

# GESPYE

GESTIÓN PÚBLICA Y EMPRESARIAL

ISSN: En trámite

Primer Semestre 2024

Año 1, No. 1

## ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

### **Retos y realidades de los Sistemas de Gestión en la Universidad de Guadalajara**

Ana Lorenza Celina Zambrano Hernández  
Francisco García Martínez  
Héctor Guillermo Romero Uribe  
Ascania Galván Rivera  
Martha Muñoz Durán

### **El Impacto de la Femvertising en la Comunicación y las Relaciones Públicas de las Organizaciones**

Silvia Hernández Willoughby  
Luis Edgardo Romero Sepúlveda

### **Datos abiertos: vehículo de innovación de la inteligencia artificial**

Carlos Estrada Zamora

### **Valores humanos y actividad emprendedora: Reflexiones teórico-conceptuales**

Natalia Aguilar Rosado

## ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

### **La influencia de las políticas públicas en las industrias culturales y creativas: exploración de mapas bibliométricos**

Cintha Karina Camacho Sotelo

### **Pioneering strategic social innovation**

Oscar Alejandro Espinoza Mercado

### **La importancia de la transmisión de valores en la Comunicación Publicitaria de las Organizaciones Deportivas y el impacto en sus públicos**

Luis Edgardo Romero Sepúlveda  
Silvia Hernández Willoughby

### **La transferencia tecnológica como ventaja competitiva en las empresas artesanales**

Elizabeth García-Domínguez

**UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA**  
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas  
División de Gestión Empresarial  
Departamento de Administración



[www.udg.mx](http://www.udg.mx)



# **GESPYE**

---

**GESTIÓN PÚBLICA Y EMPRESARIAL**

Año 1, N° 1  
Primer Semestre 2024



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA  
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas  
División de Gestión Empresarial  
Departamento de Administración

Edificio G-202, Núcleo Universitario Los Belenes Periférico Norte No. 799,  
Los Belenes, C.P. 45100, Zapopan, Jal.

DIRECTORIO UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Dr. Ricardo Villanueva Lomeli  
*Rector General*

Dr. Héctor Raúl Solís Gadea  
*Vicerrector Ejecutivo*

Mtro. Guillermo Arturo Gómez Mata  
*Secretario General*

CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS (CUCEA)

Mtro. Luis Gustavo Padilla Montes  
*Rector del CUCEA*

Dr. José María Nava Preciado  
*Secretario Académico*

Lic. Denisse Murillo González  
*Secretaria Administrativa*

Dr. José Luis Santana Medina  
*Director de la División de Gestión Empresarial*

Dr. César Omar Mora Pérez  
*Jefe de Departamento de Administración*

DIRECTOR

César Omar Mora Pérez  
*Universidad de Guadalajara, México*

COORDINADORES DE EDICIÓN

Karla Haydee Ortiz Palafox  
*Universidad de Guadalajara, México*

CONSEJO CIENTÍFICO

Jacint Balaguer Coll  
*Universitat Jaume I, España*

Alfredo Coelho  
*ENSAM'S, Francia*

Adrián de León Arias  
*Universidad de Guadalajara, México*

Joaquín Mercado Yebra  
*Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México*

David López Jiménez  
*Universidad de Huelva, España*

Edmundo Resenos Díaz  
*Instituto Politécnico Nacional, México*

Juan M. Rivera Fernández  
*Mendoza College of Business, Estados Unidos*

José Ramón Torres Solís  
*Universidad Nacional Autónoma de México*

Felipe Andrés Aliaga Sáez  
*Universidad de Santo Tomas, Bogotá Colombia*

Dina Ivonne Valdez Pineda  
*Instituto Tecnológico de Sonora, México*

Yorberth Montes Ibarra Uribe  
*Universidad del Zulia, Venezuela*

Luz Marina Ibarra Uribe  
*Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México*

Andrés Valdez Zepeda  
*Universidad de Guadalajara, México*

César Omar Mora Pérez  
*Universidad de Guadalajara, México*

Karla Haydee Ortiz Palafox  
*Universidad de Guadalajara, México*

Marco Tulio Flores Mayorga  
*Universidad de Guadalajara, México*

Edith Rivas Sepúlveda  
*Universidad de Guadalajara, México*

Tania Marcela Hernández Rodríguez  
*Universidad de Guadalajara, México*

Rogelio Rivera Fernández  
*Universidad de Guadalajara, México*

Jesús Vaca Medina  
*Universidad de Guadalajara, México*

Israel Cordero Beltrán  
*Universidad de Guadalajara, México*

Lucila Patricia Cruz Covarrubias  
*Universidad de Guadalajara, México*

Gustavo Vaca Medina  
*Universidad de Guadalajara, México*

GESPYE Gestión Pública y Empresarial, Año 1, No. 1, enero-junio 2024 es una publicación semestral editada por la Universidad de Guadalajara, a través del Departamento de Administración, por la División de Gestión Empresarial del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA). Periférico Norte núm. 799, Núcleo Los Belenes, C. P. 45100, Zapopan, Jalisco, México, teléfono 3337703300, ext. 25083, <http://gespye.cucea.udg.mx>, [gespye@cucea.udg.mx](mailto:gespye@cucea.udg.mx), Editor responsable: Dr. César Omar Mora Pérez. Reserva de derechos al uso exclusivo del título 04-2021-053113371700-102, ISSN: en trámite, otorgados por el Instituto Nacional del Derecho del Autor. Responsable de la última actualización de este número: Departamento de Administración de la División de Gestión Empresarial del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA). Periférico Norte núm. 799, Núcleo Los Belenes, C. P. 45100, Zapopan, Jalisco, México, Dr. César Omar Mora Pérez. Fecha de la última modificación 10 de junio de 2024.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de la Universidad de Guadalajara.

# Índice

- 7 Editorial
- 9 Retos y realidades de los Sistemas de Gestión en la Universidad de Guadalajara  
Ana Lorenza Celina Zambrano Hernández  
Francisco García Martínez  
Héctor Guillermo Romero Uribe  
Ascania Galván Rivera  
Martha Muñoz Durán
- 29 El Impacto de la Femvertising en la Comunicación y las Relaciones Públicas de las Organizaciones  
Silvia Hernández Willoughby  
Luis Edgardo Romero Sepúlveda
- 37 Datos abiertos: vehículo de innovación de la inteligencia artificial  
Carlos Estrada Zamora
- 55 Valores humanos y actividad emprendedora: Reflexiones teórico-conceptuales  
Natalia Aguilar Rosado

# Índice

- 77 La influencia de las políticas públicas en las industrias culturales y creativas: exploración de mapas bibliométricos  
Cinthya Karina Camacho Sotelo
- 89 Pioneering strategical social innovation  
Oscar Alejandro Espinoza Mercado
- 105 La importancia de la transmisión de valores en la Comunicación Publicitaria de las Organizaciones Deportivas y el impacto en sus públicos  
Luis Edgardo Romero Sepúlveda  
Silvia Hernández Willoughby
- 113 La transferencia tecnológica como ventaja competitiva en las empresas artesanales  
Elizabeth García-Domínguez
- 127 Lineamientos editoriales

## Editorial

En el vasto horizonte de la educación superior, las universidades enfrentan una multiplicidad de desafíos y oportunidades en su gestión y operación. La Universidad de Guadalajara, como institución emblemática de México, no es ajena a este panorama dinámico y cambiante. En este contexto, el presente libro surge como un compendio de reflexiones profundas y análisis perspicaces sobre algunos de los retos y realidades que enfrenta esta prestigiosa institución, así como temáticas relevantes en el ámbito de la comunicación, la innovación, el emprendimiento y las políticas públicas.

Desde una perspectiva multidisciplinaria, los autores abordan cuestiones fundamentales que impactan directamente en la gestión universitaria, explorando desde el impacto de la publicidad en el ámbito deportivo hasta la transferencia tecnológica en las empresas artesanales. Cada capítulo ofrece una mirada fresca y enriquecedora, sustentada en investigaciones rigurosas y experiencias prácticas, que invitan al lector a reflexionar y a profundizar en el conocimiento de estos temas cruciales.

El primer capítulo, “Retos y realidades de los Sistemas de Gestión en la Universidad de Guadalajara”, presenta un análisis detallado de los desafíos específicos que enfrenta esta institución en su gestión administrativa y académica, ofreciendo recomendaciones valiosas para su mejora continua.

A continuación, el lector se sumerge en el fascinante mundo de la comunicación y las relaciones públicas con el capítulo “El Impacto de la Femvertising en la Comunicación y las Relaciones Públicas de las Organizaciones”. Este apartado examina el papel cada vez más relevante de la publicidad con enfoque feminista

en la construcción de la imagen corporativa y las relaciones con los públicos.

El tercer capítulo, “Datos abiertos: vehículo de innovación de la inteligencia artificial”, nos introduce en el apasionante campo de la inteligencia artificial y su potencial para la innovación en la gestión universitaria, explorando el papel crucial de los datos abiertos en este proceso.

A continuación, “Valores humanos y actividad emprendedora: Reflexiones teórico-conceptuales” nos invita a reflexionar sobre la importancia de los valores éticos en el emprendimiento y su impacto en la creación de empresas socialmente responsables.

El quinto capítulo, “La influencia de las políticas públicas en las industrias culturales y creativas: exploración de mapas bibliométricos”, nos sumerge en el complejo entramado de las políticas públicas y su impacto en el desarrollo de las industrias culturales y creativas, a través de un análisis bibliométrico detallado.

A continuación, “Pioneering strategical social innovation” nos lleva a explorar las estrategias innovadoras de cambio social, destacando el papel clave de la innovación en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales más acuciantes.

El séptimo capítulo, “La importancia de la transmisión de valores en la Comunicación Publicitaria de las Organizaciones Deportivas y el impacto en sus públicos”, nos invita a reflexionar sobre el papel de la publicidad en la transmisión de valores en el ámbito deportivo y su impacto en la sociedad.

Finalmente, “La transferencia tecnológica como ventaja competitiva en las empresas artesanales” cierra este compendio con un análisis detallado de la importancia estratégica de la transferencia tecnológica en el sector artesanal, destacando su potencial para impulsar la competitividad y la innovación.

En conjunto, estos capítulos ofrecen una panorámica completa y actualizada de algunos de los temas más relevantes en la gestión universitaria y en los campos de la comunicación, la innovación, el emprendimiento y las políticas públicas. Confiamos en que este libro será una herramienta invaluable para académicos, investigadores, estudiantes y profesionales interesados en profundizar en estos temas apasionantes y en contribuir al desarrollo y la mejora continua de la Universidad de Guadalajara y de la sociedad en su conjunto.

Dra. Karla Haydee Ortiz Palafox  
*Coordinadora de la Edición*

# Retos y realidades de los Sistemas de Gestión en la Universidad de Guadalajara

Ana Lorenza Celina Zambrano Hernández  
Francisco García Martínez  
Héctor Guillermo Romero Uribe  
Ascania Galván Rivera  
Martha Muñoz Durán

RESUMEN: El texto presenta la experiencia de varias entidades de la Universidad de Guadalajara en la creación de sistemas de gestión y certificación de procesos. La jerarquía de la organización ha permitido que cada entidad cree y adapte sus propios sistemas a sus particularidades y contexto. El objetivo que siguen estas instancias es lograr la mejora continua de los procesos en áreas como finanzas, control escolar, servicios académicos, seguridad de la información y gobernanza. Los sistemas de gestión han evolucionado a ritmos diferentes dentro de cada dependencia, creando un valioso banco de conocimientos. Se aborda el marco estratégico actual de la universidad y enfatiza la planificación participativa. Reconoce el compromiso de la universidad con eficientar sus procesos. Se describe el inicio del diseño de sistemas de gestión a principios del siglo XXI y la certificación de procesos en diferentes entidades. Si bien se han hecho esfuerzos para establecer un sistema institucional, este no ha evolucionado debido a las particularidades de cada entidad. En resumen, el texto presenta el desarrollo de los Sistemas de Gestión de la Calidad en la Universidad de Guadalajara y enfatiza la importancia de compartir experiencias y mejorar los procesos en una organización diversa. *Palabras clave: Mejora Continua, Sistemas de Gestión, Procesos, Calidad, Liderazgo.*

*SUMMARY: The text presents the experience of several entities of the University of Guadalajara in the creation of process management and certification systems. The organization's hierarchy has allowed each entity to create and adapt its own systems to its particularities and context. The objective that these entities follow is to achieve continuous improvement of processes in areas such as finances, school control, academic services, informa-*

*tion security and governance. Management systems have evolved at different rates within each department, creating a valuable knowledge bank. The university's current strategic framework is addressed and emphasizes participatory planning. Recognizes the university's commitment to making its processes more efficient. The beginning of the design of management systems at the beginning of the 21st century and the certification of processes in different entities is described. Although efforts have been made to establish an institutional system, it has not evolved due to the particularities of each entity. In summary, the text presents the development of Quality Management Systems at the University of Guadalajara and emphasizes the importance of sharing experiences and improving processes in a diverse organization. Keywords: Continuous Improvement, Management Systems, Processes, Quality, Leadership.*

## Introducción

El presente trabajo busca compartir la experiencia que han tenido algunas entidades de la Universidad de Guadalajara en la creación de sistemas de gestión y la certificación de procesos. Es importante partir de la aclaración de que en la institución no se ha implementado un sistema general en este sentido, situación que se considera se deriva del hecho de la apuesta por una descentralización que ha permitido que cada entidad universitaria, como son los centros universitarios o los sistemas de educación, genere y adecúe sus propios sistemas de calidad debido a sus particularidades y contexto. En este sentido, el presente ejercicio de reflexión ha permitido dialogar de manera interna sobre las experiencias, obstáculos, coincidencias y posibilidades que se tienen en puerta al compartir este interés por la mejora continua de los procesos en distintos ámbitos de los procesos de gestión: Finanzas, Control escolar, Seguridad de la Información en las Tecnologías y en la Administración.

Tratándose de una institución tan diversa por sus dimensiones, los Sistemas de Gestión han evolucionado a diferentes ritmos y momentos en cada dependencia generando, con estas experiencias, un banco de conocimiento de mucho valor para la institución y para otras instancias similares que en su momento decidan buscar una certificación. En las siguientes páginas, se pretende desarrollar cómo se ha caminado en el diseño de los sistemas de gestión de calidad de la Red Universitaria, así como los retos y buenas prácticas que se debieron implementar en el momento de desarrollar los Sistemas de Gestión.

## Antecedentes: el marco estratégico actual de la Universidad de Guadalajara

La Universidad de Guadalajara está conformada en una Red Universitaria a partir de la descentralización que tuvo lugar en 1994 con el objetivo de “*desconcentrar los servicios y funciones de la institución hacia las diferentes entidades universitarias y conformar una institución más ágil, dinámica y abierta a las oportunidades del contexto*” (Universidad de Guadalajara, 2023, párr.3). Hoy en día, de acuerdo a las estadísticas presentadas por el Rector General, el Dr. Ricardo Villanueva Lomelí, en su Informe de Actividades correspondiente al año 2021, la Universidad de Guadalajara está presente en 110 de los 125 municipios del Estado de Jalisco, en los cuales se ubican 16 centros universitarios y 175 planteles del Sistema de Educación Media Superior – conocido como SEMS –, y el Sistema de Universidad Virtual – denominado SUV –, a través de los cuales se atendió, tan solo en 2021, a 324,340 estudiantes.

En el aniversario número 25 de nuestra Casa de Estudios, celebrado en 2019, el mismo Rector General reconoció en una entrevista que “*hemos transitado de una planeación centralizada, concebida y dirigida por expertos y personal directivo a una planeación participativa*” (Villanueva, 2019). Es precisamente esta planeación participativa la que nos ha permitido, como institución, incluir otras metodologías de planeación, nuevos modelos de gestión y observar con mayor énfasis el control de nuestros procesos y la evaluación de resultados. La descentralización que hoy nos caracteriza también ha permitido la generación de diversos esfuerzos, el planteamiento de distintos proyectos y, por supuesto, el diálogo interdependencias que nos permita compartir experiencias y mejorar procesos y modelos.

El alcance de esta diversidad y diálogo se observa actualmente en el “*Plan de Desarrollo Institucional 2019 – 2025, Visión 2030. Tradición y Cambio*” de la UdeG en cuya integración participan distintos agentes de la comunidad universitaria: estudiantes, investigadores, directivos, trabajadores administrativos, profesores, etc. Bajo este PDI – como se nombra comúnmente este Plan –, las entidades universitarias se rigen con una misión, una visión al 2030, 13 valores manifestados en el Código de Ética, observando los 17 objetivos de Desarrollo Sustentable, atendiendo a tres Principios de Gestión Institucional, a saber: Gobernanza, Austeridad y Transparencia y Rendición de Cuentas; tres Políticas: Transversales, Inclu-

sión, Gestión de la Innovación y Gestión de la Incertidumbre, tres trayectorias: Nivel Medio Superior, Pregrado y Posgrado, organizados bajo cuatro propósitos sustantivos: Docencia e Innovación Académica, Investigación y transferencia tecnológica y del conocimiento, Extensión y Responsabilidad Social, y Difusión de la Cultura.

Sin hacer un análisis de las particularidades de cada uno de estos elementos de nuestro PDI; tan solo se enumeran porque en el marco de ellos se ha asumido el compromiso de realizar o recuperar o, en su caso, renovar los sistemas de gestión de la calidad que se han generado en algunas de las entidades de la Red Universitaria en las últimas dos décadas.

## Cultura de la Calidad en la Universidad de Guadalajara: el inicio.

El diseño de sistemas de gestión en la institución se remite a principios del siglo XXI, cuando en el año 2001, en seguimiento al Programa Nacional de Educación 2001-2006, la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica instrumentó programas para el desarrollo de la educación que consideraban como uno de sus objetivos el aseguramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior a través de las acreditaciones de organismos especializados. En alineación a ello, el entonces Rector General de la Universidad de Guadalajara, José Trinidad Padilla López, planteó en su programa general del trabajo lo siguiente:

cultura organizacional hacia la mejora de la eficiencia y la efectividad, priorizando la utilización óptima de los recursos institucionales. En este sentido, nos proponemos alcanzar la certificación de la norma de calidad ISO 9000 para nuestras operaciones administrativas como objetivo primordial (Padilla, 2001).

Bajo este contexto, el proceso inicia con la acreditación de un equipo de trabajo de la antes denominada Coordinación General Administrativa como auditores en ISO 9000 con el objetivo de que apoyaran en los procesos de implementación de Sistemas de Calidad en los procesos administrativos.

En el año 2002 se implementa una estrategia de concientización de la Cultura de la Calidad y comienzan los trabajos para documentar e implementar la

certificación de los procesos de gestión principales, es decir, los llevados a cabo por la Coordinación de Control Escolar y la Dirección de Finanzas. En el mismo marco, y como parte del programa de trabajo en cuestión de calidad, en julio del 2003, se obtiene la certificación de los procesos relacionados con el “Servicio de asesoría en el diseño y/o actualización de sistemas de gestión” de la Unidad de Sistemas y Procedimientos adscrita a la Coordinación General Administrativa.

Así, en el periodo comprendido del 2004 al 2005, diversas instancias de la Red Universitaria obtienen la certificación en ISO 9001:2000, lo que se observa como una eficiente implementación de los sistemas de gestión universitaria. Algunas de las entidades que lograron la certificación de sus procesos son los siguientes:

- Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías (CUCEI), “Proceso de selección y admisión de la información”.
- Centro Universitario del Norte (CUNorte), “Diagnóstico de necesidades educativas, diseño institucional y administración de las unidades de aprendizaje que se ofrecen en dicho centro”.
- Coordinación de Control Escolar, “Proceso de expedición y registro de títulos, diplomas y grados. Proceso de ingreso de aspirantes a alumnos”
- Dirección de Finanzas, “Administración integral de los recursos financieros de la Universidad de Guadalajara”.
- Centro Universitario de la Ciénega (CUCiénega), “Proceso de enseñanza-aprendizaje -desde la promoción, difusión, formación y titulación- de las licenciaturas en: Administración, Recursos humanos, Educación, Mercadotecnia, Negocios internacionales, Derecho, Contaduría, Informática, Ingeniería química, Químico farmacobiólogo, Ingeniería industrial, Ingeniería en computación y Periodismo”.
- Vicerrectoría Ejecutiva, “Políticas institucionales y diseño de planeación estratégica de la Red Universitaria”.
- Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño (CUAAD), “Procesos de Control Escolar”.
- Centro Universitario de la Costa Sur (CUCSur), “Procesos de Control Escolar y CRAI-Biblioteca”

En el 2005, se inicia además la identificación de procesos transversales entre Entidades de la Red para consolidar sistemas de Gestión de Calidad que involucren a más de una dependencia. No obstante, el intento de generar un solo sistema

institucional por macroproceso a nivel Red no prosperó, esto considerando la particularidad de cada una de las entidades que lo integran, así como la diversidad de contextos en los cuales se ubica cada una de ellas. Es por ello que la decisión de establecer un Sistema de Gestión de Calidad depende de cada una de estas instancias.

Por otro lado, del 2005 a la fecha la Universidad de Guadalajara ha tenido transformaciones estructurales de distinto alcance, tanto por reorganización interna de áreas como hasta movimientos interdependencias y más recientemente una Reingeniería que tuvo lugar en 2020 concluyendo en 2022. En este tránsito de más de 15 años, algunas de las entidades de la Red certificadas se han modificado, y diversas no migraron a las versiones posteriores de la norma ISO 9001:2000; el principal motivo de ello, se considera, se ha derivado de la falta de recursos tanto financieros como humanos o bien, a la incorporación de nuevas leyes y disposiciones que cambian la operación de los procesos; un claro ejemplo de esto último es la entrada en vigor la de la Ley General de Contabilidad Gubernamental en el 2012, que vino a reformar todos los procesos financieros y contables de la Red Universitaria.

De acuerdo con lo reportado en el Anexo Estadístico del Informe del Rector General el Dr. Ricardo Villanueva Lomelí, en el año 2021 se encontraban certificadas 7 Dependencias de la Red Universitaria, a saber:

La Coordinación de Control Escolar se encarga de diversas funciones, como la selección de aspirantes, la emisión y registro de títulos y diplomas, así como la gestión documental y la elaboración de informes estadísticos en materia escolar, todo ello en conformidad con la norma ISO 9001:2015.

El Centro Universitario Ciencias Exactas e Ingenierías (CUCEI) ofrece servicios administrativos y bibliotecarios a la comunidad del centro universitario, abarcando procesos como ejercicio presupuestal, ejecución de fondos externos, pago de nómina, ingreso de personal académico y administrativo, entre otros, todos alineados con la norma ISO 9001:2015.

El Centro Universitario de la Costa Sur (CUCSur) de Autlán de Navarro lleva a cabo actividades relacionadas con la planeación estratégica, la administración de recursos financieros, adquisiciones de materiales y servicios, gestión de infraestructura, personal, ambiente de trabajo, control escolar, biblioteca, servicios tecnológicos, académicos y sociales, todo ello en conformidad con la norma ISO 9001:2015.

El Centro Universitario de la Ciénega (CUCiénega) proporciona servicios educativos relacionados con la formación profesional, desde el ingreso hasta la titulación, bajo las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

El Centro Universitario de los Altos (CUAltos) opera la Biblioteca “Dr. Mario Rivas Souza”, ofreciendo servicios bibliotecarios como orientación al usuario y préstamo de materiales, todo conforme a la norma ISO 9001:2015.

La Coordinación General de Extensión y Difusión Cultural (Cultura UDG) gestiona procesos financieros y estratégicos para actividades culturales dentro de las atribuciones normativas de la Secretaría de la Coordinación General de Extensión y Difusión Cultural de la Universidad de Guadalajara, en línea con la norma ISO 9001:2015.

El Sistema de Educación Media Superior / Escuela Preparatoria No. 5 sigue el proceso de ingreso, trayectoria y egreso de estudiantes, todo ello conforme a la norma ISO 9001:2015.

## La implementación de sistemas de gestión: la experiencia de la Red Universitaria

La implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad en la Universidad de Guadalajara se ha llevado a cabo de forma muy diversificada, algunos con acompañamiento de un consultor externo y otros solicitando la colaboración de talentos de la institución que tienen la experiencia; las ventajas y desventajas de ambos escenarios son diversas, no obstante, el objetivo finalmente se ha logrado.

El elemento clave ha sido la aplicación de un enfoque sistémico para revisar la información disponible y garantizar su utilización efectiva en la toma de decisiones. En este sentido, las revisiones se han centrado en los siguientes tres aspectos:

Identificar oportunidades de mejora, aprendizaje e innovación.

Evaluar las acciones de mejora realizadas, considerando la adaptabilidad, flexibilidad y receptividad con respecto a la visión y los objetivos de la organización.

Determinar si los recursos asignados han sido adecuados y si se han empleado de manera eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales. Para lograr una mejora, innovación y aprendizaje efectivos y eficientes, es fundamental que las personas en las entidades certificadas posean la capacidad y estén capacitadas

para realizar juicios basados en el análisis de datos y la integración de lecciones aprendidas.

Asimismo, consideramos que, en el ámbito del diseño e implementación de los sistemas de gestión universitarios, el común denominador es el compromiso de la dirección, el cual resulta primordial para el éxito o fracaso de estos procesos. El reto no es lograr la certificación es mantenerla y reforzarla a través del tiempo.

Bajo este planteamiento, se permitirá compartir en las siguientes páginas la experiencia de los distintos sistemas desarrollados y aún vigentes, en lo que respecta a cinco temas específicos: importancia de la Alta Dirección en la implementación; Integración de Marcos normativos y regulatorios; gestión del sistema e implementación de buenas prácticas.

## Importancia de la Alta Dirección en la implementación de los sistemas de gestión

La competitividad actual y los crecientes cambios han provocado que las organizaciones busquen algún mecanismo que garantice un éxito sostenible en el cumplimiento de sus objetivos.

Un mecanismo comprobado que garantiza el cumplimiento de sus objetivos es la implementación de un “Sistema de Gestión de la Calidad,” el cual permite la toma de decisiones y establecer los objetivos en la institución para lograr la mejora de sus procesos sustantivos. Para las Universidades públicas, como lo es la Universidad de Guadalajara, el reto no es diferente.

Dentro del marco de la implementación de los “Sistemas de Gestión” y “Esquemas de Buenas Prácticas”, es indispensable establecer en qué medida deberá comprometerse la “Alta Dirección” ya que se vuelve una necesidad para que la organización pueda funcionar de manera competitiva. Aquí, cabe precisar que en los casos de los sistemas de gestión universitarios, la Alta Dirección ha sido el rector del centro universitario, el coordinador general, el director de la preparatoria, etc.; es decir, no se debe dejar de pensar que los sistemas se han implementado a nivel de dependencia, no de manera transversal en la Red Universitaria. Así, el Liderazgo y Compromiso son un requisito que tiene como objetivo asegurar que la “Alta Dirección” está ejerciendo una responsabilidad efectiva ante la necesidad de una mejora en la organización. Asimismo, esa visión estratégica se vuelve una pieza fundamental para el éxito en el desarrollo e implementación de

los Sistema de Gestión en las Organizaciones.

De manera recurrente los directivos siguen considerando a los “Sistemas de Gestión” como un trabajo extra a las actividades de rutina, lo que conlleva en muchos de los casos a disminuir el interés hasta llegar a soltar esta iniciativa o abandonar la implantación. ¿Por qué sucede esto?, ¿Desde la alta dirección se asume el compromiso y liderazgo para influir en el cambio de mentalidad, que es necesario para cumplir con los requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad? O en sentido opuesto, es interesante hacer la pregunta ¿los profesionales de la calidad están listos para involucrar a la alta dirección en estos procesos?

En la Universidad de Guadalajara se puede observar que la constante del éxito en los diferentes proyectos de implementación para los Sistemas de Gestión de Calidad ha sido la visión, la dirección y el compromiso de la Alta Dirección. El ir de la mano de la Alta Dirección ha sido una estrategia eficaz que ha permitido la identificación e integración de las consideraciones y requisitos internos y externos, el contexto de la organización y su normatividad, necesarios para llevar a buen término la implementación de un Sistema de Gestión.

Es importante mencionar que cada uno de los Sistemas de Gestión implementados al interior de la comunidad universitaria de la UdeG, están alineados a un marco estratégico, que establece la dirección y liderazgo, identifica y provee los recursos necesarios, mantiene una base documental, capacita y comunica a su personal, evalúa y mejora. El resultado de este modelo de trabajo se refleja en el cumplimiento y mejora de los procesos sustantivos y adjetivos de esta casa de estudios.

En resumen, el liderazgo, presencia y participación de la Alta Dirección permite imprimir su visión e identificar los obstáculos o riesgos de manera anticipada, realizando los ajustes pertinentes para llegar al logro de los objetivos, con un equipo involucrado, fortalecido y enfocado en un mismo fin.

La UdeG está convencida de que la suma de los esfuerzos ante la implementación de los sistemas de gestión permite identificar la ruta a seguir, es decir, de donde parte y hacia dónde va, cómo saber que ya se logró y cómo mantenerse y mejorarse. Un líder comprometido, además de ser la pieza estratégica, obtendrá valiosa información que requiere para la toma de decisiones en el ejercicio de su función.

Vale la pena cerrar este apartado haciendo una contextualización en relación con las vivencias y reflexiones a la cuales se ha enfrentado a lo largo del tiem-

po en relación con la implementación de los Sistemas de Gestión en la Universidad. Sin duda voltear a unos años atrás, permite identificar que en los sistemas de gestión de la red universitaria el equipo inicia con gran entusiasmo, empero, las acciones de implementación comienzan a generar un caos en las actividades diarias, ya que rompe los esquemas en los que se venía trabajando, provocando una desaceleración, debido a las situaciones con las que se van encontrando y a la resistencia al cambio como factor principal.

La Alta Dirección no es ajena a estos escenarios donde el plan inicial es optimista, pero durante la implementación se requiere hacer ajustes, mismos que pueden causar conflictos entre los participantes y/o partes interesadas llegando en algunos casos a claudicar los proyectos de implementación. Sin embargo, la tenacidad de Alta Dirección en conjunto con las piezas clave del equipo de trabajo, han permitido cruzar ese momento de caos, lograr el éxito de la implementación, comenzar a obtener y reconocer los beneficios. Una vez que el sistema logra su objetivo se reconoce que el esfuerzo valió la pena y lo mejor es saber que se cuenta con un estratega convencido, visionario, capaz de llevar a la organización a los siguientes niveles de madurez.

### Integración de marcos normativos y regulatorios

Tomar la decisión estratégica de implementar un Sistema de Gestión de Calidad conlleva una serie de análisis internos y externos en las organizaciones. La misma norma ISO, hace referencia a la obligatoriedad de analizar el contexto sobre el cual se desarrolla, para ello es sumamente importante hacer una evaluación sobre aquellos factores que representan una fortaleza o una oportunidad de mejora. Una vez que se determina cómo se encuentran, se debe identificar aquella normatividad aplicable tanto interna como externa, parte fundamental de este proceso es la revisión de marcos normativos en conjunto con los marcos regulatorios que rigen los procedimientos sobre los cuales se desarrollan las actividades.

Los marcos normativos, al igual que las normas ISO establecen aquellos “DEBES” que se tienen como obligación para dar seguimiento y cumplir, pues representan una base muy importante para definir la documentación de todos aquellos procesos, subprocesos y procedimientos que integran los Sistema de Gestión de Calidad (De la Torre y Bejarano, 2013). Las normas ISO determinan la obligatoriedad de cumplimiento en sus requerimientos “capacidad para pro-

porcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables” (ISO 9000, 2016), estas además forman parte del marco de referencia.

Cumplir con los requisitos del cliente y operar bajo modelos de mejora continua, son los principales objetivos de un Sistema de Gestión de Calidad; sin embargo, se deben considerar las obligaciones normativas que regulan, por ejemplo, para aprobar las materias los alumnos (clientes) solicitarían hacerlo solo por la asistencia, sin embargo, las normas internas de la UdeG obligan a cumplir con un parámetro de medición (promedio).

En este sentido, al establecer las bases de un Sistema de Gestión eficaz, se requiere que al documentar los procesos se consideren todas aquellas normas, leyes, políticas y reglamentos internos y externos que son de aplicabilidad obligatoria (ISO 9001, 2016) . No obstante, esto representa un reto enorme, ya que las normativas y los requerimientos en ocasiones no trabajan en conjunto, puesto que los requerimientos de organismos gubernamentales complican y obstaculizan el desarrollo de los procesos.

El marco normativo y regulatorio de un Sistema de Gestión de Calidad marca un referente de lo que se tiene la obligación de cumplir, que está integrado principalmente por:

- Norma ISO por implementar
- Normatividad interna
- Normatividad externa

En la Universidad de Guadalajara, la normatividad interna se encuentra a disposición pública en sitios web, lo que agiliza su consulta y comunicación. Esta normatividad se integra por los siguientes documentos:

- Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara
- Estatuto General de la UdeG
- Estatuto del Centro Universitario
- Reglamento de ingreso de aspirantes
- Reglamento de egreso
- Procedimientos del Presupuesto de Ingresos y Egresos
- Reglamento de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios de la Universidad De Guadalajara

En lo que respecta a la normatividad externa, son diversos los documentos y normas a los que se deben apegar los procesos y procedimientos. Por un lado, al ser una institución pública se tienen obligaciones en materia de transparencia y rendición de cuentas; por lo que se apegan a normas federales en materia de finanzas y administración pública; regidos por leyes y lineamientos de ejercicio de recursos públicos estatales, entre otros. La variabilidad es amplia considerando la diversidad de los campos del quehacer universitario.

El tener claridad sobre los marcos normativos y regulatorios que aplican a los procesos que integran los Sistemas de Gestión en la Universidad de Guadalajara, ha sido de gran importancia para que la operación se lleve a cabo de manera adecuada y además ha permitido la mejora de los procesos, no solo para aquellas entidades de Red certificadas sino para toda la Universidad en general, ya que existen foros de intercambio en los cuales se han compartido experiencias y mejores prácticas que en algunas ocasiones han fortalecido la actualización de la normas y políticas.

### Gestión del sistema

La reflexión sobre los sistemas de gestión y como son controlados, debe realizarse considerando dos realidades: la causa ejemplar y la causa eficiente. Por causa ejemplar comprendemos las normas, principios, ideas, lineamientos, entre otros que dictan el “cómo debe de ser”, es decir, plantean la utópica realidad del diseño, desarrollo, implementación y control de un Sistema de Gestión de la Calidad. Y por causa eficiente se observa lo que sucede en una organización cuando implementa un sistema de gestión.

Ahora bien, el deber ser de un SGC parte, como se ha mencionado, de las normas, principios y lineamientos en relación al contexto y objetivos de la organización, lo cual implica el desarrollo en un compromiso consciente del cumplimiento-aplicación de los Principios de Gestión de Calidad; en congruencia, el control de SGC implica a su vez, una actitud de permanente apertura al cambio, el cual se debería derivar de una visión de conjunto, con una mentalidad analítica-deductiva de la realidad desde la cual interactúa cada institución.

Bajo esta perspectiva, se debe enfatizar que no deben perderse de vista los siete principios de la gestión de la calidad que han de ser observados por todos los miembros de la organización desde sus distintos niveles, iniciando por la dirección (Gutiérrez, 2005). Estos principios son: enfoque en el cliente (o usua-

rio), liderazgo, compromiso del personal, enfoque basado en procesos, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, y gestión de las relaciones.

Con esta perspectiva y con la finalidad de conducir y operar una organización en forma exitosa con miras en la mejora de la calidad, el mejor aprovechamiento de los recursos y sobre todo la satisfacción de sus usuarios, la Universidad de Guadalajara ha buscado y aplicado diferentes estrategias con el fin de lograr este y otros objetivos. Una de las herramientas son los sistemas de gestión los cuales han tenido diferentes contextos, etapas y tiempos, provocando cambios, en ocasiones superficiales y en otras esenciales. A continuación, se compartirán los puntos que cada instancia considera más sobresalientes de su experiencia en la gestión de sus respectivos sistemas.

### Coordinación General de Extensión y Difusión Cultural

Para esta coordinación la parte medular del control de su SGC es el compromiso de la alta dirección, que junto con los líderes de procesos han establecido los lineamientos, actividades y directrices para la revisión y evaluación del sistema, que, de manera periódica, busca verificar y evaluar la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del sistema, actividades esenciales en la búsqueda de la mejora continua. Por su parte, cada líder y responsable de proceso, en la gestión de su encomienda, ha determinado sus objetivos e indicadores, así como la periodicidad para la medición de estos, la evaluación continua y toma de decisiones respecto al proceso de gestión de riesgos.

### Sistema de Educación Media Superior Escuela Preparatoria No. 5

En esta dependencia se entiende como parte fundamental de un SGC la asignación de presupuesto para el desarrollo de las actividades de éste, como lo son: la programación y pago de auditorías internas y externas según corresponda; la capacitación constante y los insumos correspondientes para un adecuado desarrollo de las actividades que implica el SGC.

## CUCiénega

Se sostiene que las responsabilidades del encargado del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) son determinantes para la efectividad de las acciones y sus resultados, lo que amplifica cualquier oportunidad de mejora y contribuye a la comprensión de los requisitos y necesidades del usuario en todos los niveles de la organización, así como a la toma de decisiones basada en evidencia. Estas responsabilidades abarcan la planificación, organización, dirección y control de las actividades relacionadas con la verificación del cumplimiento de las acciones correctivas, la revisión de los resultados de las evaluaciones y auditorías internas y externas, el cumplimiento de los requisitos legales y otros, la medición de la satisfacción del usuario y la proposición de acciones para la mejora continua. Por otro lado, el liderazgo ejercido por la Rectoría, como máxima responsable del Sistema y de la mejora continua, constituye el pilar fundamental para la participación de todos los miembros de la organización.

## CUAltos

En este Centro Universitario, el control de su SGC se ejerce desde la alta dirección, mostrando la importancia del liderazgo, exponiendo los beneficios que se tienen al contar con un SGC, analizando las ventajas de contar con uno y su impacto ante los organismos acreditadores de Programas Educativos (PE), lo que muestra el compromiso con que se lleva, lo que ha dado como resultado la optimización de esfuerzos.

## CUCSur

En esta dependencia se considera que para tener un adecuado control del SGC es indispensable que se conforme un Subcomité de Certificación de Calidad, el cual desde su experiencia ha sido integrado por: la Alta dirección (Rectora, Secretario Académico, Secretaria Administrativa), el Representante de la Dirección, el Responsable del SGC y los líderes de procesos, patentando así el compromiso y liderazgo en todos los niveles de la organización, quienes, con base en el contexto interno y externo, así como con la eficiente administración de los recursos: humano, material, financiero, tecnológico, e infraestructura, aseguran el mantenimiento del SGC, apoyados de los procedimientos de visitas bimestrales, auditorías internas y las externas, procesos que se han descrito y documentados para establecer, líneas de acción, constancia y trazabilidad.

## Implementación de buenas prácticas

Finalmente, en lo que respecta a la implementación de buenas prácticas, se puede comentar que, con la intención de cumplir de manera eficiente y eficaz con los requisitos de los productos y servicios, para garantizar la satisfacción de los clientes, en los diferentes Sistemas de Gestión de la Universidad de Guadalajara se han implementado Modelos de Gestión que están preparados para afrontar los riesgos y aprovechar las oportunidades de la institución.

Entre las acciones que han incidido favorablemente en los propios sistemas de gestión de la calidad y agregado valor a los procesos se encuentran las que enumeramos a continuación.

1. Compromiso del personal involucrado en los procesos certificados para aprender y aplicar todos los deberes y deberías de la norma.
2. Toma de conciencia de la Dirección y del personal respecto a los beneficios e importancia de la implementación de un Sistema de Gestión.
3. Oportunidad para ejercer el liderazgo, la capacidad de persuasión y de negociación, así como mejoras en la relación de trabajo y empatía entre las diferentes dependencias.
4. Reuniones frecuentes de los líderes del Sistema con la Alta Dirección, de manera semanal o quincenal, según se requiera, con base en su procedimiento de gestión de la comunicación.
5. Análisis y evaluación permanente de los procesos, identificando oportunidades de mejora, la posibilidad de ampliación del Sistema, la incorporación de nuevos procesos y la eliminación de otros.
6. Identificación de las brechas organizacionales de capacitación para establecer así planes de acción que se ajusten a la realidad. Capacitación continua al personal y equipo auditor, a través de un programas y planes anual de capacitación efectivos, coordinados, confiables, continuos y sostenibles permitiendo corregir deficiencias en las competencias y habilidades del personal para así cumplir de una mejor manera con los perfiles de puestos
7. Uso de tecnologías que permiten que el Sistema esté al alcance de todo el personal a través de plataformas internas de gestión de la información, como es el caso de "Intranet" de la Coordinación General de Extensión y Difusión Cultural.
8. Control de la información documentada en Listas Maestras, codificación

y clasificación de formatos y documentos que permiten salvaguardar toda información documentada interna y externa.

9. Simplificación de formatos y la elaboración de manuales e instructivo.
10. Revisiones periódicas de parte del responsable del Sistema a los procesos certificados y por certificar que incluye toda la información documentada interna y externa, el control documental y la actualización de información en Intranet, en el caso de Extensión y Difusión Cultural.
11. Realización de auditorías internas y externas que permitan determinar el grado de cumplimiento de los requisitos presentes en todas las Normativas ISO, así como el apego a la normativa universitaria y de esta manera identificar las no conformidades y las oportunidades de mejora con el fin de establecer planes de acción que permitan solventarlas y aprovecharlas según sea el caso.
12. Mejora constante del SGC de manera que los procesos resulten más eficientes y tengan un mejor rendimiento logrando así la satisfacción de los clientes.
13. La mayoría del personal que se encuentra en el alcance de la certificación conoce y usa la plataforma donde se describe la interacción de procesos y la lista maestra de control; asimismo, el alto grado de compromiso por atender a los usuarios de la mejor manera apoyándoles en lo que necesiten, sin una “mala cara”.
14. La implementación del programa de visitas bimestrales, trimestrales o según sea el proceso, para el seguimiento de los proyectos de mejora, el análisis de sus matrices de gestión de riesgos, los indicadores y en sí de la realización de sus procesos.

Los sistemas de gestión de la Universidad de Guadalajara están comprometidos con la búsqueda, la aplicación y evaluación de acciones que aporten mejoras al desempeño, fortaleciendo aquellas acciones que lo requieran y eliminando las no significativas, con la finalidad de disminuir riesgos y eficientar sus procesos; replicando las experiencias positivas que puedan ser usadas en otras dependencias de la misma Universidad.

## Conclusiones

No se puede definir de manera concreta las características de un SGC de la Universidad de Guadalajara, puesto que uno de los retos que presenta es la gestión transversal en sus procesos, en uno solo de ellos; no obstante, lo que sí se puede identificar son las acciones y estrategias que han apoyado para que se lograra la consolidación de los SGC que se han implementado en la Red Universitaria; todos los sistemas de la Red plantean algunas directrices que han tomado y que son su forma de aterrizar y llevar a la práctica los lineamientos y normativas que se proponen para hacer realidad.

Entre las mayores dificultades identificadas, puede concentrarse en tres. Por un lado, la resistencia al cambio entre los trabajadores, colaboradores y participantes de los procesos. La implementación de metodologías específicas para cumplir con las normas ISO correspondientes se ha enfrentado en sus primeras etapas a esta problemática. La segunda, relacionada con la anterior, tiene que ver con la percepción de los participantes de los procesos certificados que suelen observar la implementación de nuevas prácticas como un incremento en sus actividades, por lo que se cae en un pesimismo y apatía para el cumplimiento de las estrategias de implementación.

Por último, la cuestión de financiamiento. La falta de presupuesto destinado a los sistemas de gestión se ha observado también como una limitante para su impulso o implementación. Si bien, la Universidad de Guadalajara tiene como principio de gestión la Calidad, el presupuesto con el que cuenta debe priorizarse anualmente en cada una de las entidades de la Red Universitaria, por lo que lograr una asignación al diseño, implementación y gestión de un sistema se vuelve un reto y a la vez una satisfacción.

No obstante, la problemática identificada, los beneficios de la implementación de los sistemas de gestión al interior de nuestra institución han permitido observar de manera más cotidiana la eficacia y eficiencia de los procesos y recursos; permitiendo incluso observar a futuro las posibilidades de ampliación e implementación a un mayor nivel. Han hecho posible un mejor desempeño y control de los procesos, darles voz a nuestros usuarios y agregar valor a los servicios.

La conclusión en este sentido es que la gestión de la mejora continua depende y se desarrolla a partir de seis puntos:

- El liderazgo de la dirección.
- El establecimiento de un comité de Calidad y mejora continua.
- Formación y motivación de los miembros del SGC.
- Que se desarrolle un sistema de gestión que documente los procesos.
- Mantener una comunicación activa, sobre todos los cambios, puesto que estos afectan a todos los integrantes de la institución.
- Identificar nuevos proyectos que surgen a partir de los problemas.

Finalmente, para cerrar esta disertación, se retoma otro aspecto que parece fundamental para el futuro de los sistemas de gestión de la institución.

A raíz de la invitación de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) para que la Universidad de Guadalajara se integrara a la recién formada Red Regional: Gestión de Calidad y Mejora Continua, los equipos de trabajo que tienen y han tenido sistemas de gestión, se han reunido para compartir experiencias y buenas prácticas en torno a los SGC.

De esta manera, se conformó un equipo multidisciplinario formado por personal de nueve dependencias de la Universidad, entre las cuales siete cuentan con un certificado activo y dos más estuvieron certificadas y están contemplando la posibilidad de renovar su certificación. En este grupo colaboran personas pioneras en la implementación de los sistemas de gestión en la UdeG y en otras instituciones e incluso, se cuenta con la participación de una especialista en el ámbito, quien ha fungido como asesora externa y participado de los procesos de certificación de algunas dependencias, también forma parte del equipo, la Coordinación de Mejora Regulatoria e Innovación para la Gestión de nuestra Universidad, cuya participación permite contar con la visión de la norma aplicable que se convierte en una ventaja más de este equipo multidisciplinario.

Al integrar este equipo, se definen como ámbitos de trabajo los siguientes:

1. Ahorro en los recursos tanto humanos y económicos de los Sistemas.
2. Programa conjunto de auditorías.
3. Conformar una red de Auditores Internos.

En este sentido, se considera que este grupo de trabajo es una gran oportunidad para el crecimiento y fortalecimiento de los sistemas de gestión, no sólo por la experiencia que tienen algunos de sus integrantes, sino también por el diálogo que se puede generar entre los diversos perfiles disciplinarios y contextos en los

que se ubican las experiencias de los participantes. De esta manera, se apuesta por crecer esta red interna y colaborar tanto con otras entidades de la institución como con otras Universidades y entidades públicas de la región; se cree que las fortalezas, al ser compartidas, pueden aportar a la Mejora Continua en otros sistemas, y es por ello por lo que se abraza la iniciativa de la integración de la Red Regional de Gestión de la Calidad.

## Referencias

- Universidad de Guadalajara, s/f V. *La Red Universitaria de Jalisco, 1989 – actualidad*. Recuperado de <https://udg.mx/es/nuestra/presentacion/historia/periodos/periodo-v#:~:text=Por%20el%20impacto%20educativo%2C%20cultural,tra%C3%AD-do%20beneficios%20a%20sus%20habitantes>.
- Villanueva Lomelí, R. (2019) *Entrevista realizada por El Informador*. 11 de noviembre de 2019. Recuperado de <https://www.informador.mx/La-UdeG-esta-lista-para-ser-la-universidad-del-futuro-l201911110003.html>
- Cruz Ros, S., Úbeda, J., & Llimiñana, J. (2007). “*Principales motivos que conducen a la implantación de un sistema de gestión de la calidad y principios que subyacen*”. *Decisiones estratégicas*, Dialnet. Vol 1. pp 575-584.
- De la Torre Cruz, M. D., & Bejarano Palomera, R. (2013). *Sistemas de gestión de calidad en instituciones educativas*. Guadalajara: Editorial Universitaria.
- García P, M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Industrial Data, 89-94.
- Gutiérrez, H. (2005). *Calidad total y productividad*. México: McGraw Hill.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, AC. (2016). *ISO 9001:2015*. Requisitos para implementar un Sistema de gestión de calidad.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, AC. (2016). *ISO 9000:2015*. Requisitos para implementar un Sistema de gestión de calidad.



# El Impacto de la Femvertising en la Comunicación y las Relaciones Públicas de las Organizaciones

Silvia Hernández Willoughby<sup>1</sup>  
Luis Edgardo Romero Sepúlveda<sup>2</sup>

**RESUMEN:** En la lucha por la igualdad de género, la femvertising o publicidad pro mujer, ha emergido como una herramienta poderosa en la comunicación y las relaciones públicas para desafiar los estereotipos de género y promover la igualdad, desempeñando un papel crucial en el empoderamiento de la mujer. Las organizaciones se han visto en la necesidad de transformar la manera en que se comunican con las audiencias femeninas. El presente documento examina el impacto de la femvertising en las estrategias de comunicación y relaciones públicas de las organizaciones, destacando su influencia en la percepción de las consumidoras y el fomento de la equidad de género en los medios de comunicación. Se analizan también los desafíos y las oportunidades que enfrentan las organizaciones al implementar estrategias de femvertising. *Palabras clave:* Femvertising, Comunicación, Relaciones públicas, Organizaciones, Empoderamiento de la mujer

*ABSTRACT:* In the fight for gender equality, femvertising, or pro-women's advertising, has emerged as a powerful tool in communication and public relations to challenge gender stereotypes and promote equality, playing a crucial role in women's empowerment. Organizations have found it necessary to transform the way they communicate with female audiences. This paper examines the impact of femvertising on the communication and public relations strategies of organizations, highlighting its influence on the perception of female consumers and the promotion of gender equity in the media. It also analyzes the challenges and opportunities that organizations face when implementing femvertising strategies. *Keywords:* Femvertising, Communication, Public relations, Organizations, Women's empowerment.

---

1 Académica del Departamento de Administración de la Universidad de Guadalajara, <https://orcid.org/0000-0001-9136-1124>, [silvia.willoughby@academicos.udg.mx](mailto:silvia.willoughby@academicos.udg.mx)

2 Académico del Departamento de Administración de la Universidad de Guadalajara, <https://orcid.org/0000-0002-0667-6912>, [edgardo.romero@academicos.udg.mx](mailto:edgardo.romero@academicos.udg.mx)

## Introducción

La comunicación y las relaciones públicas son elementos fundamentales en el ámbito empresarial contemporáneo, donde la construcción de una imagen de marca sólida y la conexión con la audiencia son imperativos para el éxito organizacional. Además de ser herramientas poderosas para dar voz y visibilidad a las mujeres. En este contexto, el fenómeno de la femvertising ha surgido como una fuerza disruptiva que está transformando radicalmente la forma en que las organizaciones diseñan sus estrategias de comunicación y relaciones públicas. El concepto femvertising, surge de la fusión de los términos “feminismo” y “publicidad” (Becker-Herby, 2016; Mora, 2018; Varghese, 2020) y se refiere a la publicidad que promueve mensajes de empoderamiento femenino, desafiando los estereotipos de género tradicionales y promoviendo la igualdad de género. En el siglo XXI, la igualdad de género sigue siendo un objetivo fundamental en la agenda global, y el fenómeno de la femvertising ha emergido como una estrategia innovadora en el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas

El impacto de la femvertising en la estrategia de comunicación y relaciones públicas de las organizaciones es innegable y multifacético. En primer lugar, la femvertising ha permitido a las marcas conectar de manera más auténtica y significativa con su audiencia femenina. En un mundo donde las mujeres exigen cada vez más una representación equitativa en los medios de comunicación y la publicidad, las marcas que adoptan esta estrategia pueden establecer un vínculo emocional más profundo con ellas al presentarlas en roles diversos y empoderadas en sus campañas publicitarias. La femvertising ha revolucionado la forma en que las marcas se comunican con las mujeres y cómo estas perciben su propio poder y capacidad para influir en el mundo que las rodea. Este enfoque auténtico no solo genera una mayor afinidad con la marca, sino que también fomenta un mayor compromiso y lealtad por parte de las consumidoras.

Además, la femvertising ha generado conversaciones importantes en la sociedad sobre temas relacionados con la igualdad de género. Al abordar cuestiones como la representación de la mujer en los medios de comunicación, la brecha salarial de género y la lucha contra el sexismo, estas campañas publicitarias han contribuido a sensibilizar a la opinión pública y promover un cambio cultural positivo. La femvertising no solo vende productos, sino que también promueve valores y principios que reflejan una visión más inclusiva y equitativa de la sociedad. En este sentido, las organizaciones que adoptan la femvertising

no solo están promoviendo sus productos o servicios, sino que también están contribuyendo a un cambio social más amplio y significativo.

## Femvertising

Durante décadas, la publicidad ha perpetuado estereotipos de género y ha limitado la representación de las mujeres a roles tradicionales y estereotipados. La Femvertising, o publicidad que promueve mensajes de empoderamiento femenino, surge como respuesta a la demanda de una representación más auténtica, inclusiva, equitativa y positiva de las mujeres en la publicidad y los medios de comunicación. Ante estos hechos las marcas han reconocido la importancia de alinearse con valores de equidad y empoderamiento.

Esta estrategia publicitaria busca desafiar los estereotipos de género tradicionales y promover mensajes que celebren la diversidad, la igualdad, la fortaleza, el empoderamiento y la autonomía de las mujeres. A través de narrativas inspiradoras y representaciones auténticas de las mujeres, convirtiéndose en una alternativa efectiva para las marcas que desean conectar con el público femenino de manera auténtica y significativa (Menéndez, 2019; Hernández-Willoughby, 2021). Además, contribuye a la construcción de una cultura más inclusiva y equitativa al fomentar el cambio en las actitudes y comportamientos hacia las mujeres en la vida cotidiana.

La femvertising emplea estrategias para transmitir mensajes de empoderamiento femenino de manera efectiva. Esto puede incluir la representación de mujeres en roles no tradicionales y la incorporación de temas relevantes para las mujeres en la sociedad contemporánea, como la igualdad de género, la autoaceptación y el liderazgo femenino. Esto ha transformado la manera en que las marcas se relacionan con las mujeres y cómo estas perciben su propio poder y papel en la sociedad. Lo cual influye de manera positiva en las decisiones de compra de las mujeres, al sentirse identificadas con las marcas que comparten sus valores de igualdad y empoderamiento (Feiereisen et al. 2009; Lanuza, 2019, Hernández-Willoughby, 2021). Esta estrategia publicitaria no solo busca vender productos, sino también inspirar a las mujeres a sentirse más seguras de sí mismas y capacitadas para perseguir sus aspiraciones y objetivos personales y profesionales.

## Impacto en las Estrategias de Comunicación y Relaciones Públicas

El fenómeno de la femvertising ha tenido un impacto significativo en las estrategias de comunicación y relaciones públicas de las organizaciones alrededor del mundo. Esta publicidad, contribuye con la manera en que las marcas se comunican con su audiencia, especialmente con las mujeres, conectando con las y los consumidores que valoran la autenticidad y la inclusión, permitiéndoles diferenciarse en un mercado saturado. La femvertising ha generado conversaciones importantes en la sociedad y ha contribuido a la construcción de una cultura más inclusiva y equitativa. Además, ha demostrado ser una herramienta efectiva para impulsar el compromiso del consumidor y fortalecer la identidad de marca, convirtiéndose en una vía valiosa para conectar con el público objetivo (Case, 2019). Esta estrategia publicitaria ha ganado relevancia en los últimos años como una herramienta para conectar con un público cada vez más consciente y exigente en términos de igualdad de género y representación; y ha redefinido la forma en que las organizaciones diseñan sus estrategias de comunicación y relaciones públicas, alentándolas a adoptar un enfoque más inclusivo y comprometido con la promoción del empoderamiento de la mujer.

### Percepción de las Consumidoras

La percepción de las consumidoras ante el fenómeno de la femvertising es un aspecto crucial en el estudio de cómo estas campañas publicitarias impactan en la estrategia de comunicación y relaciones públicas de las organizaciones. En general, la percepción de las consumidoras ante el femvertising suele ser positiva. Estas campañas publicitarias pueden generar una respuesta emocional y empática por parte de las mujeres, al ver reflejadas sus experiencias y aspiraciones en los mensajes promovidos por las marcas (Becker-Herby, 2016; Åkestam et al., 2017; Hernández-Willoughby, 2021). La representación de mujeres fuertes, independientes y diversas puede contribuir a reforzar la autoestima y la identidad de las consumidoras, así como a generar una sensación de conexión con la marca.

Además, la femvertising puede ser percibida como una señal positiva del compromiso de la marca con la igualdad de género y el empoderamiento femenino. Las consumidoras valoran cada vez más la autenticidad y la responsabili-

dad social corporativa de las marcas, y la femvertising puede ser vista como una muestra de dicho compromiso. Las marcas que adoptan esta estrategia pueden generar una imagen más positiva y atractiva para las consumidoras, lo que puede traducirse en una mayor lealtad y preferencia por parte de este segmento del mercado (Hernández-Willoughby, 2021). Sin embargo, también es importante reconocer que la percepción de las consumidoras ante la femvertising puede variar dependiendo de diversos factores, como el contexto cultural, la autenticidad de la campaña y la coherencia con los valores de la marca. Algunas consumidoras pueden ser críticas ante la femvertising si perciben que las marcas están capitalizando el movimiento feminista con fines puramente comerciales, sin un compromiso real con la igualdad de género (Baxter, 2015; Menéndez, 2019a; Martell, 2019). Por lo tanto, la autenticidad y la coherencia en la implementación del femvertising son clave para mantener una percepción positiva por parte de las consumidoras.

La femvertising puede contribuir a la construcción de una marca sólida y a una percepción positiva por parte de las consumidoras, quienes afirman sentirse mayormente identificadas con aquella publicidad que refleja la realidad de sus vivencias y las aleja de los roles y estereotipos tradicionales (Lanuza, 2019; Hernández-Willoughby, 2021). Las campañas femvertising que promueven valores de igualdad y empoderamiento femenino pueden resonar con las audiencias, generando una conexión emocional y fomentando la lealtad a la marca. Además, la femvertising puede ayudar a las organizaciones a posicionarse como líderes en la promoción de la equidad de género y la diversidad, lo que puede ser un factor importante para las y los consumidores.

## Desafíos y Oportunidades

Aunque la femvertising ofrece numerosas oportunidades para las organizaciones y es considerada una herramienta poderosa para promover el empoderamiento de las mujeres, también enfrenta desafíos significativos que deben ser abordados para maximizar su efectividad. Uno de sus principales retos surge de su comparación con el “*commodity feminism*” o feminismo mercantil en el que se construyen mensajes a partir de la fusión de los estereotipos de género y de los ideales feministas con un objetivo meramente comercial (Menéndez, 2019b). Siendo percibidas como estrategias de marketing disfrazadas de empoderamiento de la mujer

pero que no abordan realmente problemas sistémicos de desigualdad de género (Franco et al., 2022). Lograr que las campañas sean auténticas y no terminen siendo percibidas como simples intentos de capitalizar el movimiento feminista con fines comerciales representa un reto para las organizaciones, mismas que deben asegurarse de que sus acciones y valores coincidan con sus mensajes y reflejen verdaderamente el compromiso con la igualdad de género.

Otra preocupación importante es asegurar que las campañas femvertising representen las experiencias y perspectivas de todas las mujeres. La falta de diversidad en las representaciones puede llevar a críticas por perpetuar estereotipos o ignorar a ciertos grupos de mujeres. Las organizaciones deben estar preparadas para manejar críticas y responder de manera adecuada y transparente a las preocupaciones planteadas por el público.

Por otra parte, existen grandes oportunidades para generar un cambio positivo a través de estrategias de comunicación inclusivas, y alianzas entre organizaciones comprometidas con la igualdad de género. La femvertising ofrece un espacio para fomentar el empoderamiento de la mujer y puede convertirse en una poderosa herramienta para educar y generar conciencia sobre cuestiones de género que promuevan un cambio positivo en la sociedad.

## Conclusiones

El impacto de la femvertising en la comunicación y las relaciones públicas de las organizaciones es profundo y significativo. Esta forma de publicidad ha demostrado ser una herramienta poderosa para conectar con la audiencia, generar conversaciones importantes y promover un cambio cultural positivo. A través de la femvertising, las organizaciones pueden establecer una conexión emocional más profunda con su audiencia femenina y demostrar su compromiso con la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y su representación de forma inclusiva. Para maximizar el impacto de la femvertising en la comunicación y las relaciones públicas, las organizaciones deben asegurarse de que sus campañas reflejen verdaderamente sus valores y compromisos, respaldándolas con acciones concretas de responsabilidad social corporativa. Al desempeñar un papel crucial en la construcción de una cultura más equitativa y justa, la femvertising tiene el potencial de generar un impacto significativo en la sociedad. Sin embargo, es importante que las organizaciones aborden de manera proactiva y transpa-

rente los desafíos y las críticas que puedan surgir, comprometiéndose a mejorar continuamente sus prácticas y políticas en materia de género y diversidad.

## Referencias

- Åkestam, N., Rosengren, S & Dahlen, M. (2017). *Advertising “like a girl”: Toward a better understanding of “femvertising” and its effects*. *Psychology & Marketing*, (34), 795-806. <https://doi.org/10.1002/mar.21023>
- Baxter, A. (2015). *Faux Activism in Recent Female-Empowering Advertising*. *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*. 6(1), 48-58.
- Becker-Herby, E. (2016). *The Rise of Femvertising: Authentically Reaching Female Consumers*. [Tesis de master]. <https://hdl.handle.net/11299/181494>
- Case, L. M. (2019). *From Femininity to Feminism: A Visual Analysis of Advertisements Before and After the Femvertising Movement*. *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 10(1), 35-45.
- Feiereisen, S; Broderick, A.J. & Douglas, S. P. (2009). *The effect and moderation of gender identity congruity: Utilizing “real women” advertising images*. *Psychology & Marketing*, 26(9), 813-843. <https://doi.org/10.1002/mar.20301>
- Franco, Y. G.; Bordón Ojeda, M.; García-Alonso, C. (2022). *El morado es el nuevo rosa: el feminismo como mercancía y como estrategia de marketing en los anuncios publicitarios*. *Revista de Investigaciones Feministas*, 13(1), pp. 389-400.
- Hernandez-Willoughby, S. (2021). *La femvertising como estrategia de comunicación publicitaria: impacto de los spots femvertising en la intención de compra y la reactancia psicológica de las consumidoras mexicanas* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/10803/675130>
- Lanuza Doménech, A. (2019). *Nike vs Adidas: ¿Es su estrategia feminista creíble?*. <http://hdl.handle.net/10230/44050>
- Martell, K. (2019). *The New Rules of Using Feminism in Marketing*. Chief Marketer. <https://www.chiefmarketer.com/new-rules-using-feminism-marketing/>
- Menéndez Menéndez, M. I. (2019a). *Entre la cooptación y la resistencia: de la Femvertising a la Publicidad Profem*. *Recerca*. *Revista de Pensament i Anàlisi*., 24(2). <https://doi.org/10.6035/Recerca.2019.24.2.2>
- Menéndez Menéndez, M. I. (2019b). *¿Puede la publicidad ser feminista? Ambivalencia e intereses de género en la femvertising a partir de un estudio de caso: Deliciosa Calma de*

- Campofrío*. Revista de Estudios Sociales, 68. <https://doi.org/10.7440/res68.2019.08>
- Mora, L. (2018). *Femvertising. La sinceridad en la publicidad feminista*. Media digitali e genere, 1-18.
- Varghese, N. & Kumar, N. (2020). *Feminism in advertising: Irony or revolution? A critical review of femvertising*, Feminist Media Studies, 1-19. <https://doi.org/10.1080/14680777.2020.1825510>

# Datos abiertos: vehículo de innovación de la inteligencia artificial

Carlos Estrada Zamora<sup>3</sup>

**RESUMEN:** El presente estudio realiza un revisión de la producción científica a través del análisis bibliométrico de datos sobre el estado del conocimiento que reporta Scopus en su repositorio en la conjunción de trabajos en inteligencia artificial (IA) y datos abiertos (DA), cuyos hallazgos permiten disipar las dudas sobre las implicaciones que las variables que producen estos campos de conocimiento generan y además, vislumbrar el enorme potencial de intervención de todas las disciplinas para la solución de problemáticas sociales, medioambientales, políticas, entre muchas otras. También es posible encontrar en este documento, información sobre el estado del arte de las aplicaciones de las disciplinas ante diversas hipótesis y otros indicadores de impacto de los tópicos de estudio. *Palabras clave:* Datos Abiertos, Inteligencia Artificial, Innovación, Gestión del Conocimiento, Bibliometría.

*ABSTRACT:* This study reviews the scientific production through bibliometric analysis of data about the state of knowledge reported by Scopus in its repository in the conjunction of research in artificial intelligence (AI) and open data (OD), whose findings allow us to dispel doubts about the implications generated by the variables produced in these fields of knowledge and also to glimpse the enormous potential of intervention of all disciplines for the solution of social, environmental and political problems, among many others. It is also possible to find in this document information about the state of the art of the applications applied by the disciplines to different hypotheses and other indicators of the impact of the topics of study. **Keywords:** Open Data, Artificial Intelligence, Innovation, Knowledge Management, Bibliometrics.

---

<sup>3</sup> Profesor del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara, Correo electrónico: carlos.estrada@academicos.udg.mx

## Introducción

La Inteligencia Artificial (IA) ha aparecido en nuestras vidas como herramienta significativa para la generación de valor en nuestra sociedad, gracias a sus múltiples aplicaciones que permiten hacer más eficientes tareas en diversos (y prácticamente en todos) ámbitos que van desde la formación básica hasta la industria aeroespacial (como lo indican Nalçı et al. (2023) en el trabajo que presentaron sobre redes neuronales artificiales y materiales para dicho sector). Por ello, hablar de IA no sólo está de moda, sino que es elemental para entender los procesos de innovación que experimentará la humanidad en los años por venir.

Otra innovación que de la mano acompaña a este trabajo de investigación y que, al día de este escrito, sigue siendo imprescindible para analizar, comprender y, sobre todo, aplicar, son los Datos Abiertos (DA). Otra herramienta que, a través del despliegue tecnológico que implica y, el marco legal y político que genera su existencia genera innovación a través de la disposición de datos para todas las personas y fines, por ello, es socialmente poderosa e incluyente, entre otras cosas, porque abre las puertas a inmensas formas de conocimiento.

Este trabajo realiza una evaluación de las investigaciones más significativas en el umbral de la producción científica, como acercamiento al conocimiento de la interrelación que presentan los datos abiertos al año 2023 con la inteligencia artificial, para presentar como resultado una perspectiva de los primeros diez años (o un poco más) de la irrupción de estas variables en las prioridades de las personas que hacen ciencia. También se busca contribuir con un vistazo a las tendencias como prospectiva para lo que vendrá en los próximos cinco o diez años más, de acuerdo con los trabajos considerados.

¿Por qué sería necesario este trabajo?, teniendo como plataforma a las ciencias económico administrativas y su impacto en los sectores sociales, esta investigación es necesaria debido al rápido crecimiento de las aplicaciones de la IA en las organizaciones tanto públicas como privadas, por lo que hablar (escribir) sobre este relativamente nuevo fenómeno en el vecindario, simplemente contribuye a ampliar el conocimiento en la materia y extender las posibilidades a nuevas formas de uso para la innovación y mejora en procesos, comunicación, investigación, entre otras, y que todo esto lleve a mejorar las condiciones con las que operarán las organizaciones del futuro, más centradas en el bienestar de las personas, que de paso suponga un entorno (medio ambiente) mejor.

En el mismo sentido, los DA serán, en tanto el acceso a la información no se arraigue como práctica (común) primordial en el quehacer de las organizaciones, motivo de examinación en nuestra sociedad actual que, gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, precisa datos accesibles y manejables para operar. Así pues, ambas variables (aunque no las únicas que maneja este documento) -IA y DA- representan dos tópicos que irremediamente están comprometidos a ser estudiados.

Las noticias y la opinión publicada en los medios masivos de comunicación y las redes sociales por internet que se han adaptado desde los canales tradicionales de difusión a las masas, documentan de forma cotidiana temores (humano-computadora) hacia la IA, haciendo eco de malas prácticas en el uso de esta, que van desde el plagio en trabajos escolares (McClure, 2018), la sustitución de puestos de trabajo humano por algoritmos (Li y Huang, 2020), hasta la conducción autónoma (Cugurullo y Acheampong, 2023), por ello, hacia la transición de esta tecnología se requiere robustecer los puntos de vista y aislar al conocimiento para mitigar el impacto de esas preocupaciones.

Lo mismo ocurre para los DA, y lo documenta a la perfección el trabajo de investigación de Beno et al. (2017) en el sentido de las barreras que enfrentan los usuarios (problemas para acceder, entender y reusar estos datos), los proveedores de DA (miedo a revelar su información operativa, seguridad y privacidad de los datos, e implicaciones legales) y, desde luego, el entorno político y legal (gubernamental) que enfrenta enormes desafíos en la proveeduría de un esquema claro y práctico de operación.

En los apartados subsecuentes, se realiza el planteamiento teórico de las variables que componen este trabajo y, se discute de forma particular el impacto al campo de conocimiento que respalda, en un momento posterior, el análisis conjunto de esas ideas junto con innovación, para finalizar con el análisis y las discusiones finales tras los hallazgos.

## Contexto de la Inteligencia Artificial (IA)

Para este apartado de la investigación, se emplean los conceptos básicos en el contexto de la IA y las definiciones fundamentales disponibles en la literatura a la par de aspectos de la composición de su entendimiento para las ciencias económico administrativas. Asimismo, se incluye una breve historia a través de los

momentos clave.

La IA, a pesar de ser un concepto que goza de importante popularidad en la actualidad, tiene su origen en la década de 1950, particularmente desde 1956 como disciplina académica, cuando Marvin Minsky y John McCarthy echaron mano del término para organizar y realizar un taller de verano en Dartmouth College de New Hampshire (Estados Unidos) que financió la Fundación Rockefeller, cuyo escenario atrajo la participación de figuras tan trascendentales en el campo, como Nathaniel Rochester (quien años después diseñó el IBM 701, la primera computadora comercial) y al matemático Claude Shannon (propulsor de la teoría de la información), para con esto establecer las bases de un nuevo ecosistema de generación de conocimiento encaminado a la innovación en dispositivos que emulan a la inteligencia humana (Haenlein y Kaplan, 2019).

Con el tiempo, la capacidad de cómputo y la disponibilidad de información en el ecosistema de las tecnologías de la información propiciaron la aparición de algoritmos expertos (capaces de resolver operaciones matemáticas complejas), las redes neuronales artificiales (Aprendizaje Hebbiano) -más tarde identificadas como deep learning-, que surgen con el objetivo de imitar el aprendizaje de los cerebros humanos (Haenlein y Kaplan, 2019).

Por otra parte, Buchanan (2005) explica que la conceptualización histórica de la IA, se expande más atrás a los planteamientos académicos, ya que filósofos e inventores en diferentes épocas de la humanidad, han conceptualizado y realizado ideas de artefactos inteligentes cuyo propósito principal es mejorar la vida de las personas.

Para efectos prácticos en este estudio, se define a la IA como un conjunto algorítmico capaz de interpretar datos provenientes del entorno, entenderlos y usarlos para realizar determinadas tareas (Haenlein y Kaplan, 2019), y en múltiples campos (Khan y Chandna, 2023). La riqueza en posibilidades de la IA, infunde en el tema una esperanzadora oportunidad para mejorar los procesos en diversas disciplinas que se exploran más adelante en su interacción con los DA para gestar innovación en las organizaciones (Morabito et al., 2024).

## Contexto de los Datos abiertos (DA)

Ahora toca el turno al open data (DA, por sus siglas en español) -como también se les conoce a los datos abiertos teóricamente-, que, en esta sección, al igual que en la anterior sobre IA, se discute desde sus fundamentos históricos y contextuales, hasta la extracción de las definiciones académicas, con la finalidad de establecer para este escrito, las bases en su entendimiento.

Los DA surgen a partir de la concepción de la libertad de la información, consagrada en el artículo 19 de la Declaratoria Universal de los Derechos Humanos, que define a la libertad de expresión como derecho básico de las personas, a partir de ello, diversas iniciativas globales y locales dieron forma a un esquema encaminado a la apertura y acceso a información pública (y poco a poco, también privada), que se consolidó con el Memorándum del Presidente Barack Obama de 2009, llamado Transparencia y Gobierno Abierto (por su traducción del inglés), el cuál abrió la puerta para implementar portales de datos gubernamentales abiertos (luego por más países alrededor del mundo) y disponibles para ser usados por todas las personas (Charalabidis et al., 2018).

Con esto se consolidaron los datos abiertos como un fenómeno técnico, tecnológico y organizacional que implica la habilidad de generar acceso con total libertad para la obtención y reuso de datos, en un esquema que implica al gobierno, sector empresarial y ciudadanía (Orłowski, 2021).

Entre los beneficios de los datos abiertos destacan: mayor transparencia, rendición de cuentas, confianza en el gobierno, mayor involucramiento y empoderamiento de la ciudadanía, mejoramiento e innovación de los servicios gubernamentales, mayor desarrollo de innovaciones sociales, mayor competitividad empresarial, crecimiento económico, reuso de datos, generación de nuevas formas de datos y acceso igualitario a la información (Charalabidis et al., 2018).

De acuerdo con el International Open Data Charter (2023), los datos abiertos se basan en los siguientes principios: apertura, pertinencia, accesibilidad y usabilidad, comparables e interoperables, mejorar la gobernanza y empoderamiento social, desarrollo inclusivo e innovador, bajo este esquema, se fijan los mecanismos fundamentales que permiten observar la pertinencia que esta política pública (y posible, estilo de vida) tiene para el desarrollo de la humanidad en la actualidad y, a más de catorce años de su consolidación.

Una vez establecido el marco conceptual y las teorías que propician el en-

tendimiento de estas dos variables (IA y DA), se desarrollará a continuación una revisión fundamentada en los elementos científicos del reconocido repositorio científico Scopus donde interactúan.

## Interrelación de la IA y los DA para la Innovación

En este apartado se explora el universo de producción científica consolidada extraída del repositorio Scopus y que data del periodo comprendido entre los años 2010 y 2023, la producción se concentra mayoritariamente en el campo de las ciencias computacionales (45.2%), las matemáticas (15.3%), ingenierías (11.1%), ciencias sociales (5.8%), ciencias para la toma de decisiones (5.4%), medicina (2.2%), negocios, administración y contabilidad (1.8%), física y astronomía (1.8%), ciencias planetarias (1.4%), ciencias medioambientales (1.4%) y otras (8.6%) (Elsevier B.V., 2023).

De la misma manera, se encuentra una rica producción de ponencias (72.3%), artículos (20.8%), entre otros documentos, con adscripciones principalmente en Estados Unidos, Alemania, Italia, Francia, Reino Unido, China, entre otros. El documento más antiguo data de 2010 y se enfoca en los datos abiertos interconectados que pueden encontrarse en la nube y que gracias a la web semántica pueden reutilizarse por múltiples sistemas como la IA (Jain et al., 2010).

En los primeros años que toma en cuenta esta revisión de producción científica entre DA e IA, se pueden encontrar documentos referentes a distintos algoritmos enfocados en la localización de DA para múltiples aplicaciones (Brickley, 2010; Missier et al., 2010), aplicaciones de IA a partir de información de sectores (como el documento que presenta Mohagheh (2011) sobre el modelaje de yacimientos petroleros) y la generación de sistemas que aprenden a partir de repositorios de datos abiertos (Bull et al., 2013). En este primer periodo comienzan a visualizarse trabajos más aislados para ambas variables, con ligeras interrelaciones.

A partir de del año 2014 y hasta el año 2018, se observa una consolidación en la producción científica con las temáticas de IA y DA, con trabajos como los de Cordeiro et al. (2014) con enfoque sobre el manejo de información acerca de logística humanitaria y machine learning, o el que presentan Ding et al. (2015) que hace referencia modelos inteligentes para la toma de decisiones en turismo accesible para personas con discapacidad o el trabajo que Babli et al. (2016) tam-

bién desarrollaron acerca de turismo enfocado en datos climáticos.

La riqueza de enfoques hace a la etapa de mayor auge en la producción científica, un paraíso de tópicos donde se encuentra la IA con datos sobre: seguridad y crimen (Rocca et al., 2016), semántica y sentimientos a través de publicaciones en redes sociales sobre las marcas (Saif et al., 2016), información sobre enfermedades y proyecciones sobre medicamentos (Celebi et al., 2017), sistemas de reconocimiento y Big Data en tiempo real (Rafferty et al., 2018), modelos de predicción de accidentes de tráfico (Cuenca et al., 2018), entre un sinnúmero de diversas temáticas.

Finalmente, del año 2019 a la fecha (2023), destacan por el nivel de citación investigaciones sobre: el mejoramiento de la calidad de los DA para sistemas inteligentes (Ferretti et al., 2019), generación de valor público (Criado y Gil-García, 2019), ciencia abierta (Burgelman et al., 2019) e inteligencia de fuente abierta (Pastor-Galindo et al., 2020), redes neuronales predictivas para múltiples fenómenos y disciplinas (Barrera et al., 2020; Ma, 2022; Norori et al., 2021; Rodgers et al., 2023), notándose una consolidación de los temas hacia las preocupaciones sobre la operatividad de la IA a través de los DA.

Es indiscutible la interrelación de estas tecnologías (DA e IA) con la innovación en múltiples campos, además, se aprecia la conexión de los cambios con la evolución tecnológica que no discrimina las disciplinas ni los orígenes de los problemas a solucionar, adelante se visualizan en términos concretos las correlaciones en familias de términos, su significancia en términos de cantidad, así como la evolución temporal.

## Metodología del trabajo de investigación

A continuación, se define el procedimiento bajo el cual, los datos obtenidos del repositorio Scopus (Elsevier B.V., s/f) serán analizados, con la finalidad de generar una explicación que refuerce su entendimiento y pertinencia, esta base de datos es reconocida a nivel internacional gracias a la calidad y rigurosidad de los trabajos que ahí se indexan (Powell y Peterson, 2017). Por ello, este estudio se encamina en una metodología cualitativa que permite explorar de forma preliminar el campo y generar un preámbulo necesario para el conocimiento (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2023).

Particularmente, este trabajo hace uso del análisis bibliométrico de una base

de datos -que se describe adelante- a partir de la cual se pueden identificar patrones en la producción científica con base en las coincidencias en la literatura en términos de palabras clave, autores, países de procedencia, entre otros, y que es posible, gracias a las salidas gráficas que hacen posible distintas plataformas especializadas en este tipo de procesamiento de datos (Qu et al., 2023).

Para generar el cuerpo de datos a analizar, se efectuó una búsqueda en la base de datos científica Scopus bajo los siguientes parámetros: Documentos cuyo título fuera “Open Data” y que coincidiera también con “Artificial Intelligence”; dicho proceso, arrojó un total de 423 trabajos que datan del año 2010 a la fecha (2023), a partir de esto se procedió a la generación y descarga de una base de datos con la información básica para generar citas de los documentos (nombre de autor o autores, título del documento, año de publicación, entre otros), datos bibliográficos (afiliación, ISSN, editores, etc.), resúmenes, financiamiento, entre otros datos.

La base de datos obtenida en formato .RIS, el cual es un archivo de texto plano que puede contener datos bibliográficos (Biblioteca de la Universidad de Sevilla, 2023), aglutina, entre otras cosas, 3,639 palabras clave, así como datos de 1,425 autores, de esta forma, se cuenta con un marco básico para el análisis de la información a través de un sistema de bibliometría que permite encontrar similitudes en la información.

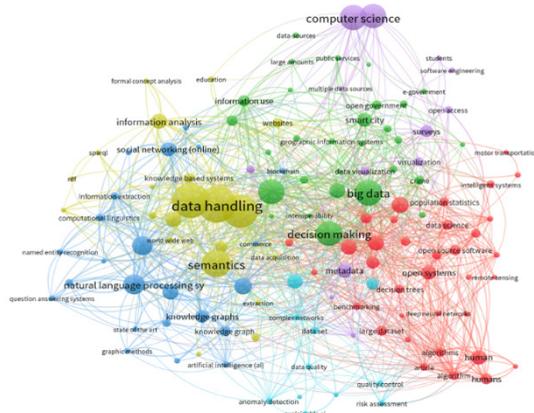
El programa empleado para realizar este análisis fue VOSviewer (Centre for Science and Technology Studies, s/f) en su versión 1.6.20 para sistema macOS, el cual permite mapear datos a partir de la identificación de coocurrencias entre los mismos, estos datos pueden referirse a los autores de documentos científicos o a las palabras clave de estos (van Eck y Waltman, 2014).

Para generar las visualizaciones de clústers, se procedió a realizar el análisis en VOSviewer a partir de la base de datos descrita anteriormente mediante un análisis de coocurrencias en palabras clave, generando las representaciones gráficas de las Figuras 1, 2 y 3 en las que se muestran datos de todos los tópicos con cinco o más ocurrencias (142 en total) cuyos hallazgos se describen a continuación.

## Hallazgos

En esta sección se sintetizan los hallazgos esenciales para el análisis bibliométrico que se atribuye a esta investigación, todo esto, a partir de las salidas de agrupaciones de datos realizadas en VOSviewer que a continuación se indican: Redes semánticas por co-ocurrencia de los términos “Artificial Intelligence” y “Open Data” en repositorio Scopus (2010-2023) (Véase Figura 1); Densidad de redes semánticas por co-ocurrencia de los términos “Artificial Intelligence” y “Open Data” en repositorio Scopus (2010-2023) (Véase Figura 2) y; Redes semánticas por co-ocurrencia de los términos “Artificial Intelligence” y “Open Data” en repositorio Scopus (2010-2023) a lo largo del tiempo (Véase Figura 3).

Figura 1. Redes semánticas por co-ocurrencia de los términos “Artificial Intelligence” y “Open Data” en repositorio Scopus (2010-2023).



Nota. Elaboración propia

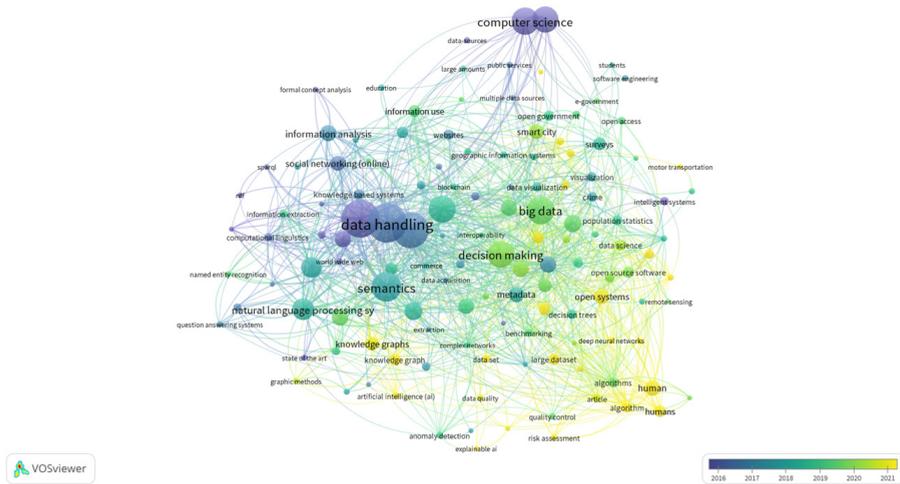
Los datos en la Figura 1 se refieren a la agrupación de variables que presentan relaciones de sus términos entre sí, y pueden distinguirse de acuerdo con la fuerza de sus coocurrencias con base en colores determinados (rojo, amarillo, verde, tonos de azul, morado, entre otros), las líneas que las interrelacionan también presentan el patrón de colores que puede atenuarse cuando se presentan coincidencias con variables relacionadas con otros clusters.



este análisis.

Asimismo, a partir del análisis de densidad de las agrupaciones (véase Figura 2), es también posible identificar las variables y campos que se encuentran en desarrollo en las investigaciones o bien, que no han tenido el desarrollo suficiente en la interrelación de la producción científica de las variables inherentes a este estudio.

Figura 3. Redes semánticas por co-ocurrencia de los términos “Artificial Intelligence” y “Open Data” en repositorio Scopus (2010-2023) a lo largo del tiempo.



Nota. Elaboración propia a partir de las variables

Gracias a las posibilidades de modelización gráfica de las relaciones entre variables que permite VOSviewer, es posible advertir la evolución temporal de los trabajos (véase Figura 3), cómo iniciaron en 2010 y con los enfoques vigentes a 2023, de esta manera es posible observar que en sus inicios, el campo de estudio entre IA y DA, se enfoca en las ciencias computacionales, el manejo de datos, Big Data, entre las más destacadas (de acuerdo con los tonos en morado y azules más intensos).

Con el tiempo, y en su periodo de progreso, las variables de estudio, además de los campos que dieron origen a su interrelación, se fueron decantando por temas como la semántica (véase en la Figura 3, los grupos en tonos verdes y azulados), en los algoritmos del procesamiento de lenguaje natural, ciudades

inteligentes, gobierno abierto y el uso de la información que fueron propiciando los nuevos algoritmos.

Finalmente, con el paso del tiempo (de acuerdo con los tonos más amarillos que muestra la Figura 3), las investigaciones y trabajos científicos que se recopilan en Scopus, apuntan a la examinación de temas centrados en las personas, la inteligencia generativa y la apertura para la innovación en los espacios teóricos estudiados.

## Discusión a partir de los hallazgos

La innovación, pese a no ser un tópico declarado para este estudio, es el vínculo inherente en esta comparativa entre los datos abiertos y la inteligencia artificial, ya que justamente la naturaleza de estas variables conduce a manifestaciones sobre su existencia en forma de nuevas propuestas en el uso de las tecnologías de la información para resolver problemas en distintos ámbitos sociales y la economía.

A pesar de que las interrelaciones de las palabras clave se presentan en agrupaciones coloridas particulares, no son tan excluyentes entre sí, la mayoría de interrelaciona con otros conjuntos y dan cuenta de que pueden existir etiquetas heterogéneas que conceptualmente se interrelacionan con campos afines, sin embargo, esto es algo en lo que los programas de análisis como VOSviewer (o bien nosotros, los propios investigadores) tendrían que mejorar para el análisis a futuro.

Se puede entender gracias a los hallazgos que la conjunción entre la IA y los DA aún es un campo para seguir extrayendo conocimientos, máxime para la exploración de las nuevas tecnologías en la forma que se llevan a cabo los procesos de almacenamiento y extracción de información en la mente humana (redes neuronales), con la finalidad de robustecer los algoritmos que permitan emular el funcionamiento del razonamiento de las personas.

Es previsible que la ciencia de los datos y los algoritmos inteligentes (deep learning) no sea sólo tarea de las ciencias computacionales, si no que requerirá la intervención multidisciplinaria, en especial de las ciencias sociales, puesto que el diseño y estudio de esquemas de organización pública para la apertura de la información es quehacer fundamental.

## Conclusiones

La información presentada en este estudio a partir de los datos examinados, posibilitan echar una mirada a la excepcional oportunidad de disertación sobre los paradigmas que representan la ciencia de datos y el aprendizaje profundo a través de esquemas de redes neuronales, coyuntura que, para las ciencias sociales, como las económico-administrativas, se extiende en torno a la gestión de los recursos que son primordiales para el desarrollo de estos propósitos.

Otro aspecto importante que llama la atención en este trabajo, es el formato en que las investigaciones sobre los campos se presentaron, resultando debatible que abunden los trabajos presentados en foros (ponencias) y la falta de disertaciones más profundas o determinantes sobre los fenómenos.

Este estudio también es una oportunidad para disipar los miedos en la inteligencia artificial y la sustitución de personas en diversos ámbitos y profesionales que para algunos representa este adelanto tecnológico, ya que a través de la comprensión de las implicaciones que tienen las variables que se presentan, se pueden intuir estos esfuerzos por el conocimiento, como una ventana para valorar implicaciones y perseguir las fallas para minimizar los peligros.

## Recomendaciones

Se hace un llamado a las disciplinas (especialmente a las ciencias económico-administrativas) que no participan -o no lo hacen de forma importante-, para intervenir, presentar sus discusiones y plantear soluciones en el terreno de la inteligencia artificial. Y a futuro, que no se deje de medir, de documentar el impacto de estas nuevas tecnologías en la sociedad, la consecución de los derechos básicos, la sustentabilidad y sostenibilidad ambiental.

## Referencias

- Babli, M., Ibáñez, J., Sebastián, L., Garrido, A., y Onaindia, E. (2016). *An intelligent system for smart tourism simulation in a dynamic environment*. En Tzortzis G., Pierris G., y Spyropoulos C.D. (Eds.), CEUR Workshop Proc. (Vol. 1724, pp. 15–22). CEUR-WS; Scopus. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84999651990&par>

- tnerID=40&md5=65f163e79f539f45552815c60521db95
- Barrera, J. M., Reina, A., Maté, A., y Trujillo, J. C. (2020). *Solar Energy Prediction Model Based on Artificial Neural Networks and Open Data*. *Sustainability*, 12(17), 6915. <https://doi.org/10.3390/sui2176915>
- Beno, M., Figl, K., Umbrich, J., y Polleres, A. (2017). *Open Data Hopes and Fears: Determining the Barriers of Open Data*. 2017 Conference for E-Democracy and Open Government (CeDEM), 69–81. <https://doi.org/10.1109/CeDEM.2017.22>
- Biblioteca de la Universidad de Sevilla. (2023). *Importación incompatible con Web Importer*. Biblioteca de la Universidad de Sevilla. <https://guiasbus.us.es/mendeley/importacionincompatible>
- Brickley, D. (Ed.). (2010). *Linked data meets artificial intelligence: Papers from the AAAI spring symposium*; [held March 22 - 24, 2010 at Stanford University, Stanford, California USA]. AAAI Press.
- Buchanan, B. G. (2005). A (Very) *Brief History of Artificial Intelligence*. *AI Magazine*, 26(4), 53. <https://doi.org/10.1609/aimag.v26i4.1848>
- Bull, S., Johnson, Matthew. D., Alotaibi, M., Byrne, W., y Cierniak, G. (2013). *Visualising Multiple Data Sources in an Independent Open Learner Model*. En H. C. Lane, K. Yacef, J. Mostow, y P. Pavlik (Eds.), *Artificial Intelligence in Education* (Vol. 7926, pp. 199–208). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-39112-5\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-642-39112-5_21)
- Burgelman, J.-C., Pascu, C., Szkuta, K., Von Schomberg, R., Karalopoulos, A., Repanas, K., y Schouppe, M. (2019). *Open Science, Open Data, and Open Scholarship: European Policies to Make Science Fit for the Twenty-First Century*. *Frontiers in Big Data*, 2, 43. <https://doi.org/10.3389/fdata.2019.00043>
- Celebi Celebi, R., Erten, Ö., y Dumontier, M. (2017). *Machine Learning based Drug Indication Prediction using Linked Open Data*. En Splendiani A., Marshall M.S., Paschke A., Romano P., Presutti V., y Burger A. (Eds.), *CEUR Workshop Proc.* (Vol. 2042). CEUR-WS; Scopus. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85041490180&partnerID=40&md5=650eacc00cb69d26e459a30e3473009e>
- Centre for Science and Technology Studies, L. U. (s/f). VOSviewer. Recuperado el 20 de octubre de 2018, de <http://www.vosviewer.com>
- Charalabidis, Y., Zuiderwijk, A., Alexopoulos, C., Janssen, M., Lampoltshammer, T., y Ferro, E. (2018). *The World of Open Data: Concepts, Methods, Tools and Experiences* (Vol. 28). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-90850-2>
- Cordeiro, K. de F., Machado Campos, M. L., y da Silva Borges, M. R. (2014). *Adaptive integration of information supporting decision making: A case on humanitarian logistic*.

- En ISCRAM 2014 Conference proceedings book of papers: 11th International Conference on Information Systems for Crisis Response and Management. The Pennsylvania State University.
- Criado, J. I., y Gil-García, J. R. (2019). *Creating public value through smart technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond*. International Journal of Public Sector Management, 32(5), 438–450. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2019-0178>
- Cuenca, L. G., Puertas, E., Aliane, N., y Andres, J. F. (2018). *Traffic Accidents Classification and Injury Severity Prediction*. 2018 3rd IEEE International Conference on Intelligent Transportation Engineering (ICITE), 52–57. <https://doi.org/10.1109/ICITE.2018.8492545>
- Cugurullo, F., y Acheampong, R. A. (2023). *Fear of AI: An inquiry into the adoption of Cugurullo autonomous cars despite fear, and a theoretical framework for the study of artificial intelligence technology acceptance*. AI & SOCIETY. <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01598-6>
- Ding, C., Wald, M., y Wills, G. (2015). *Linked data-driven decision support for accessible travelling*. Proceedings of the 12th International Web for All Conference, 1–2. <https://doi.org/10.1145/2745555.2746681>
- Elsevier B.V. (s/f). *Scopus*. Recuperado el 18 de octubre de 2018, de <https://www.scopus.com>
- Ferretti, G., Malandrino, D., Angela Pellegrino, M., Pirozzi, D., Renzi, G., y Scarno, V. (2019). *A Non-prescriptive Environment to Scaffold High Quality and Privacy-aware Production of Open Data with AI*. Proceedings of the 20th Annual International Conference on Digital Government Research, 25–34. <https://doi.org/10.1145/3325112.3325230>
- Haenlein, M., y Kaplan, A. (2019). *A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence*. California Management Review, 61(4), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Segunda edición). McGraw-Hill Education.
- International Open Data Charter. (2023). *International Open Data Charter* [Organization]. Open Data Charter. <https://opendatacharter.net/>
- Jain, P., Hitzler, P., Yeh, P. Z., Verma, K., y Sheth, A. P. (2010). *Linked data is merely more data*. AAAI Spring Symp. Tech. Rep., SS-10-07, 82–86. Scopus. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-77957969717&partnerID=40&md5=595c64c->

df8390768c1df460937088162

- Khan, S. B., y Chandna, S. (2023). *Introduction to human-computer interaction using artificial intelligence*. En *Innovations in Artificial Intelligence and Human-Computer Interaction in the Digital Era*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/C2021-0-00452-1>
- Li, J., y Huang, J.-S. (2020). *Dimensions of artificial intelligence anxiety based on the integrated fear acquisition theory*. *Technology in Society*, 63, 101410. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101410>
- Ma, X. (2022). *Knowledge graph construction and application in geosciences: A review*. *Computers & Geosciences*, 161, 105082. <https://doi.org/10.1016/j.cageo.2022.105082>
- McClure, P. K. (2018). "You're Fired," Says the Robot: *The Rise of Automation in the Workplace, Technophobes, and Fears of Unemployment*. *Social Science Computer Review*, 36(2), 139–156. <https://doi.org/10.1177/0894439317698637>
- Missier, P., Sahoo, S. S., Zhao, J., Goble, C., y Sheth, A. (2010). *Janus: From Workflows to Semantic Provenance and Linked Open Data*. En D. L. McGuinness, J. R. Michaelis, y L. Moreau (Eds.), *Provenance and Annotation of Data and Processes* (Vol. 6378, pp. 129–141). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-17819-1\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-642-17819-1_16)
- Mohaghegh, S. D. (2011). *Reservoir simulation and modeling based on artificial intelligence and data mining (AI&DM)*. *Journal of Natural Gas Science and Engineering*, 3(6), 697–705. <https://doi.org/10.1016/j.jngse.2011.08.003>
- Morabito, F. C., Kozma, R., Alippi, C., y Choe, Y. (2024). *Advances in AI, neural networks, and brain computing: An introduction*. En *Artificial Intelligence in the Age of Neural Networks and Brain Computing*. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/C2021-0-01760-0>
- Nalci, A. S., Çetinkaya, M., y Karalar, A. B. (2023). *Estimation of Strain Values of Aluminum Based Aerospace Materials By Using Artificial Neural Networks*. 2023 10th International Conference on Recent Advances in Air and Space Technologies (RAST), 1–5. <https://doi.org/10.1109/RAST57548.2023.10197946>
- Norori, N., Hu, Q., Aellen, F. M., Faraci, F. D., y Tzovara, A. (2021). *Addressing bias in big data and AI for health care: A call for open science*. *Patterns*, 2(10), 100347. <https://doi.org/10.1016/j.patter.2021.100347>
- Orłowski, C. (2021). *Management of IOT open data projects in smart cities*. Academic press.
- Pastor-Galindo, J., Nespoli, P., Gomez Marmol, F., y Martinez Perez, G. (2020). *The Not Yet Exploited Goldmine of OSINT: Opportunities, Open Challenges and Future Trends*. *IEEE Access*, 8, 10282–10304. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2965257>
- Powell, K. R., y Peterson, S. R. (2017). *Coverage and quality: A comparison of Web of Science and Scopus databases for reporting faculty nursing publication metrics*. *Nursing*

- Outlook, 65(5), 572–578. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.03.004>
- Qu, H., Nordin, N. A., Tsong, T. B., y Feng, X. (2023). *A Bibliometrics and Visual Analysis of Global Publications for Cognitive Map (1970-2022)*. IEEE Access, 1–1. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3279198>
- Rafferty, J., Synnott, J., Nugent, C. D., Ennis, A., Catherwood, P. A., Mcchesney, I., Cleland, I., y Mcclean, S. (2018). *A Scalable, Research Oriented, Generic, Sensor Data Platform*. IEEE Access, 6, 45473–45484. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2018.2852656>
- Rocca, G. B., Castillo-Cara, M., Levano, R. A., Herrera, J. V., y Orozco-Barbosa, L. (2016). *Citizen security using machine learning algorithms through open data*. 2016 8th IEEE Latin-American Conference on Communications (LATINCOM), 1–6. <https://doi.org/10.1109/LATINCOM.2016.7811562>
- Rodgers, C. M., Ellingson, S. R., y Chatterjee, P. (2023). *Open Data and transparency in artificial intelligence and machine learning: A new era of research*. F1000Research, 12, 387. <https://doi.org/10.12688/f1000research.133019.1>
- Saif, H., Fernandez, M., Kastler, L., y Alani, H. (2016). *A linked open data approach for sentiment lexicon adaptation*. En Paulheim H., Gentile A.L., d'Amato C., y Zhang Z. (Eds.), CEUR Workshop Proc. (Vol. 1699, pp. 11–22). CEUR-WS; Scopus. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84992663704&partnerID=40&md5=34d5671c94e5boee6ba3f04a4dd32caa>
- Van Eck, N. J., y Waltman, L. (2014). *Visualizing Bibliometric Networks*. En Y. Ding, R. Rousseau, y D. Wolfram (Eds.), Measuring Scholarly Impact (pp. 285–320). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10377-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10377-8_13)



# Valores humanos y actividad emprendedora: Reflexiones teórico-conceptuales

Natalia Aguilar Rosado<sup>4</sup>

**RESUMEN:** Este trabajo pretende ofrecer un análisis teórico-conceptual acerca del rol que la personalidad de los sujetos, explicada desde la perspectiva de los valores humanos, funciona como un elemento predictor de la actividad emprendedora en las diferentes regiones del mundo. Mediante una revisión de literatura, se agrupan los principales conceptos acerca de los valores humanos, así como las teorías que han dado paso a la explicación del comportamiento a través de ellos y se realiza un análisis con la literatura relacionada a la actividad emprendedora. La revisión de literatura arroja una veintena de referencias conceptuales y tres teorías desde las cuáles se realiza el análisis reflexivo. Se concluye reconociendo el papel que juegan los valores humanos, no solo en la intención o actividad emprendedora de los sujetos, sino en la elección misma del tipo de emprendimiento a realizar, desde la óptica de la orientación individualista y/o colectivista de sus valores personales. *Palabras clave:* Valores humanos; valores personales; emprendimiento; individualismo; colectivismo.

*ABSTRACT:* This paper aims to offer a theoretical-conceptual analysis about the role that the personality of the subjects, explained from the perspective of human values, functions as a predictor of entrepreneurial activity in different regions of the world. Through a literature review, the main concepts about human values are grouped, as well as the theories that have given way to the explanation of behavior through them, and an analysis is made with the literature related to entrepreneurial activity. The literature review yields about twenty conceptual references and three theories from which the reflective analysis is carried out. It is concluded by recognizing the role played by human values, not only in the entrepreneurial intention or activity of the subjects, but also in the choice of the type of entrepreneurship to be carried out, from the perspective of the individualistic and/or collectivist orientation of their personal values. *Keywords:* Human values; Personal values; Entrepreneurship; Individualism; Collectivism.

---

4 Académica del Departamento de Administración. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara. Correo Electrónico: natalia@academicos.udg.mx

## Introducción

La aparición de nuevas empresas es un fenómeno que suscita interés en diversos ámbitos académicos e investigativos, ya que comprende una serie de factores que explican su surgimiento desde perspectivas económicas, políticas y sociales. El análisis de la creación de empresas despierta atención debido a sus efectos positivos, como el aumento de la productividad, la generación de empleo, el desarrollo del sector o industria correspondiente e incluso la promoción de la innovación y el progreso (Carree y Thurik, 2005). Sin embargo, es importante destacar que este fenómeno no se manifiesta de la misma manera en todas las regiones. Por consiguiente, las nuevas empresas se han convertido en un elemento central en las estrategias de desarrollo nacional, impulsadas por la economía del conocimiento, las tecnologías de la comunicación y la apertura de nuevos mercados (Stough et al., 2014).

Este tópico de estudio (emprendimiento) no ha dejado de ganar importancia entre los investigadores desde la pasada década. Sin embargo, después de más de 30 años de investigación, la literatura sigue presentando dificultades para definir algunos términos tan básicos como emprendedor y espíritu empresarial (Gartner, 1988; Bygrave y Hoffer, 1991; Rosa y Bowes, 1993). El espíritu empresarial no puede considerarse simplemente como una acción, sino como todo un proceso en el que intervienen diferentes etapas; y este proceso no es de naturaleza meramente económica, sino que se nutre del contexto social que configura y da forma a los resultados empresariales (Jack y Anderson, 2001). Así pues, el proceso lo llevan a cabo individuos, y el estudio de los individuos que realizan estas actividades es tan importante como el estudio del propio proceso. Sería casi imposible entender el proceso emprendedor sin echar un vistazo a los individuos que realizan esta actividad.

En la literatura académica se han estudiado diferentes fenómenos relacionados con las características personales que definen al emprendedor; rasgos como habilidades, talento y conocimientos que influyen en el posible éxito o fracaso de las nuevas empresas (Brandstätter, 2011; Sirec y Mocnik, 2012; Ahmadkhani et al. 2013; Xie, 2014).

Los valores ocupan un lugar destacado en el discurso científico y público a varios niveles (Meglino y Ravlin, 1998). Se encuentran “entre los poquísimos conceptos psicológicos sociales que se han empleado con éxito en todas las discipli-

nas de las ciencias sociales” (Rokeach y Ball-Rokeach, 1989, p. 775). Sin embargo, se ha investigado poco sobre el papel que desempeñan los valores personales en el conjunto de la concepción de la iniciativa empresarial.

Liñán (2008) afirma que cuando el individuo toma decisiones complejas que implican la necesidad de desarrollar planes, los valores juegan un papel relevante. Cuanto mayor sea la prioridad otorgada a un valor, mayor será la probabilidad de que las personas formen planes de acción que puedan conducir a su expresión en el comportamiento.

Los individuos presentan marcadas diferencias de comportamiento en relación con sus decisiones de crear y mantener una actividad emprendedora, y las investigaciones anteriores han destacado la importancia de analizar no sólo el contexto social del emprendedor, sino también los aspectos individuales; la naturaleza del emprendedor sigue siendo difusa y es bien reconocida la falta de resultados inequívocos de las investigaciones sobre este tema (Bouchikhi, 1993; Chell, 1985; Naffziger, 1995; Shaver y Scott, 1991).

## Revisión de literatura

Encontramos que el concepto de iniciativa empresarial se ha abordado desde diferentes perspectivas; algunos autores conciben la iniciativa empresarial como un rol y un conjunto de comportamientos (Gartner, 1988) o como un conjunto de competencias relacionadas con el conocimiento (Bird, 1995) y, al mismo tiempo, en otros estudios se analizan principalmente los aspectos cognitivos de modelos complejos de la decisión empresarial (Bird, 1988; Krueger y Carsrud, 1993). Según este punto de vista, los aspectos cognitivos individuales desempeñan un papel clave en las distintas fases del proceso emprendedor. Tanto si el objetivo de la iniciativa empresarial es obtener recompensas económicas como cualquier otra forma de valor, el proceso sigue siendo básicamente el mismo: el estado de alerta lleva al reconocimiento y, a continuación, a la explotación de oportunidades, seguida de decisiones relativas al crecimiento (Bygrave y Hofer, 1991; Venkataraman, 1997).

El papel de los valores en la toma de decisiones ha sido una fuente considerable de interés en el campo de la psicología (Bardi, Lee, Hofmann-Towfigh y Soutar, 2009; Rohan, 2000; Schwartz y Boehnke, 2004) y los estudios transculturales (por ejemplo, Hofstede, 1980; Schwartz, 1999), pero no se ha investigado

lo suficiente sobre cómo influyen los valores personales, en contraposición a los valores culturales, en la toma de decisiones de los emprendedores o potenciales emprendedores (Holland y Shepherd, 2013). En este sentido, las teorías de nivel cultural son más apropiadas para cuestiones de investigación que examinan el efecto de la cultura en la estructura de grupos y sociedades (Bardi et al., 2008; Holland y Shepherd, 2013). Sin embargo, los valores que uno posee influyen en la forma en que uno define las situaciones, considera las alternativas y, en última instancia, elige un curso de acción (Holland y Shepherd, 2013).

Además, aunque los estudios actuales sugieren que los valores afectan a las prácticas operativas, es necesario trabajar para comprender mejor los vínculos entre los valores y los niveles de actividad empresarial (Morris y Schindehutte, 2005).

El objetivo principal de este documento es ofrecer una revisión bibliográfica significativa sobre la investigación realizada en relación con el tema de los valores personales en el ámbito del espíritu empresarial. Este documento sigue principalmente el trabajo realizado por el psicólogo Shalom Schwartz, uno de los investigadores más destacados en referencia a los valores personales. Se recopiló una cantidad considerable de publicaciones académicas con el fin de proporcionar una aproximación al estado del arte del tema.

## Origen y conceptualización de los valores

Los valores representan hoy en día uno de los principales campos de estudio en diferentes áreas como la sociología, la antropología, la filosofía y muchas otras ciencias. La discusión sobre lo que es bueno o malo, justo o injusto, legítimo o ilegítimo, expresa creencias claras sobre la existencia humana. El hecho de que los valores difieran de una cultura a otra y de un siglo a otro abre muchos interrogantes. (Boudon, 2003).

Los valores representan las respuestas que tanto individuos como grupos sociales deben ofrecer, cumpliendo con tres requisitos universales: las necesidades biológicas individuales, la coordinación de acciones sociales y el funcionamiento adecuado para la supervivencia de los grupos. En consecuencia, las personas y los grupos adaptan sus necesidades al expresarlas en términos de valores específicos para ajustarse a una realidad sociocultural particular (García, Lezcano y Muñoz, 2017).

En cuanto al origen de los valores humanos, se remonta a la palabra latina “estimable”. Desde tiempos antiguos, los valores humanos se han definido con el término de absolutismo, influenciado por el trato que recibía el ser humano. Además, surge una etapa significativa en la concepción de este concepto en el pensamiento de los insensibles, quienes percibían los valores humanos como algo sin una jerarquía clara.

Asimismo, la historia demuestra que los valores son cambiantes y que la discusión sobre su fuente es antigua. Desde la Antigua Grecia hasta Kant, ha habido numerosos intentos de derivar la moral de fuentes no absolutistas o sobrenaturales. La moral kantiana, centrada en la “obediencia a las normas”, no se identifica plenamente con el absolutismo; lo que está detrás de la visión de Kant, más bien, es el deseo de universalidad de los valores humanos (Vidal, 2013)

A finales del siglo XIX, surge el debate sobre la ética material de los valores, desarrollándose a lo largo del primer tercio del siglo XX. Adentrarse en este tema implica no solo estudiar una nueva corriente filosófica, sino también plantear una cuestión que lleva a una reflexión renovada. Incluso cuando se abordó desde el idealismo y el empirismo, se comprendió como un tema fundamental en la filosofía práctica (Medina, 2007).

Tanto para Durkheim (1897/1964) como para Weber (1905/1958), los valores fueron cruciales para explicar la organización y el cambio social y personal. Han desempeñado un papel significativo no solo en la sociología, sino también en la psicología, la antropología y otras disciplinas relacionadas. Se utilizan para caracterizar grupos culturales, sociedades e individuos, para trazar el cambio a lo largo del tiempo y para explicar las bases motivacionales de las actitudes y el comportamiento. Sin embargo, la aplicación del concepto de valores en las ciencias sociales durante el siglo pasado adoleció de la falta de una concepción consensuada de los valores básicos, del contenido y la estructura de las relaciones entre estos valores, y de métodos empíricos confiables para medirlos (Hitlin y Piliavin, 2004; Rohan, 2000).

Los avances teóricos y metodológicos recientes (Schwartz, 1992; Smith y Schwartz, 1997) han generado un resurgimiento en la investigación sobre los valores. Uno de los primeros autores en definir los valores fue Kluckhohn (1951), quien los describió como “una concepción, explícita o implícita, distintiva de un individuo o característica de un grupo, de lo deseable, que influye en la selección entre los modos, medios y fines de acción disponibles” (p. 395). Posteriormente-

te, Rokeach propuso un modelo de sistemas de creencias que diferenciaba claramente entre creencias, actitudes y valores (Rokeach, 1973). Así, el constructo de valor se limitó a esa clase especial de creencias duraderas relacionadas con modos de conducta y estados finales de existencia que trascienden objetos y situaciones específicos, y que son preferibles tanto a nivel personal como social en comparación con un modo de conducta o estado final de existencia opuesto. Esta distinción marcó la primera vez que el ámbito de los valores se separó claramente del de otras creencias y actitudes (Braithwaite y Law, 1985).

En particular, Rokeach (1973) describe los valores como “creencias duraderas en que un modo específico de comportamiento o un estado final de existencia es preferible, ya sea personal o socialmente, a un modo opuesto o inverso de comportamiento o estado final de existencia” (citado en Schwartz, 1999, p. 24). Además, los define como “conceptos de lo deseable que orientan cómo los actores sociales [...] eligen acciones y evalúan a otras personas y eventos”; de esta manera, los valores son criterios o metas organizadas según su importancia, que actúan como principios rectores en la vida.

Dolan et al. (2006) sostienen que los valores “son lecciones estratégicas, mantenidas y relativamente estables a lo largo del tiempo [que] nos enseñan que una forma de actuar es mejor que su contraria para conseguir el resultado deseado” (p. 28).

Además, existen otras diferentes apreciaciones y significados del concepto de valor; (ver tabla 1), así como la clasificación de los autores más destacados en esta área de conocimiento (Valbuena, et al., 2012).

Tabla 1. Definiciones y conceptos de los valores

<i>Autores</i>	<i>Conceptos</i>
Kluckhohn (1951)	“Una idea, ya sea explícita o implícita, que distingue a un individuo o define a un grupo, sobre lo que es deseable, y que afecta la elección entre los diferentes modos, medios y fines de acción disponibles” (p. 395).

<i>Autores</i>	<i>Conceptos</i>
Lewin (1952)	Los valores influyen en el comportamiento, aunque no se perciben como metas en sí mismos (es decir, como objetivos a alcanzar). Por ejemplo, un individuo no busca “alcanzar” el valor de la justicia, sino que la justicia “orienta” su conducta. Es probablemente más preciso decir que los valores determinan qué actividades tienen una connotación positiva y cuáles tienen una connotación negativa para un individuo en una situación particular. En otras palabras, los valores no son fuerzas directas, sino que generan fuerzas. Esto implica que los valores son construcciones con una dimensión psicológica similar a la de las fuerzas. (p. 41)
Heider (1958)	“Utilizaremos el término valor para referirnos a la propiedad de una entidad (x tiene valores) o a una clase de entidades (x es un valor) con la connotación de ser objetivamente positivo de alguna manera” (p. 223).
Rokeach (1958)	“Los valores son un tipo de convicciones que motivan al individuo a comportarse de cierta manera; son convicciones que dictan la conducta humana” (p.23).
Scheler y Pucciarelli (1970)	Los valores son universales y objetivos, sirviendo como bases para generar aprecio o desaprobación en nosotros.
Rokeach (1973)	“Una creencia persistente de que cierto modo de comportamiento o estado final de la vida es más deseable a nivel personal o social que su opuesto o inverso” (p. 5).
Feather and Newton (1982)	“Concepciones sobre la deseabilidad e indeseabilidad de medios y fines” (p. 220).
Hambrick y Brandon (1988)	“Principios para ordenar las consecuencias o alternativas según las preferencias” (p. 4).
Schwartz (1992)	Define los valores como metas motivacionales deseables y transaccionales que tienen un grado variable de importancia y actúan como principios rectores en la vida de un individuo.

<i>Autores</i>	<i>Conceptos</i>
Camps (1994)	Los valores son adquiridos hasta el punto en que se convierten en hábitos; son objetos de deseo que son queridos por la voluntad y eventualmente se convierten también en objetos de deseo.
Schwartz (1994)	“Principios rectores en la vida de las personas para la selección de comportamientos y la evaluación de individuos o acontecimientos” (p. 88).
Windelband (1995)	Valor es todo aquello que despierta interés a nivel emocional, estético, moral, social o religioso y que hace posible el mundo.
Feather (1996)	“Creencias sobre formas deseables o indeseables de comportarse o sobre la deseabilidad o no de objetivos generales” (p. 222).
Schwartz (1999)	Los valores son concepciones de lo que se considera deseable que influyen cómo los actores sociales, como líderes de organizaciones, responsables políticos o individuos, eligen acciones, evalúan personas y eventos, y explican sus acciones y evaluaciones.
Tünnermanch (1999)	Los valores son creencias que se eligen y se integran en el comportamiento, guiando la vida de las personas.
Marini (2000)	Los valores son convicciones que combinan aspectos emocionales y cognitivos para dirigir a las personas en su entorno y contexto vital.
Rohan (2000)	“El sistema de valores es una estructura cognitiva supraordenada estable productora de significado, que vincula las prioridades valorativas con la estructura cognitiva de actitudes y creencias” (p. 257).
Corzo, (2004)	Considera los valores no como entidades individuales, sino como expresiones sociales, ideales compartidos esenciales. Son respuestas orgánicas comunes a una causa, ya sea interna o externa.
Aalbers (2006)	“Convicción prescriptiva sobre el comportamiento y los objetivos deseables, en particular en una perspectiva a largo plazo” (p.11).
Dollan et al. (2006)	“Lecciones estratégicas, mantenidas y relativamente estables a lo largo del tiempo que nos enseñan que una forma de actuar es mejor que su contraria para conseguir el resultado deseado” (p.28).

Nota. Elaboración propia

Dentro de la valoración filosófica, Tünnermann, C. (1999)

(...) describe los valores como creencias que son elegidas y asimiladas por el comportamiento humano, proporcionando una orientación significativa en la vida de las personas. Estos valores forman parte de un sistema coherente que facilita la toma de decisiones entre diversas opciones y la resolución de conflictos.

Relacionando los conceptos descriptivos del valor seleccionado, se pueden determinar 6 puntos de vista para la conceptualización de los valores:

Según Schwartz (2005) Los valores, según se explica, son creencias que están intrínsecamente ligadas al afecto, de manera que cuando se activan, se impregnan de sentimiento. En primer lugar, los valores representan metas deseables que estimulan la acción. Además, trascienden acciones y situaciones específicas, lo que los diferencia de las normas y actitudes que suelen referirse a circunstancias concretas. Funcionan también como normas o criterios, dirigiendo la selección o evaluación de acciones, políticas, personas y sucesos. Aunque su impacto en las decisiones cotidianas suele ser subconsciente, emergen en la conciencia cuando se presentan conflictos entre valores apreciados. Además, los valores se organizan jerárquicamente según su importancia relativa, conformando un sistema que caracteriza a cada individuo. Por último, la importancia relativa de múltiples valores orienta la acción, ya que cualquier actitud o comportamiento suele afectar a más de un valor, y estos influyen en la acción cuando son relevantes en el contexto y significativos para el individuo.

## Investigación sobre los valores individuales

A pesar de la popularidad de los valores personales en la literatura, existe una falta de consenso sobre la naturaleza de los propios valores. De hecho, la palabra valores se presta al abuso y al uso excesivo por parte de la sociedad y, por lo general, la gente le da el significado que quiere darle (Rohan, 2000).

Entre otras cosas, los valores se han considerado necesidades, tipos de personalidad, motivaciones, metas, utilidades, actitudes, intereses o entidades mentales inexistentes (Meglino y Ravlin, 1998; Hitlin y Piliavin, 2004). Ling et al. (2007), por ejemplo, antes de analizar la influencia de los valores del director general en el rendimiento, utilizan un ejemplo para distinguir la diferencia entre personalidad y valores. Sostienen que un individuo puede demostrar la característica de personalidad de la introversión (ser algo retraído y tímido en contextos sociales) pero al mismo tiempo poseer un valor que sugiere que ser amable y

sociable es muy deseable (un valor).

Este es un ejemplo de cómo muchos autores tienen que esforzarse por definir muy cuidadosamente lo que significa un valor para que no se confunda con otros conceptos. A este respecto, Hechter (1993) indica que la investigación sobre los valores se enfrenta a cuatro desafíos: primero, los valores son difíciles de observar directamente; segundo, la falta de orientación de las teorías actuales sobre cómo influyen en el comportamiento; tercero, la falta de convicción en las explicaciones conductuales cuando se desconoce el proceso de generación de valores; y cuarto, los problemas en la medición de los valores. Al considerar nuestros valores, pensamos en lo que es importante para nosotros en la vida. Cada individuo tiene diversos valores con distintos niveles de importancia. Los valores están vinculados al afecto y se refieren a metas deseables que motivan la acción. Los valores cambian con el tiempo y varían entre individuos y culturas. La teoría de Schwartz identifica diez valores básicos que motivan a las personas y muestra cómo se estructuran y relacionan entre sí. Los valores pueden entrar en conflicto o ser compatibles, y su importancia relativa difiere entre individuos y grupos.

Tabla 2. Definición de los tipos de valores motivacionales y de los valores individuales que los representan

<i>Valor</i>	<i>Objetivo final</i>	<i>Valores representativos</i>
Poder	Estatus social y prestigio, control y dominio sobre las personas y los recursos.	Autoridad, poder social, riqueza, preservar mi imagen pública.
Logro	Éxito personal, demostrar ser competente según las normas sociales.	Ambicioso, exitoso, capaz, influyente.
Hedonismo	Obtener placer para uno mismo.	Placer, vida divertida, autoindulgencia.
Estimulación	Emoción, retos novedosos en la vida.	Emoción, retos novedosos en la vida.
Individualismo	Independencia en pensamientos y acciones, elegir, crear, explorar.	Creatividad, libertad, independiente, elegir sus propios objetivos, curioso.

<i>Valor</i>	<i>Objetivo final</i>	<i>Valores representativos</i>
Universalismo	Compensación, aprecio, tolerancia y protección del bienestar de las personas y la naturaleza.	Igualdad, justicia social, sabiduría, mente abierta, protección del medio ambiente, unión con la naturaleza, un mundo hermoso.
Benevolencia	Preservar y reforzar el bienestar de las personas con las que se tiene contacto personal frecuente.	Bondad, honestidad, comprensión, responsable, leal.
Tradicición	Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas propuestas por la tradición cultural o la religión.	Devoto, respeto por la tradición, moderado, humilde.
Conformidad	Moderación en las acciones, inclinaciones e impulsos para no ofender o perjudicar a los demás ni violar las expectativas o normas sociales.	Autodisciplina, educación, respeto a los padres y a los mayores, obediencia.
Seguridad	Seguridad, armonía y estabilidad de la sociedad, las relaciones y uno mismo.	Seguridad familiar, seguridad nacional, orden social, reciprocidad de favores.

Nota. Adaptado de Schwartz, Sagiv y Boehnke (2000, pp. 325-326).

Los diez valores identificados por Schwartz (2004) son universales y se derivan de tres necesidades básicas que todos los seres humanos comparten: las necesidades individuales como organismos biológicos, las relacionadas con la interacción social coordinada y las de supervivencia y bienestar en grupo. Schwartz (1992) propone un modelo que explora las interacciones entre estos valores, representando estas relaciones en una estructura bidimensional con cuatro tipos de orden superior. Estos tipos combinan diferentes valores de la siguiente manera:

Trascendencia: comprende universalismo y benevolencia.

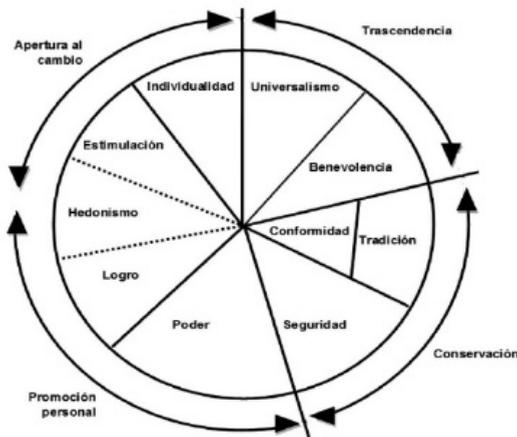
Promoción personal: incluye poder y logro.

Conservación: abarca seguridad, conformidad y tradición.

Apertura al cambio: engloba estimulación e individualidad.

El hedonismo, por su parte, se encuentra entre los tipos de trascendencia de orden superior y de promoción personal, ya que comparte elementos de ambos.

Figura 1. Modelo de valores humanos



Nota. Schwartz (2004)

## Valores personales en el emprendimiento

El término “emprendedor” tiene su origen en el francés “entrepreneur”, acuñado por Richard Cantillon en 1755 en su obra “Essai sur la Nature du Commerce en Général”, donde se define como alguien que asume riesgos en busca de beneficios futuros. Sin embargo, el logro de este éxito, en cualquiera de sus formas, se ve influido por una serie de factores determinantes. Entre ellos se destacan los factores específicos de los empresarios, los cuales están determinados por las características personales de la persona que lidera una empresa.

Por lo tanto, comprender los valores que contribuyen al éxito puede ser crucial en los primeros pasos de la actividad emprendedora de un empresario. Esto permitiría tomar conciencia de los valores necesarios para alcanzar el éxito empresarial, facilitando así un análisis inicial de las fortalezas y debilidades presentes en su persona. Al mitigar las debilidades y potenciar las fortalezas, se podría reducir la incertidumbre asociada al éxito empresarial. El objetivo de esta investigación es identificar qué valores han sido determinantes en el éxito de los

emprendedores, así como analizar los valores que subyacen en estas personas para lograr el éxito y establecer relaciones entre los valores de éxito de individuos relevantes en su campo profesional y las características del emprendedor.

## Individualismo, colectivismo y tipos de emprendimiento.

El concepto de individualismo se refiere a aquellos valores que expresan una independencia emocional respecto a grupos y organizaciones, mientras que el colectivismo se vincula a una dependencia emocional de los grupos con los que la persona se identifica y forma parte (Morales, et al., 1996).

Además, la prevalencia de una jerarquía de valores individualistas influye en la intención de emprender. Varios estudios han indicado que los empresarios tienden a mostrar una inclinación hacia los valores individualistas (Fagenson, 1993; Holt, 1997; Thomas y Mueller, 2000). Estos estudios sugieren que la dimensión del “individualismo” se relaciona con el grado en que se enfatiza la independencia y las necesidades individuales en contraste con el colectivismo, que destaca la satisfacción de las necesidades grupales. Según esta premisa, los contextos culturales individualistas estarían más vinculados al desarrollo empresarial, ya que las personas buscarían alcanzar sus objetivos por sus propios medios sin depender del respaldo grupal. No obstante, las relaciones entre el individualismo y el comportamiento emprendedor aún no están completamente confirmadas.

La interacción entre los valores humanos y el emprendimiento ha sido objeto de un creciente interés en la literatura académica. En particular, la relación entre los valores individualistas y el emprendimiento tradicional ha sido un tema de debate y análisis.

Los valores individualistas se centran en la autonomía, la libertad y la realización personal. Según Hofstede (2001), en culturas con altos niveles de individualismo, se valora la independencia, la iniciativa personal y la capacidad para tomar decisiones por sí mismo. Estos valores se traducen en un mayor énfasis en la innovación, la creatividad y la asunción de riesgos en el ámbito empresarial (Shane, 2010).

El emprendimiento tradicional se caracteriza por la creación y gestión de pequeñas y medianas empresas que operan en sectores convencionales de la economía. Estas empresas a menudo reflejan los valores y las aspiraciones de sus

fundadores y propietarios. En este sentido, los valores individualistas pueden desempeñar un papel crucial en la génesis y el desarrollo de tales empresas. Los emprendedores con valores individualistas tienden a buscar la autonomía y la libertad que ofrece el establecimiento de su propio negocio. Además, estos valores pueden influir en la forma en que se abordan los desafíos empresariales y se toman decisiones estratégicas (Rauch y Frese, 2007).

Si bien los valores individualistas pueden impulsar la innovación y la toma de riesgos, también pueden plantear desafíos para el éxito empresarial a largo plazo. La excesiva autonomía y la falta de colaboración pueden obstaculizar la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado y para aprovechar oportunidades de crecimiento (Acs y Szerb, 2007). Además, la orientación hacia el logro personal puede dificultar la construcción de relaciones sólidas con empleados, clientes y socios comerciales, lo que es fundamental para la sostenibilidad de cualquier empresa (Zahra et al., 2009).

La relación entre los valores humanos individualistas y el emprendimiento tradicional es compleja y multifacética. Si bien los valores individualistas pueden motivar y guiar a los emprendedores en la creación y gestión de sus empresas, también pueden plantear desafíos significativos en términos de colaboración, adaptabilidad y sostenibilidad empresarial a largo plazo. Por lo tanto, es crucial para los emprendedores reconocer tanto el potencial como las limitaciones de estos valores y buscar un equilibrio que permita aprovechar sus fortalezas mientras se mitigan sus debilidades.

Por otro lado, sabemos que el emprendimiento social ha surgido como una forma innovadora de abordar los desafíos sociales y ambientales mediante la aplicación de principios empresariales. En este contexto, la relación entre los valores humanos colectivistas y el emprendimiento social ha despertado un interés creciente en la comunidad académica.

Los valores colectivistas se centran en la interdependencia, la solidaridad y el bienestar común. Según Hofstede (1980), en culturas con altos niveles de colectivismo, se valora la pertenencia al grupo, la colaboración y la atención a las necesidades de los demás sobre los intereses individuales. Estos valores proporcionan una base sólida para el desarrollo del emprendimiento social, ya que promueven la preocupación por el bienestar de la comunidad y la búsqueda de soluciones colaborativas a problemas sociales (Dacin et al., 2010).

El emprendimiento social se caracteriza por la creación de empresas cuya

misión principal es generar un impacto social o ambiental positivo. Estas empresas a menudo se originan en comunidades marginadas o enfrentan desafíos sociales específicos. Los emprendedores sociales que abrazan valores colectivistas están motivados por el deseo de contribuir al bienestar de su comunidad y de involucrar a las partes interesadas locales en la búsqueda de soluciones sostenibles (Mair y Martí, 2006). Además, los valores colectivistas pueden influir en la forma en que se estructuran y operan estas empresas, priorizando la participación comunitaria, la transparencia y la distribución equitativa de beneficios (Battilana y Lee, 2014).

Si bien los valores colectivistas pueden fortalecer la misión y el impacto social de las empresas sociales, también plantean desafíos en términos de sostenibilidad y eficacia empresarial. La dependencia excesiva de la colaboración comunitaria puede dificultar la toma de decisiones ágiles y la implementación eficiente de estrategias empresariales (Dees, 2007). Además, la priorización del bienestar colectivo a menudo conlleva sacrificios financieros y una menor atención a la rentabilidad económica, lo que puede limitar la capacidad de la empresa para crecer y expandir su impacto (Nicholls, 2010).

La relación entre los valores humanos colectivistas y el emprendimiento social es compleja y dinámica. Si bien los valores colectivistas proporcionan una base sólida para el desarrollo de empresas sociales con un fuerte enfoque en el bienestar comunitario, también plantean desafíos en términos de eficacia empresarial y sostenibilidad financiera. Por lo tanto, es crucial para los emprendedores sociales comprender y equilibrar estos valores con consideraciones prácticas de gestión y desarrollo empresarial.

## Conclusiones

La relación entre los valores humanos y la actividad emprendedora de los sujetos es de suma importancia en el ámbito académico y práctico. Los valores humanos, que incluyen creencias, actitudes y principios arraigados en la moral y la ética individuales, desempeñan un papel crucial en la génesis, desarrollo y éxito de las empresas y emprendimientos.

El estudio de los valores humanos ofrece una perspectiva profunda sobre las motivaciones, decisiones y comportamientos de los emprendedores. Los valores, como la autonomía, la innovación, la ética y la responsabilidad social, influyen

en la forma en que los individuos perciben oportunidades, asumen riesgos, y enfrentan desafíos en el proceso emprendedor.

Además, comprender los valores humanos también permite diseñar políticas y programas de apoyo más efectivos para fomentar la actividad emprendedora. Al reconocer la diversidad de valores dentro de una sociedad, se pueden desarrollar iniciativas que resuenen con las motivaciones y aspiraciones individuales, promoviendo así un ecosistema emprendedor más inclusivo y dinámico.

A pesar de los avances en nuestra comprensión de la relación entre los valores individualistas y el emprendimiento tradicional, todavía hay áreas que requieren una mayor exploración. Por ejemplo, sería valioso investigar cómo los valores individualistas se manifiestan en diferentes etapas del ciclo de vida de una empresa y cómo estos cambios afectan su desempeño y sostenibilidad. Además, es importante examinar cómo los valores individualistas se relacionan con otros factores contextuales, como el entorno legal, cultural y económico, para comprender mejor su influencia en la actividad emprendedora.

En términos de implicaciones prácticas, los hallazgos de esta investigación pueden ayudar a los emprendedores a reflexionar sobre sus propios valores y cómo estos pueden influir en sus decisiones empresariales. Además, las políticas públicas y los programas de apoyo al emprendimiento podrían beneficiarse al considerar cómo fomentar un entorno que promueva tanto la autonomía individual como la colaboración y el trabajo en red dentro del ecosistema empresarial.

Por ello, reconocer y comprender la relación entre los valores humanos individualistas y el emprendimiento tradicional es fundamental para el desarrollo económico y social. Al abordar estos temas desde una perspectiva interdisciplinaria y colaborativa, podemos avanzar hacia un enfoque más inclusivo y sostenible para fomentar la actividad empresarial y el crecimiento económico.

Por otra parte, la relación entre los valores colectivistas y el emprendimiento social es fundamental para comprender la dinámica y el impacto del sector social en la sociedad. Los valores colectivistas, centrados en la colaboración, la solidaridad y el bienestar común, proporcionan el marco ético y moral para el surgimiento y la operación de empresas sociales. Estas empresas, que buscan abordar problemas sociales mientras generan ingresos financieros, encuentran en los valores colectivistas la inspiración para su misión y el compromiso con la comunidad.

Sin embargo, los valores colectivistas también presentan desafíos para el

emprendimiento social, como la gestión de recursos limitados, la diversidad de intereses dentro de la comunidad y el equilibrio entre la misión social y la viabilidad económica. A pesar de estos desafíos, los valores colectivistas fortalecen la resiliencia y la capacidad de adaptación de las empresas sociales, permitiéndoles enfrentar los obstáculos y lograr un impacto duradero en la sociedad.

En última instancia, la intersección entre los valores colectivistas y el emprendimiento social es esencial para el desarrollo de un enfoque más inclusivo y sostenible para abordar los desafíos sociales. Al reconocer y comprender la influencia de estos valores en la actividad emprendedora social, podemos avanzar hacia un futuro donde el bienestar común y la colaboración sean fundamentales para la creación de un cambio positivo en la sociedad.

Finalmente, la investigación continua sobre la relación entre los valores humanos y la actividad emprendedora es esencial para avanzar en nuestro entendimiento de cómo las creencias y principios personales influyen en la creación y desarrollo de empresas. Al integrar esta perspectiva en el estudio y la práctica del emprendimiento, podemos cultivar un ambiente que fomente la innovación, el crecimiento económico y el impacto social positivo.

## Referencias

- Acs, Z. J., y Szerb, L. (2007). *Entrepreneurship, economic growth and public policy*. *Small Business Economics*, 28(2-3), 109-122. Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy | Small Business Economics (springer.com)
- Ahmadkhani, A., Heydari, L., Heydari, M., and Panahandeh, G. (2013). *Investigating personal characteristics of entrepreneurs*. *Management Science Letters*, 3(11), 2717-2724. Investigating personal characteristics of entrepreneurs » Growing Science
- Bardi, A. and Schwartz, S. (2003) *Values and Behavior: Strength and Structure of Relations*. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 29, 10, 1207-1220. <https://doi.org/10.1177/0146167203254602>
- Bird, B. (1988). *Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention*. *Academy of Management Review* 13(3), 442-453. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306970>
- Bird, B. (1995). *Towards a theory of entrepreneurial competency*. *Advances in Entrepreneurship*, 2, 51-72.
- Bornstein, D., y Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*.

- Oxford University Press. *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*® - David Bornstein, Susan Davis - Google Libros
- Bouchikhi, H. (1993). *A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance*. *Organization Studies*, 14(4), 549-570.
- Boudon, R. (2003). *The Origin of Values: Sociology and Philosophy of Beliefs*. *Contemporary Sociology*, 116-117. Bretones, F. D., Martí, E. G., Jiménez, C. R., Roman, M. J., y Hernández, M. J. (n.d.). Universidad de Valencia. Retrieved from *ctitudes, valores y comportamientos emprendedores en la población universitaria*.: <https://www.uv.es/motivaz/Ponencias%20Motivaz2009/docs/57.pdf>
- Brandstätter, H. (2011). *Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses*. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 222-230.
- Bygrave, W. D., and Hofer, C. W. (1991). *Theorizing about Entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13-22.
- Carree, M. A., y Thurik, A. R. (2005). *Understanding the role of entrepreneurship for economic growth* (No. 1005). *Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*. 2005-10.pdf (econstor.eu)
- Chell, E. (1985). *The entrepreneurial personality: a few ghosts laid to rest?*. *International Small Business Journal*, 3(3), 43-54. <https://doi.org/10.1177/026624268500300303>
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., y Tracey, P. (2010). *Social entrepreneurship: A critique and future directions*. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>
- Dees, J. G. (2001). *The meaning of social entrepreneurship*. Stanford University, Graduate School of Business.
- Dees, J. G., y Anderson, B. B. (2003). *Sector-bending: Blurring lines between nonprofit and for-profit*. *Society*, 40(4), 11-18. Sector-Bending: Blurring the Lines Between Nonprofit and For-Profit | (taylorfrancis.com)
- Feather, N. T., y Newton, J. W. (1982). *Values, expectations, and the prediction of social action: An expectancy-valence analysis*. *Motivation and emotion*, 6, 217-244. Values, expectations, and the prediction of social action: An expectancy-valence analysis | Motivation and Emotion (springer.com)
- García, V., Lezcano, F., y Muñoz, R. (2017). *Evaluación de la jerarquía de los valores humanos de Schwartz en la adolescencia: diferencias de género e implicaciones educativas*. Retrieved from *Revista Brasileira de Educação*: <https://dx.doi.org/10.1590/s1413-24782017226807>
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an Entrepreneur? Is it the wrong question?". *American Journal of Small Business*, 12, 11-32. <https://doi.org/10.1177/104225878801200401>

- Gonzalez, S. B., y Fernandez, I. R. (2015). *Valores y Emprendimiento*. Journal of Developmental and Educational Psychology, 171-184. <http://dx.doi.org/10.17060/ijoda-ep.2015.n2.vi.333>
- Hambrick, D. C., y Brandon, G. L. (1988). *Executive values*. In D. C. Hambrick (Ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers* (pp. 3-34). Greenwich, Connecticut/London: Jai Press., Executive values. (apa.org)
- Heider, F. (1958). *Perceiving the other person*. In F. Heider, *The psychology of interpersonal relations* (pp. 20-58). John Wiley y Sons Inc. <https://doi.org/10.1037/10628-002>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and ...* - Geert Hofstede - Google Libros
- Holland, D. V., and Shepherd, D. A. (2013). *Deciding to Persist: Adversity, Values, and Entrepreneurs' Decision Policies*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 331-358. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00468.x>
- Jack, S. and Anderson, A. (2001). *The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant?* . *Entrepreneurship and Regional Development*, 14(1), 193-210. <http://dx.doi.org/10.1080/0898562011012079>
- Cluckhohn, C. (1951). *Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification*. In *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). Harvard university press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>
- Krueger, N., and Carsrud, A. (1993) *Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behavior*. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5, 315-330. <https://doi.org/10.1080/08985629300000020>
- Lewin, K. (1952). *Group decision and social change*. *Readings in social psychology*, 3(1), 197-211. [Lewin.pdf \(sietmanagement.fr\)](http://www.sietmanagement.fr/Lewin.pdf)
- Liñán, F., Santos, F. J., and Roldán, J. L. (2008). *Entrepreneurial intention, cognitive social capital and culture: empirical analysis for Spain and Taiwan*. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament d'Economia de l'Empresa. *Entrepreneurial intention, cognitive social capital and culture* : - Dipòsit Digital de Documents de la UAB
- Mair, J., y Martí, I. (2006). *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Medina, D. (2007). *Estudio de la conceptualización de valor y las estrategias de transmisión y/o construcción de valores utilizadas por los maestros en centros públicos y privados del primer ciclo del nivel Básico*. *Ciencia y Sociedad*, XXXII , 364-420. [redalyc.org/pdf/870/87032301.pdf](http://redalyc.org/pdf/870/87032301.pdf)

- Meglino, B. M. and Ravlin, E. C. (1998). *Individual values in organizations: concepts, controversies, and research*. Journal of Management, 24(3), 351-389. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80065-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80065-8)
- Morris, M., and Schindehutte, M. (2005). *Entrepreneurial values and the ethnic enterprise: An examination of six subcultures*. Journal of Small Business Management, 43(4), 453-479. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00147.x>
- Naffziger, D. (1995). *Entrepreneurship: A person based theory approach*. Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth, 2, 21-50.
- Rauch, A., y Frese, M. (2007). *Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 16(4), 353-385. <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>
- Rohan, M. J. (2000). *A rose by any name? The values construct*. Personality and social psychology review, 4, 255-277. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403\\_4](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0403_4)
- Rokeach, M., and Ball-Rokeach, S. J. (1989). *Stability and change in American value priorities, 1968-1981*. American Psychologist, 44(5), 775. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.44.5.775>
- Sánchez, V. M. (2012). *La ética profesional de los investigadores en tecnología de la información*. Biblioteca Virtual Eumed.net. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/vms/investigadores-tecnologia-informacion-conclusion.html>
- Scheler, M., y de Pucciarelli, E. T. (1970). *La esencia de la filosofía y la condición moral del conocer filosófico*. Nova. [La\\_esencia\\_de\\_la\\_filosofia.Indice\\_y\\_Presentacion-libre.pdf](http://La_esencia_de_la_filosofia.Indice_y_Presentacion-libre.pdf) (d1wqtxs1xzle7.cloudfront.net)
- Schwartz, S. (2012). *Online Readings in Psychology and Culture*, 2, 1. Retrieved from An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Schwartz, S. H. (1999): *Cultural value differences: some implications for work*. Applied Psychology: An International Review, 48(1), 23-48. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Schwartz, S. H., and Boehnke, K. (2004). *Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis*. Journal of research in personality, 38(3), 230-255. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00069-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00069-2)
- Shane, S. (2010). *Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities*. Organization Science, 11(4), 448-469. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.448.14602>
- Shaver, K. G., and Scott, L. R. (1991). *Person, process, choice: The psychology of new venture creation*. Entrepreneurship Theory and practice, 16(2), 23-45. [https://doi.org/10.1016/0898-5626\(91\)90003-9](https://doi.org/10.1016/0898-5626(91)90003-9)

o.1177/104225879201600204

- Stough, R. R., Karlsson, C., y Johansson, B. (2014). *Endogenous regional growth and development: Clusters, agglomeration and entrepreneurship*. In *Agglomeration, Clusters and Entrepreneurship* (pp. 3-15). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783472635.00007>
- Valbuena, M., Morillo, R., y Salas, d. (2012). *Sistema de valores en las organizaciones*. Omnia, 60-78. Redalyc.Sistema de valores en las organizaciones
- Venkataraman, S. (1997). *The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective*. In J. Katz, and R. Brockhaus, *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. (pp. 119-138). Greenwich, CT: JAI Press. *The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research | Emerald Insight*
- Vidal, C. (2013, August). *Reflexiones desde Anarres*. Retrieved from El origen de los valores humanos: <http://reflexionesdesdeanarres.blogspot.com/2013/08/el-origen-de-los-valores-humanos.html>
- Windelband, W. (1995). *Preljudii. Filosofskie stat'i i rechi* [Preludes. Philosophical articles and speeches] // Izbrannoe. Duh i istorija [Favorites. Spirit and history]. Jurist Publ.
- Xie, C. (2014). *Why Do Some People Choose to Become Entrepreneurs? An Integrative Approach*. *Journal of Management*, 15(1), 25. XieC\_Web15\_1\_.pdf (na-businesspress.com)



# La influencia de las políticas públicas en las industrias culturales y creativas: exploración de mapas bibliométricos

Cinthya Karina Camacho Sotelo<sup>5</sup>

**RESUMEN.** Las industrias culturales y creativas (ICC) como sujeto de estudio han ganado visibilidad en años recientes, lo anterior ha hecho que se incremente el interés de los investigadores por este sector. En este trabajo se busca identificar cómo se ha estudiado y hacia dónde van las líneas de investigación de las ICC en relación con las políticas públicas. Se realizó un análisis bibliométrico donde se utilizó como fuente de información la base de datos Scopus, se utilizaron para la búsqueda las siguientes palabras claves “cultural and creatives industries”, “cultural policy”, “public policy”, “policy” y “government” los resultados fueron procesados en el software VOSviewer. Se identificó que las líneas de investigación relacionadas con las ICC y las políticas públicas aún están en desarrollo, ya que se encontraron 11 diferentes clústers con muy pocos ítems cada uno de ellos. *Palabras clave:* Industrias culturales y creativas; Gobierno; Políticas culturales; Políticas públicas.

*Abstract.* The cultural and creative industries (CCI) as a subject of study have gained visibility in recent years, which has increased the interest of researchers in this sector. This paper seeks to identify how CCIs have been studied and where the lines of research on CCIs are heading in relation to public policies. A bibliometric analysis was carried out using the Scopus database as a source of information where the following keywords “cultural and creative industries”, “cultural policy”, “public policy”, “policy” and “government” were used for the search; the results were processed in the VOSviewer software. It was identified that the lines of research related to CCIs and public policy are still in development, since 11 different clusters were found with very few items each. **Keywords:** Cultural and creatives industries; Government; Cultural policy; Public policy.

---

<sup>5</sup> Académico del Departamento de Administración de la Universidad de Guadalajara, <https://orcid.org/0000-0002-0667-6912>, [edgardo.romero@academicos.udg.mx](mailto:edgardo.romero@academicos.udg.mx)

## Introducción

Desde inicios del siglo XXI, el concepto de industrias culturales y creativas (ICC) ha comenzado a escucharse más a nivel mundial dado que se ha presentado como parte de una estrategia de reactivación económica en los países postindustriales. Quién ha sido uno de los principales impulsores de este término es la UNESCO ya que se ha encargado de desarrollar a las ICC con la promoción del patrimonio cultural (Ma, 2022).

Frente a lo expuesto, la UNESCO propone conceptualizar las industrias culturales y creativas como los sectores de actividad cuyo enfoque principal radica en la creatividad, la producción o reproducción, la promoción, la difusión y la comercialización de bienes, servicios y actividades que poseen contenido cultural, artístico o patrimonial (UNESCO, 2010).

La cultura se ve reflejada a través de expresiones artísticas de una comunidad, estas pueden ser de manera tangible o intangible, donde estas expresiones tienen cabida en los que hoy se denomina industrias culturales y creativas que se ve representado en la música, en los colores y en diferentes formas que están al alcance de muchas personas y que determinan la identidad de una comunidad (UNESCO, 2010).

Las ICC se han convertido en un sector muy importante para los gobiernos ya que se ha señalado que estas industrias ayudan al desarrollo económico de un país o región, agregando que estas han ayudado a desarrollar la economía digital, así como han logrado promover la innovación, la inclusión y la sostenibilidad (Jia et al., 2024).

Las industrias culturales y creativas han tomado relevancia en los últimos años dado que se ha comenzado a visualizar como un sector económico que aporta al PIB de los países, aportando al PIB mundial el 3.1% y generando el 6.2% de todo el empleo, lo anterior ha logrado que estas industrias cada vez se integren más a las políticas públicas de los gobiernos, aunque se señala que la inversión pública en la cultura ha disminuido en la última década y que las prioridades de las políticas solo han sido para ciertos sectores de las ICC como el cine, las artes visuales, música y artes escénicas, prestando menos atención a las artes mediáticas y el diseño (UNESCO, 2022).

## Las políticas públicas y las industrias culturales y creativas

Las políticas públicas es la manera en que el estado ayuda a los problemas de orden público, en el pasado el desarrollo de estas solo les confería a los ámbitos estatales y federales de un gobierno, últimamente se ha incluido a actores no gubernamentales como asociaciones civiles, empresarios, profesionistas, académicos, entre otros (Ziccardi, 2008). En el mismo sentido una política pública refleja cómo un país participa en los contextos geopolíticos y como atiende recomendaciones de organismos internacionales (Bouquillion y Ithurbide, 2023).

Gracias a estas políticas las industrias creativas y culturales han logrado un crecimiento en estos últimos años, ya que estas han apoyado a este sector a través de subvenciones, reglamentos, normalización regional y nacional (Liu, 2021).

Dentro de las políticas públicas que atienden al sector cultural se encuentran las llamadas políticas culturales entendiéndose a éstas como las actividades que realiza un gobierno en favor de las artes, esto puede incluir aquellas con lucro o sin fines de lucro. En estas el gobierno plantea planes de acción donde se determinan las estrategias a seguir, algunas de estas acciones pueden ser la producción, difusión, comercialización y el consumo de los productos culturales (Betzler et al., 2020).

El estudio de las políticas culturales ha aumentado al igual que el interés por este sector, donde se ha demostrado que anteriormente los gobiernos se enfocaban a las ICC meramente por cuestiones de atender las necesidades culturales como un bien público, ofreciendo a los habitantes una oferta cultural y artística. Pero esto ha ido cambiando y ahora ven a las ICC como un elemento de desarrollo económico, turismo y empleo, por lo anterior se señala en los estudios que los objetivos de las políticas culturales irán en función de las preferencias del estado o nación (Betzler et al., 2020).

Por la importancia que ha tomado las industrias culturales y creativas en todo el mundo, los países han volteado más a ellas y con ello han comenzado a promover políticas públicas que las favorezcan para desarrollarse al punto que algunos países las han posicionado como un pilar de desarrollo industrial. A esto le agregamos que países emergentes han aumentado su consumo hacia estas industrias, esto haciendo que a nivel mundial se incremente el poder adquisitivo, así mismo las ICC ayudan no solo a las personas que lo consumen si no también al desarrollo de industrias emergentes ayudando a la competitividad de las eco-

nomías (Liu y Chiu, 2017).

Por lo anterior se señala que las economías que serán más prósperas en el siglo XXI serán aquellas que utilicen la creatividad, por lo que es relevante que las políticas públicas de los gobiernos apoyen a la cultura pero para que esto suceda primero deben de aclarar algunos puntos acerca de las ICC ya que aún existen una diversidad de opiniones acerca de estas sin llegar a un consenso aún, por lo que en primera instancia tanto los que formulan las políticas públicas y académicos deben de aclarar cuál será la definición generalizada para la cultura y lo creativo, así como entender que la creatividad de las ICC es diferente a otro tipo de creatividad (Galloway y Dunlop, 2007).

Por otra parte, McGuigan (como se citó en Lysgård, 2016) señala que las políticas culturales pueden ser explicadas desde tres discursos ideológicos:

- Estado o Gobierno: en este enfoque de la política cultural se enfoca a que la cultura sea algo para la sociedad, que sea un derecho.
- Mercado comercial: en este segundo enfoque la política cultural se basa en que la cultura ya se relaciona con mercantilizarla y ya se basa en un aspecto más económico teniendo como consecuencia la comercialización de bienes y servicios.
- Sociedad civil democrática: en este tercer enfoque la política cultural busca el punto medio entre el estado y el mercado.

Dado el auge que están teniendo las industrias culturales y creativas en los gobiernos de los países se debe de aprovechar este momento para crear entornos donde estas puedan desarrollarse para esto es necesario que se dé un ambiente jurídico, político y normativo que las respalde (UNESCO, 2022).

Algunos países con economías avanzadas y postindustriales han visto en las industrias culturales y creativas ese sector que les pueda dar una ventaja estratégica y de esa manera han trabajado en generar políticas que ayuden al desarrollo de este sector, por lo anterior una política debe de fomentar a las ICC y generar un instrumento que ayude a la difusión de estas industrias, así como que estas logren una sostenibilidad (UNESCO, 2010).

## Metodología

La base de datos utilizada para este trabajo fue Scopus, se determinó la siguiente estrategia de búsqueda: Article title, abstract and keywords (“cultural and creatives industries” AND “cultural policy” OR “public policy” OR “policy” OR “Government”), se eligió esta ecuación de búsqueda con la finalidad de que se buscaran las palabras claves anteriormente descritas en el el título del artículo, resumen y en las palabras claves, con esto se encontraron 333 documentos de los cuales fueron incluidos todo tipo de documentos, donde no se determinó ningún tipo de filtro en específico para que se arrojaran todos los resultados sin discriminación.

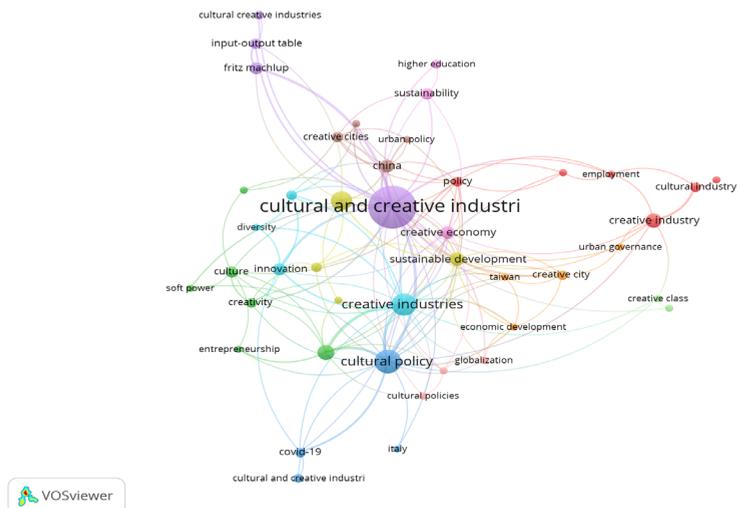
El procesamiento de los datos arrojados se realizó a través del software VOSviewer donde se subió la información en formato CVS descargado de Scopus y se procedió a realizar la construcción de mapas bibliométricos a partir de la co-ocurrencias de palabras claves del autor con la finalidad de crear redes de las palabras claves que se encuentran en los artículos y poder determinar las tendencias en las líneas de investigación en relación con las industrias culturales y creativas y las políticas.

Para este estudio se eligió tipo de análisis la co-ocurrencia de palabras claves tomando como unidad de análisis las palabras claves del autor donde se mostró un resultado de 972 palabras claves de ahí se determinó que estas por lo menos deberían de haber tenido mínimo 3 apariciones, de las cuales resultaron que 45 cumplían con esta condición.

## Resultados

Con el análisis bibliométrico realizado se obtuvieron resultados de los mapas que muestran las palabras claves usadas por los autores con mayor co-ocurrencia en estas podemos observar las palabras claves que más se estudian por los autores en relación con la temática propuesta en este trabajo, así como también se muestra un mapa que señala cómo se han ido cambiando el estudio de las palabras claves a través de los años. En la figura 1 se pueden visualizar todas las palabras claves que más repeticiones tuvieron en los documentos analizados, estas se agruparon en 11 clústeres que a continuación se explican:

Figura 1. Visualización de la red de palabras clave del autor basada en las ocurrencias sobre industrias culturales y creativas y las políticas.

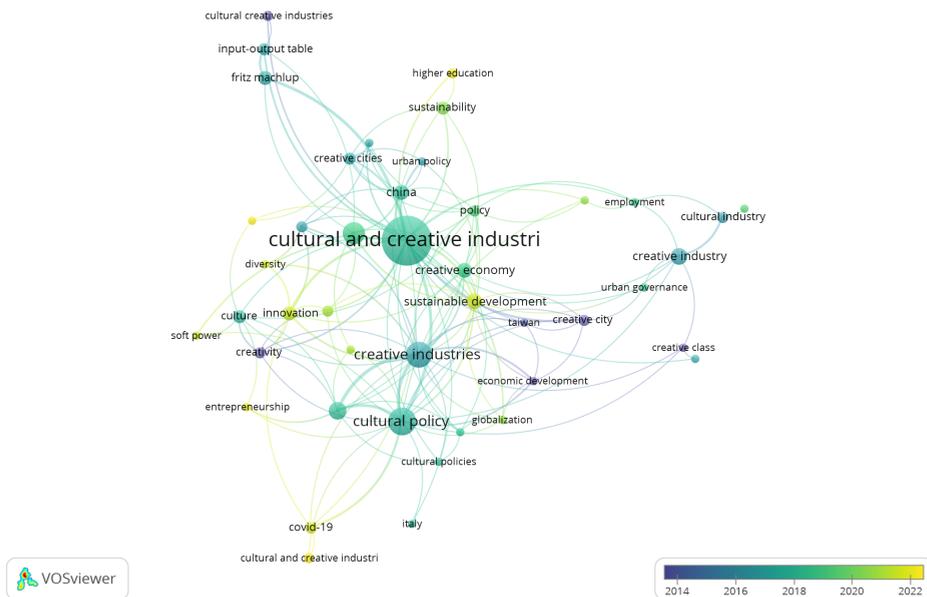


Nota. Elaboración mediante el software VOSviewer con datos de Scopus

- Clúster 1: El clúster 1 señalado en el mapa bibliométrico es uno de los dos más grandes el cual está conformado por 6 ítems donde las palabras clave utilizadas por los autores con mayor fuerza de enlace son: industria creativa, productos culturales y creativos, industria cultural, empleo, política, Sudáfrica.
- Clúster 2: En el segundo clúster más grande se agruparon 6 ítems los cuales son: COVID-19 pandemia, creatividad, industrias culturales, cultura, iniciativa empresarial y poder blando.
- Clúster 3: En este clúster de palabras claves más utilizadas por los investigadores se pueden observar el estudio de variables como: COVID-19, industrias culturales y creativas (ccis), política cultural e Italia.
- Clúster 4: El cuarto clúster que nos señala el mapa de red de palabras está conformado por cuatro palabras claves: industria cultural y creativa, consumo cultural, desarrollo regional y desarrollo sostenible.
- Clúster 5: En el quinto clúster se pueden apreciar palabras claves como: industrias culturales y creativas, industrias culturales creativas, Fritz Machlup y tabla de entradas y salidas.

- Clúster 6: El sexto clúster señalado en la figura 1 está conformado por las siguientes palabras claves: industrias creativas, diversidad, innovación y propiedad intelectual.
- Clúster 7: En el clúster 7 se pueden apreciar las siguientes palabras claves: ciudad creativa, desarrollo económico, Taiwán y gobernanza urbana.
- Clúster 8: El octavo clúster está conformado por las siguientes palabras claves de los autores: China, ciudades creativas, desarrollo y política urbanos.
- Clúster 9: En el clúster 9 se puede apreciar que disminuyen el número de palabras claves donde solo lo conforman 3 palabras claves: economía creativa, educación superior y sostenibilidad.
- Clúster 10: El décimo clúster tiene 3 ítems: políticas culturales, globalización y políticas públicas.
- Clúster 11: En el último clúster y más pequeño solo está conformado con dos palabras claves: clase creativa y Hangzhou.

Figura 2. Visualización de la superposición de las palabras clave de autor basadas en las ocurrencias y la publicación media por año.



Nota. Elaboración mediante el software VOSviewer con datos de Scopus

En la figura 2 se puede observar cómo a través de los años los investigadores han ido estudiando diferentes palabras clave, en los primeros años de estudio el mapa de superposición muestra los autores que enfocaban sus investigaciones a las industrias culturales y creativas y el desarrollo económico que estas podrían representar específicamente relacionándolo con Taiwán, para después del 2016 al 2019 aproximadamente las investigaciones pasaron a enfocarse a las políticas públicas, a las políticas culturales, el desarrollo urbano y se comenzaban a nombrar a las ciudades como ciudades creativas, en estos estudios aparecen China e Italia como países relevantes en los artículos y por último del 2020 a la fecha los estudios se relacionaron con las industrias culturales y creativas y el COVID-19, innovación, desarrollo sostenible, emprendimiento, el nivel de estudios y Sudáfrica apareció en las investigaciones.

En la tabla 1 se presentan las 15 palabras clave con el mayor número de co-ocurrencias, como identificadas por el software Vosviewer. Para obtener estos

resultados, se aplicaron varios criterios. En primer lugar, se registraron las palabras clave utilizadas por los autores de los artículos, seleccionando aquellas que se repitieran al menos tres veces, lo que resultó en 45 palabras clave de un total de 972 que cumplieran con este criterio. Se observó que las palabras clave con mayor co-ocurrencia y fuerza de enlace estaban principalmente relacionadas con las palabras clave de búsqueda de los artículos en Scopus, específicamente las industrias creativas y culturales. Por lo tanto, en esta tabla se excluyeron las palabras relacionadas con las ICC y se destacaron aquellas que no guardaban relación con ellas. Entre las palabras clave principales se incluyen políticas culturales, innovación, desarrollo sostenible, China, Fritz Machlup, política, ciudades creativas, propiedad intelectual, desarrollo económico, entre otras.

En resumen, las tendencias observadas en las palabras clave más utilizadas en investigaciones sobre industrias culturales y creativas y políticas se centran en aspectos como las políticas culturales y otros tipos de políticas destinadas al desarrollo en diversos ámbitos, como económico, sostenible, regional, urbano, entre otros.

Tabla 1. Listado de palabras claves por importancia de aparición e intensidad de enlace de la búsqueda de industrias creativas y culturales y políticas.

<i>Palabras claves</i>	<i>Co-ocurrencias</i>	<i>Fuerza total del enlace</i>	<i>Enlaces</i>	<i>Cluster</i>
Política cultural	30	44	21	3
Innovación	8	16	8	6
Desarrollo sostenible	10	16	11	4
China	9	12	8	8
Fritz Machlup	8	12	3	5
Política	5	12	11	1
Ciudades creativas	6	11	7	8
Propiedad intelectual	5	11	7	6
Desarrollo económico	3	9	6	7
Tabla de entradas y salidas	6	9	4	5
Covid-19	5	8	5	3
Globalización	3	7	6	10
Desarrollo regional	5	7	6	4
Desarrollo urbano	3	7	5	8
Diversidad	3	6	3	6

Nota. elaboración propia a partir de VOSviewer.

## Conclusiones

Las industrias culturales y creativas son industrias que han ido tomando relevancia hasta hace poco y que países postindustriales las han puesto en la mira del resto del mundo. Estas han demostrado que son capaces de generar desarrollo en muchos sentidos, pero uno de los que más les interesa a los gobiernos es el económico.

Por lo anterior los gobiernos se han propuesto generar los entornos idóneos para que las ICC puedan crecer y seguir desarrollándose, generando políticas culturales y marco jurídicos que las hagan visibles y las reconozcan. Pero aún está en sus inicios este tema ya apenas se ha logrado que se reconozcan a las ICC como un sector que puede generar ingresos y desarrollo en un país, el siguiente paso es brindarles todos los elementos necesarios para que se vuelva competitiva y se mantenga como un pilar de los países y es ahí donde entra el desarrollo de políticas públicas en torno a ellas.

Los clústeres descritos en el apartado de resultados dieron un panorama de cómo se agrupan los temas de estudio relacionados con las industrias culturales y creativas y su relación con las políticas públicas, lo que arrojó que aún hay varias líneas de investigación que se están estudiando, pareciera por lo que arroja el VOSviewer referente a los artículos obtenidos de Scopus que este tema apenas está en formación ya que hay muchos clústeres y contienen muy pocos ítems.

Para resumir los 11 clústeres antes descritos se reagruparán en cuatro grandes clústeres de acuerdo con su número de ítems quedando de la siguiente manera:

**Línea de investigación de los clústeres 1 y 2:** en estos clústeres se encuentran las líneas de investigación más consolidadas ya cuentan con 6 ítems cada una de ellas, estas son las que relacionan a las industrias culturales y creativas con la política, el empleo, la iniciativa empresarial y en él como un país puede influir en otro a través de la cultura lo llamado también poder blando.

**Línea de investigación de los clústeres 3, 4, 5, 6, 7 y 8:** en esta línea de investigación es donde se agrupa el mayor número de clústeres con 4 ítems cada uno, estos relacionan a las industrias culturales y creativas con el desarrollo de un país desde diferentes enfoques apoyado de las políticas, como también se relaciona a este sector con la innovación y la propiedad intelectual y se comienza a incluir el término de ciudades creativas, así como también toman relevancia

regiones del mundo como China y Taiwán.

**Línea de investigación de los clústeres 9 y 10:** esta línea de investigación es menos estudiada que las anteriores, en esta las palabras claves más estudiada por los investigadores van más hacia una economía creativa y no tanto hacia las industrias culturales y creativas, en esta línea se enfoca más hacia las políticas públicas, la educación superior y se comienza a tomar el tema de la sostenibilidad.

**Línea de investigación del clúster 11:** esta última línea de investigación apenas se está creando ya que solo tiene dos palabras claves en ella y una es muy específica, se comienza a estudiar a la clase creativa y la relación con una región de China llamada Hangzhou.

Con todo lo anterior se puede concluir que las líneas de investigación de las industrias culturales y creativas en relación a las políticas aún están en formación, pero también se puede observar que cada vez se le reconoce más a este sector por sus múltiples beneficios en el desarrollo en un país; por otra parte, se puede visualizar que tal vez el concepto de ICC vaya a evolucionar a solo industrias creativas y quizá con esta evolución se pueda llegar a un consenso acerca de su definición, se debe de resaltar que regiones de Asia y Europa son las que más aparecen en las investigaciones de las palabras claves con mayor co-ocurrencia.

## Referencias

- Betzler, D., Loots, E., Prokúpek, M., Marques, L., & Grafenauer, P. (2020). *COVID-19 and the arts and cultural sectors: Investigating countries' contextual factors and early policy measures*. *International Journal of Cultural Policy*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/10286632.2020.1842383><https://doi.org/10.1080/13527258.2022.2042717>
- Galloway, S., y Dunlop, S. (2007). *A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy*. *International Journal of Cultural Policy*, 13(1), 17-31. <https://doi.org/10.1080/10286630701201657>
- Jia, Q., Li, D., Wang, Z., Zhang, T., y Li, S. (2024). *Cultural and Creative Industries of Local Autonomy: Cultural Innovation and Cultural Upgrading*. *Lex localis - Journal of Local Self-Government*, 22(01), 125-151. <https://doi.org/10.52152/22.1.125-151> (2024)
- Liu, Y.-Y., y Chiu, Y.-H. (2017). *Evaluation of the Policy of the Creative Industry for Urban Development*. *Sustainability*, 9(6), 1009. <https://doi.org/10.3390/su9061009>

- Liu, Z. (2021). *The Impact of Government Policy on Macro Dynamic Innovation of the Creative Industries: Studies of the UK's and China's Animation Sectors*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 168. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030168>
- Lysgård, H. K. (2016). *The 'actually existing' cultural policy and culture-led strategies of rural places and small towns*. *Journal of Rural Studies*, 44, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.12.014>
- Ma, H. (2022). *The Missing Intangible Cultural Heritage in Shanghai Cultural and Creative Industries*. *International Journal of Heritage Studies*, 28(5), 597-608. <https://doi.org/10.1080/13527258.2022.2042717>
- UNESCO. (2010). *Políticas para la creatividad: Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000220384>
- UNESCO (2022). *Re|pensar las políticas para la creatividad: plantear la cultura como un bien público global*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380479>

# Pioneering strategical social innovation

Oscar Alejandro Espinoza Mercado<sup>6</sup>

RESUMEN: La innovación social ha surgido como un tema importante tanto en el discurso académico como en la agenda política global. Fue durante las secuelas de la crisis económica y financiera de 2008 que la innovación social ganó fuerza como respuesta práctica a diversos desafíos sociales como la pobreza, el envejecimiento y la migración. En este contexto, hubo un reconocimiento creciente de la innovación social como un concepto prometedor digno de investigación, comprensión, definición y conceptualización. La clasificación de la innovación social es amplia e intrincada y abarca varias perspectivas a través de las cuales se puede abordar el concepto. Esta diversidad de entendimiento se refleja en la multitud de iniciativas y proyectos que se describen más adelante en este documento. A pesar de la diversidad conceptual, todas las definiciones de innovación social comparten un reconocimiento común que deben abordar: •Hacer hincapié en el intercambio abierto de conocimientos y evitar la propiedad exclusiva del conocimiento; •Adoptar enfoques multidisciplinarios e integrar la resolución de problemas en diversos campos; •Fomentar la participación y el empoderamiento de los ciudadanos y usuarios; •Priorizar las soluciones personalizadas frente a las producidas en masa. *Palabras clave: Estrategia, Innovación Social.*

*ABSTRACT: Social innovation has emerged as a significant topic in both scholarly discourse and the global political agenda. It was during the aftermath of the 2008 economic and financial crisis that social innovation gained traction as a practical response to various societal challenges such as poverty, aging, and migration. Within this context, there was a growing recognition of social innovation as a promising concept worthy of research, understanding, definition, and conceptualization. The classification of social innovation is broad and intricate, encompassing various perspectives through which the concept can be approached. This diversity in understanding is reflected in the multitude of initiatives and projects outlined later in this document. Despite the conceptual diversity, all definitions of*

---

6 Profesor del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara, Correo Electrónico: oscar.espinoza@academicos.udg.mx

*social innovation share a common acknowledgment that they should address: •Emphasizing open knowledge-sharing and eschewing exclusive ownership of knowledge; •Embracing multidisciplinary approaches and integrating problem-solving across various fields; •Fostering participation and empowerment among citizens and users; •Prioritizing customized solutions over mass-produced ones.* Keywords: Strategy, Social Innovation.

## Introduction

In contemporary times, innovation has become essential for every company, reshaping the landscape of global economic growth. This transformation is driven by the rapid and continuous evolution of technology, shorter product lifecycles, programmed obsolescence, and accelerated new product development. To survive in this dynamic environment, companies, institutions, and organizations must ensure that their business strategies are both unique and innovative to establish and maintain a competitive edge, as failure to do so could result in their demise.

There is widespread consensus among authors, researchers, consultants, and management experts regarding the pivotal role of innovation for organizations. They assert that innovation is the core capability essential for organizational success, emphasizing the importance of adopting innovative approaches. Fundamentally, innovation involves leveraging existing elements in novel ways to achieve different outcomes. In the realm of social innovation, this principle applies similarly.

The present study seeks to explore its impact on science, technology, and society. After identifying and analyzing the key drivers, a theoretical methodology will be employed and scrutinized through a comprehensive examination. It will be crucial to ascertain the significance of these drivers to ensure that the data is accurately comprehended.

Lastly, it's important to note that the findings are intended to be disseminated to improve practical applications in addressing current challenges related to social innovation.

## Theoretical framework

Knowledge management and social innovation are two important concepts that have emerged in recent years. While they may seem unrelated at first glance, they are actually closely linked and can have a significant impact on organizations, communities, and society.

Knowledge management is typically thought as the process of identifying, capturing, sharing, and effectively using knowledge and information within an organization. It involves creating and maintaining an environment in which knowledge can be easily accessed, shared, and utilized to improve business processes, products, and services. The goal of knowledge management is to enhance the efficiency and effectiveness of an organization by leveraging the collective knowledge and expertise of its employees. Still, it is not only restricted to organizations.

To grasp this concept, it's imperative to delve into various perspectives. López and Meroño (2011) highlighted that despite significant progress in certain areas, there had been diverse and sometimes contradictory findings regarding the factors influencing knowledge management initiatives. Duhon (1998) defined knowledge management as an integrated strategy aimed at identifying, capturing, assessing, retrieving, and disseminating all types of information, which may encompass databases, documents, policies, procedures, or previously undocumented expertise and experience among individual employees. Knowledge management was also viewed as a process involving the creation, acquisition, and transfer of knowledge manifested in the organization's behavior, which proves to be valuable. Essentially, it revolves around the collection and systematic organization of a company's assets.

## Social innovation definition

It is important to recognize that businesses operate within a broader societal context. Their future success hinges not only on technological advancements but also on their impact on the social environment. It's increasingly evident that business model innovation isn't solely driven by technology; companies must also leverage their human resources and engage with their social surroundings to thrive (Howaldt & Schwarz, 2010).

Moreover, businesses are realizing that their sustainability is contingent upon persuading customers that their products or services benefit people, the planet, and profitability. Many companies are embracing the concept of social entrepreneurship, which emphasizes creating social value alongside generating profits. By restructuring to support social innovation, companies can foster broader social and economic inclusion, as well as achieve objectives like reducing consumption and fostering community engagement. Consequently, social innovation not only aids in business innovation but also contributes to broader societal goals (Davies, 2014; Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009).

As per OECD (2023), “Social innovation entails the creation and execution of novel solutions involving conceptual, procedural, product, or organizational modifications, all with the overarching goal of enhancing the welfare and quality of life for individuals and communities” (p. 7).

Numerous initiatives led by civil society and the social economy have showcased innovative approaches to tackling environmental and socio-economic issues while fostering economic development. To facilitate collaboration among public, non-profit, and private entities to co-create and implement socially innovative solutions, thereby addressing socio-economic challenges, enhancing territorial resilience, and preparing for future disruptions, it is imperative to fully leverage the potential of social innovation. This necessitates the establishment of an enabling policy framework.

Social innovation encompasses the conception and execution of novel ideas, products, services, and practices aimed at addressing social and environmental challenges. It entails identifying and responding to social needs by devising fresh solutions that drive positive social change. Social innovation can manifest at individual, organizational, or community levels, often involving cooperation and partnerships among diverse stakeholders.

Once the concept of social innovation is comprehended, it becomes crucial to delve deeper into innovation strategies, which are intricately intertwined with these dynamics. The outcome of an innovation strategy is seen as a critical element in producing superior products, processes, and services, thereby catalyzing economic and social progress.

Additionally, a frequently cited definition of social innovation reads: “Social innovation is a fresh approach to addressing a social issue that proves to be more effective, efficient, sustainable, or equitable than existing solutions, with

the resulting benefits primarily accruing to society at large rather than to private individuals” (Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008). This definition underscores the imperative of putting innovations into practice to support the integration of marginalized social segments. From our viewpoint, a truly successful innovation should not only be conceptualized but also executed, thereby fostering the social inclusion of disadvantaged demographics. Hence, we propose the following operational definition of social innovation: the conception, refinement, and implementation of novel concepts aimed at tackling social hurdles faced by individuals, groups, or communities. This definition underscores the importance of ‘implementation’ as a key measure of success in addressing social issues.

Having said that, identifying the participating agents of social innovation is crucial, as one of the key aspects of social innovation involves transforming social and power dynamics. According to the examination research (Table 1), it is pertinent to highlight the main actors or agents who promote social innovation, as they hold the potential to enhance the transformative impact of these innovations (Avelino et al., 2019).

In general, the field of social innovation is relatively new, interdisciplinary, and rapidly expanding. However, Grimm et al. (2013) express concern over its evolution, noting that it is progressing in divergent directions and leading to conceptual ambiguity, potentially reaching a breaking point. Similarly, Hernández-Ascanio et al. (2021) find that various definitions of social innovation coexist without proper articulation, given its consolidation across multiple disciplines and application areas. Consequently, there is no universally accepted concept of social innovation (Herrero De Egaña, 2021). Proof of it, Table 1 includes some definitions of pioneering authors and references in this field to identify some of the key characteristics that consolidate the social innovation.

Table 1. Social innovation conceptions and highlights

(Bouchard, 2012)	An initiative initiated by individuals or groups within society in response to the need to address certain needs, provide solutions, or seize opportunities to alter social dynamics, change existing frameworks of action, or propose new goals.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Action by social actors</li> <li>• New social relations and action framework</li> </ul>
(Herrera Baltazar, 2015)	Social innovation entails a quantifiable and reproducible endeavor that employs either a novel idea or an innovative application of an existing concept to generate value both for society and for shareholders.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New concept or implementation.</li> <li>• Measurable and replicable</li> <li>• Social value</li> </ul>
(Alonso-Martínez et al., 2015)	Social innovation refers to innovations introduced by governments, businesses, or individuals, which uniquely enhance the quality of life for society while also yielding economic or sustainable advantages.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involve the government</li> <li>• Improve quality of life</li> <li>• Generates economic and sustainable benefits</li> </ul>
(Ayob et al., 2016)	Initially stemming from socio-ecological discourse, and likewise discernible within discussions on technology's impact on social dynamics, political theory, and design methodologies, social innovation denotes novel collaborative approaches. These can manifest at individual or organizational levels, often entailing fresh, more egalitarian partnerships among government entities, civil society, and citizens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New forms of collaboration</li> <li>• New relationships.</li> <li>• New ideas or innovations</li> </ul>
(Bock, 2016)	Social innovation is promising, since it considers the opportunities offered by change in social organization, new partnerships, and the use of modern technology.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New relationships or social organizations</li> <li>• Modern technologies</li> </ul>
(Edwards Schachter & Wallace, 2017)	Social innovation is characterized by a shared set of fundamental components that form the foundation across three interconnected domains of discourse: processes driving social change, sustainable development, and the service sector.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social change</li> <li>• Sustainable development</li> <li>• Services</li> </ul>

Source. Own elaboration

In the conducted review, the most observed characteristics of social innovation include the emergence of new ideas and structures of social organization. This is followed by addressing social problems and needs, resulting in the creation of value and social impact. Additionally, social innovation often entails the establishment of enduring relationships between various groups, as well as shifts in attitudes, behaviors, and power dynamics among different agents. Other significant aspects include social learning, the utilization of technology, and considerations of sustainability.

## Methodology

To proceed with the planned analysis, the methodological parameters are outlined. These parameters served as the framework for the current research, aimed at achieving and addressing the established objectives. According to Gil (2008), research can be categorized based on its nature, objectives, and data search methods. The present study adopts a qualitative nature, as it seeks to deepen the understanding of the phenomena through the examination of literature contents (Oliveira, 1999). The objective is exploratory, focusing on gathering information and describing how the phenomenon unfolds. Regarding data collection and analysis, an integrative literature review approach was employed, aiming to synthesize findings from studies on a specific theme or question in a systematic, orderly, and comprehensive manner (Ercole et al., 2014). Six steps were followed in preparing the integrative review: 1) formulating the guiding question; 2) establishing inclusion and exclusion criteria; 3) identifying pre-selected and selected studies; 4) categorizing the selected studies; 5) analyzing and interpreting the results; and finally, 6) presenting the review of knowledge (Botelho et al., 2011). Figure 1 illustrates these steps along with their descriptions.

Table 2. Stages of the Systematic Review

<i>Steps</i>	<i>Description</i>
1) Elaboration of the guiding question	The guiding question of the research is: "How does strategical thinking impact on social innovation?"
2) Inclusion and exclusion criteria	For literature search, a comprehensive survey was conducted across several databases including Web of Science, Ebsco, Scopus, Emerald, and Scielo. The search was performed using specific fields such as "Titles, Abstracts, and Keywords," employing descriptors and their combinations related to "Social innovation." A total of fifty-eight articles were retrieved from these databases. To refine the content selection, only empirical articles presenting results derived from field research were included, while purely theoretical articles were excluded. Following this criterion, twelve articles remained for detailed content analysis.
3) Identification of the pre-selected and selected studies	Based on the research question, it was sought to identify in the articles the similarities between the objectives and the main results.

<i>Steps</i>	<i>Description</i>
4) Categorization of Selected Studies	After identifying the pre-selected studies, the aim was to classify them according to the alignment of knowledge management with social innovation.
5) Analysis and interpretation of results	With the categories grouped together, it began the identification of which knowledge management initiatives were focused on each one of them.
6) Presentation of the knowledge review	The review presentation encompasses interpretations and findings derived from the integrative analysis of the articles' data.

*Source.* Adapted from Botelho et al., 2011.

## Interpretation

The field of social innovation is relatively recent, multidisciplinary, and rapidly expanding. Grimm et al. (2013) express concern that its evolution is diverging in various directions, leading to conceptual ambiguity that could potentially reach a breaking point. Similarly, Hernández-Ascanio et al. (2021) find that different definitions of social innovation coexist without sufficient integration, given its consolidation across multiple disciplines and application areas. Consequently, there is no universally accepted concept of social innovation (Herrero De Egaña, 2021).

According to Nonaka & Takeuchi (1995), in an economy characterized by uncertainty, the most reliable source of sustained innovation and competitive advantage is essentially knowledge. Building upon this premise. From the literature reviewed, strategic management can be understood as the capacity to identify, generate, harness, transfer, integrate, and apply superior knowledge resources inherent in individuals, teams, or organizations.

This involves a wide range of activities and interactions aimed at enhancing existing practices and fostering new innovations. A pertinent example of this would be the creation of high-quality products, processes, and services, which are pivotal for gaining a competitive edge and addressing societal needs (Meier, 2011).

The empirical findings by Surikova et al. (2015) indicate that in the context of a deficient public education system, social innovation provides new solutions, characterized as superior knowledge resources, that contribute to the development of a more capable future workforce. Similarly, Scheuerle et al. (2015)

demonstrate that deploying superior knowledge resources through social innovation initiatives aimed at addressing widespread unemployment can lead to increased employment opportunities and economic benefits through enhanced consumption. Moreover, Cajaiba-Santana (2014) and Spiess et al. (2015) underscore the positive outcomes of social innovation when coupled with superior knowledge resources, such as the introduction of advanced products, processes, and services, which in turn can drive economic value in terms of profit maximization, market dominance, and improved private performance. El Arifeen et al. (2013) further emphasize the beneficial effects of social innovation and knowledge resources on issues related to social health.

Contrary to these perspectives, Cajaiba-Santana (2014) offers an alternative viewpoint on social innovation, suggesting two main approaches: agentic-centered, focusing on individual change agents akin to social entrepreneurship, and structuralist, emphasizing the influence of social structures on these agents. This suggests a connection between social innovation and institutional change, highlighting the interplay between structure and agency in driving innovation.

Furthermore, Van der Have & Rubalcaba (2016) conducted a systematic analysis of the scholarly literature on social innovation, suggesting that it represents a paradigm shift in innovation studies, encompassing a revitalization of the social aspects inherent in all forms of innovation, not just technological advancements.

Early reviews of social innovation emphasize its interdisciplinary nature and the consequent fragmentation of its scope and meaning (Cajaiba-Santana, 2014; Edwards-Schachter & Wallace, 2017; Phillips et al., 2015; Silveira & Zilber, 2017; Van der Have & Rubalcaba, 2016). Various definitions have attempted to encapsulate this diversity, often incorporating sociological perspectives and addressing both structural and agentic aspects. Pol & Ville (2009) highlight the emergence of social innovation in academic and practitioner literature, contrasting it with business innovation by its focus on social impact rather than profitability.

Once these approaches have been considered, it is important to stand out the role of strategic management, since it can be such a powerful tool for driving social innovation. It is well known that by effectively capturing, sharing, and leveraging knowledge, organizations can develop innovative solutions to social and environmental challenges. This is the reason why the theoretical study ex-

plores how strategic knowledge management can serve as a key driver for social innovation.

Firstly, strategic knowledge management can help organizations identify social and environmental needs. By collecting and analyzing data, organizations gain valuable insights into social trends, needs, and challenges that have already occurred in our daily lives. This information can be used to identify areas where social innovation is needed, as well as to develop new solutions to address these challenges. For example, a social enterprise working on renewable energy may use knowledge management to identify trends in the market and develop “new products” that meet the needs of customers and future generations (Flores-López et al., 2023).

Secondly, strategic knowledge management can help organizations collaborate and share knowledge. Collaboration is key to social innovation, and knowledge management can facilitate this collaboration. By creating knowledge-sharing platforms, organizations can connect with other stakeholders, including communities, NGOs, and government agencies.

Thirdly, strategic knowledge management can help organizations build capacity for social innovation. By developing a culture of learning and innovation, organizations can create an environment that supports social innovation. This culture can be supported by knowledge management practices, such as training and development programs, which can help employees develop the skills and knowledge needed to develop innovative solutions. For example, a social enterprise may offer training and development programs to employees, helping them to develop the skills needed to develop new products and services.

Indeed, strategic knowledge management plays a pivotal role in enabling organizations to assess the impact of social innovation. By systematically collecting data on the outcomes and effects of social innovation initiatives, organizations can gain insights into what strategies are effective, what aspects need improvement, and how to refine their approaches for better results. This continuous learning process contributes to the enhancement of social innovation initiatives, leading to more positive outcomes for communities and the environment.

Supporting this assertion, various sources provide compelling data:

- The Global Innovation Index (GII, 2022) highlights the increasing importance of social innovation as a driver of economic growth and social well-being. It emphasizes the role of social innovation in addressing pressing social issues like poverty, inequality, and climate change.
- The European Commission (2023) acknowledges social innovation as a critical catalyst for social and economic advancement. It recognizes the potential of social innovation to generate novel solutions to complex social challenges, promote social entrepreneurship, and foster inclusive growth.
- The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship Report (2019) underscores the rapid global growth of social innovation. It reveals the emergence of social entrepreneurs across various regions, particularly focusing on sectors such as healthcare, education, and sustainable development.
- The Ashoka Globalizer Program (2023), dedicated to scaling the impact of social entrepreneurs, reports significant achievements. Its alumni organizations have collectively impacted over 100 million individuals across more than 90 countries, demonstrating the tangible effects of social innovation initiatives.

## Conclusions

At the end of this study, the goal was achieved, since it was possible to present, by means of reviews, dissertation, and discussions regarding the set of strategic social innovation actions. As to the goals and main results of the articles analyzed, it can be observed that, in general, management turns out to be a key driver for a suitable social innovation development. It is important to stand out the fact that there are many contexts where this interconnection takes place: social, economic, technological. In addition, it should be emphasized that social innovation actions bring a strong bias of cooperative work and attendance to social needs.

Regarding innovation, it's notable to underscore the collaborative efforts among stakeholders employing social innovation tools. In terms of technology utilization, particular attention is given to open technologies accessible to societies at no cost. The motivational aspect and adaptability to enhance productivity and reduce costs within public organizations are pivotal. For forthcoming research, a more comprehensive examination of strategic approaches concern-

ing learning patterns and motivation associated with social innovation across diverse communities is suggested. This study could be warranted to advance social innovation and gain deeper insights into the collaborative networks formed within these dynamics.

At the conclusion of this study, the primary objective was achieved through the presentation of reviews, dissertations, and discussions concerning strategic social innovation actions. Across the analyzed articles, it is evident that management emerges as a crucial driver for effective social innovation development. It is noteworthy that this interconnectedness occurs within various contexts: social, economic, and technological. Moreover, social innovation initiatives inherently prioritize collaborative work and address social needs.

Regarding innovation, the emphasis is placed on cooperative and collaborative efforts among stakeholders utilizing social innovation tools. The use of technology is highlighted, particularly open technologies accessible to societies at large. Motivation and flexibility play essential roles in enhancing productivity and reducing costs for public organizations.

For future research, there is a proposed focus on exploring strategic approaches concerning learning processes and motivation related to social innovation within diverse communities. Such a study would contribute to the advancement of social innovation practices and deepen our understanding of the collaborative networks fostered within these dynamics.

## References

- Alvarez, D., Gonzalez, N., & Nieto, M. (2015). *La innovación social como motor de la creación de empresas*. *Universia Business Review*, 47. <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1505>
- Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., Haxeltine, A., Kemp, R., Jørgensen, M. S., Bauler, T., Ruijsink, S., & O'Riordan, T. (2019). *Transformative social innovation and (dis)empowerment*. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 195–206. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.002>
- Ayob, N., Teasdale, S., & Fagan, K. (2016). *How Social Innovation 'Came to Be': Tracing the Evolution of a Contested Concept*. *Journal of Social Policy*, 45(4), 635–653. <https://doi.org/10.1017/S004727941600009X>

- Bock, B. B. (2016). *Rural Marginalisation and the Role of Social Innovation; A Turn Towards Nexogenous Development and Rural Reconnection*. *Sociologia Ruralis*, 56(4), 552–573. <https://doi.org/10.1111/soru.12119>
- Botelho, L. L. R., de Almeida Cunha, C. C., & Macedo, M. (2011). *O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais*. *Gestão e sociedade*, 5(11), 121-136.
- Bouchard, M. J. (2012). *Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector*. *Service Business*, 6(1), 47–59. <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0123-9>
- Cajaíba-Santana, G. (2014). *Social innovation: Moving the field forward*. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42–51.
- Davies, A. (2014). *Social innovation process and social entrepreneurship*. In J. Howaldt, A. Butzin, D. Domanski, & C. Kaletka (Eds.), *Theoretical approaches to social innovation – A critical literature review* (pp. 60–78). *Social Innovation: Driving force of social change - SI-Drive [EU Seventh Framework Programme]*. Dortmund: Sozialforschungsstelle.
- Duhon, B (1998). *It's all in our heads*. *Inform*, 12, 8–13
- Edwards-Schachter, M. & Wallace, M.L. (2017). *'Shaken, but not stirred': sixty years of defining social innovation*. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 64–79.
- Edwards-Schachter, M., & Wallace, M. L. (2017). *'Shaken, but not stirred': Sixty years of defining social innovation*. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 64–79. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.012>
- El Arifeen, S., Christou, A., Reichenbach, L., Osman, F. A., Azad, K., Islam, K. S., & Peters, D. H. (2013). *Community-based approaches and partnerships: innovations in health-service delivery in Bangladesh*. *The Lancet*, 382(9909), 2012–2026.
- Ercole, F. F, Melo, L. S., & Alcoforado, C. L. (2014). *Revisão integrativa versus revisão sistemática*. *Revista Mineira de Enfermagem*, 18(1) 1-260.
- European Commission (2023). *NextGenerationEU*. [https://commission.europa.eu/index\\_en](https://commission.europa.eu/index_en)
- Flores-López, J. G., Jacobo-Hernández, C.A., Leyva-Osuna B.A., and Limón-Valencia, L.A.. (2023).
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Global innovation index (GII,2022). <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2022-report>
- Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K. (2013). *Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice*. *Innovation: The European Journal Of Social Science Research*, 26(4), 436–455. <https://>

doi.org/10.1080/13511610.2013.848163

- Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, A. (2016). *El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 88, 164–199. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17449696006>
- Herrera Baltazar, M. E. (2015). *Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation*. Journal of Business Research, 68(7), 1468–1474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.036>
- Herrero De Egaña, B. (2021). *Innovación social, tecnología y ODS. Fórmula magistral para un mundo mejor en la era del COVID-19*. Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica, 4(1). <https://doi.org/10.33776/RIESISE.V4I1.5474>
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). *Social innovation: Concepts, research fields and international trends. Studies for innovation in a modern working environment*. International Monitoring, 5. Aachen: IMA/ZLW & IfU. <https://doi.org/10.3390/admsci13010021>
- López, N., & Meroño, C. (2011). *Strategic knowledge management, innovation and performance. International*. Journal Information Management, 31, 502–509.
- Meier, M. (2011). *Knowledge management in strategic alliances: A review of empirical evidence*. International Journal of Management Reviews, 13(1), 1–23.
- monografias, dissertações e teses. Pioneira.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press, 284, ISBN 978-0-19-509269-1.
- Oliveira, S. L. (1999). *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2023)*. Social innovation <https://www.oecd.org/regional/leed/social-innovation.htm>
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N. and James, P. (2015). *Social innovation and social entrepreneurship: a systematic review*. Group & Organization Management, 40(3), 428–61.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). *Rediscovering social innovation*. Stanford Social Innovation Review, 6(4), 34–43.
- Pol, E. & Ville, S. (2009). *Social innovation: buzz word or enduring term?*. The Journal of Socio-Economics, 38(6), 878–85.
- Scheuerle, T., Schmitz, B., Spiess, K. W., Schues, R., & Richter, S. (2015). *Mapping social entrepreneurship in Germany-a quantitative analysis*. International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation, 3(6), 484–511.
- Schwab Foundation (2023). *Advancing social innovation worldwide*. Recovered 2023-04-

- 04 from: <https://www.schwabfound.org/>
- Silveira, F. F. & Zilber, S. N. (2017). *Is social innovation about innovation? A bibliometric study identifying the main authors, citations and co-citations over 20 years*. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 21(6), 459–84.
- Spiess, K. W., Mast, C., & Jansen, S. A. (2015). *On the nature of social business model innovation*. *Social Business*, 5(2), 113-130.
- Surikova, S., Oganisjana, K., & Grinberga Z. G. (2015). *The Role of Education in Promoting Social Innovation Processes in the Society*. In *Society, Integration, Education*. Proceedings of the International Scientific Conference. 4, 233-243.
- The Ashoka Globalizer Program (2023). Recovered 2023-04-05 from: <https://www.ashoka.org/en-us/story/ashoka-globalizer-program>
- The Effect of the Knowledge Management Processes Capability on Innovation Activities in the Mexican Industry. *Administrative Sciences* 13 (21).
- Van der Have, R.P. & Rubalcaba, L. (2016). *Social innovation research: an emerging area of innovation studies?* *Research Policy*, 45(9), 1923–35.



# La importancia de la transmisión de valores en la Comunicación Publicitaria de las Organizaciones Deportivas y el impacto en sus públicos

Luis Edgardo Romero Sepúlveda<sup>7</sup>  
Silvia Hernández Willoughby<sup>8</sup>

**RESUMEN:** El presente documento pretende explicar la importancia de la transmisión de valores en las organizaciones deportivas y su impacto en el comportamiento de sus públicos. La comunicación y relaciones públicas desempeñan un papel fundamental en el buen funcionamiento tanto interno como externo de estas organizaciones. El vínculo que una organización deportiva puede generar transmitiendo mensajes estratégicos con base en valores es potenciar el interés de sus diferentes públicos. Los valores, como factor cognitivo dentro de las comunicaciones publicitarias, marketing y relaciones públicas de las organizaciones deportivas, tienen la facultad de generar un impacto positivo al ser reconocidos por sus audiencias. De esta manera, las organizaciones deportivas pueden fortalecer su posición frente a sus públicos y tener un impacto más significativo tanto en el ámbito social como en el económico. *Palabras clave:* Valores, Organizaciones Deportivas, Comunicación, Relaciones Públicas

*ABSTRACT: The present document aims to explain the importance of transmitting values in sports organizations and its impact on the behavior of their audiences. Communication and public relations play a fundamental role in the smooth operation of both internal and external aspects of these organizations. The bond that a sports organization can create by transmitting strategic messages based on values is to enhance the interest of its various audiences. Values, as a cognitive factor within the advertising, marketing, and public relations communications of sports organizations, can generate a positive impact when recognized by their audiences. In this way, sports organizations can strengthen their position with their audiences and have a more significant impact both socially and economically.* Keywords: Values, Sports Organizations, Communication, Public Relations.

---

<sup>7</sup> Académico del Departamento de Administración de la Universidad de Guadalajara, <https://orcid.org/0000-0002-0667-6912>, [edgardo.romero@academicos.udg.mx](mailto:edgardo.romero@academicos.udg.mx)

<sup>8</sup> Académica del Departamento de Administración de la Universidad de Guadalajara, <https://orcid.org/0000-0001-9136-1124>, [silvia.willoughby@academicos.udg.mx](mailto:silvia.willoughby@academicos.udg.mx)

## Introducción

Las organizaciones deportivas tienen la necesidad de comunicarse para transmitir mensajes con la intención de conectar con su entorno y lograr acciones que contribuyan al cumplimiento de sus metas y objetivos. La aplicación de diferentes estrategias por incrementar los beneficios de las organizaciones ha llevado a la comunicación en convertirse en una herramienta efectiva de consolidación de la iniciativa económica deportiva (Arnott, 2011).

Por otro lado, los valores son ejes de comportamiento humano que pueden ser identificados y aplicados de forma positiva y negativa, la transmisión de los valores desde una perspectiva humana cognitiva son creencias y principios que llevan a las personas a realizar comportamientos con conciencia, moral y ética. La importancia del impacto de los valores en la industria del deporte es esencial tanto en la práctica de la actividad física, el deporte espectáculo y las organizaciones deportivas. La relación entre los valores y las organizaciones deportivas puede llegar a impactar satisfactoriamente en diversos beneficios económicos, sociales y deportivos. Al transmitir valores mediante una comunicación estratégica las organizaciones deportivas pueden conectar con sus públicos internos y externos, generando un impacto en acciones que benefician a la organización.

## La Comunicación en las Organizaciones Deportivas

La importancia de la comunicación en las organizaciones deportivas está creciendo como parte fundamental de las estrategias para establecer vínculos directos o indirectos con sus audiencias, con el propósito de alcanzar sus metas y objetivos de manera eficaz. Según lo señalado por Canel (2007), “La comunicación ocupa un lugar central en cualquier estrategia: contribuye al logro de los objetivos, facilita la expresión de la postura de la organización y convierte a los líderes de la organización en verdaderos agentes de cambio” (p. 80).

La gestión de la comunicación y sus estrategias con el mensaje que se desea transmitir interna y externamente de una organización deportiva, es fundamental para poder generar una vinculación con sus públicos y así lograr diferentes objetivos, por ejemplo, la venta de productos, servicios y espectáculos ofrecidos por las organizaciones. La importancia de la comunicación es crucial para el crecimiento a corto, mediano y largo plazo de las organizaciones deportivas. Según

el área de comunicación es la que más ha evolucionado dentro de los clubes de fútbol por encima de áreas como la deportiva y la financiera (Gómez et al., 2008). Lo anterior podemos ejemplificarlo de la siguiente manera. Si una organización deportiva (Club de fútbol) no transmite una comunicación eficaz es muy probable que sus públicos no interpreten la información de forma correcta y no lleven a cabo la acción deseada por la organización. Esto puede originar menos asistencia a los estadios, menos compra de productos y servicios, menos identidad y sentido de pertenencia por parte de los aficionados. Potenciar las relaciones con los públicos objetivos de las organizaciones deportivas puede crear un vínculo de identidad logrando obtener beneficios para ambos.

La gestión efectiva de la comunicación en las organizaciones deportivas debe considerar los cinco principios delineados por Henderson (2001). Estos incluyen: 1) manejar la abundancia de información generada por el deporte y distribuida a través de diversos medios, 2) controlar la exposición excesiva de información para reaccionar de manera proactiva, 3) desarrollar estrategias comunicativas en respuesta a los cambios en la sociedad y los intereses comerciales que rodean al mundo deportivo, 4) gestionar la internacionalización de las organizaciones deportivas en un contexto globalizado, y 5) estar atento a las fluctuaciones en la opinión pública sobre la imagen de las organizaciones deportivas, especialmente en situaciones de crisis. De estos principios, el tercero es particularmente relevante, ya que destaca el impacto que puede tener un mensaje eficaz, considerando que el entorno social en el que opera una organización deportiva puede influir en cómo sus mensajes son recibidos por su audiencia. En este sentido, una de las responsabilidades clave de los departamentos de comunicación en los clubes de fútbol es garantizar la eficacia de la comunicación con los aficionados y comprender cómo esto afecta el consumo de los productos y servicios ofrecidos (Summers y Morgan, 2008).

## La importancia de los Públicos en las organizaciones deportivas

Con el tiempo, las organizaciones deportivas han experimentado una profesionalización significativa, motivada por el impacto mediático y los intereses económicos generados por el deporte como espectáculo. Un ejemplo claro son los clubes de fútbol, que han diversificado sus actividades, especialmente en el ámbito comercial, con el fin de obtener beneficios económicos para la entidad.

Según Urrutia (2006), hay cuatro aspectos clave que suscitan el interés de la sociedad en las organizaciones deportivas. Estos incluyen el potencial de entretenimiento que ofrecen al público, su capacidad para servir como modelos de comportamiento debido a la asociación con valores positivos del deporte, su habilidad para integrar y representar a audiencias de diversas características y nacionalidades, ya sea a nivel individual o social (como ciudades, comunidades o incluso países), y las grandes sumas de dinero e intereses involucrados en la industria. Esta combinación de factores atrae la atención y el interés de diversos públicos relacionados con el mundo del deporte, como el gobierno, federaciones, organizaciones deportivas, ligas, asociaciones, medios de comunicación, patrocinadores, empresas y aficionados. El mismo autor hace referencia al círculo virtuoso que entre los públicos y las organizaciones se puede generar al momento de concretar una relación positiva, este círculo virtuoso puede potenciar beneficios comerciales, económicos, sociales y deportivos.

Parte de las estrategias de comunicación y relaciones públicas de las organizaciones deportivas para la comercialización de productos y servicios es la identificación de sus públicos. Las estrategias de comunicación tienen su principal sentido en conocer las necesidades de los públicos y con base en ello, construir los mensajes, seleccionar los medios y canales para lograr una comunicación eficaz. Con lo anterior, las organizaciones deportivas garantizan una mejor percepción del mensaje y una mejor intención de acción por parte de sus públicos. Para Oliveira, Capriotti & Matilla (2014) la obligación de realizar la identificación de los públicos en las campañas de comunicación y relaciones públicas, es por las diversas características y necesidades de estos al percibir la comunicación, la importancia de configurar mensajes y canales para lograr mayor impacto.

La transmisión de mensajes en disciplinas como la comunicación, relaciones públicas, publicidad y marketing dentro de las ciencias sociales se basa en

elementos fundamentales como la fuente, el canal, el medio y el receptor. Es crucial identificar quiénes son los destinatarios y cómo se dirigen los mensajes. Según Borges Virginia (2012), comprender el público al que se dirigen las comunicaciones, considerando sus contextos sociales y culturales, es esencial para aumentar las posibilidades de compra de productos o servicios. Además, Reinares y Ponzoa (2004) destacan la importancia de identificar a los públicos para establecer relaciones estables, facilitar el intercambio de comunicaciones y satisfacer sus necesidades, lo que contribuye a generar un estado de confianza.

Los factores de identidad y cultura son esenciales para establecer una conexión directa entre las organizaciones deportivas y sus públicos, según lo señalado por Colbert y Cuadrado (2003). Destacan la importancia de cultivar una cultura que integre los valores deportivos y sociales tanto de la organización o club deportivo como de los consumidores.

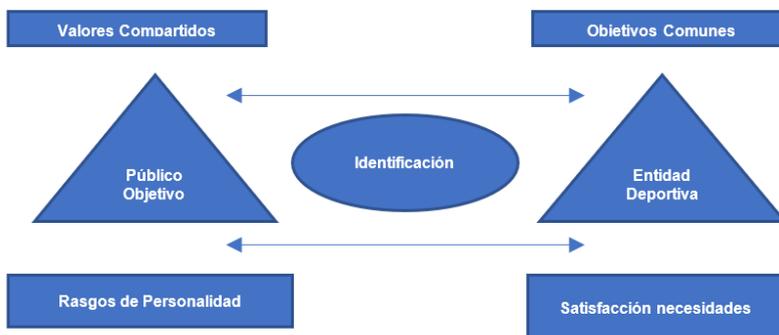
## La influencia de los valores en la Comunicación de las Organizaciones Deportivas

La influencia de los valores en el cambio de comportamiento y actitudes de los seres humanos se ha estudiado mayormente desde la psicología por las connotaciones cognitivas y emocionales que estos pueden causar en las personas. Los valores forman parte de las creencias y principios de los seres humanos, conformando el eje conductual hacia la toma de decisiones que pueden tomar protagonismo en los diferentes contextos sociales. Desde la mirada de la comunicación los valores al momento de ser transmitidos pueden generar una persuasión a los receptores y lograr un cambio de actitud. Según Romero Sepúlveda (2021) la incorporación de los valores en la comunicación de organizaciones deportivas crea un vínculo con la comunidad y potencializa el interés sobre los productos y servicios que estas ofrecen. La estrategia de vinculación entre Valores, organizaciones deportivas y públicos puede reforzar la identidad y la obtención de beneficios mutuos (Romero,2021). Concordamos con lo dicho por (Castelló-Martínez y Pino, 2015) los valores que se tienen en común entre una organización y un público generan y consolidan la identificación y sentido de pertenencia atribuidos a los productos y servicios de las marcas.

Bhattacharya y Sen, (2003); Marín y Ruiz (2007) afirman que el consumidor se relaciona con la empresa de forma cognitiva, generando una conexión que

los identifica el uno con el otro, compartiendo rasgos, valores o atributos e influyendo en los estados afectivos y de comportamiento hacia la empresa. En su investigación Kristof, (1996) Propone cuatro vínculos significativos, como son los valores compartidos, los rasgos y características de personalidad similares, la presencia de metas comunes y la atención a las necesidades individuales.

Figura 1. Identificación de valores y objetivos



Nota. Elaboración propia basado en Kristof (1996).

La conexión de los valores comunes entre la organización deportiva y sus públicos puede crear grandes lazos y el reforzamiento del sentido de pertenencia. Esto permite que tanto la organización como su público satisfagan sus necesidades y alcancen sus objetivos de manera más efectiva. Por un lado, para la organización deportiva tienen mayor relevancia las necesidades comerciales mientras que para los públicos es más importante el valor que la organización les ofrece. Por ejemplo, experiencias, emociones, productos y servicios, éxitos deportivos, identidad, cultura y tradición. Esto variará en función del tipo de público del que se trate.

## Conclusiones

En términos generales, se ha podido constatar la importancia de la transmisión de valores en la comunicación de las organizaciones deportivas. La creación de vínculos que generen identidad como lo son los valores humanos entre las organizaciones y sus públicos es de suma importancia para el interés de ambos. El impacto que una comunicación estratégica con base en valores puede generar al ser percibido de forma positiva por sus públicos, puede repercutir en beneficios tangibles para las organizaciones. La comunicación en este caso publicitaria con base en valores influye de manera positiva en la intención de acción de los aficionados de los clubes del fútbol mexicano. La transmisión de los valores y su identificación puede impactar positivamente en los intereses económicos, sociales, culturales y deportivos de una sociedad. Finalmente, podemos concluir que el conocimiento de los valores y su eficiente transmisión al comunicarlos pueden ayudar a cumplir con los objetivos establecidos por una organización deportiva, generando un impacto significativo tanto en sus públicos como en la propia organización.

## Referencias

- Arnott, I. (2011). *Effective Marketing Communication Efforts of Sports Development Initiatives: A Case Study of the Public Sector in the United Kingdom*. International Journal of Business, Humanities and Technology, 1(1).
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). *Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies*. Journal of marketing, 67(2), 76-88.
- Bigne-Alcañiz, E., & Currás-Pérez, R. (2008). *¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa*. Universia Business Review.
- Borges, V. (2012). "Definición del Público Objetivo". *Método Marketing*. San Sebastian de los Reyes, España. Recuperado de <https://metodomarketing.com/definicion-de-publico-objetivo/>
- Canel, M. J. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- Castelló-Martínez, A., & Pino, C. D. (2015). *La comunicación publicitaria con influencers*.

- Redmarka: Revista académica de marketing aplicado, 14, 21-50.
- Henderson, J. K. (2001). *Public relations*. En THOMAS, E.K. y CARPENTER, B.H. (Eds), *Mass media in 2025: Industries, organizations, people and nations* (pp. 63-74). Westport, CT: Greenwood Press.
- Kristof, A. L. (1996). *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Marín, L., & Ruiz, S. (2007). "La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones". *Universia Business Review*, Primer Trimestre, p. 62-75.
- Oliveira, A., Capriotti, P., & Mantilla, K. (2014). *Concepción y gestión estratégica de los públicos en las empresas del sector energético de España*. *Comunicación y Sociedad*, 28(1), 79-92.
- Reinares, P. J., & Ponzoa, J. M. (2004). *Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.
- Romero Sepúlveda, L. E. (2021). *La transmisión de valores en la publicidad gráfica y su influencia en la intención de acción en los aficionados (as) de los clubes de fútbol mexicano; Leones Negros, Atlas y Chivas* [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10803/675166>
- Summers, J. Y., & Morgan, M. J. (2008). *More than just the media: Considering the role of public relations in the creation of sporting celebrity and the management of fan expectations*. *Public Relations Review*, 34(2), 176-182.

# La transferencia tecnológica como ventaja competitiva en las empresas artesanales

Elizabeth García-Domínguez <sup>9</sup>

RESUMEN. El presente trabajo tiene como intención mostrar a la transferencia tecnológica como catalizador en el mundo moderno, y su relación con el crecimiento de las empresas artesanales que, aunque utilicen medios tradicionales, se les permite competir de manera efectiva y eficiente en cualquier mercado, incluso como competencia de aquellas que realizan una producción industrializada. Las empresas artesanales pueden aprovechar sus características para poder obtener ventaja competitiva. Se realizó una metodología teórica descriptiva, documental y explicativa. Es importante que el proceso artesanal considere todo lo que ocurre en su ambiente o contexto, respetando las características de este tipo de producción la cual se considera única, lo que hace que se preserve su autenticidad y su valor cultural. Se concluye que, las empresas artesanales cuentan con características importantes y pueden aprovecharlas para obtener ventajas competitivas significativas. *Palabras clave:* Transferencia tecnológica; empresas artesanales; ventaja competitiva.

*ABSTRACT. The purpose of this paper is to show technology transfer as a catalyst in the modern world, and its relationship with the growth of artisanal enterprises that, although they use traditional means, are allowed to compete effectively and efficiently in any market, even as competitors of those that carry out industrialized production. Artisanal companies can take advantage of their characteristics to gain a competitive advantage. A descriptive, documentary and explanatory theoretical methodology was used. It is important that the handicraft process considers everything that occurs in its environment or context, respecting the characteristics of this type of production, which is considered unique, thus preserving its authenticity and cultural value. It is concluded that handicraft companies have important characteristics and can take advantage of them to obtain significant competitive advantages. Keywords:* Technology transfer; artisanal companies; competitive advantage.

---

<sup>9</sup> Profesora del Departamento de Administración, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara, correo electrónico: elizabeth.gdominguez@academicos.udg.mx

## Introducción

Las empresas artesanales son aquellas que dedican la producción de sus bienes utilizando métodos tradicionales y técnicas manuales. Las artesanías son reconocidas no solo por consideradas como un recuerdo o souvenir, también forman parte de un patrimonio intangible que cada vez tiene más reconocimiento en todo el mundo. Las empresas que se dedican a la producción de éstas, son conscientes que tienen un potencial para contribuir al desarrollo económico social y cultural.

Se les permite competir de manera más efectiva y eficiente, así como participar en cualquier mercado, incluso con aquellas que realizan una producción industrializada. Es importante que el proceso artesanal considere todo lo que ocurre en su ambiente o contexto, respetando las características de este tipo de producción la cual se considera única, lo que hace que se preserve su autenticidad y su valor cultural. Las empresas artesanales cuentan con características importantes que pueden ser aprovechadas para obtener ventajas competitivas significativas.

La transferencia tecnológica es esencial para el progreso económico y social al crear oportunidades, difundir la innovación, pero también al generar nuevo conocimiento que puede impulsar el desarrollo de nuevos productos, mejorar la eficiencia de los procesos industriales o la generación de nuevos empleos. Esto ayudará a cerrar brechas tecnológicas entre países o regiones promoviendo un desarrollo más equitativo y sostenible.

## Empresas artesanales

La artesanía en México tiene sus raíces en la herencia cultural desde tiempos prehispánicos, pero ha evolucionado a lo largo del tiempo con nuevas técnicas, diseños y materiales. Es esencial conservarla y protegerla para que sirva como referencia para las generaciones futuras, mediante la gestión del conocimiento y la transferencia de tecnología (Sales, 2013).

El impulso de integrarse en un contexto global ha llevado a la formalización de nuevas modalidades de trabajo, procesos y conocimientos, así como a la adopción de nuevas formas organizativas. Las actividades realizadas en grupos de trabajo pueden tener un impacto significativo en la innovación, la transferencia

tecnológica y la economía en general. La colaboración entre estos grupos podría promover cambios de perspectiva, y al formalizar sus empresas, podrían incorporar la investigación y el desarrollo como recursos adicionales, fortaleciendo sus capacidades para mejorar su competitividad.

Los artesanos constituyen agrupaciones que requieren formas de organización que les permita ser más competitivos, por eso es importante mencionar que las empresas, con el objetivo de mejorar su adaptación al entorno, están buscando establecer vínculos con otras organizaciones para aumentar su presencia en el mercado. Esto no solo impulsa su propio crecimiento, sino también el desarrollo de su región. La creación de empresas artesanales abre la oportunidad de implementar nuevas modalidades de trabajo que puedan potenciar el rendimiento de las micro y pequeñas empresas, generando así ventajas competitivas (Ramírez, 2011).

Con el paso del tiempo la fabricación en las empresas artesanales ha dado paso a la creación de nuevas artesanías pues han debido hacer cambios en su proceso de elaboración con el uso de la innovación y la implementación de tecnología lo que generó una sustitución de la economía rural a la economía industrializada. A mitad del siglo XIX, en América Latina, se tenía una percepción derrotista de la dicotomía entre lo moderno y lo arcaico, por lo que el progreso se convirtió en un pensamiento positivista (Dos Santos, 2006).

Las empresas artesanales tienen características muy particulares como:

1. Producción manual: los procesos en estas empresas dependen en gran medida del trabajo manual, el cuál suele ser lento y detallado.
2. Enfoque en la calidad: La atención en el detalle en la fabricación de sus productos es muy alto, ya que están comprometidos con la excelencia en su trabajo.
3. Creatividad y diseño: desempeña un papel importante pues sus productos suelen ser únicos e inspirados en tradiciones culturales, historia e innovación creativa.
4. Producción personalizada: las empresas artesanales ofrecen productos hechos a medida para satisfacer las necesidades y preferencias específicas de sus clientes.
5. Valoración de la artesanía: el arte se valora y la elaboración de artesanías es una habilidad que se transmite de generación en generación, estas empresas están arraigadas en comunidades locales que contribuyen a preservar las

tradiciones culturales.

6. Sostenibilidad: la utilización de materiales naturales y el uso de técnicas de fabricación respetuosa con el medio ambiente, enfatizan la sostenibilidad de las empresas artesanales.

A pesar de la prevalencia de la producción industrializada, las empresas artesanales elaboran una amplia variedad de productos considerados únicos desde cerámica, joyería, ropa o textiles, carpintería y hasta alimentos por los que siguen siendo valoradas por su atención al detalle y su capacidad de ofrecer productos excelentes y de alta calidad, lo que les seguirá dando la distinción de la conexión con la historia y la cultura.

Las empresas familiares tienen una conexión muy fuerte con sus comunidades, participan frecuentemente en eventos comunitarios, colaboran con otros negocios locales lo que hace que se genere una mayor conexión con los consumidores y construir una base de clientes leales; los consumidores valoran la sostenibilidad cada vez más, ya que consideran que se utilizan técnicas de fabricación de productos artesanales más respetuosas con el medio ambiente y se cree que realizan prácticas comerciales más éticas que las grandes empresas, y aunque la producción puede ser tradicional, estas se adaptan rápidamente a las tendencias modernas de mercadeo a través de sitios web, redes sociales y plataformas de venta en línea.

## Transferencia tecnológica

La transferencia tecnológica es un proceso donde el conocimiento, las habilidades, los procesos y productos tecnológicos se comparten para formar el sistema conocido como empresa, pero también se puede conformar otro tipo de organizaciones como lo es el gobierno. El proceso de la transferencia tecnológica puede ocurrir de distintas maneras, incluyendo la colaboración entre empresas lo que se conoce como redes de colaboración, redes de negocios, clúster, alianzas estratégicas, entre otros, dentro de éstas, existen instituciones que adquieren tecnología, que contratan expertos técnicos y se adquieren patentes.

Existen desafíos que se pueden plantear, como la propiedad intelectual, garantía en los acuerdos de colaboración y adaptación de la tecnología aplicada a necesidades específicas de cada contexto, por lo tanto, es muy importante la creación de políticas y marcos regulatorios que fomenten una transferencia tec-

nológica justa y atraiga beneficios a todos los involucrados.

Hernández (2007) señala que se deberán identificar las características en el desarrollo de productos elaborados en empresas artesanales, donde las innovaciones radicales son escasas ya que dependen de la creatividad e ingenio de los artesanos, esto permitirá identificar elementos susceptibles de modificación en los procesos productivos, mismos que requieren conocimientos, rutinas, habilidades tecnológicas y organizacionales tanto formales como informales.

Las universidades son un factor clave para el desarrollo científico y tecnológico ya que conjuga atributos únicos y una elevada concentración de personas que generan conocimiento nuevo, habilidades para emprender desarrollos tecnológicos lo que permitirá crear, difundir y socializarlos, lo que generará sinergia a las empresas artesanales, tanto las universidades como las empresas necesitan responder a los nuevos retos y problemas sobre investigación y desarrollo para concebir nuevas aplicaciones de la tecnología desarrollada.

El proceso de la transferencia tecnológica deberá ocurrir con la colaboración entre empresas, instituciones educativas principalmente de nivel superior, instituciones de investigación y gobierno, esto permitirá la generación de patentes o la contratación de expertos técnicos. Es fundamental para el progreso económico y social lo que contribuirá a cerrar brechas tecnológicas entre países y regiones promoviendo un desarrollo más equitativos y sostenibles. Al plantear desafíos como garantizar acuerdos de colaboración, así como la adaptación de tecnologías para cubrir necesidades específicas en cada lugar, es necesario que se creen políticas públicas y marcos regulatorios que fomenten una transferencia tecnológica justa y benéfica para todas las partes involucradas.

Aunque a primera vista pueda parecer que las empresas artesanales no necesitan tecnología avanzada debido a sus métodos tradicionales, la integración selectiva de tecnología puede proporcionar ventajas competitivas, lo que impactará en la competitividad de este tipo de empresas. La transferencia tecnológica debe realizarse de manera cuidadosa y respetuosa con la naturaleza de este tipo de negocios, aunque la tecnología no sustituye al trabajo manual, la creatividad puede implementarse como una herramienta para mejorar la competitividad de estas empresas en el mercado actual.

## Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es un atributo o recurso que poseen las empresas y que les permite destacarse en su industria y estar por encima de sus competidores, estas ventajas pueden surgir de diferentes áreas y varían según el tipo de empresa, así como el contexto en el que se encuentran. De acuerdo con Porter (2007) las empresas logran tener ventajas competitivas cuando realizan acciones estratégicas para ser más eficientes que sus competidores como el liderazgo en costos o al ofrecer productos o servicios de manera diferente a ellos, lo que es conocido como diferenciación.

No se puede concebir a la competitividad sin las cinco fortalezas de Porter las cuales se pueden resumir en los siguientes puntos:

- La competencia directa obliga al aumento de la productividad y a la generación de innovación.
- Los consumidores con sus nuevas exigencias obligan a generar competitividad al exigir productos y servicios de calidad.
- El intercambio de información con empresas del mismo sector puede promover el flujo continuo de ideas nuevas.
- Cuando existe inversión en investigación y desarrollo se generan productos y servicios difíciles de imitar lo que hace que se convierte en una ventaja competitiva.

Porter también menciona que debe haber una red de niveles para dar apoyo además de soporte a las empresas relacionadas y fomentar su crecimiento, pero es necesario resaltar las aportaciones de Etzkowitz y Leydesdorff (2000) con la propuesta de la triple hélice en la que identifican los componentes esenciales para el funcionamiento y crecimiento económico, siendo estos empresa, gobierno y escuela.

El gobierno, juega un papel importante tratando de incentivar a las empresas a mejorar su desempeño, para también se necesita que intervengan las instituciones de educación superior ya que son las responsables de enviar al mercado laboral a profesionistas con los conocimientos y capacidades requeridas por éste, más creativos e inventivos, lo suficientemente motivados, dominio de otros idiomas, habilidades para el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) para que contribuyan al éxito de las organizaciones.

Según el Foro Económico Mundial (2016), la competitividad se refiere al conjunto de instituciones, políticas y elementos que influyen en el nivel de productividad de una economía, y en consecuencia, en su capacidad para alcanzar la prosperidad. En su evaluación de 137 países, México se mantuvo en el puesto 51 en este aspecto, conservando la misma posición que el año anterior.

La competitividad en empresas artesanales puede ser diferente de las grandes empresas, pero sigue siendo fundamental para su éxito en el mercado, siempre y cuando logren identificar y aplicar factores que contribuyan en su calidad, personalización, diferenciación, conexión con la comunidad y con la sostenibilidad.

## Metodología

Según Sampieri (2018), todo trabajo de investigación debe fundamentarse en dos enfoques principales: el cualitativo y el cuantitativo, y de la combinación de estos surge un tercer enfoque, el enfoque mixto. Tras describir el plan para las etapas iniciales de la investigación, se propone que esta sea de naturaleza mixta, ya que no se limitará únicamente a fuentes escritas, sino que también incluirá trabajo de campo. Ambos enfoques buscarán explorar las causas y efectos de la información relacionada con los artesanos de Tonalá, Jalisco.

El presente trabajo utiliza una metodología descriptiva, documental y explicativa para elaborar una propuesta reflexiva basada en la revisión bibliográfica, conceptual, teórica y empírica.

## Discusión

Los logros tecnológicos surgidos en el siglo XX han sido superiores a periodos anteriores. En las grandes empresas las maquinas realizan la mayor parte del trabajo industrial, esto les ayuda a producir bienes únicos y baratos, a cumplir con la demanda del mercado y a generar nuevo conocimiento. Durante la década de los setenta, se observaron cambios significativos en distintas áreas en todo el mercado laboral, hubo mayor variedad en términos de la fuerza de trabajo.

Las empresas artesanales deben aprovechar sus capacidades, pues al identificar sus creaciones como únicas se debe otorgar la relevancia de lo intangible, de ahí la importancia del registro de marcas. Con su experiencia el sector artesanal

sabe valorar sus creaciones, la repetición de sus técnicas hacen que se perfeccionen, pero esto se debe replicar a sus sistemas de organización. La protección de sus recursos y capacidades proporcionará a este sector ventajas sostenibles.

Los artesanos son reconocidos por su maestría en el uso de sus técnicas, sin embargo, esto no les impide mejorar sus habilidades y aprovechar la gestión del conocimiento a su favor. Aunque es importante que preserven sus tradiciones, también deben compartir sus conocimientos y explorar formas más innovadoras para mantener su relevancia en los nuevos mercados. Miller (1993) sugiere que las organizaciones fracasan cuando se aferran demasiado a sus actividades exitosas del pasado y no exploran nuevas oportunidades. Por lo tanto, se propone una revisión de sus prácticas administrativas.

Las empresas artesanales regularmente son fundadas o dirigidas por artesanos expertos en su oficio, maestros en sus técnicas, algunas veces propietarios de sus negocios, creando y vendiendo sus productos de manera independiente. Otras empresas son iniciadas por emprendedores creativos que tienen una visión más extensa que los descritos con anterioridad, desarrollando y comercializando sus productos aprovechando su creatividad y habilidades empresariales. Existen empresas artesanales más grandes o establecidas por un equipo de gestión que dirige todas las facetas del negocio. Hay colectivos de artesanos que colaboran para producir y vender sus productos, a veces son organizaciones sin fines de lucro o cooperativas que toman decisiones de manera colaborativa. Existen empresas familiares donde sus miembros actúan como líderes y toman decisiones estratégicas y hay aquellas empresas artesanales que son fundadas por artistas o diseñadores que utilizan su creatividad y talento para ofrecer sus productos.

Las oportunidades que se deben aprovechar son las crisis que encontramos en el difícil entorno económico, utilizando estrategias que conecten mejor a las organizaciones con la sociedad, para resolver problemas de pobreza, salud, medio ambiente, y de tipo económico y social pues son precisamente las organizaciones las que influyen el desarrollo económico de un país. Con los cambios globales habrá que volver a evaluar las propuestas de Porter pues eran vistas desde la perspectiva de la oferta y ahora lo son del lado de la demanda.

En julio de 2016, la Secretaría de Economía (SE), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCO-MEXT) y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) dieron a conocer la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro,

Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). La cual muestra resultados respecto del personal ocupado, así como de la capacitación, el financiamiento, apoyos gubernamentales, cadenas de valor, TIC's, y características de cada estrato; se indica que son las microempresas las que concentran el 75.4% del personal total ocupado, seguidas de las pequeñas empresas con el 13.5% y las medianas con poco más del 11% . Luego entonces si el mayor porcentaje del PIB lo aportan las micro y pequeñas empresas, sería conveniente que se evaluaran las estructuras empresariales que conforman a este tipo de empresas.

Existen nuevas teorías que ayudaran a los gerentes a encontrar nuevas estrategias para la gestión de la administración; pues se debe considerar una perspectiva más holística, más desafiante, más innovadora. De acuerdo con Dusell (2001) la competitividad es el proceso de integración dinámica de países y productos en mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de la oferta como de la demanda.

Como lo señala A. Ali (2007) el desmoronamiento de las barreras comerciales y el creciente apetito de los consumidores en el mundo desarrollado por productos fabricados en lugares lejanos generan miedo y optimismo. Esto habla de que los consumidores cada día tienen nuevas necesidades y en consecuencia requieren nuevos satisfactores, y si las empresas no reaccionan ante esas actitudes con la rapidez con que se presentan esas necesidades pueden desaparecer o serán absorbidas por aquellas que si están dispuesta a invertir en investigación y desarrollo y a dejar de largo el proteccionismo.

La economía local indica que las oportunidades económicas ofrecen mejores perspectivas en los países de origen, probablemente es que finalmente las organizaciones locales han aprendido que el talento se debe quedar en casa, aceptar que hay nuevos líderes con otras ideas al ser mejor aprovechadas; que lo bueno no necesariamente debe ser caro, y si lo hecho en casa es bueno, no se invertirá tanto en logística y en consecuencia llegará más rápido al consumidor.

Estas son características que el sector artesanal puede aprovechar a su favor, pues deben resaltar sus cualidades de ser creativos, innovadores, y si les interesa mantenerse en su localidad, pero al mismo tiempo quieren ser reconocidos en otros lugares; entonces, la conveniencia será aprovechar la combinación de los recursos del gobierno, universidades y empresas para asegurar la productividad y en consecuencia lograr la competitividad que tanto se busca.

En 1955 el Banco Nacional de Comercio Exterior realizó estudios sobre la

producción de artesanías con la intención de sentar las bases para la asistencia económica a las artes plásticas y a las artesanías artísticas para fomentar la exportación de estos productos; en México la comercialización de artesanías se ha dado por minoristas y en zonas turísticas (Cordero, 2007).

El conocimiento es un factor que fortalece a la empresa para el desarrollo de nuevos productos y da mucho peso a la creatividad, permite un mejor manejo del negocio haciendo a la administración formal lo que representa mayor grado de innovación en los productos y mayor efectividad en el nivel de vida de los artesanos, el conocimiento de los procesos de producción es considerada una fuente importante de desarrollo (Harris, et al., 2000).

Algunas de las formas en que la transferencia tecnológica puede impactar positivamente a las empresas artesanales son:

1. Mejoras en los procesos: Al implementar tecnología de punta como maquinaria especializada o herramientas avanzadas de software, se podrán optimizar los procesos de producción haciendo a las empresas más eficaces, reduciendo los tiempos y los costos.
2. Mejora de la calidad: se pueden garantizar estándares requeridos al incluir tecnologías de inspección, monitoreo y seguimiento en el proceso de producción.
3. Ampliación del mercado: la adopción de nueva tecnología permite a las empresas artesanales llegar a nuevos mercados, utilizando plataformas de comercio electrónico y el uso de redes sociales, lo que ayudará a aumentar las ventas y la visibilidad de sus productos.
4. Innovación y diferenciación: la transferencia de tecnología estimula la innovación en el diseño, así como la producción de productos artesanales, permitiendo la creación de productos únicos y diferenciados.
5. Capacitación y desarrollo de habilidades: Al implementar nueva tecnología las empresas artesanales requerirán de capacitación y desarrollo para sus empleados, solo así se aprovecharán al máximo las herramientas mejorando también la empleabilidad.

Una ventaja competitiva es fundamental para el éxito a largo plazo de las empresas en un mercado cada vez más competitivo y dinámico, en el que se deberán identificar, así como cultivar continuamente estas ventajas para mantener la relevancia y la rentabilidad de la industria, por lo que será necesario vincular a las

empresas artesanales con la transferencia tecnológica y la competitividad.

La investigación que se realiza en las universidades, contribuye a la innovación en las industrias este es un motor importante para hacer el registro de propiedad industrial, así como el desarrollo tecnológico (Mansfield, 1995); el conocimiento académico se trasfiere a través de mecanismos como la generación de patentes, el know-how, secretos comerciales, etc. La colaboración universidad empresa favorece la creación de contratos de investigación y consultoría (González, 2013).

## Conclusiones

Las empresas artesanales pueden ser lideradas por personas con distintas capacidades y habilidades, desde artesanos que trabajan de manera individual o colaboran en equipos para gestionar su organización, también por emprendedores creativos o colectivos de artesanos, pero independientemente de quién las dirija tienen un alto compromiso con la calidad, la autenticidad y la creatividad.

La competitividad es diferente en todas las empresas independientemente de su tamaño, pero es fundamental para que las empresas artesanales generen ventajas competitivas. Los consumidores valoran la atención al detalle, así como las características de sus productos artesanales, no solo ofrecen productos únicos y diferenciados lo que ayuda a atraer clientes que buscan algo distinto a lo que ofrecen las grandes marcas. La atención personalizada o individualizada aumenta la satisfacción del cliente y genera lealtad.

La importancia de la competitividad radica en los recursos y capacidades de las empresas; con la globalización, los factores intervinientes son más móviles, aun cuando hay factores esenciales en ésta, que son el precio además de la calidad, pero también es importante considerar el salario de los trabajadores, pues sus conocimientos, destrezas y habilidades realizarán la gestión de la administración hasta volverla más eficiente, serán ellos quienes generen esos factores esenciales para hacer de trabajo una organización más productiva, pero solo lo harán en el pleno aseguramiento de su empleo.

El reto es la rapidez con que las organizaciones se adapten y respondan al cambio, esa capacidad de las organizaciones para generar rentabilidad asociada a la capacidad de supervivencia. Los artesanos no deben ser la excepción, la globalización también los alcanzó, deben ser más innovadores sin perder la tradi-

ción. La competitividad en empresas artesanales busca mantener una conexión auténtica con la comunidad por lo que deberán generar estrategias para competir con éxito en el mercado al atraer consumidores que valoran la autenticidad y la calidad de sus productos.

Las empresas artesanales deberán tener iniciativas, pero también aceptar los apoyos que les brinda el gobierno respecto de financiamientos, las universidades en educación y capacitación, los equipos colaborativos compartiendo el conocimiento. Deben utilizar los procesos administrativos necesarios para aplicar la gestión del conocimiento, pues esto les permitirá tal vez reinventarse, deben aprovechar y usar la transferencia tecnológica que implica la utilización de herramientas digitales para acceder a otros mercados sin olvidarse de recurrir al registro de sus activos tangibles e intangibles con la propiedad intelectual.

Se deberá garantizar que la transferencia tecnológica se realice de manera sensible al contexto, respetando las características únicas de la producción artesanal para garantizar que se preserve la autenticidad y su valor cultural.

Ligar a las empresas artesanales con la transferencia tecnológica genera una serie de beneficios significativos, ayuda a mejorar la eficiencia de los procesos, la calidad y la competitividad de los productos artesanales, también se amplía el alcance del mercado, así como la innovación y la diferenciación, de esta forma es que la transferencia tecnológica impacta positivamente a las empresas artesanales.

## Referencias

- Bancomext, G. B. D. E. (2006). 11a edición, Edit. Bancomext, México.
- Banco Nacional de Comercio Exterior (México). (1964). *Comercio exterior* (Vol. 14). Banco Nacional de Comercio Exterior.
- Benítez Codas, Manuel, Evolución del Concepto de Competitividad. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias [en línea] 2012, III (enero-junio): [Fecha de consulta: 26 de noviembre de 2017] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215025114007>> ISSN 1856-8327
- Cordero Chavira, J. G. (2007). *Modelo para el proceso de desarrollo organizacional de una red de productores de artesanías*.
- Dos Santos, T. (2006). *El desarrollo latinoamericano: pasado, presente y futuro. Un home-*

- naje a Andre Gunder Frank. *Tendencias*, 7(2), 139-166.
- DUSELL, E. (2001). *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología*.
- Etzkowitz, H., y Leydesdorff, L. (2000). *The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations*. *Research policy*, 29(2), 109-123.
- González-Pernía, J. L., Kuechle, G., y Peña-Legazkue, I. (2013). *An assessment of the determinants of university technology transfer*. *Economic Development Quarterly*, 27(1), 6-17.
- Harris, L., Coles, A. M., & Dickson, K. (2000). *Building innovation networks: Issues of strategy and expertise*. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(2), 229-241.
- Hernández Girón, J. D. L. P., Domínguez Hernández, M. L., & Caballero Caballero, M. (2007). *Factores de innovación en negocios de artesanía de México*. *Gestión y política pública*, 16(2), 353-379.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Consultado 20-05-2017 en <http://www.inegi.org.mx>
- Mansfield, E. (1998). *Academic research and industrial innovation: An update of empirical findings*. *Research policy*, 26(7-8), 773-776.
- Miller, D. (1993). *The Architecture of Simplicity*. *Academ. Of Manag. Rev* 18 (11). Pp. 116-138.
- Mundial, F. E. (2016). *Foro Económico Mundial*. Obtenido de Foro.
- Porter, M. E. (2007). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (edición revisada). Grupo Editorial Patria.
- Ramírez, V. H., Domínguez, D. P., & Vallejo, M. A. A. (2011). *Las mipymes artesanales como un medio de desarrollo para los grupos rurales en México*. *Universidad & empresa*, 13(21), 65-92.
- Sales, F.(Comp.) (2013). *Las artesanías en México. Situación actual y retos*. México DF D.R.© Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública Cámara de Diputados / LXII Legislatura (32,49-114).



## Lineamientos Editoriales

GESPYE Gestión Pública y Empresarial es una revista científica que publica los resultados de investigaciones teóricas, empíricas o bibliográficas de la ciencia administrativa, tanto privada como pública, se edita semestralmente por el Departamento de Administración del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

El Consejo Editorial de GESPYE incentiva a autores potenciales a enviar sus artículos originales e innovadores para evaluación por el Consejo Científico.

El envío de artículos para publicación en la revista GESPYE debe hacerse de conformidad con las llamadas de los artículos y las instrucciones y normas establecidas en el sitio Web de la revista: <https://dad.cucea.udg.mx/investigación/revista-gespye/lineamientospublicacion>

Todos los trabajos enviados son evaluados por un número de miembros del Consejo Científico de no menos de tres elementos. En cada número de la revista se publican de cinco a ocho de los mejores artículos enviados.



**UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA**

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

División de Gestión Empresarial

Departamento de Administración