2022. Los investigadores consideran que a pesar de que la idea de la gestión de crisis se ha aplicado con éxito en varios tipos de crisis y se ha desarrollado ampliamente en teoría, existe una notable falta de investigación empírica en esta área, lo que indica que el campo del liderazgo educativo no le ha prestado una atención constante. Siguiendo al líder inestable, el documento analiza los desafíos enfrentados, las estrategias de gestión de crisis empleadas y los atributos de personalidad más comúnmente asociados con un liderazgo de crisis durante el período de Covid-19.

El estudio de [Traini et al. \(2024\)](#) destaca la importancia de los entornos de aprendizaje social y compromiso comunitario para dar forma a las trayectorias de liderazgo entre los estudiantes universitarios de primer año de la Facultad de Ciencias Agrícolas de la Universidad Estatal de Oregon que participaron en una comunidad de práctica intencional sobre liderazgo en 2022. La participación en una comunidad solidaria con intermediarios facilitó la confianza y las aspiraciones de liderazgo, lo que demuestra el valor del aprendizaje colaborativo en el desarrollo del liderazgo pospandémico.

La pandemia y las respuestas posteriores afectaron a estudiantes de todas las edades desde el punto de vista académico, mental y emocional. Como educadores en liderazgo, los autores manifiestan su preocupación por ajustar su programación y pedagogía a una era pospandemia. [Traini et al. \(2024\)](#) utilizaron la metodología de estudio de casos y la teoría del aprendizaje social para investigar específicamente cómo un entorno de aprendizaje social y el uso de intermediarios contribuyeron a las trayectorias de liderazgo de los estudiantes.

Determinaron que las trayectorias de liderazgo de los estudiantes cambiaron al participar en una comunidad solidaria con la ayuda de mediadores sinceros y conectados. El reducido tamaño de las clases, las múltiples conexiones con un profesional del sector y un curso centrado en la voz de los estudiantes dieron lugar a una nueva confianza y a planes para buscar futuras oportunidades de liderazgo.

El liderazgo de servicio en tiempos de incertidumbre fue el centro de la investigación de [Shandu y Taylor \(2024\)](#), específicamente dentro de una empresa de TIC, y reveló que los líderes que priorizan las necesidades de los empleados fo-

mentan una fuerza laboral motivada. Este enfoque se consideró eficaz para abordar las incertidumbres enfrentadas durante y después de la pandemia, enfatizando la colaboración y la responsabilidad como rasgos esenciales del liderazgo ([Shandu y Taylor, 2024](#)). El liderazgo de servicio, que enfatiza la priorización de las necesidades de los empleados, ha ganado prominencia.

Este estilo fomenta un entorno de trabajo de apoyo donde los empleados se sienten valorados y confiables, lo que genera una mayor motivación y productividad. En el sector de las TIC, se ha demostrado que el liderazgo de servicio mejora la colaboración y la rendición de cuentas, lo que lo convierte en un enfoque viable para los desafíos pospandemia ([Shandu y Taylor, 2024](#)).

El objetivo de este estudio fue mejorar la comprensión del liderazgo de servicio y su pertinencia en vista de las turbulencias mundiales provocadas por la pandemia de Covid-19. Los empleados experimentaron incertidumbres y complejidades durante y después de la pandemia y el estudio indagó si el liderazgo de servicio es capaz de ofrecer un enfoque de liderazgo que pueda hacer frente a los retos del lugar de trabajo moderno. Se empleó un diseño de investigación cualitativo, con entrevistas en profundidad realizadas a 18 directivos seleccionados intencionadamente. Los datos se analizaron mediante el enfoque de análisis temático de [Braun y Clarke \(2006\)](#). El estudio reveló que la mayoría de los participantes adoptaban los principios del liderazgo de servicio y estaban motivados por servir a los intereses de los empleados. Entre los beneficios identificados por los participantes figura el hecho de que los empleados se sientan valorados y confíen en ellos, lo que les motiva a prestar a los clientes un servicio de calidad.

Por su parte, [Mahadevan et al. \(2024\)](#) realizaron un estudio cualitativo en Alemania identificando al líder *coach* como un nuevo estilo de liderazgo que enfatiza la empatía y el sentimiento. Este cambio refleja una tendencia más amplia hacia prácticas de liderazgo más individualizadas y sensibles al contexto en respuesta a los desafíos de la pandemia ([Mahadevan et al., 2024](#)).

Este estudio cualitativo investiga las implicaciones para el liderazgo del trabajo desde casa inducido por la Covid-19 en el contexto alemán. Descubrieron que el sentimiento ha pasado a formar parte de las expectativas de liderazgo pospandemia e identificaron al líder *coach* como un nuevo estilo de liderazgo en los niveles inferiores. Los investigadores detectaron que el liderazgo en tiempos de crisis se vuelve más maleable, ofreciendo a los individuos la posibilidad de ir más allá de las normas existentes, como las orientaciones de valores, las normas y los

estilos de liderazgo específicos de cada cultura.

La investigación sobre liderazgo adaptativo, llevada a cabo por [Meitiasari et al. \(2024\)](#), reveló que los líderes deben desenvolverse en entornos de trabajo flexibles empleando diversas estrategias. El liderazgo adaptativo es esencial en el entorno laboral pospandemia, donde la flexibilidad y el cambio son constantes ([Meitiasari et al., 2024](#)). De acuerdo a los autores de esta investigación, los líderes que pueden ajustar sus estrategias y enfoques para satisfacer las demandas cambiantes tienen más probabilidades de tener éxito, ello implica comprender la dinámica de los entornos de trabajo flexibles e implementar mecanismos que beneficien tanto a la organización como al líder ([Meitiasari et al., 2024](#)).

Este estudio tuvo como objetivo responder a la pregunta de investigación sobre la dinámica del liderazgo adaptativo ¿Cómo se orientan los líderes en el cambio? Basándose en la naturaleza en constante evolución de los entornos de trabajo flexibles, buscó establecer los diversos enfoques utilizados por los líderes en el entorno de trabajo actual. Se emplearon métodos de recopilación de datos tanto cuantitativos como cualitativos para entrevistar a los líderes de varios sectores, destacando que utilizaron entrevistas, de las cuales el 70% fueron semiestructuradas, y el número de participantes fue de 10.

La investigación proporciona una historia convincente de lo que los líderes han hecho y cómo han actuado frente a la pandemia y sus impactos en las organizaciones a través del lente del liderazgo adaptativo. A la luz de la teoría del liderazgo adaptativo de DeRue, los resultados describen la naturaleza dinámica de las acciones y el entorno de liderazgo, especialmente los acuerdos laborales en una pandemia. Se ha identificado un nuevo tipo de práctica de liderazgo que puede describirse mejor como liderazgo híbrido, colaborativo e inclusivo.

Este enfoque híbrido representa un cambio con respecto al paradigma de liderazgo convencional que se centraba en respuestas anticipatorias a la incertidumbre. [Meitiasari et al. \(2024\)](#) hacen referencia a Hersey y Blanchard sobre el liderazgo situacional, que aún puede ser relevante: No existe un único 'mejor' estilo de liderazgo. Los líderes más eficaces son aquellos que pueden cambiar su estilo para satisfacer las necesidades de sus seguidores y las demandas de la situación.

Si bien estos estudios subrayan la evolución de los estilos de liderazgo en respuesta a la pandemia, es esencial considerar que no todas las organizaciones pueden adaptarse por igual, lo que pone de relieve la necesidad de una investigación más exhaustiva y un apoyo constantes en el desarrollo del liderazgo.

La pandemia de Covid-19 hizo necesaria la adopción de diversos estilos de liderazgo que demostraron ser eficaces para gestionar desafíos sin precedentes. Las investigaciones indican que los estilos de líder de servicio, coach, adaptativo e híbrido fueron particularmente exitosos durante esta crisis, fomentando la resiliencia y la colaboración entre los equipos. El liderazgo exitoso en esta era se caracteriza por la adaptabilidad, el liderazgo de servicio, la gestión de crisis y la mejora de las habilidades blandas. Estos estilos son cruciales para navegar por las complejidades del lugar de trabajo moderno y garantizar la resiliencia y el crecimiento organizacional.

REFLEXIONES FINALES

El propósito de este estudio fue determinar los estilos de liderazgo emergentes en la pospandemia, para ello, se recurrió a la revisión documental para en primer lugar conocer las repercusiones de la pandemia y su vínculo con el liderazgo organizacional ante la inmediatez de respuesta requerida durante la emergencia sanitaria, para posteriormente, conocer los estilos de liderazgo emergentes durante la pandemia y siguen presentes en la pospandemia.

La crisis provocada por la pandemia de Covid-19 demandó un liderazgo no solo reactivo en la fase inicial de emergencia, sino también altamente adaptable para afrontar una realidad en constante cambio. Un liderazgo eficaz se convirtió en un elemento clave para la supervivencia organizacional, combinando análisis con improvisación, empatía y habilidades adaptativas. Sin embargo, los líderes enfrentaron obstáculos como la ruptura de la comunicación organizativa y la necesidad de equilibrar la toma de decisiones a corto y largo plazo.

Durante la pandemia se identificaron, entre otros, tres principales desafíos en el liderazgo: la priorización de soluciones inmediatas sobre las de largo plazo, la necesidad de mayor empatía con los empleados y la preferencia por un liderazgo basado en relaciones más que en logros. Asimismo, la crisis aceleró transformaciones organizacionales clave, como la digitalización, el enfoque en la salud mental y la adopción de modelos organizacionales más flexibles.

El liderazgo en tiempos de crisis implicó gestionar paradojas, como equilibrar la dirección clara con la inclusión del equipo y la toma de decisiones improvisadas con una visión estratégica a largo plazo. Este análisis ayuda a comprender la evolución del liderazgo en la pospandemia y los nuevos enfoques que han surgido. Vistas las repercusiones de la pandemia sobre el liderazgo organizacional, fue pertinente conocer los estilos de liderazgo emergentes durante la pandemia y

pospandemia.

La crisis generada por la pandemia, aceleró tendencias preexistentes como la digitalización, la globalización y el cambio permanente, desafiando a los líderes a identificar nuevas motivaciones y gestionar capacidades emergentes.

El arqueo realizado, permitió conocer que diversos estudios han explorado los estilos de liderazgo en la pospandemia, destacando enfoques como el liderazgo de servicio, el liderazgo coach, el liderazgo adaptativo y el liderazgo híbrido. Se ha observado que los líderes más efectivos priorizan la empatía, la flexibilidad y la colaboración, promoviendo un entorno de trabajo resiliente y motivador. En el ámbito educativo, la pandemia evidenció deficiencias en las teorías tradicionales de liderazgo, impulsando una reevaluación de estrategias de gestión de crisis y fomentando el aprendizaje social como herramienta clave en el desarrollo del liderazgo.

En el sector empresarial, el liderazgo de servicio ha sido valorado por su capacidad para fortalecer la confianza y el compromiso de los empleados, mientras que el liderazgo adaptativo ha permitido a los líderes responder con agilidad a los constantes cambios del entorno laboral. La investigación sugiere que el liderazgo exitoso en la pospandemia se caracteriza por su capacidad de ajustarse a las circunstancias, equilibrando la toma de decisiones rápida con la gestión de crisis y el desarrollo de habilidades blandas. No todas las organizaciones han logrado adaptarse por igual, lo que resalta la necesidad de continuar investigando y apoyando el desarrollo del liderazgo en esta nueva era.

REFERENCIAS

Alonzo, L., Álvarez, L., Del Canto, E., Escalona, A., Gómez, C. y Orta, H. (2021). La reinención organizacional en un mundo cambiante frente al COVID-19. *Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 5(9), 79-90. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v5n9/art05.pdf>

Bardin, L. (2013). *Análisis de contenido*. Ediciones Akal.

Celis Conde, M. T. (2012). *La conducta de las organizaciones. Bases para su estudio con una perspectiva sistémico-social*. Universidad de Carabobo.

Celis Conde, M. T. y Hernández Y., M. C. (2000). *El Comportamiento Organizacional. Un enfoque teórico-práctico en el contexto venezolano*. Universidad de Carabobo.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45602-informe-impacto-economico-america-latina-caribe-la-enfermedad-coronavirus-covid>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Organización Internacional del Trabajo (2020). *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe. El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45557-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-trabajo-tiempos-pandemia-desafios-frente>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Organización Internacional del Trabajo (2023). *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe. Hacia la creación de mejor empleo en la pospandemia*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/80b8ed48-ce7f-4b38-a54a-21aba58a55b2/content>

Contreras, M. E. (2010). *Apuntes sobre Liderazgo*. Banco Interamericano de Desarrollo, sector de conocimiento y aprendizaje. https://www.academia.edu/2460422/Apuntes_sobre_liderazgo

Cordero, A. (2022). *Situación actual de la migración venezolana ante la pandemia originada por el COVID-19*. En K. Torres, W. Aranguren y B. Hamidian, (Comp.) *Tendencias emergentes en tiempos de Covid-19 en el mundo del trabajo* (108-118). Universidad de Carabobo. Venezuela. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/9238>

Cordero, A. y Montoya, L. A. (2022). *Brecha digital en tiempo de pandemia*. En N. Pernía Hoyo, T. Sandoval Uzcátegui, O. Fumero Díaz y A. A. Delgado Castillo (Coord.) *Transformación del mundo del trabajo en tiempo de pandemia en Venezuela* (267-284). Universidad de Carabobo. Venezuela. <https://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/9033/3/ISBN-9789802338009.pdf>

Eslahchi, M. (2023). Leadership and Collective Learning: A Case Study of a Social Entrepreneurial Organization in Sweden. *The Learning Organization*, 30(6), 815-33. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0133>

Ferrazzi, K., Gohar, K. & Weyrich, N. (2022). *Competing in the new world of work: How radical adaptability separates the best from the rest*. Harvard Business Review Press.

Giustiniano, L., Cunha, M. P. E, Simpson, A., Rego, A. & Stewart, C. (2020). Resilient Leadership as Paradox Work: Notes from COVID-19. *Management and Organization Review*, 16(5), 971-975. <https://doi.org/10.1017/mor.2020.57>

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

Karimi, H. & Khawaja, S. (2025) Post-COVID Educational Leadership: Emerging Models and Styles for a New Era. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 864-873. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.4431>

Loaiza-Torres, J. (2023). Liderazgo organizacional en tiempo de pandemia y post pandemia: Un análisis exploratorio. *Perspectivas*, 26(52), 9-26. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332023000200009&lng=es&nrm=iso

Mahadevan, J., Stärkle, A., Bacher, L., Bernhardt, E., Burghardt, R., Hammer, M., Mohaupt, M., Seifert, J., Vögele, J. A., Bense, F., Diehm, R., Goroll, F., Metzler, S., & Schoss, T. (2024). Have German leaders become 'sentimental'? A qualitative study of novel leadership practices and expectations since COVID. *International Journal of Cross Cultural Management*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/14705958241297534>

Meitiasari, A., Dasuki, D., Piscea, F., N., F., KM, P. M. (2024). Adaptive Leadership: Navigating the Challenges of Post-Pandemic Working Arrangement. *Syntax Idea*, 6(10), 6424-6440. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v6i10.8990>

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.

Montoya, L. A., Hernández, J. E. y Montoya, I. A. (2023). Marketing mutualista como estrategia emergente: Caso de la papa durante la pandemia de Covid en 2019. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana De Investigación En Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 13(20), 149-170. <https://doi.org/10.33571/teuken.v13n20a8>

Pereira B. (2004). *Metodología de la investigación I Guía de estudio*. Universidad Rafael Belloso Chacín.

Propatto, M. (2023). *Liderazgo en la pospandemia*. En M. A. Vicente y E. A. Babino (Eds.) *La administración pospandemia. Preparando a las organizaciones para la era desconocida* (pp. 37-52) <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3907/1/vicente-babino-2023.pdf>

Shandu, P., & Taylor, S. (2024). Leadership in the post-COVID-19 Work Environment: A Qualitative Study of Servant Leadership in an ICT Company. *Deleted Journal*, 20(1), 518–526. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.20.1.3041>

Sokro, E., Obuobisa-Darko, T. & Dogbe Zungbey. O. D. (2023). Enhancing Organizational Development: The Role of Green Empowerment and Participation and Inclusive Leadership after COVID-19 Pandemic. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100756. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100756>

Torner, C.S. (2020). Pandemia Covid 19 y liderazgo adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31), 1-19. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3209>

Traini, H., Baumgartner, N. & Velez, J. (2024). Leveraging Brokers and Social Learning to Support Post-Pandemic Leadership Learning. *NACTA Journal*, 68(1). <https://doi.org/10.56103/nactaj.v68i1.199>

Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance: A practical guide to growing your own skills*. Nicholas Brealey Publishing.



Universidad de Carabobo



Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales



Grupo de Investigación en
Estudios Culturales y
Organizacionales



Grupo de Investigación en
Ciencias Sociales

Estudios Culturales y Organizacionales:

organizaciones resilientes,
adaptables e innovadoras en
tiempos de incertidumbre

CONTENIDO

CAPÍTULO 1. Los determinantes sociales y los desafíos para los nuevos modelos de gestión
Valentina Antonely Trovat Ascanio y Gimberly Zahilly Yusty Blanco

CAPÍTULO 2. Perspectivas globales sobre las mujeres artesanas: un análisis sistemático (1987-2024)
Mónica Lorena Sánchez Limón, Jorge Carlos Canto Esquivel y Yesenia Sánchez Tovar

CAPÍTULO 3. La formación de la estrategia de pequeños productores agrarios
Iván Alonso Montoya-Restrepo, Juan Esteban Hernández-Betancur y Luz Alexandra-Montoya-Restrepo

CAPÍTULO 4. Formación en emprendimiento cultural e intención emprendedora en jóvenes de Tamaulipas, México
Julio Cesar Castañón Rodríguez, David Josué Ortiz González y Jeny Haideé Espinosa Barajas

CAPÍTULO 5. Liderazgo disruptivo en la transformación digital
Rosselys Carolina Rodríguez de Hernández y Fanny Lisette Nouel Méndez

CAPÍTULO 6. Acercamiento al sistema de organización de las cooperativas artesanales en Oaxaca, México
Miguel Angel García Valdes y César Iván Mellado Ibarra.

CAPÍTULO 7. El papel de la participación ciudadana en la formulación de políticas públicas en salud
Harving Yosser Pérez Navarro y Nancy Duvraska Chapardi Cárdenas

CAPÍTULO 8. Estrategias de comercio electrónico como ventaja competitiva en negocios digitales: una revisión sistemática
Daniel Antonio Verenzuela-Barroeta, Mariela Concepción Araque-Manrique, Adrián José Salas-Hernández y Loyda Mercedes García-Estelin

CAPÍTULO 9. Liderazgo organizacional: huellas de la pandemia
Ana Emilia Cordero-Borjas y Dayana Esther Querales-Ampueda

Este libro es de acceso abierto y está protegido bajo la licencia Creative Commons **Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**, para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.

© Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Grupo de Investigación en Estudios Culturales y Organizacionales
& Grupo de Investigación en Ciencias Sociales
Hecho en Venezuela - Made in Venezuela
2025



ISBN: 978-980-233-891-7



9 789802 133891 7