

Memoria del I Coloquio de verano de investigación de la Escuela de Negocios de ITESO, 2022

Esta memoria recoge cinco de las ponencias presentadas en el Coloquio de investigación de verano de la ENI, 2022. Son una muestra del trabajo de investigación que hacemos en el Departamento de Economía, Administración y Mercadología (DEAM), en el Centro Universidad Empresa (CUE) y en el Centro para la Gestión de la Innovación y la Tecnología (CEGINT); una investigación con una orientación principalmente práctica y aplicada, enfocada a las micro, pequeñas y medianas empresas y a su contexto socioeconómico. Esperamos que puedan ser ocasión de diálogo y de contribución no sólo al campo académico en el que nos desenvolvemos, sino también a las realidades mismas en las que queremos colaborar para apoyar los esfuerzos hacia una economía y una sociedad más justas y más humanas.

Se presentan resúmenes extendidos de los siguientes trabajos:

- Innovación social y desarrollo social sostenible
- La relevancia de la formación empresarial para afrontar crisis en Mypes (caso covid-19)
- Diagnóstico de la cultura organizacional en empresas del sector textil de Jalisco
- Cuando el líder comprende el bienestar que causa a sus colaboradores con el uso del neuro-liderazgo
- Modelo de estudio de sostenibilidad y finanzas

INNOVACIÓN SOCIAL Y DESARROLLO EMPRESARIAL SOSTENIBLE

Martha Leticia Silva Flores

Claudia Ibarra Baidón

El proyecto tiene como objetivo analizar tanto empresas como emprendimientos orientados a valores sociales públicos y a la consecución del triple impacto (social, económico y ambiental) para comprender las dinámicas de desarrollo de capacidades institucionales y gestión de la innovación en estas organizaciones y en los ecosistemas en que emergen. Este proyecto de investigación permitirá dar cuenta del origen y prácticas nacionales e internacionales de este tipo de emprendimientos y empresas en el marco de la innovación social para el desarrollo empresarial sostenible.

Las preguntas-guía son las siguientes:

¿Cómo generar estrategias que promuevan un triple impacto de empresas y emprendimientos sociales en Jalisco/México? La anterior pregunta invita a responder otras: ¿Cuáles son las principales empresas y emprendimientos sociales en Jalisco?, ¿Cuál es el alcance actual de las empresas y emprendimientos sociales en Jalisco/México?, ¿Cómo promueven actualmente su triple impacto las empresas y emprendimientos sociales de Jalisco/México? ¿Cuál es su capacidad de gestión de la innovación de estas empresas y emprendimiento social para generar un triple impacto? ¿Cómo podría darse una transición entre empresas comerciales y empresas sociales? ¿Cómo interactúan en los espacios de innovación social las empresas y los emprendimientos para el desarrollo sostenible? ¿Cuáles son las prácticas globales interculturales que pueden contribuir al desarrollo de capacidades de las empresas sociales?

Objetivo general:

Contribuir a la consolidación del marco de la innovación social y el desarrollo empresarial sostenible, analizando las prácticas de emprendimientos y empresas

sociales de triple impacto en Jalisco, México y otros ecosistemas globales, para generar estrategias para contribuir al fortalecimiento de estas organizaciones y su sostenibilidad.

Objetivos particulares:

- Identificar elementos de fomento para un ecosistema empresarial de innovación social sostenible.
- Conocer el impacto de las empresas y emprendimientos sociales en los ámbitos social, económico y ambiental.
- Comprender las dinámicas de desarrollo de capacidades institucionales y de gestión de la innovación de estas organizaciones desde una perspectiva global y multicultural: Jalisco y otras regiones en el mundo.
- Generar estrategias para contribuir a la consolidación de estas organizaciones y a la sostenibilidad del triple impacto que generen.

Descripción general

El problema de investigación se centra en el emprendimiento como fenómeno económico y social que ha ganado fuerza por la precariedad del mercado laboral, motivando que cada vez más, las personas ideen maneras de iniciar su propia empresa; y por la gran cantidad de necesidades sociales insatisfechas sobre todo en países de renta media y por personas capaces de ver la oportunidad en la problemática social y reconocer la manera en la que se puede contribuir a su solución. Las fallas institucionales del estado y del mercado generan espacios de oportunidad para emprendedores sociales, particularmente en países emergentes o de renta media (Silva-Flores, 2017; Ibarra-Baidón, 2022).

La investigación reconoce a los emprendedores sociales como agentes de cambio (Silva-Flores, 2017; Ibarra-Baidón, 2022), conscientes de las necesidades sociales de su entorno y de la importancia de que las empresas no sólo se orienten a generar valor económico, sino también se orienten a valores sociales y ambientales, contribuyendo a solventar las necesidades sociales insatisfechas.

La investigación se enmarca en el paradigma de la innovación social como un marco normativo para el análisis de los emprendimientos y empresas sociales, reconociendo su triple impacto (económico, social y ambiental), considerando cómo los emprendedores utilizan los recursos presentes y oportunidades del contexto para gestionar la innovación que pueda ayudar a resolver problemas sociales, dando seguimiento de esta manera a dos investigaciones doctorales: una, “Innovación social en las infraestructuras emergentes de innovación en países de renta media”; y dos, “La alineación ingresos-misión en las empresas sociales y su incidencia en la legitimidad pragmática percibida por grupos de interés”.

Con base en el trabajo de campo realizado en estas dos investigaciones doctorales, se parte de cuatro elementos que definen la naturaleza de la empresa y el emprendimiento social en Jalisco:

1. El factor humano como motor y promotor de iniciativas con valor social.
2. La alineación de la misión social y la creación de valor social-económico como elemento central del emprendimiento o empresa social.
3. La precaria promoción de capacidades de gestión de la innovación en emprendimientos y empresas sociales para generar un triple impacto.
4. La necesidad de incorporar en la evaluación de emprendimientos y empresas sociales indicadores de impacto socio ambientales y no sólo de desempeño financiero.

Así, se pretende continuar avanzando el entendimiento de cómo los emprendedores sociales en países de renta media resuelven de manera innovadora una necesidad social y cómo su conocimiento sobre el contexto les permite reconocer tanto la necesidad, como los recursos disponibles para solucionarla desde la estructura misma de la problemática social. A lo anterior se suma la importancia de hacerlo en contraste con prácticas globales identificadas en otros países con diferentes contextos socioeconómicos, ya que las empresas sociales se afectan de las condiciones del entorno y las perspectivas locales, globales e interculturales.

Breve reseña marco teórico o conceptual.

El marco teórico de esta investigación descansa en indagaciones documentales que permiten reconocer teoría sobre emprendimiento social, empresa social e innovación social. Uno de los trabajos consultados es el realizado por Francois Brouard y Sophie Laviret (2010) en el cual se estudian los conceptos de emprendimiento social, empresa social y emprendedor social, para lo cual analizan más de 30 trabajos de investigación, encontrando la orientación al valor social y la creación de beneficios comunitarios como elementos comunes en estos conceptos.

Considerando como punto de partida la orientación al valor social y la creación de beneficios comunitarios, a continuación, se describen algunos rasgos individuales a cada uno de los conceptos:

Emprendimiento social

En 1998, Gregory Dees publicó el artículo *The Meaning of Social Entrepreneurship*, en el cual reflexiona sobre diversos aspectos en torno al significado del emprendimiento social. Entre otras cosas, afirma que el emprendimiento social combina la pasión de una misión social con la disciplina, innovación y determinación empresarial (Dees, 1998).

Otro estudio sobre emprendimiento social: *Social entrepreneurship: A critical review of the concept* concentran sus esfuerzos en proponer una explicación que permita entender el concepto con una flexibilidad que puede resultar conveniente ante la discusión conceptual del fenómeno. De esta forma, proponen los siguientes cinco criterios para reconocer una iniciativa propia del emprendimiento social. Afirman que, si una persona 1) tiene el objetivo –exclusivo o preponderante– de crear valor social; 2) reconoce y aprovecha oportunidades para crear dicho valor; 3) emplea la innovación en la creación o distribución de ese valor; 4) está dispuesta a aceptar riesgos, y 5) es inusualmente ingenioso e impávido ante las adversidades que enfrenta su empresa, esa persona es un emprendedor social y, precisan que, de los cinco criterios, el más importante es el primero; además de que esas cinco características pueden presentarse en mayor o menor grado (Peredo y Mc-Lean, 2005).

Emprendedor social

Un emprendedor social es visualizado como un agente de cambio social (Silva-Flores 2018), posee mayores capacidades cognitivas (Gielnik, Krämer, Kappel & Frese, 2014; Shane & Venkataraman, 2000) y reconoce patrones de comportamiento en su entorno asociados a problemas sociales, lo que los habilita como pioneros de iniciativas de innovación social que puede o no estar en el sector sin fines de lucro.

Los emprendedores sociales tienen una sensibilidad mayor del común de las personas para percibir oportunidades en necesidades insatisfechas (Chang, Liu y Chiang, 2014), atenderlas con creatividad (Gielnik, Frese, Graf & Kampschulte, 2012; Shane & Nicolaou, 2015) y con un alto nivel de autoeficacia, relacionado con un alto nivel de confianza (Ren, Shu, Bao & Chen, 2016).

Empresa social

La empresa social es un concepto que tiene diferentes interpretaciones (Nicholls, 2006; Defourny & Nyssens, 2012). Sin embargo, este tipo de empresas se distinguen de las empresas tradicionales por su misión social, al perseguir mediante la realización de una actividad económica en un mercado competitivo un impacto positivo, generando externalidades sociales o ambientales positivas (Santos, 2012).

Así, su principal diferencia con la empresa tradicional radica en su sentido hacia la resolución de un problema social o medioambiental como misión principal, limitándose la misión económica a la función de ser sostenible (Nyssens, 2006). Ya que todas las empresas, incluso las que tienen ánimo de lucro, contribuyen a la creación de valor social (Nicholls, 2007), ya sea mediante la creación de empleo, pago de impuestos y la provisión de bienes y servicios a la sociedad.

Innovación Social

La innovación en un paradigma social ha ganado terreno con el paso del tiempo, lo utilizan desde políticos, hasta intelectuales, ya sea por su carácter normativo que prioriza los valores sociales comunes o porque ayuda a resolver problemas sociales. En cualquiera de las dos situaciones la innovación social se distingue de la innovación desde un paradigma tecno-económico ya que la innovación desde el paradigma tecno-económico surge de las relaciones de mercado y del capital, al centrarse en el mercado y promover el desarrollo económico mediante el progreso técnico y la división de las fuerzas de trabajo, en busca del desarrollo de los grandes capitales.

En cambio, en el paradigma social, la innovación nace de una construcción social, producto de las interacciones que promueven la transformación, desarrollo y

articulación de las capacidades sociales, se centra en el factor humano y social, como el principal promotor y fuente de dirección del desarrollo (OECD/European Communities, 2005; Moulaert, MacCallum & Hillier, 2013).

En esta investigación se coincide con Buckland y Murillo (2014) al tratar el concepto de innovación social fuera de todo intento de encapsulamiento en un espacio teórico cerrado y preciso, adquiriendo un enfoque práctico y aplicado. Y, también se encuentra coincidencia con la Munk School of Global Affairs de la Universidad de Toronto que propone un marco analítico que mira a la innovación social como un proceso que tiene como objetivo el cambio social, evitando definiciones tautológicas y normativas, con la intención de que las estrategias sociales creativas puedan valorarse por el impacto que éstas tienen en términos de agencia y cambios estructurales (Pue, Vandergeest & Breznitz, 2016). En este sentido, que se encuentra a la innovación social como un marco de análisis tanto para la empresa social como para el emprendimiento social para entender el grado de impacto y transformación social.

Breve reseña de la metodología.

La investigación inicia desde el enfoque cualitativo, con una visión exploratoria y descriptiva, los cuales podrán evolucionar a métodos mixtos con una perspectiva explicativa. Se pretende partir de una investigación documental, que incluye el análisis de artículos, libros y publicaciones diversas que permitirán ubicar el presente trabajo en el estado del arte tanto del concepto de emprendimiento social como de empresa social y sus prácticas. En segundo lugar, se precisará lo que se entiende por innovación social como marco normativo de análisis para las distintas empresas o emprendimientos sociales en el marco del desarrollo empresarial sostenible.

Se diseñará un cuestionario dirigido a los emprendedores sociales, fundadores de empresas o emprendimientos sociales con un propósito exclusivamente

exploratorio, que permita obtener información sobre la concepción que se tiene sobre el impacto de su empresa o emprendimiento social, las actividades que realizan para medirlo y el grado de importancia que le otorgan, así como el interés por desarrollarlo o fortalecerlo, según corresponda. El cuestionario priorizará alguno de los objetivos específicos descritos previamente.

Tras probar el cuestionario en una encuesta piloto y hacer los ajustes correspondientes, se aplicará a socios fundadores de diversas empresas o emprendimientos sociales. Se buscará un contraste con emprendedores y empresarios de otras regiones nacionales o internacionales.

Estudio de casos múltiples. Se realizará con el fin de contar con una amplia visión de la estructura y gestión de la innovación del emprendimiento o empresa social. La muestra se tomará por conveniencia y, fundamentalmente, por factibilidad de acceso a la información. Así, se seleccionarán y analizarán casos específicos orientados a:

- Empresas y sus prácticas que impulsen la gestión de la innovación vinculadas a la meta de la empresa social o emprendimiento social.
- Emprendedores que pretendan impactar positivamente con sus iniciativas empresariales, comerciales o productivas para generar simultáneamente valor económico, ambiental y social.

En su evolución esta propuesta puede concatenar el estudio de casos múltiple con encuestas o diseños experimentales en el contexto de las ciencias sociales.

Referencias citadas en el estudio:

- Abu, S. y Saifan. (2012). Social entrepreneurship: definition and boundaries. *Technology Innovation Management Review*, febrero, 22-27.
- Bornstein, D. y Davis, S. (2012). *Emprendedores sociales. Lo que todos necesitan saber*. México: Debate.
- Brock, D. (2008). *Social entrepreneurship Teaching Resources Handbook for Faculty Engaged in Teaching and Research in Social Entrepreneurship*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1344412> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1344412>
- Brouard, F. y Larivet, S. (2010). Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social. In *Handbook of research on social entrepreneurship*. Cheltenham [u.a.] : Elgar, ISBN 1-84844-427-3. - 2010, p. 29-56
- Buckland, E. & Murillo, D. (2014) *La innovación social en América Latina. Marco conceptual y agentes*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo).
- Chang, W.L., Liu, W.G.H., & Chiang, S.M. (2014). A study of the relationship between entrepreneurship courses and opportunity identification: An empirical survey. *Asia Pacific Management Review*, 19(1), 1-24. <https://doi.org/10.6126/APMR.2014.19.1.01>
- Dees, J. G. (1998). *The Meaning of "social entrepreneurship"*. Stanford University. Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Defourny, J., Nyssens, M. (2012). Conceptions of Social Enterprise in Europe: A Comparative Perspective with the United States. In: Gidron, B., Hasenfeld, Y. (eds) *Social Enterprises*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9781137035301_4
- Fowler, A. (2000). 'NGDOs as a moment in history: Beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?' *Third World Quarterly*, 21(4), 637–654. Doi: 10.1080/713701063

- Ibarra Baidón, C. (2021). *La alineación ingresos-misión en las empresas sociales y su incidencia en la legitimidad pragmática percibida por grupos de interés*. Tesis doctoral. Ciudad de México: UNAM.
- Gielnik, M.M., Frese, M., Graf, J.M., & Kampschulte, A. (2012). Creativity in the opportunity identification process and the moderating effect of diversity of information. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 559-576. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.10.003>
- Gielnik, M.M., Krämer, A.C., Kappel, B., & Frese, M. (2014). Antecedents of Business Opportunity Identification and Innovation: Investigating the Interplay of Information Processing and Information Acquisition. *Applied Psychology*, 63(2), 344-381. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00528.x>
- Lasprogata, G., y Cotten, M. (2006). Contemplating “enterprise”: the business and legal challenges of social entrepreneurship. *American Business Law Journal*, 41(1), 67–114. doi:10.1111/j.1744-1714.2003.tb00002.x
- Lévesque, B. (2013). Social innovation in governance and public management system: toward a new paradigm? En F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch. *The International Handbook on Social Innovation* (pp. 13-24). Massachusetts: Edward Elgar.
- Martí, I. y Mair, J. (2005). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(2006), 36-44. Doi: 10.1016/j.jwb.2005.09.002
- Mirabella, R. y Young, D. (2012). The Development of Education for Social Entrepreneurship and Nonprofit Management. Diverging or Converging Paths? *Nonprofit Management & Leadership*, 23(1), 43-57. Doi: 10.1002/nml.21049
- Moreira, P. y Urriolagoitia, L. (2011). El emprendimiento social. *Revista Española del Tercer Sector*, (17). 17-40 Recuperado de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/rets_17_0.pdf
- Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2005). Defining the social economy and its governance at the neighborhood level: A methodological reflection. *Urban Studies*, 42(11), 2071.

- Moulaert, F., MacCallum, D., & Hillier, J. (2013). Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice. En F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, & A. Hamdouch, *The International Handbook on Social Innovation* (pp. 13-24). Massachusetts: Edward Elgar.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations*, 1(2), 145-162.
- Mulgan, G. (2007). *In and out of sync: The challenge of growing social innovations*. London: Nesta.
- Mulgan, G., et al., (2006). *Social silicon valleys: A manifesto for social innovation: what it is, why it matters, and how it can be accelerated*. Young Foundation, Basingstoke Press.
- Mumford, M. D. (2002). Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity Research Journal*, 14 (2), 253-266.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. National Endowment for Science, Technology and the Art.
- Nicholls, A. (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable change*. Oxford: Oxford University Press
- Nicholls, A. (2007). *Why Measuring and Communicating Social Value Can Help Social Enterprise Become More Competitive*. London: Office of the Third Sector.
- Nyssens, M. (ed.) (2006). *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies a Civil Society*. London: Routledge
- OECD/European Communities. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3d ed: OECD/EC
- OCDE. (2013). *Startup América Latina: Promoviendo la Innovación en la Región*. Estudios del Centro de Desarrollo: OECD Publishing.
- Peredo, A. y McLean, M. (2005). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(2006), 56-65. Doi: 10.1016/j.jwb.2005.10.007
- Portales, L. (2019). *Social Innovation and Social Entrepreneurship. Fundamentals, Concepts, and Tools*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-13456-3>

- Pue, K., Vandergeest, C. & Breznitz, D. (2016). *Toward a Theory of Social Innovation*. Innovation Policy White Paper Series 2016-1 de la Munk School of Global Affairs, University of Toronto.
- Ren, S., Shu, R., Bao, Y. & Chen X. (2016) Linking network ties to entrepreneurial opportunity discovery and exploitation: the role of affective and cognitive trust. *International Entrepreneurship and Management Journal* V12, 465–485
- Santos, F. M. (2012). A positive of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 11, pp. 334-351
- Shane, S., & Venkataraman, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Shane, S., & Nicolaou, N. 2015. Creative personality, opportunity recognition and the tendency to start businesses: A study of their genetic predispositions. *Journal of Business Venturing*, 30(3), 407-419. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.04.001>
- Silva Flores, M. L. (2017). *Innovación social en las infraestructuras emergentes de innovación en países de renta media: Caso Guadalajara, Mexico*. Tesis de doctorado, Doctorado en Estudios Científicos-Sociales. Tlaquepaque, México: ITESO.
- Seelos, C. y Mair, J. (2004). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(2005), 241-246. Doi: 10.1016/j.bushor.2004.11.006
- Vernis, A. y Navarro, C. (2011). El concepto de ecosistema para el emprendimiento social. *Revista Española del Tercer Sector*. (17). 67-84 Recuperado de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/rets_17_0.pdf
- Weerawardena, J. y Sullivan, G. (2005). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(2006), 21-35. Doi: 10.1016/j.jwb.2005.09.001

LA RELEVANCIA DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL PARA AFRONTAR CRISIS EN MYPES (CASO COVID-19)

Karla del Carmen Carrillo Montejano

Adriana Tiburcio Silver

Guillermo Pérez Esparza

Foco:

1. La adecuación de la Formación Empresarial como medida necesaria para afrontar la crisis
2. Los resultados de esa adecuación (lo que los empresarios deberían haberlo hecho antes)

Resumen

La micro y pequeña empresa (MyPE) tiene una importancia relevante en el tema del empleo y en la economía de la región. Las condiciones para su supervivencia son complicadas y por ello consideramos valioso compartir la experiencia de la formación de empresarios que se realizó en 2020, para entender los cambios en el nuevo contexto y actuar de manera ágil y pertinente ante los retos que impuso la pandemia. Varias personas estuvieron involucradas, dando vida a un proceso formativo no fácil, pero necesario, que exigió poner a flote la creatividad, flexibilidad, corazón y compromiso hacia los otros; y si bien no resultó ser el proyecto planeado originalmente, precisamente por las adecuaciones es que resulta pertinente difundir la situación vivida.

Los principales resultados pusieron en evidencia que en las empresas no se habían realizado las acciones necesarias para su desarrollo que, ante la pandemia, tomaron una relevancia prioritaria: tener reservas en efectivo, ser más productivos, gestionar a los colaboradores, reimaginar el modelo de negocio o cambiar el giro; todo a partir de identificar y reconocer las potencialidades y fortalezas en función de las condiciones y dinámica del entorno.

La adaptabilidad y la flexibilidad en el cambio de una empresa son indispensables para tomar decisiones en un contexto incierto.

Palabras clave

Formación empresarial, pensamiento estratégico, toma de decisiones

Introducción

La vinculación de la universidad con el sector productivo es concebida como una estrategia de desarrollo¹; como una oportunidad para el establecimiento de una relación de colaboración mutua, una vía de apoyo a la resolución de problemáticas sociales y retos de su entorno, siendo un mecanismo de cooperación entre el sector académico y la sociedad.

El proyecto de Consultoría para las MYPES, a través de los 23 años que tiene de existencia y trabajo ininterrumpido, ha ganado experiencia y esto conlleva el compromiso de socializar la riqueza generada a partir de la formación empresarial. La pregunta que nos invitó a sistematizar y compartir es *¿qué características requiere la formación empresarial que busca desarrollar competencias para una gestión estratégica en los líderes de las MYPES y con ello afrontar la crisis?*

Si se toma como referencia que “El aprendizaje explica buena parte no solo de lo que sabemos, sino también de lo que somos como seres humanos y de cómo actuamos en sociedad” (Bermeosolo, 2019: página 13), se entenderá la relevancia que esta dimensión fue adquiriendo en los espacios intencionados (que podrían decirse formales) para trabajar junto con los empresarios participantes en el proyecto.

Contexto

¹ Cfr. “Modelo Educativo del Centro Universidad Empresa” desarrollado por el Eje Educativo dirigido por Humberto García Bedoy SJ, y un equipo de colaboradores del propio centro: Adriana Tiburcio Silver, Flor Arellano Vaca, José Navarro, Ana Laura Ramos y Marisol Guzmán.

La experiencia a la cual se hace referencia es un Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) coordinado desde el Centro Universidad Empresa-ITESO, en él se concretan las funciones universitarias sustantivas (vinculación docencia, investigación y difusión) al promover el desarrollo empresarial de las MyPE, mediante la intervención social universitaria y la formación integral para contribuir a la transformación de las actuales condiciones socioeconómicas.

La propuesta original del proyecto visualiza dos aristas que van de la mano: consultoría y formación empresarial, consideradas desde la planeación del mismo y que se alinean al objetivo general que señala. En ambas los participantes desarrollan acciones, en colaboración, para contribuir a la dignificación del empleo en las Mipymes a partir de una visión sistémica.

En el proyecto se tiene la hipótesis de que, si los empresarios adquieren información relevante, herramientas, reflexiones y empoderamiento, esto repercutirá en un incremento en la exigencia al mismo proyecto en tanto clientes o beneficiarios, tanto en la formación que reciben como en el proceso específico de la consultoría. Esto retará a todos los participantes (empresarios, colaboradores, consultores y estudiantes) a que el proceso y los resultados de la consultoría sean de mayor impacto.

Al inicio del semestre, las problemáticas presentadas al interior de las empresas estaban centradas en temas de organización interna, optimización de procesos, generación de información necesaria para apoyar la toma de decisiones estratégica, explorar nuevos mercados y consolidación de equipos de trabajo.

La propuesta original consistió en ir haciendo sinergia entre el momento en que los grupos de empresas vivían la consultoría y las sesiones de formación empresarial, quedando de la siguiente forma:

Tabla 1. Momentos de consultoría y de formación empresarial

| Momentos de Consultoría | Momentos de Formación Empresarial |
|--|---|
| Bienvenida al proceso | Simulador de negocios |
| Contacto inicial | Consultoría y liderazgo |
| Diagnóstico | Repensar el propósito y modelo de negocio |
| Propuesta de mejora/ implementación | Estrategia |
| | Estructura |
| | Cultura |
| | Experiencias de cambio |
| | Dirección, liderazgo |
| Evaluación y cierre | Recuperación de aprendizaje-impacto |

Elaboración propia.

Punto de quiebre

A principios de marzo de 2020, el proyecto llevaba dos meses de los seis que implicaba, haciendo una lectura a futuro del entorno, se cuestionó lo que era más útil para ese momento a las empresas y a sus dueños y dirigentes²; los aspectos tratados en las primeras sesiones formativas con los empresarios no tenían cabida, si bien servía lo revisado para estar preparados para las disrupciones, nadie sabía que esto iba a llegar tan pronto con la pandemia; el COVID-19 trajo la transformación que nadie esperaba (C. R. Combeller & K. Carrillo, 2020, comunicación personal, 06 de julio de 2020)³.

El punto de quiebre fue la reflexión respecto a las implicaciones que esta situación mundial del COVID iba a tener en nuestro entorno inmediato, sin tener claridades, ni saber exactamente lo que se enfrentaría se sospechaba de la necesidad de estar informados, consultar fuentes de vanguardia y confiables. Así se empezó con la tarea

² Cabe señalar que, para los empresarios, la declaratoria de cierre de negocios solo duraría un mes cuando mucho, lo que obviamente no sucedió.

³ Un dato significativo es que, ya desde las primeras sesiones de formación, se dialogaba sobre las disrupciones y necesidades de cambio, sin embargo, esto tomó realmente relevancia hasta el momento en que la situación del entorno por el coronavirus imperó a la movilización.

de conjuntar información que derivaba en materiales de trabajo para las sesiones de formación con los empresarios, aclarando que, dada la situación novedosa, con lo que se iba publicando día a día, el material se fue construyendo sobre la marcha para las sesiones que continuaron; no se sabía exactamente *qué*, pero si se tenía la claridad de que habría que trabajar en los espacios de formación algo *diferente* que les fuera útil.

Propuesta ajustada

Dentro de todos los aspectos que contempla el proyecto, la arista de la formación tomó la vanguardia en las acciones más inmediatas. Instantáneamente se dialogó sobre la incongruencia entre lo planeado originalmente y las necesidades del momento, acordando refrescar el planteamiento de sus contenidos; y se retomó eso en la siguiente sesión formativa, diciendo a los empresarios, “lo que se acaba de compartir hace dos semanas, ya no es vigente, ya no aplica en esta situación” (K. Carrillo, comunicación personal, 31 de marzo del 2020). De esta forma fue como se pasó a hablar de cómo subsistir, de la necesidad urgente de aprender a leer rápido el entorno, de buscar estrategias de sobrevivencia para las empresas y tomar decisiones al respecto.

En el análisis que se hace de este proceso, se contempla que hay algunos aspectos teóricos que sirven como engranes principales que se han denominados los *qué*, y otros que complementan el engranaje general denominados los *cómo*. Los *qué* son los matices principales que dan sentido a todo el proyecto, en tanto que los *cómo* son las aristas que dan formas que concretan el trabajo y acciones de los diversos actores en el proyecto; y el puente entre ellos es el constructo de *modelo de negocios-empresas*.

Los *qué* se convierten en las construcciones mentales que permiten entender y dar sostenimiento a toda la edificación que soportan, para este proyecto son: pensamiento

y visión sistémica-estratégica, la dignificación del empleo, y el buen vivir como una expresión de progreso o desarrollo compartido.⁴

Uno de los elementos que empujó a tomar la decisión del cambio en el enfoque y estructura del proyecto (en la arista de formación), fue un primer trabajo de Steve Blank (2020a) donde afirmaba que los modelos de negocios en 3 meses -o incluso en esta situación de pandemia podría ser hasta 2 semanas- ya serían caducos; por ello, a pesar de que se acaba de tratar el tema (modelos de negocios con una visión de mediano y largo plazo) en el reciente espacio de formación empresarial con los participantes, se tomó la decisión de darle la vuelta y renovar todo el proyecto a la situación que se tenía presente, de lo contrario, las empresas podían seguir un rumbo inadecuado.⁵

El principal reto consistió en poner en primer lugar el énfasis en la situación económica y financiera de las empresas. Lo primero que se comunicó y pidió a los empresarios fue revisar, como requisito indispensable y en calidad de urgencia, los datos de sus flujos de efectivo y reservas para analizar, si el paro de actividades viniese, ¿cuánto tiempo podrían sobrevivir?

Después fue llevar la reflexión a una estrategia denominada “bote salvavidas” que, haciendo una analogía con eso, les permitiera analizar y, en su caso, estar dispuestos los empresarios a tomar decisiones de *quienes* eran las personas (colaboradores) que tendrían que quedarse con ellos, si fuera necesario prescindir de alguno(s), deliberando las razones de porque unos si y otros no, ya que la situación posiblemente implicaría separarse de una persona muy buena tanto en lo personal, como en lo laboral.

⁴ Este constructo se sostiene desde la postura del buen vivir.

⁵ Las principales fuentes consultadas fueron las publicaciones de Steve Black, Medium y posteriormente se agregaron: Fondo Monetario Internacional (FMI), MacKinsey Consultores, Bord of Innovation.

La ruta formativa final que se realizó, haciendo una relación entre los momentos de consultoría y los espacios *ex profeso* solo con empresarios, fue la siguiente:⁶

Tabla 2. Ruta formativa final

| CONSULTORIA | INTENCIÓN | FORMACION EMPRESARIAL | INTENCIÓN |
|-------------------------------|--|---|---|
| BIENVENIDA AL PROCESO | Abrir el espacio | 1. Simulador de negocios ⁷ (las primeras 5 sesiones fueron presenciales y de 4 horas cada una) | Evidenciar y hacer conciencia, sobre la forma de conducir sus empresas |
| CONTACTO INICIAL ⁸ | Revisar junto con el cliente el contrato psicológico | 2. Consultoría y Liderazgo | Dominio de sí mismo |
| | Cómo gestionar mejor la empresa y dar rumbo al futuro | 3. Visualizando el futuro: lo que viene para las empresas | Habilidad para manejar la incertidumbre del entorno |
| DIAGNÓSTICO | Diálogo y autocrítica, acerca del propósito, vigencia del modelo de negocios | 4. Repensando: el propósito, el modelo de negocio y la organización | Mirada aguda y autocrítica, acerca del propósito, vigencia del modelo de negocios |

⁶ En esta tabla pueden distinguirse con el color blanco los momentos iniciales del proyecto, sin cambio, el color amarillo fue el momento del quiebre, y los de color naranja fueron las adecuaciones que surgieron derivadas de la situación de la pandemia.

⁷ Cabe señalar que la primera sesión de formación fue el contacto inicial con los empresarios participantes, antes que la consultoría.

⁸ Es este momento (primavera 2020), es la primera ocasión que a todos los actores (empresarios y personas claves que asistieron a espacios de formación empresarial, consultores y estudiantes) involucrados en el proyecto de intervención, se les habló del contrato psicológico, como una herramienta base e importante para el buen desarrollo de todo el proyecto.

| | | | |
|---|--|---|--|
| REVISIÓN Y ADECUACIÓN DEL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO Y LAS PROPUESTAS DE MEJORA, EN RELACIÓN A LOS CAMBIOS POR EL COVID | Planteamiento estratégico para identificar el rumbo del negocio y las acciones correspondientes | 5. Estrategia | Habilidades para definir el rumbo del negocio y pasos para lograrlo |
| | Alinear el trabajo de los consultores en campo, en donde se compartió el material trabajado con empresarios y se dieron directrices para el trabajo a seguir | 6. Estrategias de supervivencia para las empresas ⁹ | Dialogar sobre los cambios en el mundo debido al COVID-19 y sus efectos en los negocios; orientar la toma de decisiones sobre la sobrevivencia de sus empresas desde una perspectiva sistémica y estratégica para el corto y mediano plazo |
| | Acompañar la toma de decisiones más urgentes derivada del cierre de las actividades económicas. | 7. Seguimiento a la contingencia, supervivencia | Diálogo sobre las decisiones que habían tomado los empresarios en función de la sesión anterior. |
| | Alinear el trabajo en campo con los consultores, para construir escenarios futuros | 8. Recuperación de los negocios y empresas | Compartir el modelo de las 4'R ¹⁰ Comprender los cambios en el ámbito de los negocios y plantear escenarios ante el levantamiento de la cuarentena. Invitar a re-imaginar su empresa a un año. |

⁹ A partir de esta fecha -17 de marzo y hasta el cierre el 17 de junio/2020-, todas las sesiones de formación y consultoría pasaron a realizarse de manera virtual, además de reducirse a 2.5 hrs.

¹⁰ Modelo adaptado por Karla Carrillo a partir del modelo de McKinsey. McKinsey & Company. "Covid-19: briefing materials". Marzo 25, 2020,- pag. 25

| | | | |
|---------------------------|---|--|--|
| | Diálogo entre consultor-empresario, sobre sus modelos de negocios, a partir de las normas de la “nueva normalidad”. | 9. Modelos de negocio | Re-pensar el “modelo de negocios” |
| EVALUACIÓN Y PAUSA | Invitación a seguir juntos (consultores-empresarios) y buscar modelos alternos | 10.Re-imaginar los negocios en tiempos de recesión y en una economía de bajo contacto | Compartir la situación económica actual de México (recesión y bajo impacto) y la necesidad de replantearse sobre sus modelos de negocios y las posibilidades de cambio para sobrevivir |

Elaboración propia

RESULTADOS

A partir de la sistematización de datos cuantitativos y cualitativos, durante y al final del proceso, de los diferentes actores, estos fueron los logros:

Tabla 3. Logros del proyecto

| EMOCIONES | PERCEPCIONES | ACCIONES/DECISIONES | MEJORAS EN LA EMPRESA |
|--|--|--|---|
| Receptivos Atentos Abiertos a ideas Escucha activa Interesados en contenido de formación (por utilidad y significatividad) | Cambiar el paradigma de lo que es un negocio con claridad de la misión, visión y estrategia con beneficio para todos incluidos clientes y proveedores. Esto generó certezas (<u>la más citada</u>) | Nuevas opciones de negocio más rentables, mayor trabajo en equipo, posibilidad de otros mercados y nuevos productos (<u>mayores menciones</u>) | A un mes de la crisis, cambios en: la forma de pensar la empresa y que implicarían mejoras, a partir de la forma de reimaginar su empresa hacia 2021. Los datos en este periodo fueron: 9 de 13 consideraron el manejo de flujo y reservas de efectivo; 9 de 13 apreciaron mejorar las relaciones con sus colaboradores; 7 de 13 valoraron las relaciones con clientes y proveedores; y 5 de 13 apreciaron renovar su modelo de negocio ante la situación de crisis |

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>Agradecimiento por la Formación, por compartir conocimientos y experiencias. Sentirse acompañados en espacios formación y de consultoría.</p> | <p>Lograron ver las fortalezas de los colaboradores y hacer equipo (<u>más citada</u>)</p> | <p>Reflexiones y conciencia de la realidad y tener herramientas para moverse ante los cambios, tanto en empresarios como consultores</p> | <p>A tres meses de la crisis, los datos arrojan avances: 25% ya tenían flujo de efectivo para reanudar las actividades de la empresa, 33% tenían resuelta la relación con colaboradores beneficiándose ambas partes, 12% ya tenían información precisa de los clientes y sus necesidades, 25% ya habían logrado negociaciones nuevas con proveedores para continuar, el 85% ya cumplía con todos los protocolos para regresar a la actividad económica, 23% ya se habían preparado con todo el personal para la reactivación. El 23% en el proceso de transformar el modelo de negocio, el 75% empezaron a transformar sus procesos y operaciones, 37.5% descubre que tienen oportunidades en el entorno, 37.5% ya usan activamente sus fortalezas, 25% sus fortalezas de la empresa ya responden a las oportunidades del entorno, por lo cual hay una mayor apropiación de la visión sistémica-estratégica</p> |
| <p>Tranquilos para manejar la incertidumbre, aun con miedos, pero sin perder la esperanza</p> | <p>Comprender el contexto, vivir mejor la incertidumbre y adaptarse de manera más fluida al cambio, donde la creatividad, la conciencia y aceptación de las condiciones, la resiliencia, reimaginación, disrupción, y tomar</p> | <p>Ajustes y rehacer el modelo de negocio, por la sinergia entre consultoría y formación, en forma estratégica. Fijando rumbo</p> | <p>Respecto a los colaboradores, prácticamente se mantuvieron los empleos: 8 de 13 mantuvieron los mismos colaboradores 1 de 13 incrementó en un empleo 4 de 13 perdieron, pero solo una de ellas, en cantidad significativa (12), otras 3 solo fueron un empleo en cada una de ellas.</p> |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | riesgos analizando diferentes escenarios, fueron sus impulsores (<u>de las más citadas</u>) | | |
| Reconociendo la trascendencia de la empresa, más allá del beneficio mercantilista | Mayores logros por la sinergia de temas y enfoque, entre los espacios de formación y consultoría, abonando al modelo de negocio y con ello mejorar el rumbo. Eso generó mayor apertura a moverse y aceptar propuestas a su modelo de negocio | Tomar decisiones de aspectos no visibles, razonadas, adecuadas a las circunstancias y necesidades | Mejor manejo del flujo de efectivo (<u>más citada</u>) |
| Inquietos por las disrupciones tecnológicas | Conocer datos del entorno, generó certidumbre | Buscaron nuevas formas de negociar con clientes, nuevos canales de comercialización y con esto apoyar al sueldo de colaboradores | Mejoraron las relaciones con clientes, proveedores y colaboradores (<u>más citada</u>) |
| | Apropiarse de cosas prácticas, impulsó nuevas ideas a cristalizarse en la consultoría | Diálogo con colaboradores para sobrevivencia (nómina, ventas, decisiones) | 100% lograron tener una visión apreciativa de la situación y aprovechar sus fortalezas para salir avante |
| | Ampliar conocimientos aspectos técnicos empresariales, en: finanzas, mercado y lo administrativo | Rediseño de estructuras favoreciendo el trabajo en equipo | 75% obtuvieron claridad que la empresa tendría cambios sustanciales en el proceso de recuperación de la actividad económica |
| | Ser más dinámicos y anticipatorios | Medidas financieras para escenarios más | 75% lograron tener claridad de que el tiempo de recuperación al menos sería de 6 meses a un año |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | | alentadores, considerando información | |
| | Lograron alternativas para mantener la comunicación en el proceso, y claridad de CÓMO comunicar la situación de crisis | Acciones inmediatas en el negocio para sobrevivir | 75% tenían claridad de que la crisis los llevaría a su transformación, no serían los mismos que antes de esa situación |
| | Trabajar la resiliencia como parte del ser, de ser líder, ser empresario. Conciencia de su rol como líder y que la empresa no es una persona | Alianzas estratégicas con mismo sector, dedicarle tiempo a lo importante | 60% de las empresas participantes se encontraban preparadas para la reactivación económica |
| | Confianza al obtener herramientas para afianzar redes y salir de la zona de confort | Fortalecimiento del trabajo en equipo y delegación de responsabilidades | Cambio de constructos que se reflejó en prácticas y nuevas formas de hacer los procesos del negocio |
| | Crearon un clima de cooperación y comunidad, y ver que en las crisis todos contribuyen a resolverlas | | |
| | Desarrollo de algunas actitudes, por ejemplo: compromiso en todas las esferas del proyecto y su vida | | |

Elaboración propia.

DISCUSIÓN Y REFLEXIONES FINALES

Después de esta experiencia sistematizada, algunas reflexiones y aportes que se derivan, se pueden plasmar en dos líneas y sus respectivas apuestas:

a. Futuras experiencias

- i. Mirada más amplia de la Formación Empresarial, considerándola como algo integral de todo el proyecto, que conecta diferentes “hilos” para facilitar el cambio, a citar: la consultoría, capacitación y crecimiento empresarial, el trabajo en células con consultores, la formación de consultores, y el trabajo con estudiantes (en este caso por ser Proyecto de Aplicación Profesional, es decir una materia). Claridad que todo es proyecto es formativo, los momentos de consultoría lo son y son parte del todo. Así, se dinamiza el proceso total, siempre y cuando haya una planeación y ejecución coordinada y desde una visión holística.
- ii. Con la misma lógica, se abona al desarrollo empresarial, impulsando dos competencias básicas: pensamiento sistémico y estratégico, y el liderazgo en tiempos de incertidumbre para la resolución de problemas y retos.
- iii. No hay recetas, sino experiencias y prácticas a compartir.
- iv. Esta metodología no es para estandarizar, sino para seguirla. Continuar con la flexibilidad que ganaron los consultores, saliendo de su zona de confort.

b. Derivación a otras líneas de trabajo

- i. Socializar los contenidos y experiencias en otros canales (Podcasts, ya se hace).

- ii. Sistematización y elaboración de casos de estudio para abonar a la formación (estudiantes, docentes-consultores, empresarios y otros actores).
- iii. Formación de docentes-consultores ITESO, ello les implicará, ayudar a pensar estratégica y sistémicamente a los empresarios con sentido humano, esto es, recapacitar lo que significa ser consultor y empresario desde el carisma del ITESO, como universidad jesuita. Con docentes-consultores más competentes se enriquece la formación empresarial.
- iv. Impulsar una nueva forma de hacer cultura empresarial, abrir una nueva mirada, pasar del mando y control hacia la colaboración, flexibilidad, agilidad, con límites claros; pasar de un pensamiento lineal a un pensamiento complejo en los negocios. A tener organizaciones más ágiles, resilientes, creativas y humanas, que esas características vayan de acuerdo a la personalidad y cualidades de quien dirige la empresa. Cambiar de un viejo esquema del “como le hago” a descubrir que el líder tiene posibilidades, potencialidades, creatividad, y que encuentre qué y cómo quiere hacerlo. Reconocer como el empresario desarrolla competencias de sobrevivencia distintas a las competencias estratégicas: urgentes vs importantes, y cómo poder apoyar/incidir. Contemplar una mirada diferente a lo individualista, sino de alianzas, de redes que generen ecosistema, lo cual implica generar estrategias para seguir dando soporte y desarrollar competencias independientes al proyecto.

Referencias

Arora, Nidhi & Robinson, Kelsey & Charm, Tamara & Grimmelt, Anne & Ortega, Mianne & Stack, Ivonne & Whitehead, Scott & Yamakawua, Naomi. *Consumer sentiment and behavior continue to reflect the uncertainty of the COVID-19 crisis*. Mc Kinsey & Company

Bermeosolo Beltrán, Jaime (2019). *Cómo aprenden los seres humanos: una aproximación psicopedagógica*. Ediciones Universidad Católica de Chile

Blank, Steve. (2020a) *The virus survival strategy for your startup*. Blog de Steve Blank. URL: <https://wp.me/prGQZ-6GH>

Blank, Steve. (2020b) *Action today for CFO'S*. Blog de Steve Blank. URL: <https://wp.me/prGQZ-6GH>

Blank, Steve. (2020c) *What cashflow-negative companies must do to survive*. Blog de Steve Blank. URL: <https://wp.me/prGQZ-6GT>

Blank, Steve. (2020d) *Seven Steps to Small Business Recovery*. Blog de Steve Blank. <https://steveblank.com/2020/05/20/seven-steps-to-small-business-recovery/>

David, Kevin Willian (2020). *Big Tech could emerge stronger from COVID-19*, AngelList weekly. newsletters@angel.co

Deloitte, M. (2020). COVID-19 Impacto y Escenarios de Recuperación de Consumo y Distribución. www.cest.org/informe-de-deloitte-covid-19-impacto-y-escenarios-de-recuperacion-en-consumo-y-distribucion-27-03-20/

De Ridder, Philippe & De Mey, Nick. (2020) *The winners of the Low Touch Economy*, Board of innovation. www.boardofinnovation.com/low-touch-economy/

ITESO (agosto del 2010). Modelo educativo del Centro Universidad Empresa. [documento interno del Centro Universidad Empresa]. García-Bedoy, A., Humberto S.J. (coordinador) y otros.

McKinsey, C. (2020). COVID-19: Briefing materials. Global health and crisis response. Updated, March 25,2020.

Russell Reynolds Associates. *Leadership through Uncertainty*. Septiembre, 13 2021 www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/leadership-through-uncertainty

Wright, Tom. (2020). *Create a strategy to mitigate the impact of COVID-19 on your business*. Cascade. <https://www.executestrategy.net/blog/mitigate-business-impact-of-covid-19>

Diagnóstico de la cultura organizacional en empresas del sector textil de Jalisco

Juan Antonio Ortiz Valdés

Carlos Reynoso Núñez

Cecilia Paz Michel Estrada

Guillermo Pérez Esparza

Adriana Tiburcio Silver

Resumen

En el presente avance de investigación se presentan los resultados del estudio de la cultura organizacional en 16 empresas del sector textil con el propósito de identificar la mezcla de dicha cultura y sus dimensiones más relevantes para contribuir a los procesos de transformación digital y la efectividad de sus procesos críticos.

El estudio asumió el modelo de cultura de Cameron y Quinn (2006) en el que se evalúan 6 dimensiones básicas y los valores en competencia en 4 tipos básicos de cultura. Los resultados del conjunto de empresas en la muestra arrojan una predominancia actual de una cultura orientada al mercado y la competitividad, mientras que mantienen un equilibrio entre los elementos de estructura y orden (jerarquía), los de cohesión y unidad (clan), y los de crecimiento e innovación (*adhocracia*). Sin embargo, en las consideraciones sobre el futuro deseable se encontró que hay una aspiración a reducir el énfasis en el mercado y fortalecer, de manera significativa, los elementos de clan, cuidando mejorar también en estructura y en innovación.

Los aspectos del cambio tecnológico y la digitalización se apoyan en factores que tienen que ver con los cuatro tipos de cultura, especialmente mercado, *adhocracia* y estructura; sin embargo, los cambios no podrán ser sostenibles si no se considera el fortalecimiento de los aspectos clave relativos a la cultura de clan, como el desarrollo humano, la confianza y la participación en la gestión estratégica desde la confianza

mutua, el compromiso organizacional y los elementos relevantes de la estructura organizacional que la sostienen.

Palabras clave

Cultura organizacional, transformación digital, liderazgo

Introducción

Es un hecho que en los últimos años los cambios tecnológicos están impulsando mejoras en la eficiencia organizacional, aunque en los sectores de las pequeñas y medianas organizaciones el rezago evidentemente se nota en su falta de madurez de la gestión y en sus posibilidades para competir con éxito. Los avances tecnológicos aumentan la velocidad y la facilidad en el acceso, procesamiento y difusión de la información, lo que a su vez contribuye a la eficiencia empresarial y la competitividad (Leal, 2010).

En este contexto, autores citados por Leal (2010), sugieren que las empresas de la industria textil, para competir, requieren adoptar un esquema de competencia que les permita mejorar la calidad, el diseño, la atención al cliente, la rapidez en la entrega y la innovación. Todos estos son atributos constitutivos de la cultura de las organizaciones de éxito.

Sin embargo, para lograr una transformación digital que contribuya a la productividad, no es suficiente invertir más en tecnologías informáticas, sino entender los fenómenos que contribuyen o inhiben dicha transformación (Rodríguez & Bribiesca, 2019). En otras palabras, los modelos relativos a la transformación digital describen procesos, que se pueden atribuir a diferentes niveles de madurez, que van desde la simple adopción de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), implementación que no necesariamente conduce a la transformación digital por estar desconectados de los objetivos estratégicos y, que por tanto, conducen a resultados parciales y no duraderos, hasta aquellos que, en la búsqueda de la transformación digital de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) toman en cuenta la combinación

de al menos tres elementos: los tecnológicos (digitalización), estratégicos y la cultura organizacional, que en conjunto dan cuenta de su madurez y las habilita para lograr su transformación (Acevedo- IDOM, 2018).

Marco referencial

Importancia de la cultura en las organizaciones

La cultura de la organización se refiere a lo que la empresa hace, o cómo opera, en qué se enfoca y cómo trata a los clientes, a los empleados y a los accionistas (Gallagher y Brown, citados en Abu-Jarad, Yusof & Nikbin, 2010). O como apunta Jones (2008), influye en la manera cómo ellos perciben el entorno y la forma como establecen relaciones en la organización y contribuyen con ella para generar valor.

Los componentes más fuertes de la cultura que las personas manifiestan son las actitudes y las creencias. Stewart, citado en Abu-Jarad, et al, (2010), afirma que, además de las actitudes y creencias, las normas de la cultura de trabajo se reflejan en el desempeño de la organización, de modo que, si queremos incrementar el desempeño y la rentabilidad, deberíamos de buscar entre estos factores de la cultura en primer lugar.

Denison, citado en Abu-Jarad, et al, (2010), sugiere que las organizaciones con cultura fuerte, es decir en las que se comparten ampliamente los valores, y son sostenidos por sus empleados, ésta se convierte en predictor del desempeño organizacional futuro.

Según Jones (2008), existe una relación estrecha entre la estructura y la cultura organizacional ya que una de las funciones más importantes de la primera es coordinar y motivar a las personas dentro de la organización, mientras que la cultura refleja las normas y valores compartidos que controlan las relaciones entre miembros de la organización y, con los clientes, proveedores y otras personas externas. Durante la pandemia del COVID 19, las organizaciones han implementado medidas de

prevención y control para mitigar los efectos negativos en el trabajo. Se puede atribuir a la cultura de las organizaciones que las acciones implementadas fueron efectivas para mantenerse y sobrevivir o incrementar su funcionamiento competitivo. Estas acciones evidenciaron el cambio, métodos y espacios de trabajo (Raoufi & Fayek, 2022). En otras palabras, el desempeño organizacional refleja la coordinación entre colaboradores y de ellos con clientes, proveedores y otros agentes externos.

Cultura y cambio

Kotter y Schlesinger (2008), citando a Maquiavelo, decían que una de las cosas más difíciles y de manejo peligroso era iniciar una nueva forma de hacer las cosas. Ellos mismos señalan que desde la década de los 70's, un distinguido grupo de autoridades especulaban sobre la habilidad de las organizaciones para responder a los cambios del ambiente como uno de los temas más relevantes. Y comentaban que a la aceleración en la velocidad del cambio seguía un aumento en la necesidad de reorganizarse. Afirman que la mayoría de los agentes de cambio temen a la reorganización porque altera el *estatus quo*, amenaza los intereses de las personas y perturba la manera establecida para hacer las cosas.

Cameron y Quinn (2006), señalan la inhabilidad de los agentes de cambio para cambiar la cultura de la organización. Shean y Salomon (2013) con otras palabras atribuyen este fracaso a dos factores. El primero a la inhabilidad de los líderes para presentar los objetivos, o no especificar lo que hay que hacer o cómo conseguir el cambio. Se refieren a no enfocarse en los factores clave del cambio organizacional, es decir, el comportamiento requerido de las personas.

El segundo refiere que los líderes subestiman el poder del ambiente de trabajo para precipitar o parar el cambio. Es la inhabilidad para alinear o coordinar el diseño del ambiente de trabajo.

Existen señales contradictorias, unas dicen a la gente que hay que hacer un cambio, mientras que no pasa nada si no se hacen los cambios. Burkus (2021) sugiere que el

COVID sólo vino a acelerar la nueva cultura del trabajo a distancia o desde casa, expresa que el líder debe desarrollar la cultura adecuada con el grupo de trabajo en cuatro vertientes: confiabilidad, en la medida en que el equipo sea responsable del compromiso compartido; estructura y claridad, estableciendo roles, reglas y compromisos; significado, el que el equipo comprenda el valor de su trabajo; e impacto, cuánto siente el equipo que su trabajo marca la diferencia y seguridad psicológica, esto es, qué tan seguros o vulnerables se sienten entre sí.

Lo anterior refleja “maneras de hacer cosas” en las organizaciones, como sugieren Cameron y Quinn (2006), manifiestan elementos esenciales de la cultura. De tal manera que si por temor a tener que dejar los modos acostumbrados, o a no saber cómo iniciar las mejoras, al retrasar los cambios requeridos, resulta en pérdida en la efectividad e incremento en costos. A menudo, los esfuerzos para cambiar fracasan, otras veces, a pesar de los problemas, se alcanza cierto nivel de éxito, aunque se hayan llevado más tiempo del planeado, o hayan afectado la moral del equipo o implicado un costo emocional. En gran medida, estos comportamientos representan la forma como los miembros de la organización abordan sus problemas de adaptación externa y los de integración interna de la organización (Schein, 1992).

El modelo de Cultura de Cameron y Quinn

El modelo de Cameron y Quinn (2006), evalúa las dimensiones de la cultura organizacional que proporcionan una fotografía de las presuposiciones básicas sobre las que opera la organización y los valores que la caracterizan. El marco de valores en competencia que sustenta el modelo integra y organiza seis dimensiones fundamentales, a saber: las características dominantes del lugar de trabajo, el liderazgo, la cohesión (*glue*), el énfasis estratégico, los criterios de éxito y la gestión de colaboradores. La mezcla de estas seis dimensiones da lugar a cuatro tipos de cultura: Clan, *Adhocracia*, Mercado y Jerarquía. La congruencia entre la configuración de las seis dimensiones y los cuatro tipos de cultura permiten evaluar la efectividad organizacional. Este marco también permite identificar la manera como las personas piensan, sus valores, suposiciones y la manera como procesan información.

Madurez organizacional

Los modelos de madurez se desarrollaron para diseñar y orientar los procesos en la elaboración de software (Humphrey, 1989) y posteriormente evolucionaron para determinar las etapas de avance y también para identificar las capacidades que se requieren en las organizaciones para la operación de la empresa, desde la planificación, la operación, la relación con los clientes y el posicionamiento que se quiere lograr. En general, los modelos de madurez se aplican al desarrollo del software, al desarrollo de capacidades, a la gestión de proyectos, en los procesos de cambio y en la gestión del conocimiento (Montaño, 2010). Al tratarse de modelos, una de sus características es que se conceptualizan como sistemas en donde las diferentes partes de la organización interactúan y se influyen con otras, por lo que, para generar un cambio, se tienen que visualizar las relaciones de la estructura organizativa, la operación, las personas, la productividad, el trabajo en equipo, la cultura y el tipo de liderazgo, etc.

Objetivo del estudio

Identificar la mezcla de cultura organizacional y sus dimensiones más relevantes en empresas del sector textil y su posible contribución para la transformación digital y la efectividad de sus procesos críticos.

Pregunta de investigación

¿Qué elementos de la mezcla de la cultura organizacional contribuyen a los cambios requeridos de la digitalización para que las empresas sean más efectivas?

Método

El tipo de estudio es descriptivo y cuantitativo a partir de las valoraciones apreciativas de los integrantes de cada organización.

Participantes

Un total de 850 personas contestaron la encuesta de 16 empresas MiPyMes del sector textil ubicadas en la zona metropolitana de Guadalajara, las cuales se incorporaron al

proyecto DIGITEX llevado a cabo en ITESO por invitación directa de parte de los organizadores del proyecto general y que aceptaron participar. Las empresas participantes fueron las siguientes:

Tabla 1 Empresas textiles del estudio

| Municipio | Cantidad de organizaciones del estudio |
|---------------|--|
| Tepatitlán | 5 |
| Guadalajara | 4 |
| Zapopan | 2 |
| Tlajomulco | 2 |
| El Salto | 1 |
| Ayotlán | 1 |
| Jalostotitlán | 1 |

Instrumento de medición

El instrumento utilizado es conocido como *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) fue desarrollado por Cameron y Quinn, (2006) e implica un cuestionario que consiste en 24 reactivos, es de autoadministración, implica contestar los mismos *ítems* en dos momentos continuos: uno en el cual se responde sobre la identificación/percepción de la actual cultura de su organización, y el segundo, para la cultura deseada a futuro.

El instrumento también ha sido sometido a diferentes pruebas de validez entre las que se encuentran la validez convergente y validez discriminante. La validez se confirmó, cuando se examinó la matriz de correlación multitrait-multimethod. Según se requirió, todos con los coeficientes de correlación diagonal estadísticamente diferentes de cero ($p < .001$), y oscilaron entre .212 y .515, un nivel moderado de correlación (Cameron y Quinn, 2006).

Resultados

Los resultados de las 16 empresas textiles sugieren que la percepción de la cultura **actual** presenta una mezcla no diferenciada entre los cuatro tipos de cultura,

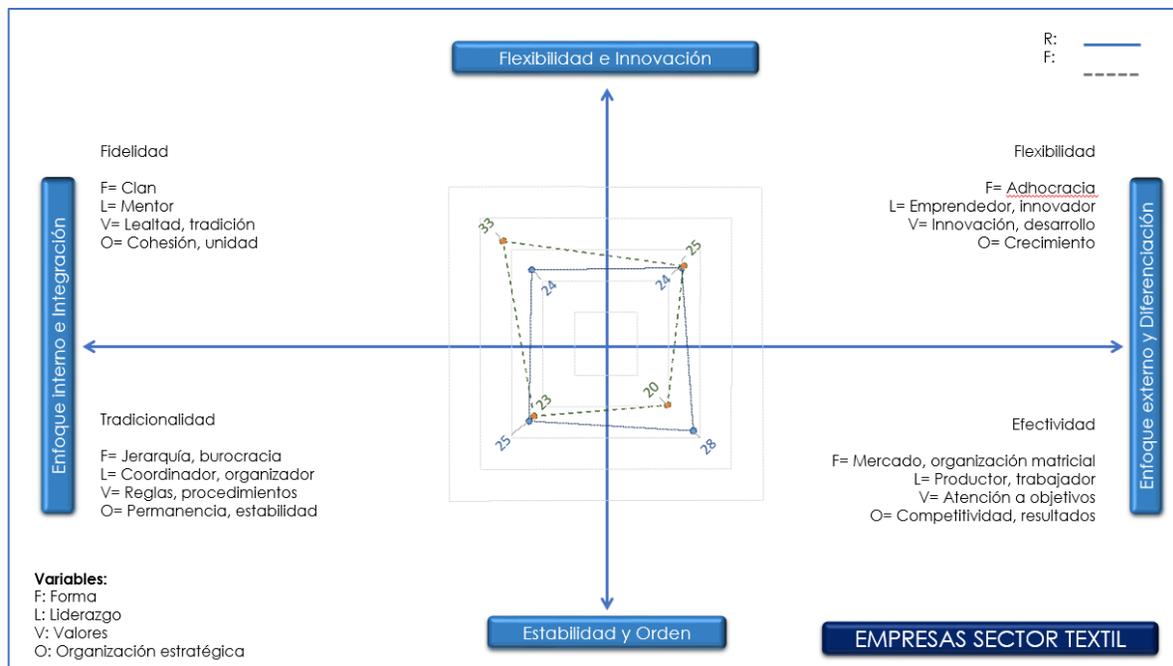
destacando dos: la de Mercado (28) y la de Jerarquía (25) respecto a Clan (24) y Adhocracia (24). Esto sugiere que buscan la efectividad prestando un nivel suficiente de atención a su ambiente que ha permitido competir por resultados apoyándose en una estructura hasta ahora efectiva (Tabla 2).

Tabla 2. Tipos de cultura organizacional

| CO, Mezcla | Clan | Adhocracia | Mercado | Jerarquía |
|--------------------|------|------------|---------|-----------|
| Actual | 24 | 24 | 28 | 25 |
| Futura o Preferida | 33 | 25 | 20 | 23 |

El eje horizontal superior (ver Figura 1, línea sólida), sugiere que las empresas participantes, en la búsqueda de la efectividad, han desarrollado un enfoque equilibrado, en el que tanto la flexibilidad como la innovación y la discrecionalidad son componentes de su cultura de Clan (24) y de Adhocracia (24).

Figura 1. Orientación de la cultura organizacional de las empresas textiles



Entre las dimensiones de la cultura de Clan de las empresas textiles, por el puntaje promedio expresado por los miembros de todas estas organizaciones, y en orden descendente del mismo, se encuentra que las prioridades están en el siguiente orden: primero, el énfasis estratégico (26) de estas organizaciones se basa en acciones encaminadas al desarrollo humano y en el fomento de la confianza, la apertura y la participación. Le sigue la Cohesión (25), que ayuda a mantenerse unidos, fomentando la lealtad y la confianza mutua. Sin embargo, se percibe la necesidad de un liderazgo facilitador y audaz que fortalezca la eficiencia organizacional (Tabla 2).

Tabla 3. Dimensiones de la cultura organizacional actual

| ACTUAL | CLAN | ADHOCRACIA | JERARQUÍA | MERCADO |
|----------------------------|------|------------|-----------|---------|
| Características dominantes | 24 | 22 | 32 | 22 |
| Liderazgo | 21 | 27 | 26 | 26 |
| Cohesión | 25 | 23 | 28 | 24 |
| Énfasis estratégico | 26 | 27 | 23 | 25 |
| Criterios de éxito | 21 | 25 | 27 | 26 |
| Gestión de colaboradores | 24 | 21 | 32 | 24 |

Por otra parte, las dimensiones más sobresalientes de la cultura de Adhocracia son: el liderazgo (27) que ejemplifica el emprendimiento, la innovación y la toma de riesgos;

el énfasis estratégico (27), que indica la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos, se valora probar cosas nuevas y buscar oportunidades. Los criterios de éxito (25), están basados en la búsqueda de productos innovadores y ser líderes en esos productos. Estos son algunos comportamientos para lidiar con sus problemas de adaptación externa actualmente. Aunque se requiere de un estilo en la gestión de colaboradores que permita libertad para tomar riesgos e innovar en la búsqueda de la singularidad.

En la cultura de jerarquía, entre las cinco dimensiones que la conforman: las características dominantes del lugar de trabajo (32), el cual se percibe como personal, como parte de la familia, donde se puede compartir mucho. La gestión de colaboradores (32) se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. La cohesión (28), lo que mantiene a la organización unida, son las normas y políticas, pero es importante que permitan un funcionamiento “suave”. En este contexto definen el éxito (27) cuando logran una entrega confiable, una programación fluida y producción de bajo costo. Por lo tanto, para fortalecer esta eficiencia requieren de una estructura que contribuya a una operación estable y bien controlada.

Finalmente, las dimensiones que dan forma a la cultura de mercado son los criterios de éxito (26), el liderazgo (26) y un énfasis estratégico (25), es decir, persiguen el éxito con base en la penetración en el mercado, un liderazgo agresivo enfocado a la eficiencia y a los resultados, acciones competitivas y el logro como estrategias dominantes.

Para tener éxito en el futuro, como se muestra en la Tabla 3 y Figura 1 (línea punteada), los participantes de las 16 empresas textiles, basarían el éxito futuro en la cultura de Clan, principalmente en: énfasis estratégico (36), criterios de éxito (36), cohesión (35), gestión de colaboradores (33), características dominantes del lugar de trabajo (31) y liderazgo (27). Para reforzar su éxito en el futuro, pueden fortalecer sus acciones en dos de las dimensiones: el énfasis estratégico y los criterios de éxito de

cultura de Clan, es decir, atender el desarrollo humano, la confianza, apertura y participación del personal para robustecer su estrategia definiendo el éxito con base en el desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, fomentando el compromiso de los colaboradores y el interés por su gente.

Tabla 4. Dimensiones de la cultura organizacional futura o preferida

| PREFERIDA | CLAN | ADHOCRACIA | JERARQUÍA | MERCADO |
|----------------------------|------|------------|-----------|---------|
| Características dominantes | 31 | 27 | 24 | 18 |
| Liderazgo | 27 | 28 | 16 | 30 |
| Cohesión | 35 | 28 | 21 | 22 |
| Énfasis estratégico | 36 | 27 | 14 | 24 |
| Criterios de éxito | 36 | 22 | 22 | 20 |
| Gestión de colaboradores | 33 | 21 | 22 | 24 |

En la cultura de Adhocracia se privilegian las dimensiones de liderazgo (28), cohesión (28), énfasis estratégico (27), además de las características dominantes del lugar de trabajo (27) que tienen que ver con el compromiso, con la innovación y el desarrollo, así como estar a la vanguardia en sus productos o servicios.

En cuanto a la cultura de Mercado, sólo liderazgo (30) sugiere que, en la búsqueda de la adaptación con su entorno, para estas empresas, es importante estar orientados a resultados, así como al logro de los objetivos.

Por último, la cultura de Jerarquía aparece desdibujada y, ya que la estructura permite la coordinación, la organización, permanencia y estabilidad mediante las reglas y procedimientos, es decir, mantener y mejorar la integración interna para facilitar una relación funcional con el entorno relevante de las empresas; esto sugiere que hay que poner atención a la estructura organizacional (ver Tabla 3).

Discusión y conclusiones

Los resultados sugieren que las empresas del ramo textil participantes, en la búsqueda de la solución a sus problemas de adaptación externa y de integración interna presentan una orientación hacia el entorno apoyadas ligeramente en su estructura. En términos de los tipos de cultura, que representa la manera de lidiar con sus problemas de control para el futuro, podemos decir que piensan para mejorar sus oportunidades de éxito o para competir en otros mercados, necesitarían reforzar su cultura de Clan y la de Adhocracia o innovación. Desde la cultura de Clan, requieren reforzarse las siguientes dimensiones: criterios de éxito (desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso de los empleados, cuidado de las personas), gestión de colaboradores (consenso, participación, trabajo en equipo), cohesión (lealtad, confianza mutua y compromiso con la organización), y se sugiere liderazgo (acompañamiento, retroalimentación, facilitación), aunque no sea percibido así por los participantes.

Por otra parte, la cultura de Adhocracia debería fomentar las siguientes dimensiones: liderazgo (emprendimiento, innovación y toma de riesgos); cohesión (compromiso con la innovación y el desarrollo, estar a la vanguardia del sector); enfoque estratégico (adquisición de nuevos recursos, prospectación de novedades y oportunidades); y se sugiere también atender la dimensión de criterios de éxito (liderazgo en productos e innovación).

En resumen, para incrementar el éxito en la transformación digital y su efectividad, en el contexto de la pandemia y el conflicto Rusia-Ucrania, se sugiere mantener la atención sobre las distintas dimensiones de los cuatro tipos de cultura que faciliten los ajustes necesarios para conseguir que las diversas formas de adaptación externa y la integración interna contribuyan al desarrollo de la innovación, el emprendimiento y el diseño efectivo de la estructura organizacional necesaria, a fin de asegurar que el éxito alcanzado en los dos últimos años no se vea afectado cuando las circunstancias se vuelvan a modificar.

Referencias

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N.A., and Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), December, 26-46.
<http://ijbssnet.com/journals/Vol. 1 No. 3 December 2010/4.pdf>
- Acevedo, A. -IDOM (2018). *Modelo de Madurez para la Transformación Digital. En Centros de transformación digital empresarial*. Gobierno de Colombia.
<https://camaraarmenia.org.co/wp-content/uploads/2020/08/Modelo-de-transformación-digital.pdf>. Obtenido 18 de agosto, 2022.
- Arias-Sánchez, S. (2019). Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio de la cultura en las organizaciones laborales. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 263-291. DOI:
<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7136>
- Bonavia, T., Prado, Gasco, V. J. y Barberá, Tomás, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21 (4), pp. 633-638
- Burkus, D., (2021). *Trabaja desde cualquier lugar*. Editorial Conecta (pp. 27-37)
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational cultures: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: The Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Denison, D. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13(2):4-22. DOI: 10.1016/0090-2616(84)90015-9
- Denison, D. (1996). What is the different between organizational culture and organizational climate? A Native's Point of View on a Decade of paradigms Wars. *Academy of management review*, 21, 619-654
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 201-223.
- González-Lima, W.R., Bastidas-Jurado, C.F. Figueroa-Chaves, Zambrano-Guerrero, Ch, A. y Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*. 20(2): 200-214. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.123>

- Hellriegel, D. y Slocum, J.W. Jr. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CENGAGE.
- Humphrey, W. (1989). *Managing the software process*. MA: Addison-Wesley.
- Jons, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson (5ªEd.)
- King, N. y Anderson, N. (2003). *Cómo administrar la innovación y el cambio: Guía crítica para las organizaciones*. España: Thomson.
- Kotter, J. P. y Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategy for change. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>
- Leal Morantes, M. E. (2010). Uso de Tecnologías de Información en Pymes del Sector Textil de Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), XVI (2),317-328. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016298012>
- Montaño, O. (2010) Modelo que identifica la madurez de los procesos. Caso: pequeña empresa manufacturera, *DYNA Engineering and Industry*, 85(5), p. 392-400.
- Mouta, C., & Meneses, R. (2021). The impact of CEO characteristics on organizational culture and on the silo effect. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(2), 207–225. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.7819/rbgn.v23i2.4100>
- Neville, L., & Schneider, B. (2021). Why is it so Hard to Change a Culture? It's the People. *Organization Development Review*, 53(1), 41–46.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of Excellence*. Grand Central Pub.
- Raoufi, M., & Fayek, A. R. (2022). New Modes of Operating for Construction Organizations during the COVID-19 Pandemic: Challenges, Actions, and Future Best Practices. *Journal of Management in Engineering*, 38(2), 1–12.
- Reyes Hernández, J. y Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), enero-marzo, 2019, 201-217.

- Rodríguez Abitia, G. Y Bribiesca Correa, G. (2019). Modelos de transformación digital en las empresas. XXXII Congreso Nacional y XVIII Congreso Internacional de Informática y Computación de la ANIEI. Puebla, Mexico
- Shean, G. P. y Salomon, C. A. (2013). *Leading successful change: 8 keys to making change work*. Wharton Digital Press.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482.
DOI: 10.1037/apl0000090
- Xiaoming, C. y Junchen, H. (2012). A literatures Review on organization culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2).
- Zaderey, O y Bonavia, T. (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey. *Escritos de Psicología*, 9(1), 51-60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=271045358006>

Cuando el líder comprende el bienestar que causa a sus colaboradores con el uso del neuro-liderazgo

Morales Muñoz José Andrés

Reynoso Núñez Carlos

Resumen

El presente trabajo pretende utilizar los fundamentos del neuro-liderazgo, que es saber cómo funcionan las capacidades cognitivas tanto del líder como de los colaboradores, en la revisión de la literatura se propone observar la forma en cómo se toman las decisiones, cómo se regulan las emociones, cómo se desarrollan las colaboraciones y la influencia, además de la gestión del cambio en las organizaciones. Dado lo anterior, el líder debe de mostrar un comportamiento que incida en sus resultados. Cuando un trabajador se percibe emocionalmente sobre cargado, los líderes pueden ayudar a mitigar dicho impacto, esa sería una función e indicador de los líderes que generan bienestar. No obstante, para un líder, identificar el momento en el que el trabajador se perciba emocionalmente sobre cargado puede llegar a ser complicado debido al carácter situacional del fenómeno. Por lo que no siempre puede servir como un indicador de bienestar ya que no siempre se presentan las mismas situaciones, por lo que se vuelve importante identificar otro tipo de indicadores que siempre puedan estar presentes, o evocarse fácilmente. El análisis de la actividad eléctrica cerebral en descanso puede ser una herramienta adecuada para identificar indicadores que puedan predecir conductas relacionadas con el bienestar laboral.

Palabras clave:

Liderazgo, Neuro liderazgo, Bienestar Laboral

Introducción

Los líderes deben comprender que el ejercicio de su actividad profesional puede provocar en sus colaboradores experiencias de bienestar o malestar laboral. De acuerdo con Nader y Solano (2010), uno de los aspectos más importantes en la actividad profesional de los líderes relacionado al bienestar laboral tiene relación con las emociones humanas, por lo que conocer el resultado del impacto emocional que la carga laboral y las relaciones de trabajo en los trabajadores, no solo ayuda a asegurar el desempeño de los mismos sino también a incrementar el bienestar laboral. Desde una perspectiva del neuro-liderazgo, la aplicación de las teorías de la neurociencia en el estudio de la interacción entre el cerebro y la conducta puede ayudar a los líderes en aspectos relacionados a los procesos cognoscitivos y su conducta asociada (Waldman, y cols., 2011). Esto puede ayudar a los líderes a comprender que sus estilos de liderazgo provocarán estímulos positivos para los colaboradores, lo que puede ayudar a promover un cambio conductual en líderes que favorezcan bienestar laboral, especialmente aquellas conductas relacionadas con la construcción del conocimiento social, en particular en la manera en la cual inferencias sociales sobre emociones y sentimiento, pensamientos e intenciones de los otros se desarrollan en las personas (Adolphs, 2009). El uso de las herramientas de la neurociencia (ej, electroencefalografía) ya ha ayudado en determinar diferencias en la actividad eléctrica en zonas frontales del cerebro en líderes que presentan ciertas características sociales, como aspiracionalidad y carisma, con respecto a líderes que no presentan estas características en su comportamiento, por lo que estas mediciones pueden resultar como un buen predictor de desempeño de liderazgo. Hasta ahora, existen pocas investigaciones asociadas al estudio entre la asociación de cierto comportamiento (conocimiento) social, como la empatía con la predicción de habilidades de liderazgo que favorezcan bienestar laboral. Woodall y Kogler (1982), realizaron un estudio en dónde determinaron la relación entre dos mediciones de empatía (predicción de empatía y percepción de empatía) y el estilo de liderazgo a través de inventarios psicométricos. Los resultados indican una moderada correlación entre la medición de la predicción de la empatía y el estilo de liderazgo, mientras que la medición de la percepción de empatía no obtuvo correlación significativa con el estilo de liderazgo. A la fecha, existe muy poca información que ofrezca una

descripción entre una correlación conductual específica (ej, empatía de un líder) con la actividad eléctrica cerebral descrita por Waldman, y colaboradores (2011).

1. Marco referencial:

1.1 Liderazgo

Trazar el rumbo, es decir, compartir una visión con los colaboradores y/o compañeros de camino es el primer ejercicio que una persona hace para inspirar a otros. Al mismo tiempo, una vez teniendo en claro a dónde se quiere ir, se busca que se tenga el mismo deseo de llegar a cumplir los objetivos; es una tarea de convencimiento, por ello es de suma importancia motivar e inspirar a los seguidores (Lowney, 2004). Aguilar (2017), aborda el concepto de liderazgo desde dos diferentes enfoques, el primero es el conductual, es decir, se toma en cuenta que el líder tiene un comportamiento que incide en sus resultados; posteriormente encontramos el situacional, que expresa el momento en que se encuentra el líder y el contexto en el que se desenvuelve en un momento en particular, poniendo especial atención en la eficacia de la conducta del liderazgo; el modelo transformacional y carismático. Palafox, Ochoa y Hernández (2020), afirman que en las empresas familiares es más común que exista un liderazgo no autocrático, cuando la cultura es del tipo de clan (Cameron & Queen, 1999) y cuando prevalece una cultura orientada al mercado es más probable un liderazgo participativo y, por último, una cultura jerárquica en una organización provocará un liderazgo autocrático. Los estilos de liderazgo provocan diferentes actitudes en los colaboradores. Tziner y Shkoler (2018), mencionan que los liderazgos transformacionales, como el de tipo transaccional, genera positivamente justicia organizacional, con la motivación al trabajo y sobre todo el liderazgo transformacional tiene una influencia directa en el compromiso. Los líderes al conocer a su equipo de trabajo comprenden el nivel de carga emocional que estos deben de tener. Martínez, Salanova y Cruz-Ortiz (2020), expresan la importancia de moderar adecuadamente la demanda emocional y la carga de trabajo, dado que esto tiene una relación directa con el *engagement*. Los indicadores de bienestar son la ausencia de síntomas de malestar psicológico como: altos niveles de estrés percibido,

desmoralización, incomodidad y desasosiego. Perilla y Gómez (2017), muestran que un liderazgo transaccional en el cual el líder busca generar estímulos positivos en los colaboradores para que estos lleguen a convertirse a su vez en guías de otros

1.2 Bienestar laboral

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), promueve entre sus países miembros la salud y el bienestar de los empleados en el trabajo. Esto se comprende como un esfuerzo entre empleadores, trabajadores y autoridades para mejorar el bienestar de la vida laboral, desde la prevención y asistencia de programas de estrés y la violencia trabajo (OIT, s.f.). Por ello, en México la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Norma Oficial Mexicana (NOM-035-STPS-2018) se enfoca en factores de riesgo psicosocial en el trabajo; identificación, análisis y prevención; obliga a todos los patrones a realizar el proceso de diagnóstico y en su caso presentar planes y programas para corregir lo que sea, necesario. La STPS lo define como; “aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave derivado de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador por el trabajo desarrollado” (STPS, 2018). Los investigadores de diferentes latitudes han procurado realizar investigaciones que apuntan al bienestar de las personas en los centros laborales, en este sentido Agarwal (2020), expresa que la confianza que perciben los colaboradores es un condicionante de la calidad de vida laboral. Para varias organizaciones es vital combatir síntomas como ansiedad, y para ello han acudido al ejercicio del optimismo para disminuir este síntoma psicológico encontrando en su investigación, Gutierrez, Alday, Urzúa y Wlodarczyk (2020), que el optimismo conlleva a un efecto positivo sobre la dimensión del bienestar psicológico.

Medrano y Trógolo (2018), construyeron un documento que incluye tópicos sobre el bienestar laboral, desglosándolo en; medidas de ocio, distanciamiento psicológico, recursos laborales, conflicto trabajo-familia, bienestar laboral (*engagement*, y *burnout*), y bienestar general (satisfacción vital). Este enfoque de estar fuera de la oficina y enfocado en el ocio, solo tendrá efecto positivo en la persona si esta, es capaz de desapegarse de los pensamientos del trabajo. Confirmado lo anterior, Haider,

Jabeen y Ahmad, (2018) afirman que el adecuado equilibrio entre la vida laboral y profesional permite que el bienestar psicológico, sea un elemento que permite mayor desempeño en el trabajo y, más aún, cuando el colaborador experimenta una relación adecuada con los compañeros de trabajo, en el mismo sentido Hermosa (2018), demuestra que los líderes en las organizaciones deben indagar sobre las condiciones laborales que su centro de trabajo ofrece para que sea un generador de bienestar. Otra variable que tiene gran incidencia en el bienestar laboral es la carga del puesto de trabajo, el clima del equipo, el liderazgo, reconocimiento y compensación. Crespo-Vallbona y Mascarilla-Miró (2018), afirman que de todas estas variables el diseño del puesto de trabajo es el que más impacta en la experiencia del bienestar laboral. En este sentido, las personas que experimentan discriminación laboral por su preferencia sexual son psicológicamente afectadas, disminuye el bienestar laboral y trae como consecuencia trastornos de depresión (Moya, Moya-Garófano, 2020). Algunas organizaciones pudieran ocasionar una percepción de bajo bienestar psicológico, esto fue demostrado significativamente dado que las personas que trabajan en una empresa pública perciben aspectos económicos, materiales y políticos que condicionan su visión de bienestar psicológico en el trabajo de una manera no positiva (Millán, Calvanese y D'Aubeterre, 2017). En este caso Castro y Días (2020), aportan el concepto de felicidad que está gestionado por un puesto denominado bienestar laboral, estas posiciones inciden en un gran cercanía de los jefes con su personal, desarrollan conceptos de cultura organizacional, compromiso y fidelización de los empleados al fomentar el diálogo y las consecuencias positivas que son entre otros, el permite planteamientos éticos, por tanto, aumenta la productividad, la alineación de los empleados con los objetivos del negocio, y retención del talento.

1.3 Neuro-liderazgo

El término neuro-liderazgo ha sido definido como una aplicación de la neurociencia cognoscitiva social para analizar y comprender el comportamiento de los líderes (Liu, Ying & Gau, 2015). Uno de los fundamentos del neuro-liderazgo es conocer cómo se desenvuelven los procesos cognoscitivos de los líderes, procesos relevantes para las organizaciones, cómo la toma de decisiones, la regulación emocional, y aspectos importantes de inteligencia social (cómo se desarrollan las colaboraciones y la

influencia en los demás), además de las habilidades para gestionar cambios en las mismas (Lafferty & Alford, 2010). Por otro lado, Peñalver (2015), sostiene que el neuro-liderazgo puede ayudar a los líderes a explorar los mecanismos intelectuales, emocionales, además de orientarles en función de lo anterior, para que gestionen organizaciones. Por medio de técnicas de registro electrofisiológico, el neuro-liderazgo permite obtener retroalimentación sobre la actividad eléctrica cerebral asociada a la capacidad cognoscitiva relacionada a diferentes habilidades de los líderes, lo que permite mejorar el rendimiento en dichos aspectos (Lee, Senior, y Butler, 2011). Un estudio realizado por Waldman, Balthazard y Peterson (2011), en donde realizaron registros de la actividad eléctrica cerebral a líderes con diferentes capacidades y resultados empresariales encontraron diferencias en la actividad de la zona frontal derecha del cerebro. Aquellos líderes que habían mostrado mejores actitudes inspiracionales y carismáticas mostraron una mayor coherencia interhemisférica entre estructuras propias de estas zonas del cerebro, con respecto a aquellos líderes que habían mostrado menores actitudes inspiracionales y carismáticas los cuales mostraron menor coherencia. Sin embargo, durante el registro de la actividad eléctrica los investigadores utilizaron la técnica de imaginería para evocar en los participantes una visión de su futuro en la organización donde se encontraban trabajando actualmente, mediante la realización de dos preguntas relacionadas. Aunque la técnica de imaginería ha sido reportada como una técnica adecuada para evocar el procesamiento cerebral asociado de una habilidad específica lo que permite el registro de la actividad eléctrica cerebral relacionada (Tamayo, 2014), la tarea consistía en generar una visión del futuro de la empresa y no algún aspecto relacionado al bienestar laboral. Otro estudio en donde se realizaron registros de la actividad eléctrica cerebral a través de los cuáles se desarrolló un perfil individual de los participantes que abarcaba una serie de rasgos específicos, se concluyó que el uso de la correlación entre la actividad eléctrica cerebral y estos rasgos permite a los *coaches* y entrenadores desarrollar intervenciones personalizadas en donde se tomen en cuenta diferentes necesidades y habilidades asociadas a estos rasgos importantes de un tipo de liderazgo transformacional y poder mejorarlos, además que permite su monitoreo en el tiempo (Fingelkurts, Fingelkuts y Neves, 2020). Una característica del estudio

mencionado es que no utilizaron una técnica de imaginación para evocar una situación en los líderes, sino más bien los registros fueron realizados en condiciones de descanso con ojos abiertos y cerrados sin que los participantes mostrarán algún tipo de actividad cognoscitiva alguna. Aunque los resultados descritos anteriormente apoyan la idea de que existe cierto tipo de actividad eléctrica cerebral que presentan aquellos líderes que toman en cuenta elementos relacionados a la interacción entre otras personas, aspectos fundamentales para el bienestar laboral, es importante mencionar que los datos fueron recabados en otro país, en donde la interacción social se presenta de manera muy distinta con respecto a nuestro país. Pittman (2020), señala que la inteligencia emocional permite salir a la superficie experiencias positivas, siempre que éstas sean un promotor de este tipo de vivencias. A lo anterior, el tipo de vivencias en donde se pueden presentar fenómenos de sobrecarga emocional pueden cambiar en función de la exposición continua a cierta cultura o manera específica de abordar la vida específica de una región. Una manera de poder obtener una correlación específica entre la actividad eléctrica cerebral presente en un líder con ciertos rasgos específicos relacionados a la percepción de bienestar laboral sería realizar el registro electrofisiológico durante la observación de una situación específica en donde un colaborador muestre señales de sobrecarga emocional, con esto se podrá determinar si la actividad eléctrica cerebral asociada muestra un patrón de respuesta similar a aquel encontrado en el estudio de Waldman y colaboradores (2011).

2. Preguntas de investigación

1. ¿Los líderes que muestran rasgos asociados al bienestar laboral son susceptibles a las señales que un colaborador con sobrecarga emocional presenta?
2. ¿La actividad eléctrica cerebral presenta una mayor coherencia intra-hemisférica frontal derecho en aquellos líderes que identifican señales de sobrecarga emocional en sus colaboradores?
3. ¿Estos cambios en la actividad eléctrica cerebral que presentan los líderes tendrá un grado de asociación con algún inventario de habilidades sociales?

3. Objetivos de estudio

1. Identificar situaciones en donde los líderes puedan percibir sobrecarga emocional en sus colaboradores.
2. Identificar el tipo de actividad eléctrica cerebral asociada al correlato neuronal del comportamiento social en líderes, específicamente en la percepción de sobrecarga emocional.
3. Identificar el inventario psicométrico más adecuado para medir rasgos conductuales en líderes del área metropolitana de Guadalajara.
4. Realizar una correlación entre las mediciones de la actividad eléctrica cerebral definida y las mediciones del inventario psicométrico elegido.

4. Participantes

El estudio incluirá la participación de un grupo de X participantes con edades comprendidas entre los X y los Y años. La población será elegida de entre un grupo de líderes en formación que presentan diversas características de liderazgo y que no presenten antecedentes de uso de drogas o de alteraciones que puedan afectar el funcionamiento del sistema nervioso central.

5. Método

Para obtener una medición conductual que nos permita determinar la presencia o no de rasgos comportamentales asociados al liderazgo humilde o transformacional en donde una de sus particularidades en mostrar conocimientos y prácticas empáticas hacia los colaboradores, a través de la percepción de sobrecarga emocional en sus colaboradores se utilizará un inventario psicométrico que está por determinar. Para poder registrar la actividad eléctrica cerebral relacionada a la percepción de sobrecarga emocional de líderes se realizará un registro electroencefalográfico durante la presentación de dos videos. Cada video mostrará diferentes situaciones en las que se presentan distintos estilos de liderazgo. Ambos videos contendrán imágenes de un líder tratando con colaboradores.

Video 1.- En este primero momento los sujetos observaran un estilo de liderazgo orientado a resultados, sin interés en el colaborador, ni en su persona o desarrollo profesional.

Video 2.- En este otro video, se observará por parte de los sujetos a un líder interesado por la opinión de su(s) colaboradores, su persona y desarrollo personal.

Los videos serán presentados de manera aleatorizada a través de un monitor de computadora de 19" con una resolución de 1366x768 píxeles. Entre cada video se presentará un estímulo inter-estímulo que consistirá en una imagen de fondo negro con una cruz blanca en el centro de la misma, su duración será de 30 segundos. Para el registro electrofisiológico se utilizarán gorros de 19 canales acomodados bajo el Sistema Internacional 10/20 (Jasper, 1958; Seeck, Koessler, Leitjen, Michel, Baumgartner, He y Beniczky, 2017) referenciados a aurículas derecha e izquierda. Para el montaje del gorro se utilizará un gel conductor que ayudará a favorecer las mediciones de impedancia entre el electrodo y la actividad eléctrica cerebral. Nos centraremos específicamente en la actividad del lóbulo frontal, haciendo énfasis en la medición de la coherencia intrahemisférica del lóbulo frontal derecho obtenida por las derivaciones F4, F8 y Fp2 (Waldman, y cols., 2011). Para el registro se utilizará un polígrafo NeXus-32 de MindMedia. La señal será adquirida a una velocidad de muestreo de 1048 Hz y digitalizada a través del software de captura de respuestas electrofisiológicas BioTrace+ de MindMedia. La información será recabará en un cubículo individual, aislado de ruidos. Con respecto a los participantes en el estudio, se tomarán en cuenta los lineamientos de la Ley General de Salud del Gobierno Mexicano y los lineamientos de la Declaración de Helsinki en todos los procedimientos a los que estos se sometan de acuerdo con el Departamento de Investigación y Posgrados de la Universidad.

La importancia del trabajo descrito recae en los avances de la relación entre la neurociencia cognitiva y el liderazgo, lo que puede no solo ayudar a especificar los patrones de actividad cerebral relacionados con rasgos de la personalidad de líderes transformacionales, si no también, a identificar distintas situaciones empresariales en

donde determinados rasgos de personalidad y comportamentales son necesarios que se presenten para favorecer un bienestar psicológico en sus colaboradores, sobre todo en situaciones complejas donde la toma de decisiones es necesaria.

La identificación de los patrones de actividad cerebral mencionados puede ayudar, no solo en el desarrollo de teorías neuropsicológicas que ayuden a comprender los procesos de interacción social dentro de las organizaciones, sino también, en la creación de protocolos de neuro-retroalimentación que ayuden a los líderes a fomentar cierto patrón de respuesta neuronal asociado a rasgos de personalidad necesarios en su trabajo diario, mejorando su comportamiento en situaciones que implican estrés laboral hacia sus colaboradores. Lo anterior tiene significancia importante en diferentes sectores empresariales en donde constantemente se elaboran demandas de parte de los colaboradores por cuestiones de acoso, estrés, daño físico y/o mental (Lee y cols., 2011). Como se mencionó anteriormente, favorecer un bienestar psicológico y mental en los colaboradores tiene como resultado un mayor involucramiento por parte de los mismos, lo que se ve reflejado con un aumento en su desempeño laboral.

Referencias:

Adolphs, R. (2009). The social brain: Neural basis of social knowledge. *Annual Review of Psychology*. 60: 693-716.

Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*. 16(1): 276–288. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>

Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *El Profesional de La Información*. 29(3): 1–13. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.3145/epi.2020.may.24>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Addison Wesley Massachusetts

Crespi-Vallbona, M., & Mascarilla-Miró, O. (2018). Job satisfaction. The case of information technology (IT) professionals in Spain. *Universia Business Review*. 58: 36–51. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.3232/UBR.2018.V15.N2.02>

Diario Oficial de la Federación (2018). https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018

Edison, R. E., Juhro, S. M., Aulia, A. F., & Widiastih, P. A. (2019). Transformational Leadership and Neurofeedback: The Medical Perspective of Neuroleadership. *International Journal of Organizational Leadership*. 8(1): 46–62. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.33844/ijol.2019.60317>

Fajardo, A., & Guzmán, A. (2016). Neurofeedback, Aplicaciones Y Eficacia. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines*. 33(1): 81–93

Fingelkurts, A. A., Fingelkurts, A. A., & Neves, C. F. H. (2020). Neuro-assessment of leadership training. *Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice*. 13(2): 107–145. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.1080/17521882.2019.1619796>

Gutiérrez-Carmona, A., Alday Mondaca, C., Urzúa, A., & Wlodarczyk, A. (2020). ¿Puede El Optimismo Mediar El Efecto Negativo De La Ansiedad Rasgo Sobre El Bienestar Psicológico? *Revista Interamericana de Psicología*. 54(2): 1–17. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.30849/ripijp.v54i2.916>

Haider, S., Jabeen, S., & Ahmad, J. (2018). Moderated Mediation between Work Life Balance and Employee Job Performance: The Role of Psychological Wellbeing

and Satisfaction with Coworkers. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*. 34(1): 29–37. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.5093/jwop2018a4>

Hermosa-Rodríguez, Angélica-María. 2018. “Características Laborales Y Compromiso Con El Trabajo: Explorando El Bienestar Laboral.” *Estudios de Administración* 25 (1): 20–31. <https://search-ebsohost-com.ezproxy.iteso.mx/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=136432302&lang=es&site=ehost-live&scope=site>.

Jasper, H., (1958). Progress and problems in brain research. *Journal of the Mont Sinai Hospital, New York*. 25(3): 244-253

Lafferty, C. L., & Alford, K. L. (2010). NeuroLeadership: Sustaining Research Relevance into the 21st Century. *SAM Advanced Management Journal*. 75(3): 32–40.

Liu, Y., Jing, Y., & Gao, M. (2015). Transformational leadership: From the perspective of neurological leadership. *Open Journal of Leadership*. 4: 143-152.

Lee, N., Senior, C., y Butler, M. (2011). Leadership research and cognitive neuroscience: The state of this union. *The Leadership Quarterly*. 23: 213-218.

Lowney, Chris. (2004). *El Liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Editorial Norma.

Martinez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*. 36(2): 87–94. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.5093/jwop2020a10>

- Millán, A., Calvanese, N., & D'Aubeterre, M. E. (2017). Condiciones de trabajo, estrés laboral, dependencia universitaria y bienestar psicológico en docentes universitarios. *Revista de Docencia Universitaria*. 15(1): 195–218. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.4995/redu.2017.6009>
- Medrano, L. A., & Trógolo, M. A. (2018). Employee Well-being and Life Satisfaction in Argentina: The Contribution of Psychological Detachment from Work. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*. 34(2): 69–81. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.5093/jwop2018a9>
- Moya, M., & Moya-Garófano, A. (2020). Discrimination, Work Stress, and Psychological Well-being in LGBTI Workers in Spain. *Psychosocial Intervention*. 29(2): 93–101. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.5093/pi2020a5>
- Nader, M., & Solano, A. C. (2010). Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico. *Psicología (02549247)*, 28(2), 227–258. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.18800/psico.201002.002>
- Olivia Palafox-Soto, M., Ochoa-Jiménez, S., & Armando Jacobo-Hernández, C. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova Scientia*. 13(26): 1–30. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.21640/ns.v13i26.2682>
- Seeck, M., Koessler, L., Blast, T., Leijten, F., Michel, C., Baumgarther, C., He, B., y Beniczky, S. (2017). The standardized EEG electrode array of the IFCN. *Clinical neurophysiology*. 128(19): 2070-2077.
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las*

Organizaciones. 33(2): 95–108. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.1016/j.rpto.2017.02.005>

Pittman, A. (2020). Leadership Rebooted: Cultivating Trust with the Brain in Mind. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. 44(2): 127–143. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.1080/23303131.2019.1696910>

Promoción de la salud y bienestar en el trabajo *s.f.* Recuperado de: (<https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/lang--es/index.htm>)

Peñalver, A. (2015). Neuroliderazgo. *Capital Humano*. 28(304): 12–13.

Tamayo, N. (2014). Imaginería mental: neurofisiología e implicaciones en psiquiatría. *Revista Colombiana de Psiquiatría*. 43(1): 40-46.

Tziner, A., & Shkoler, O. (2018). Leadership Styles and Work Attitudes: Does Age Moderate their Relationship? *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*. 34(3): 195–201. <https://doi-org.ezproxy.iteso.mx/10.5093/jwop2018a21>

Waldman, D., Balthazard, P., & Peterson, S. (2011). Leadership and Neuroscience: Can We Revolutionize the Way That Inspirational Leaders Are Identified and Developed? *Academy of Management Perspectives*. 25(1): 60-74.

Woodall, W., & Kogler, H. (1982). Predictive and Perceived Empathy as Predictors of Leadership Style. *Perceptual and Motor Skills*. 54: 800-802.

Modelos de estudio de sostenibilidad y finanzas

Luis Raúl Rodríguez-Reyes

Palabras clave: ESG; Finanzas; Laudato Si; ODS; Racionalidad; Sostenibilidad.

Antecedentes

La publicación de Laudato Si (2015) y el surgimiento del Paradigma de Inspiración para la Educación Empresarial Jesuita (IAJBS, 2020) provocaron una animada discusión entre académicos adscritos a escuelas de negocios de universidades jesuitas sobre la naturaleza de la educación proporcionada en las aulas alrededor del mundo. En 2020, la discusión se organizó por disciplinas, siendo Finanzas una de ellas.

Un resultado de las discusiones fue la conclusión de que la educación financiera convencional, enseñada de manera predominante también en las escuelas de negocios jesuitas, se centra en el paradigma de maximización de ganancias de la empresa, que produce un comportamiento individualista, el predominio del consumo como medida del bienestar y una preferencia por la creación de riqueza a corto plazo. Hay una importante razón para esto. El paradigma de maximización de ganancias es matemáticamente sólido y está integrado en el paradigma económico positivo de libre

mercado y libertad individual, predominante en las sociedades occidentales. Sin embargo, su atractivo disminuye cuando este paradigma también se identifica como la fuente de algunos de los peores problemas que sufrimos como comunidad global, como lo son la destrucción ambiental asociada con el crecimiento económico y el empeoramiento del equilibrio entre el trabajo y las ganancias de capital.

Existen algunas alternativas a este estado de las cosas. Varios destacados académicos han desarrollado modelos alternativos en el pensamiento financiero, por ejemplo, Elkington (2018) y Werner & Stoner (2018). Sin embargo, todavía existe una barrera que parece más difícil de romper, la racionalidad de estos paradigmas empresariales todavía se enfrenta a la racionalidad económica positiva fundamental dentro del paradigma de libertad individual prevaeciente.

Una forma de lidiar con esta confrontación es aceptar que hay dos puntos de vista diferentes en constante guerra, caracterizados como los buenos y los malos, dependiendo del punto de vista del observador, y seguir luchando entre sí. Otra forma es tratar de construir un puente entre estos grupos opuestos, demostrando que ser sostenible también es racional desde una perspectiva económica positiva.

Objetivo

El objetivo de esta investigación es el producir una revisión de los diferentes enfoques de la relación entre la Sostenibilidad y las Finanzas, y desarrollar la propuesta de una perspectiva económica positiva que pueda ayudar a cerrar la brecha entre dos posiciones opuestas sobre el tema.

Método y Procedimientos

Este es un trabajo teórico que producirá una propuesta también teórica. Las principales fuentes de información van a ser documentos publicados, ya sean libros, informes de ONG o artículos publicados en revistas. En la primera parte del trabajo se realiza una revisión de la literatura, y en la segunda parte, se va a presentar la propuesta mencionada en la sección anterior.

Resultados Preliminares

Hasta el momento, en la literatura relevante se han explorado cuatro propuestas que vinculan los conceptos de Sostenibilidad y Finanzas. Tres desarrollos bien conocidos: los Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS), la teoría de la maximización de la riqueza de los *stakeholders* y la teoría del *triple bottom*. El otro enfoque es uno nuevo, basado en principios racionales económicos positivos, llamado enfoque de minimización de riesgos. Este enfoque se deriva de un principio aceptado en la ciencia financiera que relaciona el nivel de riesgo de una empresa en particular con el costo de capital asociado con ella. Es decir, cuanto menos arriesgada sea una empresa, menor será el costo de financiarla.

En un corolario de este principio, podemos añadir que las empresas sostenibles son, por definición, alternativas menos arriesgadas que una no sostenible. Esto se debe a que el camino sostenible tendría menos riesgo ambiental, social y laboral que la alternativa no sostenible. Por lo tanto, las empresas sostenibles tendrían acceso a menores costos de financiamiento, lo que significa que serían más rentables para los accionistas, pero también, generarán más valor para las partes interesadas, ya que es sostenible en su enfoque.

Para que esto suceda, los participantes de los mercados financieros deben reconocer esto, y hay evidencia de que esto ya está sucediendo. Por ejemplo, el *Dow Jones Sustainability U.S. Composite Index*, un índice de renta variable basado en criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), mostró un mejor desempeño que el índice *Dow Jones Composite* o el índice *S&P 500* en los últimos cinco años. Este comportamiento puede generalizarse en otros mercados financieros en los próximos años.

Referencias:

Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why

It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. Recuperado de:
<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Encyclical Letter *Laudato Si* of the Holy Father Francis (2015). Dicastero per la

Comunicazione - Libreria Editrice Vaticana. Recuperado de:
https://www.vatican.va/content/francesco/en/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html

International Association of Jesuit Universities - IAJBS. (2020). An Inspirational

Paradigm for Jesuit Business Education (The white paper). Recuperado de:
<https://www.iaju.org>.

Werner, F. & Stoner, J. (2018). Sustainability and the Evolution of the Shareholder

Wealth Maximization Paradigm. Chapter 10 in Boubaker, Sabri, Douglas Cumming,

and DucKhuong Nguyen, *Research Handbook of Finance and Sustainability* .
Cheltenham, UK: Edward Elgar.