

No. **36** Vol. 12
Septiembre-diciembre 2024

REVISTA IMPULSA DE UNIVERSIDAD LA SALLE CUERNAVACA

ISSN 2395-9207

20
aniversario
Maestría en Administración



Alineación estratégica • Compromiso universitario • Endomarketing
Modelo de negocio • Salario emocional • Inteligencia artificial generativa

Alineación estratégica dinámica

Dr. Ernesto Olascoaga Villanueva

**Las universidades como agentes de cambio:
tecnología, innovación y colaboración para la sostenibilidad**

Dr. José Sámano Castillo

Endomarketing en empresas multigeneracionales

Mtra. Adriana Margarita Enríquez Muñoz

Tu modelo de negocio frente al espejo financiero

Mtra. Adriana Montserrat Eguíza Tamayo

El impacto del salario emocional en la gestión del talento

Dra. Elda Ivette Guzmán Ballesteros

**El reto de administrar la adopción
de la inteligencia artificial generativa (Gen IA)**

Dra. Mayanyn Larrañaga Moreno

REVISTA IMPULSA DE UNIVERSIDAD LA SALLE CUERNAVACA

ISSN 2395-9207





Revista IMPULSA de Universidad La Salle Cuernavaca

AÑO 12 NÚM. 36 12 2024

ISSN 2395-9207

Mayanyn Larrañaga Moreno
Editora responsable

Ana del Rosario Andere Escalada
Revisión textos en inglés

Luis Humberto Nava Navarrete
Revisión de textos en español

Margarita Sigüenza Cancino
Diseño editorial

Ramón Nicasio Reyes Román
Apoyo fotográfico

REVISTA IMPULSA DE UNIVERSIDAD LA SALLE CUERNAVACA, revista cuatrimestral septiembre-diciembre 2024. Editora responsable: Mayanyn Larrañaga Moreno. Número de Certificado de Reserva otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor: 04-2015-083116222500-102. Número de Certificado de Licitud de Título y Contenido: 17684. Domicilio de la Publicación: Nueva Inglaterra S/N. Col. San Cristóbal. C.P. 62230, Cuernavaca, Morelos. Imprenta: Integrarte Publicidad. Carnero 25 Local F. Col. Amatlán. C.P. 62140. Cuernavaca, Morelos. Distribuidor: Universidad La Salle Cuernavaca. Nueva Inglaterra S/N. Col. San Cristóbal. C.P. 62230, Cuernavaca, Morelos.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura de la Universidad La Salle Cuernavaca. Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de esta publicación, sin la autorización por escrito del representante legal de Universidad La Salle Cuernavaca.

Licencia de publicación *Creative Commons 4.0*

CONSEJO CIENTÍFICO

Dr. José Francisco Alanís Jiménez
Mtra. Sandra Issela Ceballos Torres
Dra. Gabriela de la Hoz Abdo
Mtra. Aimé de la Hoz Bécquer
Dr. Óscar Domínguez Pérez
Dra. Claudia Fernández Pardo
Dr. Carlos López-Gatell Ramírez

Dra. Tricia Lorena García Santana
Dra. Elda Ivette Guzmán Ballesteros
Dr. Luis Hernández Juárez

Dr. José Raymundo Leppe Nerey
Mtro. Franco Longardo Ynsfran
Mtro. José Eduardo Muñoz Delgado
Mtra. María Teresa Ortega Flores
Dr. Francisco Javier Pineda Méndez
Dr. Gustavo Adolfo Pozas Márquez
Mtra. Andrea Angélica Ramírez Paulín
Mtro. Juan Manuel Rodríguez González
Mtra. Cristina Sifuentes Amador
Dra. Mariana Teresa Silveyra Rosales

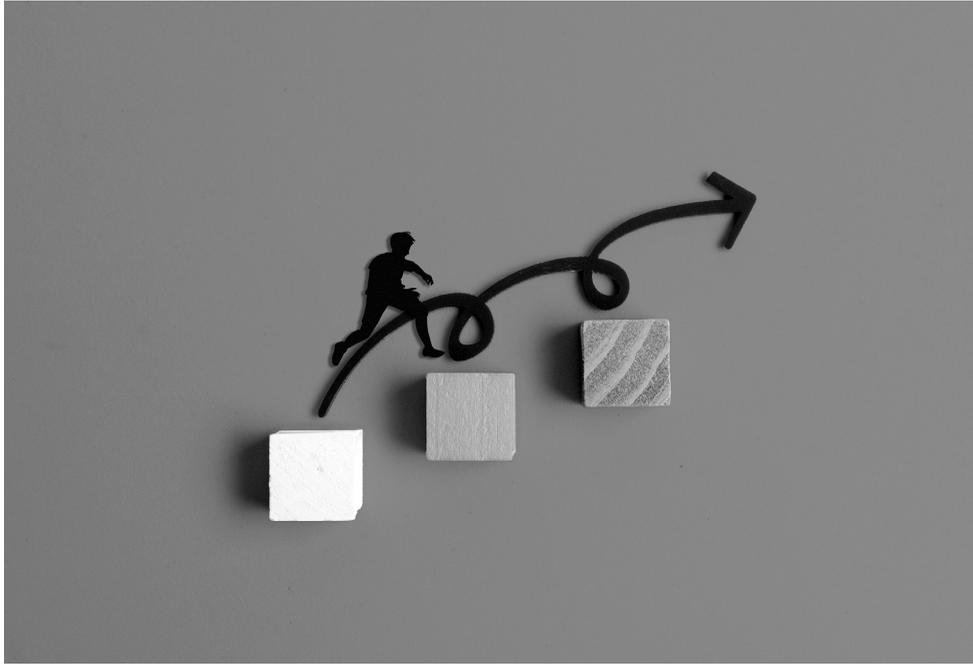
Universidad Autónoma del Estado de Morelos
Universidad La Salle Cuernavaca
Universidad La Salle Cuernavaca
Universidad La Salle Cuernavaca
Universidad La Salle Cuernavaca
University of Illinois-Chicago
Instituto Nacional de Salud Pública
Universidad La Salle Cuernavaca
Universidad La Salle Cuernavaca
Universidad La Salle Cuernavaca
Universidad Nacional Autónoma de México
Universidad La Salle Cuernavaca
Universidad Autónoma del Estado de Morelos
Universidad La Salle Cuernavaca
Universidad La Salle Cuernavaca
Universidad Politécnica del Estado de Morelos
Universidad Autónoma del Estado de Morelos
Universidad La Salle Cuernavaca
Universidad Tecnológica Emiliano Zapata
Universidad La Salle Cuernavaca
Universidad La Salle Cuernavaca
Universidad Autónoma del Estado de Morelos
Universidad La Salle Cuernavaca

CONSEJO EDITORIAL

Mtro. José Rodrigo Oseguera López
Lic. Elia Maldonado Aguilar
Mtra. Mónica Molina Becker
Ing. Ana del Rosario Andere Escalada
Mtro. Luis Humberto Nava Navarrete
Mtra. Juana María Capetillo López
Lic. Rodrigo Rodríguez Salas
Lic. Margarita Sigüenza Cancino

Contenido

Presentación	8
Alineación estratégica dinámica <i>Dr. Ernesto Olascoaga Villanueva</i>	11
Las universidades como agentes de cambio: tecnología, innovación y colaboración para la sostenibilidad <i>Dr. José Sámano Castillo</i>	31
Endomarketing en empresas multigeneracionales <i>Mtra. Adriana Margarita Enríquez Muñoz</i>	51
Tu modelo de negocio frente al espejo financiero <i>Mtra. Adriana Montserrat Eguiza Tamayo</i>	65
El impacto del salario emocional en la gestión del talento <i>Dra. Elda Ivette Guzmán Ballesteros</i>	75
El reto de administrar la adopción de la inteligencia artificial generativa (Gen IA) <i>Dra. Mayanyn Larrañaga Moreno</i>	85
Guía para la publicación de trabajos	96



Presentación

“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio.” - Charles Darwin.

La Teoría de la Evolución (de las Especies) por Selección Natural formulada por Darwin a finales del siglo XIX implicó un parteaguas en la manera en la que la humanidad concebía la evolución de los seres vivos, considerando hasta ese momento que su supervivencia dependía únicamente de sus capacidades físicas o el tamaño de su cerebro.

A lo largo de la historia brillantes y prósperas civilizaciones como la egipcia, china, griega o maya, a pesar de sus grandes aportaciones a la cultura, la ciencia y la política, han vivido su propio declive aun con su gran poderío militar. Y en el pasado remoto, imperios como el otomano o el británico no han permanecido como los conocíamos aun cuando sus áreas

de influencia fueron de tal magnitud que en la época victoriana según se decía, *el sol no se ocultaba para la corona inglesa* pues llegaron a dominar cerca del 25% de la población mundial en varias latitudes de nuestro planeta.

También en el ámbito de los negocios hay claros ejemplos de auge y caída de empresas icónicas en el siglo XX, como Kodak y Blockbuster que, con modelos de producción, venta y servicio probados y exitosos, no fueron capaces de reconocer los cambios en las tendencias tecnológicas y hábitos de consumo de sus clientes. A un ritmo impresionante perdieron terreno frente a los teléfonos inteligentes cuya tecnología superaba a la fotografía tradicional y los servicios de entretenimiento por streaming permitieron a los usuarios seleccionar películas, series y programas de televisión “a la carta” desde la comodidad del sofá de la casa.

Las organizaciones civiles, las empresas y las naciones están formadas por personas y de alguna manera se consideran organismos vivos en la medida en que las interacciones entre sus miembros son más frecuentes y con mayor intensidad y alineadas a un beneficio común, y a similitud de los seres vivos, pasan por etapas de nacimiento, crecimiento y desarrollo que, de no modificar sus paradigmas y dar respuestas creativas y pertinentes a la sociedad a la que prestan sus servicios, están condenadas, como menciona la teoría de Darwin, a perecer.

Los artículos que se incluyen en esta edición con motivo del 20° aniversario de la Maestría en Administración constituyen un claro ejemplo de la evolución que ha tenido la Administración en su quehacer en las organizaciones civiles y mercantiles.

La óptica de la Alineación Estratégica presentada por el Dr. Ernesto Olascoaga siempre vigente para facilitar la productividad y la eficacia en las organizaciones, misma que sólo es posible, como lo menciona el autor, con la colaboración de las personas.

El Dr. Sámano Castillo nos recuerda el compromiso de las Universidades como promotores del cambio por medio de la educación para conducir acciones en temas de sostenibilidad, investigación aplicada, la necesaria vinculación con la comunidad y de esta forma atender los ODS propuestos en la Agenda 2030 de la ONU.

La riqueza de las organizaciones radica en el talento humano que las compone, sobre lo cual la Mtra. Adriana Enríquez Muñoz nos presenta el endomarketing como un enfoque para generar entornos laborales incluyentes para diferentes generaciones de colaboradores y lograr su motivación y su contribución a los

objetivos organizacionales. Este artículo se relaciona con el presentado por la Dra. Elda Guzmán acerca del salario emocional que representa un gran reto para la gestión en las organizaciones en tener estrategias que privilegien tener empleados saludables, leales y comprometidos.

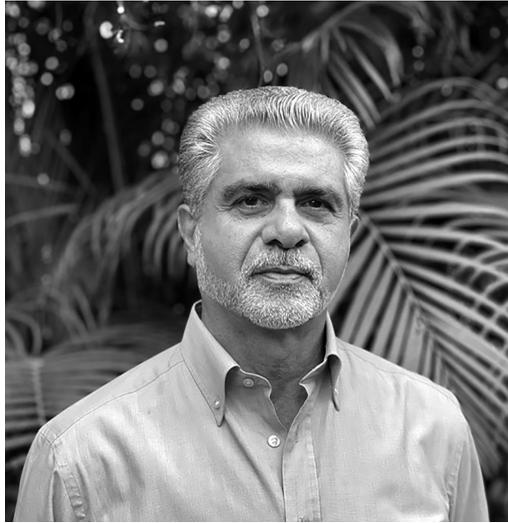
Con la gestión del talento cubierta, las empresas podrán de una manera más asertiva dedicarse a la generación de utilidades y de oferta de valor, haciendo un adecuado análisis de los aspectos financieros y replantearse la vigencia de sus modelos de negocios como lo comenta la Mtra. Adriana Montserrat Eguiza desde su mirada financiera experta.

Constituye de igual forma para las organizaciones todo un reto estar a la vanguardia en innovación y tecnología, la inteligencia artificial generativa ha venido a modificar la forma en que se realizan los procesos de negocios. Como lo menciona la Dra. Mayany Larrañaga en su artículo, todo radica en un liderazgo dispuesto a afrontar los cambios, y a hacer uso de la inteligencia artificial como un experto que acompañará a la inteligencia humana y que de ninguna manera podrá ser sustituida.

Estos artículos son presentados por docentes y egresados de nuestra Maestría en Administración y son fruto de su vasta experiencia académica y profesional, así como de un sinnúmero de intervenciones con diversas organizaciones públicas y privadas que les ha permitido escudriñar las entrañas de sus procesos e interacciones entre sus colaboradores y cómo han sorteado de forma innovadora los retos de un mundo cambiante. Que los 20 años que celebramos de este programa académico nos permitan hacer vivo el Ideario de nuestra Universidad de transformar la realidad social a través de la labor que diariamente realiza nuestra red nacional e internacional de alumni.

Mtro. José Rodrigo Oseguera López
RECTOR

Egresado de la Maestría en Administración generación 2007-2009
Coordinador de la Maestría en Administración en el período 2010-2015



Alineación estratégica dinámica Un método integrado

Dr. Ernesto Olascoaga Villanueva

Grupo Visión Global, S.C. eolascoaga@gvg.com.mx
Docente en la Maestría en Administración 2011-2014

Resumen

Una pregunta siempre vigente: ¿Qué hacen las empresas exitosas para impulsar a las personas y lograr que estén entusiasmadas, comprometidas y alineadas con el logro de los objetivos? Ante un entorno cambiante es necesario hacernos la misma pregunta pero en un contexto actualizado y enriquecido con múltiples perspectivas. En el 2006 a partir de la disertación para obtener el grado doctoral en Cambio Organizacional en Pepperdine University con el tema de Alineación Estratégica Dinámica (AED), el autor ha desarrollado la AED como un proceso de investigación colaborativa que integra sistemas sociotécnicos y tecnologías de la información. En este artículo se describe brevemente la metodología y los resultados de la investigación realizada en CMM, Corporación Mexicana de Manufactura (seudónimo) para posteriormente actualizar

las reflexiones iniciales, considerando la práctica profesional de estos últimos años, y sugerir nuevas líneas de investigación y práctica.

Este diseño de investigación-acción mejoró la alineación de los miembros de CMM con su estrategia organizacional, demostró la capacidad de la investigación colaborativa para facilitar la productividad y la eficacia de la organización y, simultáneamente, incrementó la alineación estratégica. El estudio empleó un enfoque colaborativo de recopilación y análisis de datos científicos para generar conocimientos procesables y aumentar la capacidad organizativa mediante el aprendizaje continuo.

Palabras clave: Alineación estratégica, estrategia organizacional, administración del cambio.

Abstract

A question that is always relevant: What do successful companies do to motivate people and get them excited, committed and aligned with the achievement of objectives? In a changing environment, it is necessary to ask ourselves the same question but in an updated context enriched with multiple perspectives. In 2006, based on the dissertation to obtain the doctoral degree in Organizational Change at Pepperdine University with the topic of Dynamic Strategic Alignment (DSA), the author has developed DSA as a collaborative research process that integrates sociotechnical systems and information technologies. This article briefly describes the methodology and results of the research carried at CMM, Corporación Mexicana de Manufactura (pseudonym) to later update the initial reflections, considering the professional practice of recent years, and suggest new lines of research and practice.

This action-research design improved CMM member's alignment with their organizational strategy, demonstrated the ability of collaborative research to facilitate organizational productivity and effectiveness, and simultaneously increased strategic alignment. The study employed a collaborative approach to scientific data collection and analysis to generate actionable insights and increase organizational capacity through continuous learning.

Keywords: Strategic alignment, organizational strategy, change management.

Objetivo del proyecto

CMM es una empresa mexicana de manufactura, proveedor clave en la industria de los automóviles que se enfrentó a una grave crisis económica en 2002, la dirección tenía claro que la empresa no sobreviviría a menos que redujera sus costos, rediseñara sus principales procesos de fabricación y mejorara la alineación entre sus líderes. CMM había utilizado un paquete de software durante dos años en dos plantas y ahora quería utilizarlo en todas sus unidades de negocio como parte de un proceso de **Transformación Organizacional (TO)**. La dirección esperaba que el programa informático y los procesos de comunicación asociados a él ayudaran a revertir la ruptura del clima organizativo que se estaba produciendo. El equipo central de TO, estaba sometido a una enorme presión.

En marzo de 2004 los involucrados de CMM acordaron llevar a cabo un proceso de cambio acelerado utilizando la metodología de la investigación colaborativa. Creían que, para ejecutar la estrategia en el entorno actual, sería necesario que las personas mejoraran su comprensión de la misma, vieran cómo se comparaban los resultados reales con los previstos y desarrollaran altos niveles de flexibilidad. El proceso de investigación colaborativa se llevó a cabo en una planta de la empresa, como proyecto piloto, que iba a constituir la base de la implementación y futuros cambios en las demás plantas y divisiones.

Marcos fundamentales de la investigación

El proceso de cambio utilizó y contribuyó al desarrollo de la Alineación Estratégica Dinámica, un proceso que se apoya en cuatro fundamentos que comentamos brevemente a continuación. La Figura 1 presenta gráficamente estos fundamentos y los relaciona con los métodos de investigación utilizados en este estudio. Los fundamentos del AED, mostrados en la Figura 1 son:

1. SST o sistemas sociotécnicos (Sociotechnical Systems: STS)
2. MAD o modelo de autodiseño (Self Designing Methodology: SDM)
3. IC o investigación colaborativa (Colaborative Action Research: CR)
4. TI o tecnología de la información (Information Technology: IT)

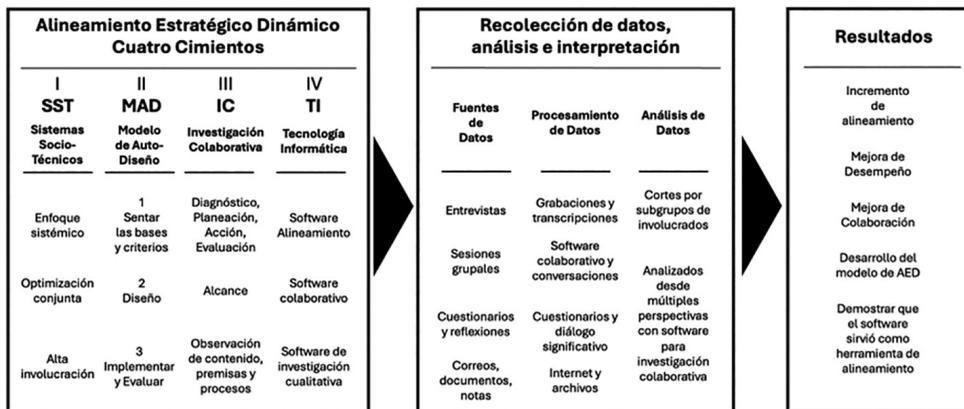


Figura 1. AED Fundamentos y Metodología

Fuente: Elaboración propia

El primer fundamento, la teoría de los sistemas sociotécnicos (SST) y el modelo de cambio de los sistemas sociotécnicos (Pasmore, 1988) proporciona una base para analizar y comprender las organizaciones (p. 120), así como un protocolo específico para identificar las variables que afectan a la alineación. Por ejemplo, fue útil conceptualizar la organización como una serie de acuerdos entre personas (Pasmore, p. 4) y reconocer que la mejora organizativa a menudo requiere cambiar algunos acuerdos del pasado y lograr la optimización conjunta de variables sociales y técnicas.

El modelo de autodiseño (MAD) desarrollado por Mohrman y Mohrman (2004, p. 317) y Mohrman y Cummings (1989) fue el segundo marco fundacional, el cual proporciona un enfoque de tres pasos para el diseño de procesos de cambio y el diseño de la organización. El MAD describe las funciones y tareas que desempeñan las distintas partes implicadas en la investigación colaborativa. También explica las actividades y productos clave durante cada una de las tres etapas: (1) sentar las bases y criterios, (2) diseño y (3) implementación y evaluación.

El tercer marco fundacional, la investigación colaborativa (IC), demostró ser muy valioso. Facilitó la desvinculación de diversos "silos" y la reincorporación a un proceso colectivo de creación de conocimientos procesables en materia de estrategia, alineación y ejecución. En este sentido, nos sentimos especialmente influidos por Shani, David, y Willson (2004) y por Coghlan y Brannick (2001). Shani y sus colegas consideran la "investigación colaborativa en gestión... como un proceso de indagación emergente y sistemático, integrado en una verdadera asociación entre investigadores y miembros de un sistema vivo con el fin de generar conocimientos científicos aplicables" (p. 83).

En cuanto al cuarto fundamento, la tecnología de la información (TI), la dirección creía que un software fácil de usar, en línea y "cero papeles" podría mejorar el rendimiento al permitir que las personas se implicaran más en el diseño,

despliegue, aplicación y seguimiento de la ejecución de los planes estratégicos. También ayudaría a los líderes con la información que necesitaban para ofrecer orientación, dirección y apoyo a sus colaboradores.

Mintzberg , Ahlstrand y Lampel (1998) apoyaron indirectamente la importancia de este aspecto de la alineación cuando cuestionaron la base en gran medida racional de la planificación estratégica:

Los sistemas formales podían sin duda procesar más información, al menos información dura, consolidarla, agregarla, desplazarla. Pero nunca podrían interiorizarla, comprenderla, sintetizarla. . . . No vale la pena darse cuenta de que todo salió según lo previsto pero no surgió ningún pensamiento estratégico. (pp. 73-74)

Desarrollo del proyecto

La mayor parte de los aprendizajes en este proyecto se desarrollaron de forma no lineal, fluída y orgánica. Según Fisher y Phelps (2006) encontrar formas de comunicar este aprendizaje no lineal es un problema constante en la investigación en acción. La naturaleza no secuencial de este proyecto en particular puede resultar más evidente si se considera la cantidad de personas involucradas de los diferentes subsistemas y la complejidad de las relaciones entre ellos: Estructura de CMM (Directores, Plantas, Áreas de Servicios Compartidos, Talento, Tecnología informática, Comité de Transformación Organizacional, Academia, Comité de investigación y disertación, consultores internos y externos.

Los resultados se utilizaron para sensibilizar y estimular la reflexión durante las sesiones de colaboración.

Durante la primera fase de “Sentar las Bases y los Criterios” se analizaron tres cuestiones principales con el Director General, los directores y los miembros del comité de TO: ¿Por qué es necesario un proceso de alineación? ¿Cuáles son los requisitos sociotécnicos para que el proceso tenga éxito? ¿Qué dudas existen sobre el proceso de cambio? Los miembros del comité y el investigador revisaron y adaptaron el método AED a sus necesidades. Durante esta fase, se administraron dos cuestionarios “en línea” sobre sistemas sociotécnicos y alineación con la estrategia. Los resultados se utilizaron para sensibilizar y estimular la reflexión durante las sesiones de colaboración. Los directores de planta, los supervisores de la planta piloto y los agentes de cambio internos eran los responsables de aplicar el cambio. Participaron en reuniones en las que aportaron información sobre cuestiones clave que debían tenerse en cuenta en la fase de diseño. Sus aportaciones se utilizaron para diseñar y apoyar el proceso de alineación, la formación y el uso del software de alineación.

En la fase de implantación también se celebraron sesiones de grupo con los supervisores de la planta piloto, agentes de cambio internos, consultores informáticos y miembros del comité. El trabajo en esta etapa se centró en muchos temas, que afectaban a múltiples grupos de interesados, tales como los éxitos durante el proceso, los obstáculos, la dinámica de grupo durante las sesiones de IC y las experiencias productivas e improductivas con el software.

Durante las tres fases del modelo de autodiseño se examinaron dos tipos generales de documentos: los escritos por varios participantes (por ejemplo, correos electrónicos, informes, comentarios generados en sesiones de grupo utilizando un sistema informático), resultados de cuestionarios y transcripciones de entrevistas. Se analizaron rigurosa y sistemáticamente todos estos documentos y se codificaron los contenidos (como palabras, frases o párrafos) utilizando el software de investigación cualitativa ATLAS.ti.

Metodología

Dos cuestiones relacionadas con el método de investigación eran especialmente importantes: (1) la exactitud de la información recopilada, es decir, su correspondencia con la realidad y (2) la naturaleza evolutiva o emergente del diseño de la investigación.

Exactitud de la información recogida

Se abordó la validez interna, la exactitud de la información y si se corresponde con la realidad siguiendo el rigor sugerido por Stringer (1999, p. 176) y así se reforzó la fiabilidad del estudio. La credibilidad se estableció a través de un compromiso prolongado con los participantes, la triangulación de la información procedente de múltiples fuentes de datos, la comprobación por parte de los miembros y los procedimientos de información entre pares.

Naturaleza emergente del diseño de la investigación

Los miembros del comité de TO creían que para que CMM sobreviviera tendría que crear una cultura de eficacia, medición, enfoque a resultados y creatividad y que *"todos los implicados en el proceso de consecución de objetivos tienen que entender su papel, consolidar la información, elaborar planes de acción y garantizar los resultados que todos necesitamos"*. Estaba claro que en esta situación habría ciclos de IC emergentes, entrelazados, multinivel e interdependientes.

Los miembros del comité de TO, con el apoyo del consultor, revisaron todos los mapas estratégicos y se diseñaron sesiones de "acuerdos de nivel de servicio" para negociar las necesidades de las plantas y las áreas de servicios compartidos.

Estas sesiones, aunque no formaban parte del plan original, condujeron al desarrollo de un nuevo módulo de software para hacer un seguimiento de los acuerdos generados. Este es un ejemplo de diseño técnico realizado para responder a una necesidad social del sistema, así como un ejemplo de la naturaleza emergente del método de investigación colaborativa.

Resultados y enseñanzas

A continuación se comentan brevemente los resultados en tres categorías: (1) resultados acordes con las intenciones y objetivos originales; (2) resultados inesperados; y (3) resultados para mejorar la gestión de la investigación colaborativa.

Resultados acordes con las intenciones y objetivos iniciales

Los resultados más importantes en esta categoría fueron:

- Mejora de la alineación estratégica mediante el uso de AED.
- Mejora del trabajo en equipo y la colaboración a todos los niveles en la planta piloto.
- La plataforma tecnológica ha demostrado ser un catalizador para el cambio y una potente herramienta de gestión. Hacia el final del proyecto, el 96% de los agentes de cambio, el 100% de los miembros de la planta piloto y el 40% de los directores afirmaron que comprendían la estrategia y estaban alineados con ella. Además, varios agentes de cambio mencionaron su escepticismo al principio del proceso (agosto de 2004). Sin embargo, menos de un año después, la gran mayoría reconoció la alineación estratégica como uno de los principales logros del proyecto.

Otros indicadores de una mayor alineación fueron (1) comprensión compartida de la necesidad de cambiar, para ser productivos y centrarse en el cliente; (2) reconocimiento compartido y explícito de la necesidad de una visión, estrategia y dirección comunes; (3) deseo compartido de tratar con el entorno y los proveedores como una sola empresa, ya no como plantas aisladas; (4) conciencia compartida de que facilitar información empresarial a los empleados mejoraría la interacción y el trabajo en equipo; y (5) reducción del escepticismo y mayor reconocimiento por parte de los agentes de cambio de que se había logrado la alineación de los objetivos e indicadores de la mayoría de las plantas.

Resultados y enseñanzas inesperados

Los resultados y aprendizajes más importantes en esta categoría fueron:

- Los directores de planta aprendieron que se requiere más compromiso, energía, paciencia y comprensión de lo que esperaban en un principio para liderar un cambio de esta magnitud.
- Los directivos aprendieron la importancia del papel de los directores y otros gestores clave en la aplicación de cambios para lograr la transformación.
- La ambigüedad de funciones entre algunos agentes del cambio limitó en gran medida su eficacia.
- Los directivos se sentían más cómodos y eran más eficaces a la hora de introducir tanto cambios técnicos como cambios sociales.
- Aprender lo que está escrito o identificado requiere un proceso de interiorización y no simplemente de difusión.

Resultados para mejorar la gestión de la investigación colaborativa

Los resultados y aprendizajes más importantes en esta categoría fueron:

- Los cuatro marcos fundacionales interrelacionados, SST, MAD, IC y TI, contribuyeron sustancialmente a los cambios y al aprendizaje.
- Resulta útil centrarse en primer lugar en los temas que más preocupan a los miembros de la organización y, en segundo lugar, en los objetivos de la investigación cuando es necesario elegir un enfoque en detrimento del otro.
- Independientemente del enfoque, es conveniente, e incluso fundamental, mantener el rigor en los procesos de investigación atendiendo a la validez interna, triangulando las fuentes de datos y utilizando herramientas adecuadas para codificar y cuantificar los datos.
- Uno de los objetivos últimos de la investigación colaborativa en gestión de organizaciones es aumentar la capacidad organizativa mediante el aprendizaje.
- El propio modelo de AED, ahora más perfeccionado que cuando empezó el proyecto, es un marco de referencia y una herramienta valiosa.

Tras esta investigación, ahora vemos la alineación como un *resultado*, un *proceso* y un *diseño*. Es un resultado cuando el cliente, debido al impacto que experimenta, lo percibe. Es un *proceso*, de ciclos de aprendizaje continuo, cuando los miembros de la organización perciben que está en marcha. Es un *diseño* cuando la organización se ha configurado para mantener el enfoque y la ejecución. Quizá sea más fácil ver la falta de alineación que la propia alineación.

Descubrimos que la mejora de la alineación estratégica en una organización puede comenzar cuando los miembros de la organización intentan de forma activa y colaborativa aprender a mejorarla y aprenden a participar en el

aprendizaje continuo. Mientras tanto, el trabajo de "intentar aprender cómo mejorarlo" se ve reforzado por la presencia de ideas preliminares sobre cómo lograrlo. En este proyecto de investigación, estas ideas preliminares existían inicialmente en la mente de uno de los investigadores, integradas en el modelo de "Alineación Estratégica Dinámica". En el transcurso de la investigación, estas "ideas preliminares" se fueron perfeccionando gracias a la colaboración entre el investigador y otras personas, incluidos miembros de CMM, consultores externos y otros investigadores. En este modelo verdaderamente colaborativo, "los elementos de producción de conocimientos, investigación, consultoría y práctica se integran en un esfuerzo conjunto para comprender y tratar mejor las cuestiones que preocupan a todas las partes" (Werr & Greiner).

Implicaciones para la investigación de la gestión colaborativa

En esta sección se identifican algunos de los mecanismos que fomentaron la colaboración y ayudaron a garantizar el rigor en la recopilación y el análisis de datos. También se identifican algunos de los mecanismos que podrían haberse empleado pero que no se emplearon tan extensamente como la retrospectiva sugiere que se debería haber hecho. En la Tabla 1 se enumeran algunos de estos mecanismos que pueden servir de base para planificar futuras investigaciones de gestión colaborativa.

Tabla 1. Mecanismos en la investigación colaborativa

Fuente: Elaboración propia.

Mecanismos que facilitaron la colaboración	Mecanismos que aseguran el rigor
<ul style="list-style-type: none"> •Diseño intencionado con objetivos significativos y claramente definidos. •Equipo de investigación interno/externo. •Sesiones de sensibilización. •El coordinador del comité de TO actúa como enlace. •Toma de decisiones conjunta entre el comité de TO y el investigador. •Sistema multiteclado para recabar y validar opiniones. •Las partes interesadas participan activamente en todas las fases. •Análisis conjunto de datos a lo largo de todo el proceso. •Atención al sentido de pertenencia. •Tecnología que facilitó el contacto, la sensibilización y la acción. 	<ul style="list-style-type: none"> •Investigadores externos participaron en el diseño del método. •Múltiples métodos de recolección y análisis de datos. •Bibliografía pertinente consultada en todas las fases •Pruebas recopiladas y analizadas sistemáticamente. •Numerosas entrevistas grabadas y transcritas. •Otras notas de entrevistas escritas directamente y validadas con los participantes. •Archivos de texto codificados y recodificados en caso necesario para garantizar la coherencia. •Software de investigación cualitativa utilizado para analizar datos. •Matrices utilizadas para contar y comparar las opiniones de las distintas partes interesadas. •Ciclo IC utilizado al final de cada etapa del MAD para identificar cambios o próximos pasos. •Aportaciones teóricas de expertos académicos teóricas para mejorar el modelo AED.

Mecanismos que podrían haber facilitado la colaboración pero que fueron infrautilizados	Mecanismos que podrían haber garantizado el rigor pero que fueron infrautilizados
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento más coherente de las sesiones de sensibilización. • Reuniones formales más frecuentes entre más personas internas y externas. • Identificar las dimensiones y los requisitos del diseño del aprendizaje desde el principio. • Una descripción más clara y completa de la AED. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor triangulación para profundizar en el análisis. • Uso más completo y exhaustivo del software cualitativo. • Análisis más completo de los datos suministrados por la plataforma tecnológica.

Con base en la experiencia narrada, se ofrecen las siguientes sugerencias para futuras investigaciones de gestión colaborativa.

Sugerencia 1: Aclarar lo que cada grupo de colaboradores espera aportar al proceso

En primer lugar, aclarar y documentar entre los propios colaboradores la naturaleza general de las contribuciones que cada grupo puede hacer, así como los tipos de limitaciones que cada uno puede aportar al proceso.

Sugerencia 2: Identificar los fundamentos conceptuales

En segundo lugar, seleccionar los marcos fundacionales, conceptos, modelos, teorías y herramientas de investigación adecuados para influir en el proceso. A continuación, impartir formación a los colaboradores sobre su uso. El marco general utilizado, la Alineación Estratégica Dinámica, era propio y en gran medida no estaba probado. Sin embargo, se hizo uso del mismo para integrar otros marcos establecidos y respetados dentro del cuerpo de conocimientos, concretamente SST, MAD, IC y TI. Así pues, este conocimiento se "produjo a partir de datos más ricos y profundos que los que suelen estar disponibles en los datos estadísticos superficiales" (Werr & Greiner, Capítulo 5).

El trabajo en CMM volvió a confirmar el aprendizaje de que a lo largo del proyecto, una vez que las cuestiones humanas se describen en lenguaje de sistemas, los participantes, orientados predominantemente hacia la procesos analíticos, fabricación, la ingeniería, la tecnología y las finanzas, se volvieron sensibles y respondieron a una amplia variedad de cuestiones, necesidades y oportunidades humanas, y se vieron respaldados en este esfuerzo por su recién adquirida orientación hacia el pensamiento SST.

Sugerencia 3: Ofrecer formación para desarrollar tanto la destreza como la confianza

En tercer lugar, en las primeras fases de la investigación colaborativa hay que ofrecer una amplia formación sobre las nuevas habilidades, procedimientos, herramientas informáticas o contenidos laborales que probablemente se utilicen durante el proceso de cambio y después de él. Por ejemplo, al finalizar el proyecto, el 50% de los responsables de planta mencionaron que, en futuros trabajos de este tipo, debería aplicarse antes una estrategia de comunicación y formación sobre los programas informáticos. Consideraban la IT no sólo como una herramienta de alineación, sino también como un medio para hacer frente a la resistencia al cambio y adaptar nuevos métodos de trabajo.

Sugerencia 4: Atender a la dinámica humana entre los colaboradores

Además de capacitar y aclarar las funciones, considerar la necesidad de apoyo emocional entre los participantes, especialmente en medio de una enorme presión entre todos los grupos involucrados. Este aspecto se ve respaldado por las conclusiones de Mohrman et al. (2005), quienes llegaron a la conclusión de que la interacción eficaz entre los líderes, los miembros del equipo del proyecto y los agentes del cambio es fundamental para el éxito en este tipo de trabajo.

Sugerencia 5: Considerar el uso de un nuevo modelo de alineación estratégica

Los futuros investigadores sobre alineación estratégica podrían apoyarse, complementar y utilizar el modelo de la Figura 2 que surgió en el transcurso de este proyecto. Este modelo presenta la alineación como un acto de equilibrio continuo. La figura puede verse como un ojo, que representa la visión, la perspectiva y el enfoque necesarios para la plena alineación del sistema. Los círculos y el óvalo giran en torno a un eje interconectado. Los clientes y otras partes interesadas marcan su ritmo y velocidad. Para asegurar un equilibrio dinámico, los círculos deben realinearse constantemente.

Las cinco "S" de este modelo ponen de relieve que la satisfacción de los clientes y las partes interesadas requiere una alineación de todo el sistema. El entorno y la situación específicos definen elementos estratégicos clave

que deben establecerse para que las personas y todos los aspectos estructurales necesarios puedan realinearse constantemente. Los círculos giratorios son coherentes con los ciclos interactivos de la investigación colaborativa.

Para asegurar un equilibrio dinámico, los círculos deben realinearse constantemente.

En los últimos 15 años este autor ha integrado en la AED los modelos de diagnóstico y alineación de Labovitz y de Denison, la medición de los comportamientos individuales y grupales (Harrison), metodologías ágiles, herramientas tecnológicas tanto para la planeación, coordinación y monitoreo de la ejecución como para medir el grado de alineación organizacional antes y después del proyecto. Estas

herramientas permiten segmentar información precisa para un análisis específico e inmediato acelerando la búsqueda de acciones de alineamiento con inteligencia artificial, apoyando así el mejor desempeño de los líderes de las organizaciones con procesos de coaching ejecutivo orientado a comportamientos y resultados.



Figura 2. Las 5S de la AED como acto de equilibrio dinámico.

Fuente: Elaboración propia

Sugerencia 6: Dar prioridad a la capacidad organizativa

Por lo general, la IC exige adecuar o cambiar continuamente los métodos de investigación debido a las necesidades cambiantes de los sistemas en los que se lleva a cabo la investigación. Ésta fue precisamente la experiencia aquí vertida, y se tiene la firme creencia que rediseñar continuamente los métodos utilizados en este proyecto llevó a CMM a dominar un proceso de aprendizaje continuo para convertirse en una nueva capacidad organizativa.

En la opinión de este autor, el tipo de investigación colaborativa de la que se informa en este artículo se acercó al ideal de implementar un mecanismo de aprendizaje explícitamente diseñado. Se dice "se acercó" a este ideal porque a lo largo de este proyecto el énfasis fue aumentar la alineación y en los procesos para hacerlo que en los procesos para aumentar la capacidad organizativa.

Comentarios finales

Los que nos dedicamos a la investigación colaborativa e implementación de sistemas colaborativos de trabajo debemos ser realistas sobre el grado o la calidad de la colaboración que es factible. Por ejemplo, en el caso de CMM, el hábito, la cultura y la competencia limitaban el tiempo disponible para colaborar en algunas cuestiones y suponían que se debería disponer de tiempo para colaborar en otras. Sin embargo, aunque en ocasiones era difícil que la gente asistiera a las sesiones de trabajo, una vez estando ahí se centraban en la tarea que tenían entre manos. Los profesionales están más inclinados a considerar útiles los resultados de la investigación cuando participan en el debate y la interpretación de las conclusiones. La colaboración tenía mucho menos que ver con el tiempo de interacción que con la calidad y profundidad de la misma.

En CMM, la gente dio grandes pasos adelante en un momento en que estaban sometidos a una enorme presión. Lo hicieron a través de la colaboración y la investigación. A lo largo de este proceso de investigación colaborativa, ellos y nosotros aumentamos la capacidad, reforzamos la comprensión científica de la alineación estratégica y mejoramos el rendimiento organizativo e individual.

Referencias

- A. B. (Rami) Shani, S. A. Mohrman, W. A. Pasmore, B. Stymne, & N. Adler (Eds.), Handbook of collaborative management research. CA, Thousand Oaks: Sage.
- Coghlan, D., y Brannick, T. (2001). Doing action research in your own organization. CA, Thousand Oaks: Sage.
- du Plooy, N. F. (2003). La responsabilidad social de los desarrolladores de sistemas de información. En S. Clarke, E. Coakes, M. G. Hunter, & A. Wenn (Eds.), Socio-technical and human cognition elements of information systems (pp. 41-59). Londres: Information Science Publishing.
- Fisher, K., y Phelps, R. (2006). ¿Receta o arte escénica? Challenging conventions for writing action research theses. Action Research, 4(2), 143-164.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Nueva York : Free Press.
- Mohrman, A. M. J., & Mohrman, S. A. (2004). Autodiseño de un sistema de gestión del rendimiento. En N. Adler, A. B. (Rami) Shani, & A. Styhre (Eds.), Collaborative research in organizations: Foundations for learning, change, and theoretical development (pp. 313-332). CA, Thousand Oaks: Sage.
- Mohrman, S. A., y Cummings, T. (1989). Self-designing organizations: Learning how to create high performance. MA, Reading: Addison-Wesley.
- Mohrman, S. A., Gibson, C., B., & Mohrman, J. A., M. 2001. Investigación útil para la práctica: A model and empirical exploration. Academy of Management Journal, 44(2): 357.
- Olascoaga, E. (2006) Dynamic Strategic Alignment: An integrated method. Disertación doctoral en Cambio Organizacional. Pepperdine University
- Pasmore, W. A. (1988). Diseño de organizaciones eficaces: The sociotechnical systems perspective. New York: Wiley.

- Shani, A. B. (Rami), David, A., & Willson, C. (2004). Investigación en colaboración: Hojas de ruta alternativas. En N. Adler, A. B. (Rami) Shani, & A. Styhre (Eds.), *Collaborative research in organizations: Foundations for learning, change, and theoretical development*. (pp. 83-100). CA, Thousand Oaks: Sage.
- Stringer, E. T. (1999). *Action research* (2^a ed.). CA, Thousand Oaks: Sage
- Werr, A., & Greiner, L. Collaboration and the production of management knowledge in research, consulting, and management practice. En A. B. (Rami) Shani, S. A. Mohrman, W. A. Pasmore, B. Stymne, & N. Adler (Eds.), *Handbook of collaborative management research* (Cap. 5). CA, Thousand Oaks: Sage.



Las universidades como agentes de cambio: tecnología, innovación y colaboración para la sostenibilidad

Dr. José Sámano Castillo

Universidad Nacional Autónoma de México.
Socio Director del Centro de Investigación Proteus, S.A. de C.V.
Miembro del Consejo de Gobierno de la Universidad La Salle Cuernavaca.
jose.samano01@gmail.com
Docente de la Maestría en Administración. 2010-2015 / 2022-2023.

“El papel transformador de las universidades en la sostenibilidad conecta claramente la innovación con el cumplimiento de los Obejtivos de Desarrollo Sostenible...”
ONU, 2024

Resumen

El documento destaca la importancia de la gestión e innovación tecnológica sostenible y su papel en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por Naciones Unidas en las Universidades, en el reconocimiento que a partir de las prácticas de administración empresarial, la gestión e innovación tecnológica sostenible implica planificar, habilitar, desarrollar e implementar tecnologías que equilibren el progreso económico, la protección ambiental y el bienestar social, a través principalmente del diseño sostenible, el consumo responsable de recursos, el uso de energía limpia, la educación e innovación, y el cierre de brechas digitales.

La sociedad, como receptor de las acciones de las universidades también juega un papel crucial en la adopción de prácticas tecnológicas sostenibles, actuando como consumidores responsables, fomentando la educación y la conciencia, apoyando políticas públicas sostenibles, promoviendo la innovación y emprendimiento sostenible, y colaborando con empresas.

Desde un punto de vista local, en el documento se señala la coordinación de acciones con los municipios y las empresas para fomentar la colaboración y acelerar el cumplimiento de los ODS.

Finalmente, se resalta a las universidades como actores que tienen un papel fundamental en la implementación y promoción de los ODS, a través de la educación para la sostenibilidad, la investigación aplicada, la vinculación con la comunidad, la gestión sostenible en los campus y la incidencia y liderazgo global.

Palabras clave: Objetivos de Desarrollo Sostenible, Eco eficiencia, Desempeño ambiental proactivo, Universidades sostenibles.

Abstract

The document highlights the importance of sustainable technology management and innovation and its role in meeting the United Nations' proposed Sustainable Development Goals (SDGs) in universities, in the recognition that, from business management practices, sustainable technology management and innovation involves planning, enabling, developing and implementing technologies that balance economic progress, environmental protection and social welfare, through sustainable design, responsible consumption of resources, clean energy use, education and innovation, and closing digital gaps.

Society, as the recipient of university actions also plays a crucial role in adopting sustainable technology practices, acting as responsible consumers, promoting education and awareness, supporting sustainable public policies, Promoting innovation and sustainable entrepreneurship, and working with companies.

From a local perspective, the document points to coordinated action with municipalities and businesses to foster collaboration and accelerate SDG compliance.

Finally, universities are highlighted as actors that have a key role in the implementation and promotion of the SDGs, through education for sustainability, applied research, community engagement, sustainable management on campus and global leadership and advocacy.

Keywords: Sustainable Development Goals, eco-efficiency, proactive environmental performance, sustainable universities

Introducción

La gestión tecnológica sostenible consiste en planificar, desarrollar, implementar y usar tecnologías de manera que equilibren el progreso económico, la protección ambiental y el bienestar social. Su objetivo principal es maximizar los beneficios de la tecnología sin comprometer los recursos naturales ni generar daños irreversibles para las futuras generaciones.

Esta gestión implica el diseño sostenible para crear tecnologías y productos que sean eficientes, duraderos y fáciles de reciclar o reutilizar; consumo responsable de recursos para minimizar el uso de materiales no renovables y reducir la huella de carbono en el uso de tecnología; promover el uso de fuentes de energía renovable en todas las etapas del ciclo tecnológico; educación e innovación con la finalidad de fomentar la investigación y la educación sobre tecnologías verdes y sostenibles y finalmente, el cierre de brechas digitales para garantizar que el acceso a la tecnología no profundice desigualdades sociales, (Sámamo, 2024)

Es por lo anterior que la sociedad juega un papel clave en impulsar y adoptar prácticas tecnológicas sostenibles. Algunas formas de contribuir incluyen de forma práctica lo señalado en la Figura 1.

Consumidores responsables	Educación y generación de conciencia social	Fomentar políticas públicas sostenibles	Innovación y emprendimiento sostenible	Colaboración con empresas
<ul style="list-style-type: none"> • Elegir productos tecnológicos con certificaciones ecológicas. • Comprar solo lo necesario y alargar la vida útil de los dispositivos mediante mantenimiento y reparación. • Participar en programas de reciclaje de electrónicos para reducir el desperdicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender sobre el impacto ambiental de las tecnologías y las prácticas sostenibles. • Promover entre familiares, amigos y comunidades la importancia de un consumo tecnológico responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar iniciativas gubernamentales que incentiven la producción y uso de tecnologías verdes. • Participar en consultas públicas o iniciativas sociales que exijan regulaciones sobre la sostenibilidad tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear o invertir en startups que desarrollen soluciones tecnológicas sostenibles. • Fomentar el desarrollo de tecnologías locales adaptadas a las necesidades del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigir transparencia en las cadenas de producción. • Favorecer marcas y proveedores que adopten prácticas sostenibles.

Figura 1. Prácticas tecnológicas sostenibles.

Fuente: Elaboración propia.

Algunos ejemplos de impacto derivado de estas acciones, tales como la adopción de tecnologías de energía solar y eólica han transformado el acceso al uso de energía limpia; empresas tecnológicas están apostando por la economía circular, como Apple y Dell, que reutilizan materiales en sus productos dado que los consumidores impulsan cambios al preferir productos con menor impacto ambiental.

En resumen, la gestión tecnológica sostenible requiere la participación de todos los sectores: gobiernos, empresas, universidades y ciudadanía. La combinación de educación, políticas y decisiones individuales puede hacer una gran diferencia en la construcción de un futuro sostenible y crear un mundo mejor para todos hoy y para las futuras generaciones.

Marco contextual

El acelerado interés de las organizaciones por aumentar sus capacidades al relacionarse armónicamente con el medio ambiente, así como el desarrollo de la ingeniería y el progreso de las ciencias y de las tecnologías ambientales, todo ello, en su conjunto ha abierto las fronteras de la oportunidad a la identificación y

aplicación de soluciones sostenibles que hace sólo algunos años se consideraban imposibles.

En la última década, las organizaciones globales, han desarrollado nuevos procesos, tecnologías y formas de organización del trabajo, así como capacidades de su personal, lo cual les permite abandonar gradualmente las estrategias de comando y control de la contaminación ambiental. De este modo, las nuevas políticas ambientales globales se orientan hacia una mayor responsabilidad corporativa basada en la sostenibilidad.

Prácticas como impedir o minimizar, con tendencia a cero la formación en la fuente de contaminantes y residuos peligrosos y no peligrosos en cualquier sitio de la cadena de valor que los genere; promover el máximo ahorro de energía, insumos y de recursos naturales, fortalecer las medidas de seguridad en la operación del establecimiento y mejorar sus relaciones con la comunidad donde se realizan sus operaciones son acciones mandatorias de una sociedad cada vez más informada y demandante de una mayor sostenibilidad.

Las ventajas son evidentes. La aplicación del esquema de comando y control, suele ejecutarse a fondo perdido o bien aplicarse en gastos improductivos derivados de multas, clausuras, daños a terceros o amortización de

primas de seguros. En contraste y a diferencia de ello, las nuevas estrategias de sostenibilidad que privilegien la prevención, el fortalecimiento de la seguridad y el aprovechamiento sostenible de los recursos, tienen como regla principal elevar los rendimientos económicos de las organizaciones en armonía con el ambiente (Sámano, 2003)

En esta nueva visión, se ha hecho evidente el requerimiento imprescindible de sistemas de administración ambiental para las organizaciones, los cuales garanticen que estas últimas realicen actividades permanentes de mejora continua para elevar la calidad de su gestión ambiental.

No obstante lo anterior, en México son escasos los estudios que relacionen la economía, las políticas y el impacto ambiental. Derivado de esta premisa, se señala que aunque toda actividad productiva como no productiva, implica la utilización de recursos del medio ambiente y genera residuos que se depositan dentro de éste, el costo ambiental sólo se presenta cuando se rebasa la capacidad de absorción y degradación natural. Por lo tanto, quienes sufren el costo ambiental, si desean que éste se reduzca, deben pagar el generador del costo ambiental y utilizar el nivel óptimo de tecnologías de restauración ambiental y control de la contaminación para el efecto,

creando con ello el mercado ambiental. Mercado que acepta a la contaminación y se genera por las oportunidades para eliminarla.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA, 2024), cada año se invierten cerca de 7 billones de dólares en todo el mundo en actividades que causan un impacto negativo directo en la naturaleza, tanto por parte del sector público como del privado, una cifra que equivale aproximadamente al 7% del Producto Interior Bruto (PIB) mundial, de acuerdo con el informe sobre el Estado de la Financiación para la Naturaleza publicado en la COP28, ello debido a que más países han desarrollado sus regulaciones ambientales y la imposición de las medidas es más rígida.

Las estimaciones anteriores, auguran la consolidación de una nueva industria, la del medio ambiente, lo que sin duda continuará estimulando la aparición de empresas innovadoras en esta industria.

La innovación tecnológica y el medio ambiente son temas que cobran mayor relevancia en países que como México se encuentran en proceso de desregulación y en vías de una participación mayor en la economía mundial.

La desregulación de la economía en este contexto implica una mayor atención en la normatividad y legislación ambiental. De tal manera, que al establecerse el *“costo ambiental”*, las externalidades negativas dejan de ser tales apareciendo con ello nuevos sectores económicos relacionados con el medio ambiente. En este sentido, surgen también *“empresas innovadoras”* o *“empresas de base tecnológica”* que proporcionan nuevos servicios, procesos y productos para dar respuesta a los problemas ambientales. Se observa también la relativamente reciente puesta en práctica por parte del gobierno y la sociedad, de acciones concretas encaminadas hacia un uso más racional de los recursos, (Sámamo, 2004).

Las tendencias mundiales de protección al medio ambiente están orientándose cada vez más hacia acciones de carácter preventivo que hacia la imposición de sanciones *post facto*. Adicionalmente, la aparición de etiquetas ecológicas en los diversos mercados internacionales, está convirtiéndose en un instrumento de certificación medioambiental con un gran valor de mercado. De hecho, en algunos países, particularmente los europeos, esta clase de etiquetas tienen un valor de comercialización muy elevado, y su influencia se está generalizando ampliamente en los mercados internacionales.

Es por ello que las tendencias de la gestión ambiental que existen, dentro de las grandes organizaciones, están dirigidas para obtener una ventaja competitiva. Algunas de éstas son el desarrollo de sistemas, diseño de productos verdes, reciclado seguro, análisis de impacto ambiental, auditorías y autoevaluaciones.

Por su parte, los mercados internacionales se orientan con mayor rapidez hacia la adopción de normas de gestión medio ambiental, entendiéndose por ello, al conjunto estandarizado, ordenado y jerarquizado de operaciones de gestión técnica y administrativa, necesarias para asegurar el cumplimiento de la normatividad medioambiental vigente.

Desarrollo

Se ha hecho evidente la aparición de la nueva tendencia tecnológica mundial emergente: la del deliberado diseño, producción e innovación tecnológica de materias primas, materiales e insumos de producción, tanto como nuevos procesos y nuevos productos que de ninguna forma generen nanomoléculas o nanopartículas contaminantes. Este es el futuro inmediato que dominaría la producción de este siglo y de la que hay que dejar constancia desde ahora.

Modelos ambientales

Es por ello, que en este documento se presentan dos modelos ambientales que relacionan el costo ambiental con los beneficios esperados: la eco-eficiencia y el desempeño ambiental proactivo.

Eco-eficiencia

Concepto acuñado por el World Business Council for Sustainable Development como una estrategia de gestión que conjunta el desempeño ambiental y económico de las organizaciones, con la finalidad de aumentar valor agregado empresarial y disminuir el impacto ambiental.

Los principios de la eco-eficiencia son:

Optimización de los procesos. Sustituir actividades costosas de solución de *“fin de tubo”*, hacia actividades de prevención.

Reciclaje de residuos. Utilizar los residuos y subproductos de una organización como insumos para otra, con la premisa de *“cero desperdicios”*.

Eco-innovación. A través de *“manufactura inteligente”*, utilizar nuevos conocimientos e innovaciones para optimizar el consumo de insumos utilizados en productos y procesos tradicionales.

Nuevos servicios. Promover la especialización de procesos a través de la terciarización de actividades (in sourcing/out sourcing), de los cambios en las percepciones organizacionales hacia el medio ambiente y a través de la cultura del reciclado.

Redes y organizaciones virtuales. Promover la generación de redes para compartir información, casos de éxito y tecnologías. La eco-eficiencia más que un nuevo modelo ambiental, es una herramienta que permite a las organizaciones *“pensar en verde”*

en todas las actividades, procesos, productos y servicios de la misma, atendiendo en todo momento, el beneficio económico y ambiental que ello representa.

La eco-eficiencia como filosofía corporativa y organizacional demanda capacidades permanentes de evaluación y búsqueda, atentas a mercados, tecnologías y oportunidades siempre cambiantes. Por ello, requiere estructurarse en la práctica a partir de la existencia de sistemas de administración, de auditorías técnicas compatibles con sus principios y con un cumplimiento estricto de leyes, reglamentos y normas.

La compatibilidad del concepto de valor agregado con las filosofías de eco-eficiencia es manifiesta, dado que su sentido es contribuir al valor a largo plazo de la organización, a través de lograr un nivel determinado de desempeño ambiental al costo mínimo, con ahorros o incluso con utilidades adicionales, o bien, minimizar el riesgo, la carga o impacto ambiental con respecto a cada unidad de valor agregado generado.

Las medidas de eco-eficiencia no sólo pueden contribuir de manera directa a la competitividad de las organizaciones, sino que incluso pueden ser autofinanciables. Por ejemplo, con los ahorros obtenidos es factible amortizar el crédito que en su caso haya permitido realizar las inversiones involucradas.

La ecoeficiencia y su estrategia de aplicación ven reducido su alcance de aplicación, al no existir ningún acuerdo mundial para su utilización. Por otro lado, se limita a un carácter totalmente voluntario y sin reconocimiento al desempeño eco-eficiente de la organización, más allá de la autodeclaración de resultados.

Desempeño ambiental proactivo

El desempeño ambiental proactivo se define como una estrategia preventiva e integrada que contribuye a la protección ambiental y al desarrollo industrial. Su objetivo es el uso eficiente de los recursos demandados por los procesos y

la disminución de los residuos generados desde su origen, que impacten negativamente al ambiente.

Esta definición hace hincapié en la cadena de valor, la cual indica el punto central de la prevención; sin embargo, también subraya la importancia del ciclo de vida para alcanzar una solución sustentable a los problemas ambientales causados por las organizaciones.

Diversos autores señalan sobre la importancia de los programas de prevención de la contaminación y el enfoque al potencial ahorro directo en el mismo proceso de producción y al ahorro indirecto por la eliminación de costos asociados con el tratamiento y la disposición final de residuos, como método para lograr un uso eficiente de materias primas y energía, reducir la descarga de contaminantes desde la fuente al menor costo y con periodos cortos de amortización en las inversiones.

La implementación de esta estrategia involucra además, un cambio de actitudes en el pensamiento sobre la producción y el ambiente.

Sistemas de gestión medioambiental

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2024), ha emitido un conjunto de directrices que orientan el desempeño ambiental de las organizaciones multinacionales, en el marco de las disposiciones legales y reglamentarias y de las prácticas administrativas de los países en los que ejercen su actividad y teniendo en consideración los acuerdos, principios, objetivos y normas internacionales relevantes.

En estas directrices se expone la necesidad de proteger el medio ambiente y la salud y la seguridad públicas y de realizar, en general, sus actividades de una manera que contribuya al objetivo más amplio de la sostenibilidad.

En concreto se establece que las organizaciones tienen que establecer y mantener un sistema de gestión medioambiental adecuado, que incluya: a) la recogida y la evaluación de información adecuada y puntual relativa al impacto de sus actividades sobre el medio ambiente, la salud y la seguridad; b) la fijación de metas cuantificables y, en su caso, de objetivos relacionados con la mejora de los resultados medioambientales, incluyendo la revisión periódica de la pertinencia continua de estos objetivos; y c) el seguimiento y el control regulares de los avances en el cumplimiento de los objetivos o las metas en materia de medio ambiente, salud y seguridad.

La OCDE también tiene en cuenta las consideraciones relacionadas con el costo, la confidencialidad, la protección de los derechos de propiedad intelectual, la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad con las comunidades directamente afectadas por las políticas de medio ambiente, de salud y de seguridad de la organización, y por su ejecución.

La evaluación medioambiental para la toma de decisiones indica la necesidad de contar con indicadores e índices de desempeño, resultados y deseable de impacto. Es por ello, que se instruye ampliamente tomar decisiones basadas en certeza científica y no en meras creencias o suposiciones casuísticas.

Ante esta situación, los sistemas de normalización internacional son cada vez de mayor aceptación global y de mayor exigencia a nivel legal y comercial en países que tienden a mostrar un paralelismo entre la evolución del desarrollo económico y social equitativo de sus comunidades y la cultura de productividad limpia de sus empresas. Por ello, hay un esfuerzo internacional grande por marcar las directrices que aseguren la confiabilidad y posible sustentabilidad de las relaciones comerciales entre organizaciones

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son una agenda global adoptada en 2015 por los 193 países miembros de la Organización de Naciones Unidas, que busca abordar los grandes desafíos sociales, económicos y ambientales del mundo. Consisten en 17 objetivos y 169 metas específicas con un horizonte de cumplimiento para 2030. Estos objetivos abarcan áreas clave como la erradicación de la pobreza, la acción climática, la educación de calidad, la igualdad de género, la paz y la justicia, entre otros. Su finalidad es lograr un desarrollo sostenible que beneficie a todas las personas y al planeta, (ONU, 2024).

México tiene un puntaje promedio de 70.4 en el Índice de los ODS, lo que refleja

un avance parcial hacia las metas de la Agenda 2030. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos, especialmente en áreas como pobreza, desigualdad y sustentabilidad ambiental. La pandemia de COVID-19 exacerbó problemas estructurales y revirtió avances en salud, educación e igualdad de género. En términos regionales, el norte de México muestra mejores indicadores que el sureste, donde los rezagos son más pronunciados. Se estima que al ritmo actual, ninguna región del país alcanzará los objetivos antes de 2074.

En Morelos, se han tomado acciones para alinear las políticas estatales con los ODS. A través del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024, se vincularon programas y presupuestos a metas específicas de los ODS. El estado también cuenta con un Órgano de Seguimiento e Instrumentación de la Agenda 2030 para monitorear avances. Sin embargo, como en otras partes del país, el progreso es limitado debido a desigualdades sociales y los impactos de la pandemia, lo que dificulta alcanzar las metas propuestas, (LNPP, 2024).

En general, tanto México como Morelos necesitan acelerar sus esfuerzos, fortalecer la inversión en desarrollo sostenible y mejorar la colaboración entre gobiernos, empresas y sociedad civil para cumplir con la Agenda 2030.

Los ODS y la responsabilidad municipal y empresarial

Tanto los gobiernos municipales como las empresas desempeñan un papel crucial en el cumplimiento de los ODS, ya que tienen un impacto directo en las comunidades locales, los recursos y las dinámicas socioeconómicas. Su involucramiento es clave para llevar los ODS de la teoría a la práctica, adaptándolos al contexto local y sectorial.

Responsabilidad de los municipios en los ODS

Los municipios son la unidad de gobierno más cercana a la ciudadanía y, por tanto, tienen un rol central en la implementación de los ODS, particularmente en áreas relacionadas con servicios básicos, desarrollo urbano y bienestar social, encontrando entre sus áreas de responsabilidad las que se detallan en la Figura 2.

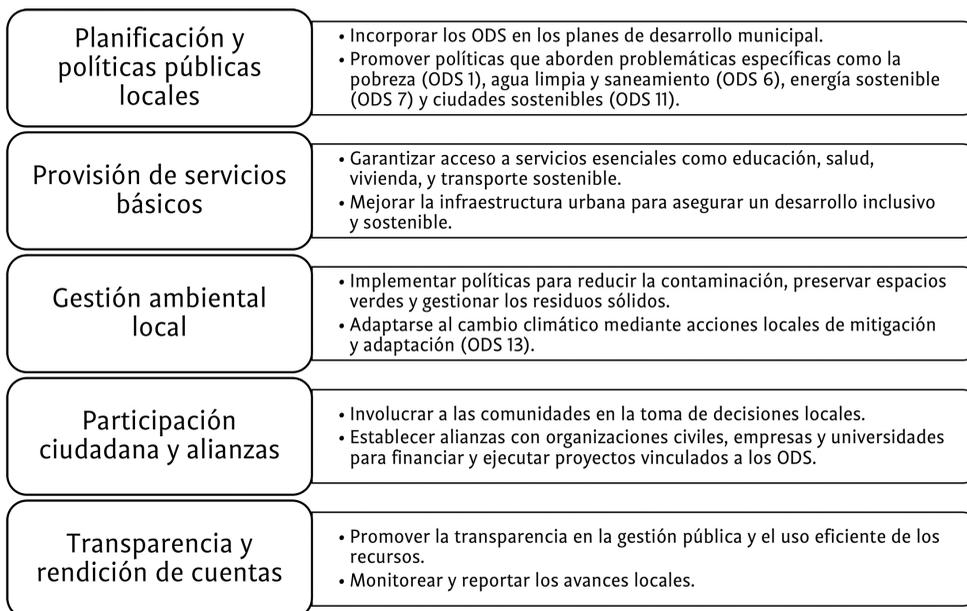


Figura 2. Áreas de responsabilidad municipal.

Fuente: Elaboración propia.

Responsabilidad empresarial en los ODS

Las empresas tienen una enorme capacidad de influir en la sostenibilidad global a través de sus operaciones, cadenas de valor y estrategias corporativas con medidas como las que se mencionan en la Figura 3.

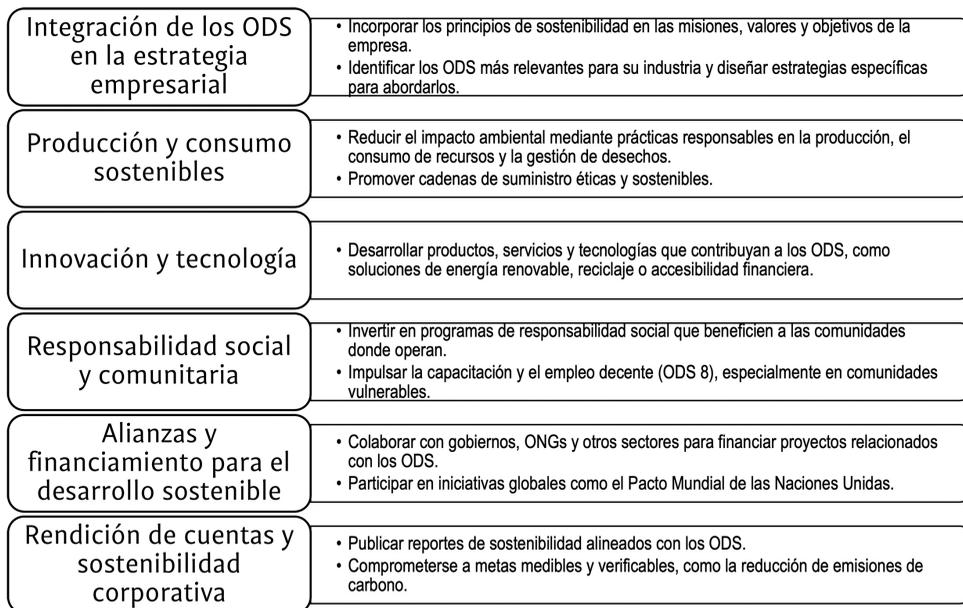


Figura 3. Medidas corporativas.

Fuente: Elaboración propia.

La colaboración entre municipios y empresas es esencial para acelerar el cumplimiento de los ODS. Las alianzas público-privadas (ODS 17) son clave para movilizar recursos, compartir conocimientos e implementar soluciones innovadoras que beneficien tanto a las personas como al medio ambiente.

En resumen, los municipios y las empresas son actores fundamentales en la implementación de los ODS a nivel local y global. Su colaboración efectiva puede generar un impacto positivo significativo en el desarrollo sostenible.

Responsabilidad de las universidades para el cumplimiento de los ODS

Las universidades desempeñan un papel crucial en la implementación y promoción de los ODS debido a su capacidad de formar ciudadanos, generar conocimiento e influir en políticas públicas. Sus responsabilidades incluyen:

a) Educación para la sostenibilidad.

- Incorporar los ODS en los planes de estudio para concientizar y capacitar a estudiantes sobre los retos y soluciones del desarrollo sostenible.
- Fomentar una formación interdisciplinaria que conecte las áreas académicas con las metas de los ODS.

b) Investigación aplicada a los ODS.

- Desarrollar investigaciones que generen soluciones innovadoras para abordar problemas vinculados a los ODS, como el cambio climático, la desigualdad o la pobreza.
- Colaborar con sectores público y privado para implementar soluciones basadas en la evidencia.

c) Vinculación con la comunidad.

- Promover proyectos y programas que beneficien directamente a las comunidades locales, priorizando áreas de pobreza, educación y acceso a servicios básicos.
- Actuar como un puente entre los gobiernos, las empresas y la sociedad civil para fomentar alianzas en torno a los ODS.
- Implementar políticas internas para hacer los campus más sostenibles, como el uso eficiente de recursos, la reducción de emisiones de carbono y la gestión responsable de residuos.
- Servir de ejemplo en la implementación de prácticas sostenibles.

d) Incidencia y liderazgo global.

- Ser parte activa de redes internacionales que promuevan la sostenibilidad y los ODS, como la iniciativa de la ONU “Sustainable Development Solutions Network” (SDSN).
- Influir en la formulación de políticas públicas relacionadas con los ODS.

En resumen, las universidades tienen la responsabilidad de formar futuros líderes conscientes, generar conocimiento transformador y actuar como catalizadores del cambio hacia un desarrollo más sostenible.

Sustainable Development Solutions Network (SDSN- México)

“Que nadie se quede atrás...” ha sido uno de las premisas bajo la cual se ha guiado el quehacer diario de las universidades y centros de investigación en la búsqueda de una equidad sostenible y que ha sido subrayada desde la creación de la Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible, (SDSN-México, 2024).

El trabajo organizado que realiza SDSN-México de forma coordinada desde hace 7 años desde la UNAM y el Tecnológico de Monterrey, ha permitido conjuntar los esfuerzos en sostenibilidad de más de 70 universidades, exponer 65 iniciativas en el Banco de Proyectos, coordinar los conocimientos y experiencias de sus 300 ExpertODS, establecer colaboraciones académicas, gubernamentales, legislativas y empresariales, en respuesta a los más diversos requerimientos hacia un sostenibilidad sostenida en soporte a la Agenda 2030. El haber establecido una hoja de ruta que considere de forma prioritaria a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible por igual, es una tarea que desde la visión académica puede ser resuelta a través de la visión de la colaboración transversal, exponiendo a problemas nacionales complejos, soluciones en colaboración a través de la integración de trabajo multidisciplinario (SDSN México, 2024).

El quehacer universitario quedaría incompleto sin considerar las aportaciones novedosas que pueden ser transformadas en un llamado a la acción con componentes de innovación, siendo la transformación sostenible innovadora de la sociedad el mayor de los desafíos, los ejemplos descritos, dan fe de que es posible lograr soluciones innovadoras desde la academia que con la participación de múltiples actores cristalizan contribuciones sostenibles novedosas.

Gestión sostenible en la Universidad La Salle México

La Universidad La Salle contribuye activamente al cumplimiento de los ODS a través de diversas iniciativas académicas, sociales y ambientales (ULSA, 2024). Algunas de las principales acciones incluyen:

Campus sostenible: La universidad implementa medidas como gestión de residuos sólidos y peligrosos, eficiencia energética (sustitución de luminarias por LED), y programas de reciclaje de PET. Estas acciones están alineadas con los ODS 3 (salud), 6 (agua limpia), 7 (energía asequible y limpia) y 12 (producción y consumo responsables).

Redes de colaboración: La Salle participa en iniciativas globales y locales como la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (SDSN México), promoviendo proyectos en conjunto con otras instituciones para alcanzar metas relacionadas con los ODS.

Proyectos innovadores: Destacan iniciativas como el uso de residuos alimenticios para la creación de croquetas para perros, y el impulso de startups, que han recibido reconocimiento internacional por su enfoque social y sustentable.

Educación y sensibilización: La universidad fomenta la cultura de sostenibilidad entre sus estudiantes y personal mediante recursos educativos, actividades y eventos enfocados en el cumplimiento de los ODS.

Reconocimientos Ambientales: La Salle ha sido reconocida como una universidad 100% libre de humo de tabaco, subrayando su compromiso con la salud y el bienestar de su comunidad y el medio ambiente.

Estas acciones reflejan el enfoque de la Universidad La Salle en el cumplimiento de la Agenda 2030, demostrando cómo la academia puede liderar esfuerzos sostenibles desde diferentes frentes.

Conclusiones

Las nuevas políticas ambientales de la industria global se orientan hacia una mayor responsabilidad corporativa basada en la sostenibilidad, promoviendo la prevención de la contaminación y el uso eficiente de recursos naturales.

Existen estrategias de gestión que conjuntan el desempeño ambiental y económico de las organizaciones, optimizando procesos, reciclando residuos, promoviendo la eco-innovación y nuevos servicios, y generando redes para compartir información y tecnologías, tales como la eco-eficiencia y el desempeño ambiental proactivo.

El mercado mundial para los servicios ambientales es creciente y con estimaciones de crecimiento significativo en países como México, es por ello que la innovación tecnológica es crucial para la generación de servicios especializados y el uso de tecnologías limpias, contribuyendo a la protección ambiental y al desarrollo industrial sostenible.

Bibliografía

- ONU. (2024). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2024). El medio ambiente y las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Recuperado de https://www.oecd.org/es/publications/2005/09/environment-and-the-oecd-guidelines-for-multinational-enterprises_g1gh57f0.html
- Laboratorio Nacional de Políticas Públicas (LNPP). (2024). Resultados del Laboratorio Nacional de Políticas Públicas del CIDE. Recuperado de <https://ics.lnpp.mx/#resultados>
- Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). (2024). Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Recuperado de <https://www.un.org/ruleoflaw/es/un-and-the-rule-of-law/united-nations-environment-programme/>
- Sámano, A. (2024). Gestión tecnológica sostenible. Curso presentado en el Congreso de la Red de Oficinas de Transferencia de Tecnología, Guadalajara, Jalisco.
- Sámano, A. (2004). Beneficios económicos y ambientales de los sistemas de administración certificados bajo ISO 14001. En XXIX Congreso de la Asociación Interamericana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental (AIDIS), San Juan de Puerto Rico, 2004.
- Sustainable Development Solutions Network (SDSN) México. (2024). Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible México. Recuperado de <https://sdsnmexico.mx/quienes-somos/la-red/>
- Universidad La Salle (ULSA). (2024). ODS La Salle. Recuperado de <https://lasalle.mx/somos-la-salle/ods-la-salle/>



Endomarketing en empresas multigeneracionales

Mtra. Adriana Margarita Enríquez Muñoz

Universidad La Salle Cuernavaca

adrianamktmexico@gmail.com

Docente de la Especialidad en Mercadotecnia y Publicidad,
articulada con la Maestría en Administración desde 2023.

Resumen

El endomarketing es una herramienta estratégica de gran relevancia en la gestión de la relación entre la empresa y sus colaboradores. En el contexto de las empresas actuales, las cuales son multigeneracionales, el endomarketing cobra aún mayor importancia; ya que existe una interacción entre personas y grupos de personas con diferentes expectativas, valores y formas de pensar. Este artículo permite, por medio de una investigación documental y de observación participativa,

crear propuestas para generar entornos laborales que motiven a los colaboradores, independientemente de la generación a la que pertenezcan. Se concluye que, al crear estrategias de endomarketing, se generan ambientes empresariales que promueven la productividad por medio de la motivación.

Palabras clave: Cliente interno, endomarketing, generaciones, motivación, necesidades.

Abstract

Endomarketing is a strategic tool of great relevance in the management of the relationship between a company and its employees. In the context of today's companies, which are multigenerational, *endomarketing* becomes even more important; since there is an interaction between people and groups of people with different expectations, values and ways of thinking. This article allows, through documentary research and participatory observation, to create proposals on how to create work environments that motivate employees, regardless of the generation to which they belong. It is concluded that, when defining *endomarketing* strategies, the resulting business environments promote productivity through motivation.

Keywords: Internal customer, *endomarketing*, generations, motivation, needs.

Introducción

Cuando pensamos en marketing, normalmente nos vienen a la mente estrategias y actividades que realizan las empresas para venderle un bien o un servicio a sus clientes. De hecho, en la mente de algunos consumidores, el marketing es el responsable de crear necesidades, de venderles productos que no quieren, de obligarlos a comprar cuando en realidad no desean hacerlo y de generar fechas especiales, tales como San Valentín, solo para vender. Por lo anterior, podemos decir que el marketing es una disciplina que, tradicionalmente, se considera orientada al consumidor.

Sin embargo, existe una rama del marketing que es poco conocida, o tal vez, poco tomada en cuenta; esta es la del *endomarketing*. Las empresas cuentan con dos tipos de clientes, los clientes externos, quienes compran sus bienes y servicios y los clientes internos, sus propios colaboradores. El *endomarketing* permite atender las necesidades de los colaboradores, como personas, no como máquinas productoras de bienes y servicios. Al aplicar estrategias de *endomarketing*, la satisfacción del cliente externo también será más alta, pues un cliente interno bien atendido trabaja efectivamente y ofrece un mejor servicio al cliente externo. Sir Richard Branson, fundador del globalmente exitoso The Virgin Group, menciona que “los clientes no son primero. Los empleados son primero. Si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán a tus clientes.” Asimismo, en una entrevista con Velvet Jobs, Branson hace hincapié en que “lo que hace que Virgin sea particularmente maravilloso es el maravilloso grupo de personas que creen en lo que intentan hacer, que sean apreciados y elogiados, no criticados y que tengan la oportunidad de hacer un gran trabajo” (canal VelvetJobs, 2018, lmin14s). La filosofía, relacionada a los colaboradores, de Sir Richard Branson en The Virgin Group es un gran ejemplo de *endomarketing*.

Por consiguiente, es importante mencionar que, para que el *endomarketing* funcione adecuadamente, es necesario conocer los deseos, necesidades y factores que motivan a los colaboradores. Temas por sí mismos complejos, los cuales se vuelven aún más complejos cuando consideramos que, en las empresas actuales, interactúan cuatro generaciones distintas. Estas son: *baby boomers*, generación X, *millennials* y generación Z. Cada generación cuenta con características únicas que influyen en la forma en la que trabajan y se motivan para lograr los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, es importante mencionar que, para que el endomarketing funcione adecuadamente, es necesario conocer los deseos, necesidades y factores que motivan a los colaboradores.

El presente estudio tiene como objetivo realizar una propuesta de aplicación del *endomarketing* en empresas multigeneracionales, de tal forma que no solo se le dé a esta rama del marketing la importancia que merece, sino también se arroje luz sobre lo imperativo que es reconocer y adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente interno.

Importancia del *endomarketing* en las empresas

Si analizamos la palabra “*endomarketing*” esta se compone de dos elementos, el prefijo *endo*, que significa interno y *marketing*, área de las empresas que se centra en el estudio de las necesidades y deseos de los clientes para lograr relaciones duraderas entre ellos y la empresa, por medio de la oferta de satisfactores de dichos deseos y necesidades; comúnmente llamados bienes y servicios. Ahora bien, al aplicar estas dos partes, del término, en las empresas podemos decir que el *endomarketing* es la actividad empresarial que evalúa los deseos y necesidades de los clientes internos para ofrecerles satisfactores, al mismo tiempo que se crean relaciones duraderas entre ellos y la empresa.

La parte inicial de la aplicación del *endomarketing* entonces debe ser identificar los deseos y necesidades de los colaboradores para lograr su satisfacción dentro de la empresa. Sin embargo, no debemos olvidar que la empresa, por sí misma, tiene objetivos muy claros a cumplir, objetivos que se deben alinear con el trabajo del cliente interno. Es aquí donde entra otra parte importante del *endomarketing*, la motivación. El cliente interno debe estar motivado para cumplir los objetivos empresariales.

El *endomarketing* no es nuevo, es una actividad empresarial que no ha sido explotada, y no es que el cliente interno no sea importante, simplemente que, comúnmente, se le considera un recurso, un medio para llegar a un fin. Hoy en día llamarle al trabajador recurso humano es mal visto por algunos autores, hecho que es comprensible cuando consideramos que los otros recursos empresariales son financieros, tecnológicos y materiales. Entonces ¿los seres humanos deberían estar considerados iguales que, por ejemplo, una silla o una máquina que se utiliza en el proceso de producción? La respuesta, claramente es no. Sin embargo, existen colaboradores en diferentes empresas que sí se sienten o se han sentido así. A parte de un sinfín de diferencias que existen entre los colaboradores y una silla, encontramos la motivación: una silla no necesita motivación para ser útil, un colaborador sí.

Los factores que motivan a las personas, en el contexto laboral, son variables, lo que puede motivar a alguien puede no motivar a alguien más. De acuerdo con Vélaz (1996), “entendemos por motivación laboral aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar... Energía significa fuerza, principio genérico de actividad, susceptible de ser guiado en una u otra dirección y variable en intensidad. Responde a la dimensión activadora de la conducta [...] interna”. Añade aquí una característica implícitamente presente en la mayoría de los modelos explicativos, pero no en todos. Subraya que entendemos que “el principio activo –la energía impulsora– se encuentra primordialmente en el interior del sujeto que actúa, y solo de manera secundaria en su entorno.” (Vélaz, 1996, p. 27). Con lo anterior, podemos decir que las empresas deben considerar aquello que mueve internamente a sus colaboradores para así diseñar un entorno empresarial que influya en su motivación.

Ahora bien, si energía se refiere a la fuerza que requerimos para actuar, entonces es primordial hablar de aquello que hace que el hombre actúe, ¿por qué hacemos lo que hacemos? Esta pregunta puede abordarse desde muchas perspectivas, desde la filosófica hasta la psicológica, y no es para menos pues los seres humanos somos muy complejos. En este estudio hablaremos sobre el

actuar de los colaboradores con base en la satisfacción de sus necesidades generacionales, cumpliendo así con la tarea del *endomarketing* relacionada a las necesidades del cliente interno en empresas multigeneracionales.

Necesidades del cliente interno

Existen diferentes formas mediante las cuales podemos nombrar, y por lo tanto analizar, las necesidades humanas. La clasificación más utilizada por el marketing es la de Abraham Maslow, quien plantea que los seres humanos tenemos cinco grupos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y finalmente de autorrealización. Su modelo es mejor conocido como la Pirámide de Maslow (ver figura 1), en la que se plantea que los seres humanos debemos satisfacer, ya sea total o parcialmente, las necesidades en la base (fisiológicas) para así buscar la satisfacción de las necesidades del siguiente escalón, las de seguridad y así sucesivamente, hasta llegar a la cima, en la que encontramos las necesidades de autorrealización. Al aplicar este modelo, las empresas, son capaces entender y atender las necesidades del cliente interno.

Dado lo anterior, es primordial analizar las características generales de los colaboradores, pues de esta manera las empresas tendrán mayor éxito en satisfacer sus necesidades. Como se mencionó en la introducción, en las empresas actuales existen colaboradores pertenecientes a cuatro generaciones distintas: baby boomers, generación X, millennials y generación Z. Cada una de las cuales cuenta con características muy particulares que van a influir en la manera en la que satisfacen sus necesidades. Podemos decir, por lo tanto, que la generación a la que pertenecen los clientes internos le da forma a la manera en la que buscan satisfacer sus necesidades.

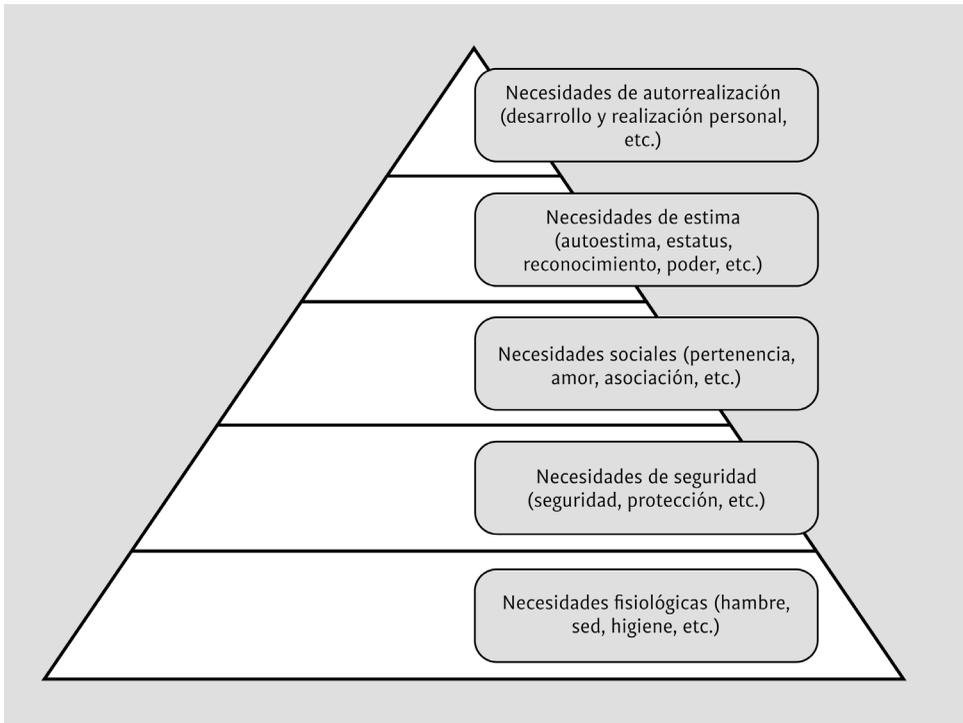


Figura 1. Pirámide de Maslow. Mollá Descals, A. (Coord.), Berenguer Contrí, G. Gómez Borja, M. Á. y Quintanilla Pardo, I. (2013). *Comportamiento del consumidor: (ed.)*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Características de cada una de las generaciones a las que pertenecen los clientes internos

La Real Academia Española define una generación como “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación” (Real Academia Española, s.f., definición 5). Esta definición nos permite profundizar sobre la importancia de analizar la forma en la que cada generación satisface sus necesidades pues, como indica, los individuos que pertenecen a cada una tendrán vivencias distintas, las cuales forjarán sus pensamientos relacionados a los satisfactores de cada uno de los grupos de necesidades de la Pirámide de Maslow.

Baby Boomers: Nacidos entre 1946 y 1965, las características que definen a esta generación son:

1. Tuvieron una fuerte influencia en la sociedad y en la cultura de la posguerra.
2. Son inmigrantes digitales, por lo que les cuesta interactuar con la tecnología.
3. Suelen trabajar en la misma empresa por un periodo largo de tiempo.
4. Son conservadores y paternalistas.
5. Introdujeron debates sobre temas tales como la ecología, el feminismo y el racismo.
6. Buscan ser reconocidos por sus logros.

Generación X: Las personas nacidas entre 1965 y 1982 pertenecen a la generación X, las características que poseen son:

1. Son hijos de los baby boomers.
2. Se caracterizan por su independencia y por salirse de las normas establecidas.
3. Vieron la llegada del internet.
4. La ambición es un factor que les mueve.
5. Se adaptan con facilidad.
6. Son resilientes.
7. Si se sienten cómodos, son capaces de desarrollar su vida profesional en una sola empresa.
8. Buscan estabilidad económica.
9. Trabajan bien en equipo.

Millennials: Los millennials nacieron entre 1981 y 1996 y cuentan con las siguientes características:

1. Son hijos tanto de los baby boomers como de la generación X.
2. Vivieron el auge de la telefonía celular y las redes sociales.
3. Cuentan con un fuerte sentido de comunidad.
4. Tienen un gusto particular por aprender y emprender.
5. Su autoconfianza les permite cambiar de empleo con facilidad.
6. Desean profesiones que les permitan generar una diferencia.
7. Buscan un equilibrio entre la vida laboral y la personal.
8. Invierten en su educación.

Generación Z: Los integrantes de la generación Z nacieron entre 1996 y 2012, sus características son:

1. Son nativos digitales.
2. El uso de las redes sociales es fundamental.
3. Buscan la inmediatez.
4. Tienen un espíritu emprendedor.
5. Valoran la innovación y la flexibilidad.
6. Son atraídos por recompensas que se enfocan en calidad de vida económica, social y emocional.
7. Le otorgan gran importancia a la sustentabilidad y a la justicia social.
8. Son autodidactas y pragmáticos.

El endomarketing aplicado a las empresas multigeneracionales

Una vez planteado el hecho de que la satisfacción de las necesidades del cliente interno es vital para lograr una motivación en él y después de especificar las características de cada una de las generaciones es momento de proponer cómo aplicar el *endomarketing* en empresas multigeneracionales.

Tabla 1. Propuestas de satisfactores.

Fuente: Elaboración propia.

Grupo de necesidades	Características generacionales para considerar	Propuesta de satisfactor
Fisiológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Son conservadores y paternalistas. (baby boomers) • Se adaptan con facilidad. (generación X) • Buscan un equilibrio entre la vida laboral y la personal. (millennials) • Buscan la inmediatez. (generación Z) 	Crear un espacio para descansar y/o comer en el que los integrantes del equipo tengan acceso a alimentos, proporcionados por la misma empresa, que ellos puedan preparar y también que ya estén preparados. Asimismo, contar con horarios de comida que permitan a los clientes internos comer con sus familiares y/o amigos.
De seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Suelen trabajar en la misma empresa por un periodo largo de tiempo. (baby boomers) • Buscan estabilidad económica. (generación X) • Invierten en su educación. (millennials) • Son atraídos por recompensas que se enfocan en calidad de vida económica, social y emocional. (generación Z) 	Generar programas empresariales que permitan un crecimiento personal, emocional y económico. Estos programas deben garantizar una seguridad laboral, económica y personal. Un ejemplo es un programa de trainees en el que los colaboradores con más tiempo en la empresa capaciten a los prospectos, esto generará seguridad laboral para ambas partes.
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Introdujeron debates sobre temas tales como la ecología, el feminismo y racismo. (baby boomers) • Trabajan bien en equipo. (generación X) • Cuentan con un fuerte sentido de comunidad. (millennials) • Desean profesiones que les permitan generar una diferencia. (millennials) • El uso de las redes sociales es fundamental. (generación Z) 	Promover programas de voluntariado en el que los clientes internos se puedan involucrar. Dichos programas deberán ser promovidos en juntas que reúnan a todas las generaciones. Sus logros y la forma en la que se realizan se darán a conocer por medio de las redes sociales de la empresa, a través de contenido generado por los mismos voluntarios.
De estima	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan ser reconocidos por sus logros. (baby boomers) • La ambición es un factor que les mueve. (generación X) • Buscan un equilibrio entre la vida laboral y la personal. (millennials) • Son atraídos por recompensas que se enfocan en calidad de vida económica, social y emocional. (generación Z) 	Diseñar programas que permita una búsqueda activa de reconocimientos, los cuales deberán ofrecer beneficios orientados a la calidad de vida personal, económica, social y emocional como, por ejemplo, tiempo libre, bonos, reconocimiento público y/o reconocimiento dentro de la empresa en ceremonias especiales.

<p>Autorrealización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Son inmigrantes digitales, por lo que les cuesta interactuar con la tecnología. (baby boomers) • Introdujeron debates sobre temas tales como la ecología, el feminismo y racismo. (baby boomers) • La ambición es un factor que les mueve. (generación X) • Tienen un gusto particular por aprender y emprender. (millennials) • Invierten en su educación. (millennials) • Le otorgan gran importancia a la sustentabilidad y a la justicia social. (generación Z) 	<p>Ofrecer capacitación constante, la cual se realizará en las modalidades presencial, en línea y por medio de aplicaciones móviles y contemplará cursos enfocados al uso de las tecnologías actuales, la sustentabilidad, la inclusión y el emprendimiento. Se puede ofrecer crecimiento dentro de la empresa para quien complete cierto número o tipo de cursos.</p>
-------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Las propuestas presentadas en la Tabla I son solo un punto de partida. Sin embargo, con ellas podemos ver que hay mucho que pueden hacer las empresas para aplicar el *endomarketing*, sin dejar fuera a ningún miembro. Cabe mencionar también que, así como las necesidades son cambiantes, los satisfactores deben ser dinámicos; es decir, se deben adaptar conforme los clientes internos vayan presentando modificaciones en sus características. Estas modificaciones, indudablemente, se presentarán a medida que se vayan incorporando nuevas generaciones a las empresas.

Conclusiones

En el presente estudio pudimos enfatizar la importancia de crear estrategias orientadas al cliente interno, por medio de la generación de ambientes laborales que motiven el cumplimiento de objetivos empresariales y personales a través de la satisfacción de las necesidades individuales.

Se ha demostrado que, para ofrecer bienes y servicios de calidad, las empresas deben estar atentas a las necesidades del cliente interno. También se presentaron evidencias de que la motivación cuenta con un factor interno muy importante, la necesidad y que las necesidades, si bien no cambian de persona en persona, la manera de satisfacerlas es influenciada por la generación a la que pertenece cada uno de los colaboradores.

Analizamos las características de las generaciones, baby boomers, generación X, millennials y generación Z, que componen a las empresas actuales y propusimos maneras de satisfacer sus necesidades tomando en cuenta dichas características, de tal forma que las empresas puedan garantizar la motivación y satisfacción

laboral de todos sus integrantes. Cabe mencionar que las empresas que logren comprender y satisfacer las necesidades generacionales cambiantes contarán con una mayor lealtad por parte de sus clientes internos, lealtad que les permitirá enfrentar los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades que se presenten en su industria.

Referencias

- Baby boomers, generación X, millennials y centennials: el talento en cuatro generaciones. (25 de junio 2024). BBVA. Recuperado el 5 de agosto de 2024 de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/baby-boomers-generacion-x-millennials-y-centennials-el-talento-en-cuatro-generaciones/>
- Canal VelvetJobs. (9 de julio 2018). Sir Richard Branson´s Interview on Employee Hapiness. [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=38ugfBDZgnE>
- Crews, L. (3 de diciembre 2023). Understanding the Characteristics of Different Generations in the Workplace. GetApp. Recuperado el 5 de agosto de 2024 de <https://www.getapp.com/resources/characteristics-of-different-generations-in-the-workplace/>
- Mollá Descals, A. (Coord.), Berenguer Contrí, G. Gómez Borja, M. Á. y Quintanilla Pardo, I. (2013). Comportamiento del consumidor: (ed.). Barcelona, Spain: Editorial UOC.
- Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 5 de agosto de 2024 de <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n?m=form>
- Redacción. (9 de octubre 2021). Dime en qué año naciste y te diré a qué generación perteneces. El Financiero. Recuperado el 5 de agosto de 2024 de <https://www.elfinanciero.com.mx/el-preguntario/2021/07/06/dime-en-que-ano-naciste-y-te-dire-a-que-generacion-perteneces/>
- Peter, D. (11 de junio 2024). ¿A qué generación pertenezco según mi edad?. Excelsior. Recuperado el 5 de agosto de 2024 de <https://www.excelsior.com.mx/trending/guia-completa-generacion-por-generacion/1656763>
- Vélaz Rivas, J. I. (1996). Motivos y motivación en la empresa. España: Ediciones Díaz de Santos.



Tu modelo de negocio frente al espejo financiero

Mtra. Adriana Montserrat Eguiza Tamayo

Directora Administrativa y de Finanzas Grupo SEPSA.
Egresada de la Maestría en Administración. Generación 2009-2011.
amet3@hotmail.com

Resumen

Cada modelo de negocio es creado para generar un valor específico. Sin embargo, cuando los frutos de esta propuesta de valor son cuestionados, se debe seguir un ciclo de análisis que permita optimizar el modelo de negocio.

A lo largo de este artículo se detallará un ciclo de análisis para determinar si el modelo de negocio debe ser reestructurado y cuáles serán las estrategias más adecuadas que lo impulsarán a aportar el valor esperado. El análisis planteado comenzará con dar respuesta a las preguntas claves que identifiquen, no el modelo de negocio esperado, sino el que se está ejecutando, para proceder al análisis de sus resultados actuales.

Existen diferentes tipos de análisis para los resultados, pero uno de los más importantes es el financiero, por lo que se planteará como siguiente paso la transformación en valores numéricos del modelo de negocio para visualizar su reflejo financiero, y con él determinar el desempeño actual y el histórico de puntos clave de sus estados financieros.

El análisis del reflejo financiero será la base para la selección asertiva de estrategias que permitan adecuar el modelo de negocio y alinearlo a su propuesta de valor esperada. Con este análisis se espera dar herramientas útiles para lograr que un modelo de negocio esté en constante generación de valor.

Palabras clave: Análisis financiero, estrategias, generación de valor, modelo de negocio, proyecciones financieras.

Abstract

Each business model is created to generate a specific value. However, when the results of this value proposition are questioned, a cycle of analysis must be followed to optimize the business model.

Throughout this article, an analysis cycle will be detailed to determine if the business model should be restructured, and what will be the most appropriate strategies that will generate the expected value. The proposed analysis will begin by answering the key questions that identify, not the expected business model, but the one that is being executed, to proceed with the analysis of its current results.

There are different types of analysis for the results, but one of the most important is the financial one. Therefore, the next step will be to transform the business model into numerical values to visualize its financial reflection, and with it determine the current and historical performance of the key points from its financial statements.

The analysis of the financial reflection will be the basis for the assertive selection of strategies that allow the business model to be adapted and aligned with its expected value proposition. With this analysis, it is expected to provide useful tools to ensure that a business model is constantly generating value.

Keywords: Business model, value generation, financial analysis, strategies, financial projections.

Introducción

¿Crees que tu modelo de negocio está en crisis? ¿Quieres cambiar su rumbo? ¿Buscas optimizarlo? ¿Piensas que tu modelo de negocio está en la cúspide?

Para responder estas y otras preguntas sobre el modelo de negocio es importante ver su reflejo en sus propias finanzas; es decir, hacer la conversión del modelo de negocio en números capaces de ser analizados e interpretados.

Un modelo de negocio, según el autor Alexander Osterwalder, es “el que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Es “la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias”. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Si un modelo de negocio está funcionando adecuada y alineadamente, debe ser capaz de generar valor para todos los que lo rodean y obtener ganancias, tal y como lo plantea Osterwalder. Para esto, hay que considerar que un análisis financiero es la herramienta para poder determinar la generación de valor del modelo de negocio y apoya a encontrar las estrategias adecuadas para llevarlo a su forma óptima.

Desarrollo

El modelo de negocio

Partiendo de que este es, entre otras cosas, la base sobre la cual opera una organización esperando generar valor, es importante que se tenga plenamente identificado para no seguir haciendo el negocio sin una identidad específica y/o única y sin un enfoque claro.

De acuerdo con Fernando D'kuba, en un Modelo de Negocio se debe ser capaz de identificar tres preguntas: *¿qué?*, *¿a quién?* y *¿cómo?* El *¿qué?* refiere a los productos y/o servicios que la organización ofrece, el *¿a quién?* es la relación mercado-clientes, y el *¿cómo?* refiere a las operaciones del negocio para lograr las preguntas anteriores. (D'kuba, Duarte, & Fernández, 2020)

Para ahondar más en la identificación del modelo de negocio existen nueve módulos de análisis propuestos por los autores previamente mencionados Osterwalder y Pigneur que comprenden el segmento de mercado, las propuestas de valor, los canales, la relaciones con los clientes, las fuentes de ingreso, los recursos clave, las actividades clave, las asociaciones clave y la estructura de costos. A través de estos módulos de análisis se puede hacer una identificación integral del modelo de Negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Con las preguntas claves, sumadas al análisis de los nueve módulos planteados, se debe ser capaz de identificar paso a paso cómo está funcionando el modelo de negocio y cómo es que se está trabajando para lograr obtener ingresos.

Una vez identificado el Modelo de Negocio actual que está activamente operando, no el deseado, se debe poner *frente al espejo financiero*.

Las finanzas

Estas, Lawrence Gitman “son el arte y la ciencia de administrar el dinero”, “una rama de la administración de empresas que se enfoca en la gestión y control de los recursos financieros de una organización”, y deben ayudar a analizar la información contable de las organizaciones tanto a nivel histórico (el pasado), como a nivel de proyecciones (el futuro deseado). (Gitman, 2012)

Una vez que el modelo de negocio ya está identificado, se transforma en valores numéricos para ser analizado financieramente y obtener así un listado de indicadores que dirán si el modelo de negocio está cumpliendo con su función íntegramente o si está teniendo deficiencias en algún rubro.

Existen diferentes herramientas financieras que pueden ayudar a analizar el modelo de negocio. En este ensayo se mencionarán solo algunas que darán el primer y principal reflejo del modelo de negocio: el análisis vertical, el análisis horizontal y las razones financieras.

Un *análisis vertical* permite transformar los estados financieros de una organización de números a porcentajes de cada línea sobre los subtotales y totales de los mismos permitiendo determinar, entre otras cosas, si dentro del modelo de negocio los recursos se encuentran líquidos o están invertidos en los clientes, en los inventarios o en los bienes muebles e inmuebles; y si estos recursos de la organización se encuentran respaldados por algún financiamiento externo o por el soporte de la inversión de los accionistas. A su vez, este análisis vertical también permite reconocer la proporción de los costos, los gastos y las utilidades/pérdidas generadas durante un periodo determinado respecto a las ventas de la organización.

A su vez, este análisis vertical también permite reconocer la proporción de los costos, los gastos y las utilidades/pérdidas generadas durante un periodo determinado respecto a las ventas de la organización.

El *análisis horizontal* revisará los estados financieros de la organización a través de porcentajes comparativos entre los mismos rubros de diferentes periodos, revisará el comportamiento y revisará las tendencias históricas del modelo de negocio en cuanto a evolución de los activos o recursos, de sus fuentes de financiamiento, de las ventas, los costos

y gastos y sobretodo de las utilidades. Este análisis muestra patrones que han marcado el desempeño del modelo de negocio que se encuentra operando.

Con estos dos primeros análisis donde se visualizan las cifras de los estados financieros convertidas en porcentajes, se debería poder demostrar si el modelo de negocio actual (la operación continua), ha estado o no generando adecuadamente ventas, utilidades y efectivo, y si esa generación ha estado alineada o no con lo esperado por los accionistas.

El tercer análisis de *razones financieras*, determinará a través de indicadores que comparan varios rubros de los estados financieros de una organización, el desempeño del modelo

de negocio visto desde cuatro áreas importantes: la liquidez, la actividad, la estructura de capital y la rentabilidad principalmente.

Con las razones financieras de liquidez se mostrará si el modelo de negocio está generando flujo de efectivo para cubrir sus operaciones. Con las razones de actividad se determinará si el modelo de negocio tiene una operación sana y eficiente en cuanto a sus cobros, pagos y ventas. Con el análisis de la estructura de capital se podrá saber si la organización obtiene sus recursos de forma externa o través de su propia generación de recursos y, finalmente, a través de la rentabilidad se sabrá si el modelo de negocio está generando los márgenes de utilidad y el nivel de rendimientos esperados por los accionistas.

Pueden utilizarse herramientas financieras más profundas para el análisis del modelo de negocio, tales como un análisis que permita determinar más detalladamente de dónde está obteniendo los rendimientos la organización, análisis que permitan analizar los costos de manera minuciosa para ver la generación de valor de cada una de las actividades dentro del proceso productivo, y muchas más que ayudarán a entender el modelo de negocio en función.

Lo importante es tener una visión clara sobre los resultados financieros del modelo de negocio actual, sus tendencias, y poder detectar los posibles rubros que no se encuentran alineados con lo esperado.

En este punto se tiene ya una identificación plena del modelo de negocios actual en cuanto al análisis de sus segmentos principales y en cuanto a su *reflejo financiero*, y se puede ser capaz de contestar de una manera más asertiva las preguntas planteadas en un inicio para saber si está o no funcionando adecuadamente y sobre todo si está llevando a la obtención de utilidades y a la generación de valor.

¿Cómo transformar el reflejo del Modelo de Negocio?

Si el reflejo del modelo de negocio, revisado a través del análisis financiero no está alineado y no va acorde con los resultados esperados por los accionistas, es momento de transformarlo. Las fallas al modelo de negocio pueden ser tan sencillas que requieran solo una corrección u optimización en un área de la operación, o tan complejas que impliquen dar un giro al mismo.

De acuerdo con el reflejo analizado deben crearse estrategias que impulsen el modelo de negocio y lo lleven a alinearse nuevamente. Dichas estrategias pueden ser enfocadas a estos ambientes: análisis de precios, control presupuestal de costos y gastos, diversificación de ingresos y/o unidades de negocio, automatización y tecnología, gestión de flujo de efectivo, entre otros; estrategias que puedan ser diseñadas para asegurar que el modelo de negocio pueda ser capaz de crecer de manera sostenible.

Ahora que se tienen planteadas las estrategias necesarias, deben determinarse escenarios que muestren su impacto en el modelo de negocio. El impacto deberá medirse en escenarios pesimistas, conservadores y optimistas que den una visión amplia de lo que podría llegar a ser el nuevo modelo de negocio.

De nuevo frente al espejo financiero

Con estos escenarios planteados de acuerdo con las estrategias establecidas, se vuelve a presentar el modelo de negocio frente a su reflejo financiero; es decir, se convierte el posible efecto de las estrategias, según el escenario, en números estimados que ahora serán analizados hacia futuro a través de proyecciones.

Una proyección financiera es un análisis de la situación estimada a futuro de una empresa mediante premisas que se han evaluado de acuerdo con patrones históricos y a tendencias de mercado; de tal manera que las estrategias seleccionadas, convertidas a valor numérico, serán insertadas en los estados financieros actuales y evaluadas con una tendencia esperada a futuro según los escenarios propuestos.

Se obtendrán nuevas cifras financieras sujetas de análisis con las herramientas previstas en el punto anterior. Si las estrategias tienen implicaciones de inversión, pueden utilizarse herramientas de *análisis de proyectos de inversión* que sean capaces de demostrar si se obtendrán los rendimientos esperados analizando el costo-beneficio de estas.

Si las cifras arrojadas por el nuevo análisis financiero de las proyecciones que contengan los posibles cambios esperados en el modelo de negocio son satisfactorias, entonces debe seguirse adelante con la implementación. De lo contrario puede hacerse un replanteamiento de estrategias, poniéndolas nuevamente frente al *espejo financiero* proyectado. De esta forma se logra un ciclo de constante análisis que busque la optimización del modelo de negocio de manera continua.

Conclusión

Las preguntas sobre la posición actual del modelo de negocio pueden ser contestadas cuando se hace un análisis profundo en dos vertientes: la primera de ellas que haga una identificación plena del modelo de negocio mostrando sus tres caras de *qué* ofrece, a *quién* y *cómo*; y la segunda a través de su reflejo financiero que muestre indicadores numéricos.

La identificación del modelo de negocio que se encuentra funcionando actualmente podrá apoyarse de la determinación de segmentos claves como: segmento de mercado, propuestas de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos, actividades y asociaciones clave y la estructura de costos, que mostrarán todo aquello que le ayuda a generar el valor esperado.

El análisis del reflejo financiero podrá hacer uso de herramientas financieras que muestren si el modelo de negocio convertido a valores numéricos genera o ha estado generando buenos estándares de liquidez, de financiamientos, de operatividad, y de rendimientos. Esto puede lograrse analizando las cifras históricas de la organización.

Cuando el reflejo analizado no esté alineado con los fines últimos del modelo de negocio, es importante plantear estrategias y escenarios que vuelvan a direccionarlo o impulsarlo; y para hacer esa buena selección de estrategias, un nuevo análisis de su reflejo financiero es crucial mediante proyecciones financieras, es decir, con la simulación de cifras estimadas a futuro. Estas proyecciones mostrarán los nuevos indicadores que darán la pauta para caminar de manera más certera sobre los nuevos caminos propuestos y asegurar que sí se tenga el modelo de negocio que genere el valor esperado.

Lo principal descubierto a través de este ensayo es que se debe de estar abiertos a tener un ciclo constante de análisis del modelo de negocio que se encuentra operando, para que apoyados en su *reflejo financiero* aseguremos que se encuentra alineado a los objetivos propuestos según su propia identidad. Este mismo *reflejo financiero* debe ayudar a seleccionar estrategias que sirvan de apoyo para impulsar a la optimización del modelo de negocio ayudando a la constante generación de valor. Y aun cuando el resultado del análisis del modelo de negocio sea favorable, pueden plantearse y analizarse financieramente estrategias que permitan seguir con la optimización continua del mismo.

Referencias

- Clark, T. (2013). Tu Modelo de negocio. Barcelona: Centro Libros PAFP.
- D'kuba, F., Duarte, J., & Fernández, L. (2020). Un coloquio inesperado. México: IPADE.
- Duarte, J., & Fernández, L. (2020). Finanzas Operativas: un coloquio. México: Limusa.
- Gitman, L. (2012). Principios de Administración Financiera. México: Pearson.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Centro Libros PAFP.
- Rodríguez Aranday, F. (2018). Formulación y evaluación de proyectos de inversión. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.



El impacto del salario emocional en la gestión del talento

Dra. Elda Ivette Guzmán Ballesteros

Universidad La Salle Cuernavaca

Coordinadora de los posgrados de la Escuela de Negocios
eldaivetteguzman.profesor@lallsallecuernavaca.edu.mx

Resumen

El salario emocional se ha vuelto un elemento cada vez más relevante para las organizaciones que enfrentan cambios y retos con respecto a la gestión y retención del talento humano. El cual está cada vez más interesado en una relación laboral que atienda sus necesidades psicológicas y promueva su bienestar integral.

Este ensayo aborda el vínculo entre salario emocional y gestión del talento, así como las ventajas y desafíos de la implementación formal de estrategias en las estructuras organizacionales, con el objetivo de tener empleados saludables, leales y comprometidos con los objetivos de la organización.

Palabras clave: Salario emocional, gestión talento, bienestar, capital humano.

Abstract

Emotional compensation has become an increasingly significant factor for organizations facing changes and challenges in managing and retaining human talent, which is increasingly interested in work relationships that address their psychological needs and promote overall well-being. This essay explores the connection between emotional compensation and talent management, as well as the advantages and challenges of formally implementing strategies within organizational structures, aiming to cultivate healthy, loyal, and committed employees aligned with organizational goals.

Keywords: Emotional compensation, talent management, well-being, human capital.

Introducción

En el entorno laboral actual, en constante cambio y alta competitividad, las organizaciones enfrentan un doble desafío: atraer talento de calidad y mantenerlo en su plantilla; ambos casos en un mercado donde las expectativas de los trabajadores han evolucionado considerablemente, ya no es suficiente ofrecer un salario atractivo o beneficios básicos. Los empleados buscan espacios laborales que promuevan tanto su desarrollo profesional como de otros aspectos que consideran parte de su bienestar físico y emocional que ofrezca o integre un propósito a su vida. En este contexto, el concepto de salario emocional ha cobrado una relevancia significativa.

El salario emocional se refiere a los beneficios no monetarios que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los empleados, tales como la flexibilidad laboral, el reconocimiento, las oportunidades de formación y un clima organizacional positivo. Según un informe de Deloitte postpandemia (2021), una parte significativa de los trabajadores consideran que un entorno laboral que priorice su bienestar emocional y tenga un propósito es tan importante como el salario económico.

En este ensayo, se explorarán las características del salario emocional, su vínculo con la gestión del talento, los beneficios y desafíos que implica su implementación.

Salario Emocional

Como se mencionó en las líneas anteriores, el Salario Emocional se define como la suma de todos los beneficios no monetarios que los empleados reciben de sus empleadores y que contribuyen a su bienestar psicológico en el trabajo (Rojas Valero y Blanco Jiménez, 2023).

Desde hace varios años, los autores organizacionales se dieron cuenta de que, más allá de lo económico, los trabajadores apreciaban cada vez más aspectos adicionales de su relación laboral que impactaban de manera positiva en su vida personal, en su bienestar y en la relación con su familia. Fernández y Gómez (2020) explicaron que estos elementos buscan satisfacer necesidades psicológicas como la autoestima, la autorrealización y el sentido de pertenencia, basándose en teorías motivacionales.

No existe un acuerdo definitivo entre los componentes básicos del salario emocional, sin embargo destacan la flexibilidad laboral, el reconocimiento, el sentido de pertenencia, el crecimiento profesional, una cultura organizacional positiva y aspectos relacionados al equilibrio trabajo-familia, entre los elementos más mencionados; pero ciertamente, cada uno encuentra su base en las necesidades de las personas que laboran en la organización, de tal forma que generaciones más jóvenes, por ejemplo, pueden encontrar mejores incentivos en desarrollar su trabajo en espacios verdes, mejor ergonomía, contar espacios de ocio y periodos vacacionales mientras que otros con mayor antigüedad podrían considerar más importante la flexibilidad, el ambiente y los espacios de conciliación trabajo-familia. Esto hace que el salario emocional, aunque fácil de definir, se complejice al momento de detectar las necesidades auténticas de las personas que laboran en organizaciones y de establecer un plan amplio pero personalizado, que atienda las mismas y contribuya de manera eficaz a su desarrollo personal.

Salario emocional y la gestión del talento

La gestión del talento, definida como el conjunto de estrategias para atraer, desarrollar y retener a los empleados clave, encuentra en el salario emocional un aliado estratégico. Diversos autores señalan que el talento humano constituye el recurso más esencial dentro de cualquier organización, sin éste, la sostenibilidad de las organizaciones sería prácticamente imposible (Moletsane, Tefera y Migiro, 2020; Bohórquez et al., 2020). Por ello, resulta fundamental fomentar su desarrollo integral de manera flexible, para adaptarse

Por ello, resulta fundamental fomentar su desarrollo integral de manera flexible, para adaptarse a las expectativas cambiantes, sobre todo en las generaciones que priorizan el equilibrio entre la vida personal y profesional.

a las expectativas cambiantes, sobre todo en las generaciones que priorizan el equilibrio entre la vida personal y profesional. El salario emocional, en este sentido, proporciona elementos clave para ese desarrollo, la literatura es clara y sus ventajas también.

En un estudio realizado por LinkedIn (2021), más de la mitad de los solicitantes indicaron que prefieren trabajar para empresas que promuevan políticas de bienestar. Esto demuestra que el salario emocional no solo es relevante para los

empleados actuales, sino también para atraer nuevos talentos. Aspectos como el reconocimiento por un trabajo bien hecho, el acceso a oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, un ambiente laboral favorable, conciliación trabajo-familia, y el apoyo de los superiores, contribuyen a aumentar la satisfacción laboral, el compromiso y la motivación de los empleados y por ende, impactan en su desempeño de manera positiva (Moreira et al., 2022).

Por su parte, Chiavenato (2019), señaló, ya hace tiempo, que las organizaciones que invierten en el bienestar de sus

empleados logran reducir significativamente la rotación laboral, lo que se traduce en menores costos asociados con el reclutamiento y la capacitación de nuevos colaboradores.

Todo esto y mucho más en la literatura, proporciona datos claros para las organizaciones que, en un marco razonable, desean contar con un equipo comprometido y leal, capaces de alcanzar los objetivos planteados y de innovar en los procesos. Sin embargo, entre la teoría y la práctica aún hay largo trecho que recorrer, particularmente en América Latina, cuyo proceso de formalización en las pequeñas y medianas empresas es complejo y más que políticas, en muchos de los casos se depende de la buena voluntad de los jefes inmediatos para recibir “favores” o consideraciones que permitan su implementación, dejando aspectos vulnerables y de inseguridad ante cualquier movimiento estructural.

Retos de implementar el salario emocional

La seriedad en la consideración del Salario Emocional, sin embargo, va ganando espacio y reconocimiento en la teoría organizacional contemporánea, de tal forma que el desarrollar estrategias, procesos y políticas será necesario para las organizaciones que deseen conservar al mejor equipo en los años venideros. Vencer la resistencia al cambio será indispensable para lograr un enfoque donde la persona se vuelva primordial, sobre todo para las organizaciones tradicionales.

Aunque el salario emocional son prestaciones que van más allá de los ingresos económicos, implican costos que deben integrarse en un plan de bienestar y desarrollo sujeto a ser medido y evaluado para realizar los ajustes necesarios. Una implementación eficaz, requiere de una comprensión profunda de las estrategias organizacionales que promuevan

un entorno laboral enriquecedor y un seguimiento adecuado, por parte de la alta dirección y de las áreas de Recursos Humanos.

Avilés-Peralta (2021) menciona algunas estrategias prácticas para formalizar el proceso, sin embargo, ningún manual será suficiente si no se considera primero conocer a las personas y sus necesidades:

a) Diseño de políticas y programas específicos

Las organizaciones pueden desarrollar iniciativas que fomenten el salario emocional, como programas de reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional, políticas de flexibilidad laboral y programas de bienestar.

b) Comunicación clara y efectiva

Es fundamental que los empleados comprendan y valoren las recompensas emocionales ofrecidas. Las organizaciones deben comunicar de manera transparente las oportunidades de desarrollo, programas de reconocimiento y políticas de equilibrio entre trabajo y vida.

c) Participación activa de los empleados

Involucrar a los empleados en la toma de decisiones relacionadas con el salario emocional mejora su relevancia y efectividad. Recibir retroalimentación de los empleados permite ajustar las políticas y programas a sus necesidades y expectativas específicas.

d) Capacitación y desarrollo de líderes

Los líderes juegan un papel clave en el fomento del salario emocional. Es crucial capacitarlos para reconocer y valorar las contribuciones emocionales del personal.

e) Evaluación y ajuste continuo

Las organizaciones deben evaluar regularmente el impacto de sus estrategias de salario emocional mediante encuestas de

satisfacción, medición del compromiso laboral y recopilación de retroalimentación. Estos datos ayudan a realizar ajustes efectivos.

f) Promover una cultura organizacional positiva

Una cultura organizacional que promueva la diversidad, inclusión y equidad ofrece confianza y apertura para quienes participan de la misma.

g) Flexibilidad y personalización

Reconocer la diversidad de necesidades y preferencias entre los empleados es clave. Las necesidades intergeneracionales y etapas de desarrollo familiar, pueden ser claves para encontrar la opción que más se valore como horarios flexibles o beneficios adaptados a las necesidades.

Estas estrategias requieren el apoyo y la visión de la Alta Dirección para formalizarse y convertirse en un stock disponible del área de RRHH para establecer los planes de crecimiento y negociación con los trabajadores, incrementar su satisfacción y gestionar el talento con mejores recursos.

Perspectivas futuras del salario emocional

A medida que las generaciones más jóvenes, como los millennials y la generación Z, dominan la fuerza laboral, la demanda de políticas de salario emocional seguirá creciendo. Estas generaciones priorizan el propósito, la flexibilidad y el reconocimiento por encima de los beneficios estrictamente económicos.

La creciente digitalización permitirá a las empresas personalizar las estrategias de salario emocional, disminuyendo la complejidad y favoreciendo planes

personalizados con mayor exactitud que podrán actualizarse en periodos específicos.

El salario emocional se vislumbra como un elemento fundamental a considerar para contar con colaboradores comprometidos, leales y dispuestos a contribuir a los objetivos de las organizaciones contemporáneas. Subestimarlos como un elemento adicional y voluntario podría tener grandes costos para la retención del talento y la estructura general

Conclusión

El salario emocional ha dejado de ser un concepto complementario para convertirse en un elemento esencial de la gestión del talento. Tomar en cuenta las necesidades emocionales y psicológicas de los empleados, así como mirar por su bienestar puede construir equipos más comprometidos, productivos y leales. Sin embargo, su implementación requiere un enfoque estratégico, liderazgo comprometido y la disposición para adaptarse a los cambios culturales.

Una cultura organizacional que pone a la persona en el centro, considerando sus necesidades reales y sus motivaciones para establecer sus estrategias de crecimiento puede tener una devoción benéfica de aquellos que consideran su trabajo un elemento de desarrollo fundamental en su bienestar. Así, el salario emocional representa una inversión en el capital humano, que no solo beneficia a los empleados, sino también a la propia empresa, garantizando su sostenibilidad en un entorno laboral cada vez más exigente y dinámico.

Referencias

- Bravo-Espinoza, M. B. M., VargasRojas, D. M., y Amaya-Arana, G. R. (2024). Salario emocional: perspectiva organizacional en países de América Latina. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(107), 1130-1143. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.9>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. & Rodríguez, A. (2020). Motivation and work performance: Human capital as a key factor in an organization. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1599>
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Deloitte. (2021). *Global Human Capital Trends: The social enterprise in a world disrupted*. Recuperado de www.deloitte.com
- Fernández, P., & Gómez, L. (2020). *Salario emocional: una herramienta estratégica para la retención del talento*. Editorial Pearson.
- Gallup. (2021). *State of the Global Workplace Report*. Recuperado de www.gallup.com
- González, A. (2022). "Retos en la implementación del salario emocional". *Revista de Psicología Organizacional*, 15(2), 45-59.
- LinkedIn. (2021). *Workplace Trends 2021*. Recuperado de www.linkedin.com
- Martínez, R. (2020). "Clima laboral y salario emocional: un enfoque estratégico". *Estudios en Gestión Empresarial*, 23(3), 78-90.
- Moletsane, M., Tefera, O. & Migiros, S. (2019). The Relationship between Employee Engagement and Organizational Productivity of Sugar Industry in South Africa: Theemployee's perspective. *African Journal of Business and Economic Research*, 14(1), 113-134. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-149c0fdc06>
- Peralta, Y. A. (2024). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. *Región Científica*, 3(1), 1.
- Ramírez, S. (2021). *Innovación y bienestar: el caso Google*. Editorial Alfa.
- Rojas, E., y Blanco, M. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura: The Emotional salary. A systematic review of the literature. *Innovaciones De Negocios*, 20(39), 102-121. <https://doi.org/10.29105/revin20.39-413>



El reto de administrar la adopción de la inteligencia artificial generativa (Gen IA)

Dra. Mayanyn Larrañaga Moreno

Coordinadora de Investigación - Universidad La Salle Cuernavaca
investigacion@lasallecuernavaca.edu.mx
Docente de la Maestría en Administración, desde 2012 a la fecha.

Resumen

La inteligencia artificial como todas las tecnologías, ha venido a revolucionar la forma en que se llevan a cabo diferentes actividades humanas. Reconocer que una máquina puede ejecutar funciones que se relacionan con la inteligencia humana, puede generar asombro pero también preocupación. En esta ocasión, el enfoque de este trabajo tiene que ver con la forma en que las organizaciones se están preparando para hacer una adopción de la llamada inteligencia artificial generativa (Gen IA) para una toma de decisiones más sólida y aportar valor a los procesos de negocios. El uso de la Gen IA permitirá a las empresas

mantener una ventaja competitiva, crear nuevas unidades de negocios, manejo de grandes cantidades de datos para encontrar patrones y tendencias, atender a clientes de forma más personalizada y ofrecer productos y servicios basados en IA para cumplir las expectativas del mercado.

Es una labor de liderazgo cambiar el mindset para administrar el cambio, lograr el compromiso de todos y entender que la Gen IA será un experto virtual para acompañar procesos y decisiones y no una amenaza que sustituya a la inteligencia humana y conduzca a la pérdida de empleos.

Palabras clave: Inteligencia artificial generativa, procesos de negocios, administración de la tecnología, desarrollo de habilidades tecnológicas.

Abstract

Artificial intelligence, like all technologies, has come to revolutionize the way in which different human activities are carried out. Recognizing that a machine can perform functions related to human intelligence may cause astonishment but also concern. This time, the focus of this paper is on how organizations are preparing to make an adoption of generative artificial intelligence (Gen AI) for more robust decision making and adding value to business processes.

The use of Gen AI will enable companies to maintain a competitive advantage, create new business units, handle large amounts of data to find patterns and trends, serve customers more individually and offer AI-based products and services to meet market expectations.

It is a leadership task to change the mindset to manage change, achieve the workforce commitment and understand that Gen AI will be a virtual expert to complement processes and decisions and not a threat that replaces human intelligence and leads to job loss.

Keywords: Generative artificial intelligence, business processes, technology management, technological skills.

Introducción

Las revoluciones tecnológicas a lo largo de la historia han configurado las diferentes actividades humanas. Los avances de todo tipo involucran retos, aprendizaje, mejoras, pero también riesgos. Para la adopción de la inteligencia artificial generativa (Gen IA) es necesario invertir tiempo, preparación y presupuesto, las personas en posiciones de liderazgo deben conducir a sus organizaciones a una forma eficiente de adopción; esto incluirá la gestión de riesgos, determinar las habilidades y capacidades a desarrollar en la fuerza laboral y repensar los procesos del core business de la organización.

A través de los años, las máquinas han dado a la fuerza laboral “súper poderes”; en la era industrial las máquinas permitieron a los obreros realizar tareas más allá de la capacidad de su propia fuerza física. Las computadoras han permitido que trabajadores del conocimiento ejecuten cálculos que hubieran necesitado años para hacerlas manualmente.

A un nivel conceptual, si la aplicación de la Gen IA sigue este mismo patrón en los centros de trabajo, las diferentes ocupaciones podrían cambiar sus actividades como resultado del uso de esta tecnología como lo fue en aquellos momentos históricos. (Chui, y otros, 2024)

Este documento pretende atraer la atención a algunos aspectos a considerar en la forma en que la Gen IA está transformando a las organizaciones en aspectos de administración, servicio al cliente, obtención de datos, entre otros para mejorar la eficiencia, potenciar la toma de decisiones e impulsar la innovación.

La Gen IA ha sorprendido y emocionado al mundo por el potencial que ofrece para reconfigurar la forma en que el conocimiento se construye en la industria y las funciones empresariales. Se asume que debe mejorar el desempeño, sin

embargo, el proceso debe cuidarse: la inversión, la tecnología necesaria, la capacitación para las nuevas habilidades y capacidades del personal; para que todo esto se traduzca en un crecimiento económico de forma local y global.

Desarrollo

¿Qué es la inteligencia artificial (IA)?

La IA puede ser pensada como la habilidad de una máquina para ejecutar funciones cognitivas que se asocian con la mente humana, tales como la percepción, el razonamiento, el aprendizaje, la interacción con el entorno, resolución de problemas, toma de decisiones e incluso demostrar creatividad (Rai et al., 2019, p. iii). La IA puede realizar tareas que tradicionalmente requieren de la inteligencia humana. De manera que la IA debe entenderse como la capacidad de un sistema de actuar inteligentemente y hacerlo en diversas áreas de conocimiento, interpretar correctamente datos externos y usar los aprendizajes generados para el logro de objetivos y actividades específicos que permitan una configuración flexible (Bharadiya, 2023).

La Gen IA es una evolución de la inteligencia artificial, la prisa por la implementación de la misma en las empresas debe llevarnos a comprender su potencial para aportar valor a la economía y a la sociedad en general para la toma de decisiones.

La Gen IA se construye usando modelos de deep learning entrenados en vastas cantidades de datos no estructurados y sin etiquetar, mismos que pueden ser usados en un amplio rango de tareas pensadas “fuera de la caja” o adaptadas con un proceso adicional de

La Gen IA es una evolución de la inteligencia artificial, la prisa por la implementación de la misma en las empresas debe llevarnos a comprender su potencial para aportar valor a la economía y a la sociedad en general para la toma de decisiones.

entrenamiento que permite al modelo aprender y adaptarse a variaciones, terminología o patrones específicos de un conjunto más pequeño de datos. (Chui, y otros, 2024) Estas capacidades la temprana IA no las poseía, por ejemplo la capacidad de producir contenido.

La Gen IA puede comportarse como un experto virtual que transfiera valor a las organizaciones revolucionando los sistemas de gestión del conocimiento. El impresionante dominio del procesamiento de lenguaje natural de la Gen IA puede ayudar a las personas a recuperar conocimientos internos previamente almacenados formulando consultas de la misma manera en que podrían interrogar a una persona y entablar un diálogo continuo. Esto podría permitir a los equipos acceder rápidamente a información pertinente, y conducir a tomar decisiones más informadas y elaborar estrategias eficaces. (Chui, y otros, 2024)

La relación entre la Gen IA y las organizaciones

Con lo anterior, se puede entender la razón por la cual, la IA está siendo adoptada por todo tipo de negocios en el mundo entero. Las empresas están apalancando las tecnologías de Gen IA para mejorar la eficiencia, los procesos de toma de decisiones y de esta forma innovar.

Se están desarrollando algoritmos avanzados de IA y plataformas para satisfacer la variedad de necesidades de las diferentes unidades de negocio. Los gobiernos y organizaciones no gubernamentales reconocen el potencial de la inteligencia artificial y se encuentran formulando políticas y regulaciones para promover su uso de forma responsable y ética; además se está invirtiendo también en educación y capacitación para desarrollar una fuerza laboral mejor entrenada. (Bharadiya, 2023).

Específicamente hablando de negocios, algunas de las razones más importantes que tienen las organizaciones para adoptar la IA son:

- Mantener una ventaja competitiva.
- Crear nuevas unidades de negocio.
- Identificar nuevas tendencias.
- Enfrentar la amenaza de nuevos competidores que adoptan la IA, así como aquellos que ya la utilizan.
- La presión para reducir costos.
- Clientes que empiezan a exigir personalización de productos y servicios basada en IA.

La Gen IA posee el potencial de cambiar la anatomía del trabajo, aumentando las capacidades de los empleados automatizando algunas de las actividades que realizan y que pueden absorber hasta un 60 o 70 por ciento de su tiempo laboral. La aceleración de este potencial de automatización se debe a que la Gen IA ha incrementado la habilidad de entender el lenguaje natural que se requiere para ciertas actividades que representan el 25 por ciento del total de una jornada. Además, la Gen IA tiene mayor impacto en el trabajo de conocimiento asociado a ocupaciones que tienen altos salarios y mayores requerimientos de formación educativa. (Chui, y otros, 2024)

Todo lo anterior ofrece infinidad de formas de innovar, nuevos modelos de negocios y la reconfiguración de la forma en que las organizaciones implementan los sistemas inteligentes, repensar las formas de colaboración, usar de forma diferente las herramientas existentes e inventar nuevas formas de gobernanza al interior de las organizaciones (Bharadiya, 2023).

Reconfigurando la organización con Gen IA

Si bien es innegable la imperativa necesidad de adoptar esta tecnología, las organizaciones necesitan transformar sus negocios para usar a su favor la Gen IA. Una forma de abordarlo, es reconocer la capacidad de Gen IA para reducir las cargas de trabajo de tareas administrativas e incrementar el tiempo para actividades que los empleados disfrutaban, tales como su desarrollo profesional y para los gerentes o puestos similares las tareas relacionadas con la mentoría y el coaching. (Beauchene, y otros, 2024)

Tanto líderes como empleados reconocen la necesidad de capacitación para activar el full access a la Gen IA. Los mayores retos que las personas líderes enfrentan son: la falta de documentación y todo tipo de literatura referente a la IA y a la Gen IA para roles de trabajo no tecnológicos, la incertidumbre de no saber en qué casos usar la Gen IA, además de la escasez de talento relacionado a estos temas. Algunos otras situaciones que enfrentan los empleados relacionadas con el entrenamiento son: no tener tiempo suficiente para aprender a usar la herramienta, capacitación poco efectiva y la incertidumbre que tienen como usuarios acerca de cuándo es oportuno aplicar la Gen IA. (Beauchene, y otros, 2024)

Independientemente de las dificultades que presenta la adopción de esta tecnología en las organizaciones que depende entre otras variables del tipo de industria o de negocio y la infraestructura tecnológica con la que se cuenta, existe evidencia de amplias oportunidades de implementación de la Gen IA en los procesos de negocios.

Procesos que se ven beneficiados por la Gen IA

A continuación se mencionan algunas áreas funcionales de las empresas y cómo la inteligencia artificial pudiera potenciar sus actividades. Cabe hacer la aclaración que en este documento se privilegian los beneficios, como todo, existen situaciones a solucionar o advertencias que pudieran frenar el uso de esta tecnología pero no se incluyen en este trabajo.

Toma de decisiones y analítica de datos. La Gen IA puede analizar vastas cantidades de datos y entregar valiosos insights para acompañar la toma de decisiones. Las empresas pueden tomar decisiones rápidas y precisas basadas en datos donde la Gen IA ya identificó patrones, tendencias y correlaciones permitiendo optimizar procesos, identificar oportunidades y mitigar riesgos.

Experiencia del cliente y personalización. La Gen IA habilita la entrega de experiencias personalizadas a los clientes en gran escala. A través de machine learning, estos sistemas analizan datos de los clientes, sus preferencias y comportamientos para hacer recomendaciones, ofertas e interacciones a la medida. Los chatbots y asistentes virtuales que hagan uso de la IA estarán en la posibilidad de ofrecer mejor soporte, rapidez en la atención y de esta forma garantizar el engagement.

Mantenimiento predictivo y optimización. Las necesidades de mantenimiento se pueden predecir y mejorar el uso de los recursos por medio del análisis de los datos de sensores y del equipamiento en general. Los algoritmos identificarán patrones e indicadores de fallas potenciales, para activar un mantenimiento proactivo, reduciendo tiempos muertos y hacer las operaciones más eficientes.

Cadena de suministro y logística. La Gen IA perfecciona la administración de los inventarios, pronósticos de demanda, planeación de rutas y logística del transporte. Todo esto trae como consecuencia eficiencia, reducción de costos, visibilidad y capacidad de respuesta en toda la cadena de suministro.

Reclutamiento y procesos de recursos humanos (RH). La Gen IA agiliza y mejora los procesos de RH, las herramientas de IA pueden analizar currículums vitae, evaluar las habilidades de los candidatos y compararlas con las de las vacantes. Esto conducirá a automatizar y acelerar los procesos de reclutamiento y selección, ahorrando tiempo y esfuerzo. Todo lo anterior cuidando temas de privacidad y protección de datos.

Es importante recalcar que estos avances continúan transformándose, en la medida que los negocios y las organizaciones operen, innoven e intercatúen, y usen esta tecnología, se irán generando aprendizajes para la inteligencia artificial. No olvidar, además, las implicaciones éticas y de privacidad y la necesidad de hacer uso responsable de la Gen IA.

Para quienes tienen posiciones de liderazgo se sugieren las siguientes orientaciones:

- Establecer antes que nada, un mindset de transformación en la organización. Ir más allá de las pruebas y el despliegue en el uso de la Gen IA y no dejar de lado los verdaderos generadores de valor.
- Administrar todas las transformaciones. Considerar todas las iniciativas para evitar abrumar a los equipos de trabajo. Definir los indicadores de progreso y resultados clave que aseguren el logro de los objetivos organizacionales y evitar barreras para ello.
- Evaluar las deficiencias en las habilidades actuales de las personas clave de la organización y ofrecer nueva capacitación. Dada la rapidez de la evolución de la Gen IA priorizar el tiempo de aprendizaje y adaptación de la tecnología de las personas en la organización.

- Permitir que la gente disfrute el proceso centrándose en la creación de valor tanto interno como hacia el exterior.
- Anticipar la evolución en los roles, habilidades, modelos de operación, datos, entre otros. Crear espacios donde la inteligencia humana y artificial puedan convivir y potenciarse. (Beauchene, y otros, 2024)

El uso de cualquier tecnología debe ir asociada a la estrategia de las organizaciones, las personas no deben ver en riesgo su trabajo, más bien, se les debe proveer de capacitación constante y tener claridad en cómo la Gen IA contribuirá a los procesos organizacionales siempre buscando la eficiencia, eficacia y entrega de valor.

Conclusiones

Podemos afirmar entonces que las organizaciones se enfrentan a retos de gestión y a retos tecnológicos, ambos de la misma importancia. Entender la complejidad que implica la convivencia entre humanos y la Gen IA permitirá definir mejores estrategias para maximizar las fortalezas y el valor de humanos y máquinas.

No debe ignorarse la preocupación por el contenido que la Gen IA produce: las posibles violaciones a la propiedad intelectual, la precisión de las respuestas de los modelos, posibles sesgos de los contenidos creados, entre otros.

Todos estamos en el inicio de un viaje vertiginoso para entender el poder, alcance y capacidad de la Gen IA. La rapidez de las innovaciones y descubrimientos que están ocurriendo todos los días nos fuerzan a recalibrar la forma en que comprendemos el impacto de la inteligencia artificial en nuestras vidas y nuestro trabajo. Es importante entender el

fenómeno para anticiparnos a este impacto. La urgencia de la transformación digital y de reeducarnos se entiende más que nunca. El futuro es hoy, la necesidad de la inteligencia humana es innegable y es nuestra responsabilidad superar cualquier desafío que las propias creaciones de los seres humanos nos presenten.

Referencias

- Appio, F. P., La Torre, D., Lazzeri, F., Masri, H., & Schiavone, F. (2024). *Impact of Artificial Intelligence in Business and Society*. Routledge Studies in Innovation, Organization and Technology.
- Chui, M., Hazan, E., Singla, A., Sukharevsky, A., Yee, L., & Zimmel, R. (2024). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. The McKinsey Company.
- Beauchene, V., Laverdiere, R., Duranton, S., Walters, J., Lukic, V., & de Bellefonds, N. (26 de Junio de 2024). *AI at Work: Friend and Foe*. Obtenido de Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/publications/2024/ai-at-work-friend-foe>
- Bharadiya, J. (2023). *The Impact of Artificial Intelligence on Business Processes*. *European Journal of Technology*, 7(2), 15–25. <https://doi.org/10.47672/ejt.1488>
- Rai, A., Constantinides, P., Sarker, S. (2019). *Editor's comments: Next-generation digital platforms: Toward human–AI hybrids*. *MIS Quarterly*, 43 (1): iii–ix.

REVISTA IMPULSA DE UNIVERSIDAD LA SALLE CUERNAVACA

GUÍA PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS

La revista **IMPULSA** es una publicación cuatrimestral gratuita de carácter multidisciplinario editada por la Universidad La Salle Cuernavaca, con una periodicidad cuatrimestral, dirigida a la comunidad académica y estudiantil de México y el mundo.

La revista **IMPULSA** tiene el registro de RESERVAS DE DERECHOS AL USO EXCLUSIVO No. 04-2015-083116222500-102 e ISSN 2395-9207.

Esta publicación busca contribuir al avance y difusión del conocimiento humanístico, científico y tecnológico por medio de artículos originales productos de investigación teórica o aplicada de las diferentes áreas de conocimiento.

La investigación como actividad sustantiva de cualquier Universidad se nutre del intercambio de resultados con rigor metodológico. Se busca además fomentar la curiosidad científica en estudiantes, investigadores y público en general poniendo énfasis en el valor de los esfuerzos de investigación y la importancia de comunicar el conocimiento generado.

CRITERIOS DE PUBLICACIÓN

1. Los artículos enviados deben ser inéditos y originales y no haber sido publicados previamente. Los autores deberán firmar una cesión de derechos.
2. La revista **IMPULSA DE UNIVERSIDAD LA SALLE CUERNAVACA** almacenará, publicará y difundirá sus contenidos sin fines de lucro y con propósitos académicos y científicos.
3. Los autores autorizan a la **REVISTA IMPULSA DE UNIVERSIDAD LA SALLE CUERNAVACA** a elegir las modalidades de publicación, representación, almacenamiento y difusión.
4. Los autores deberán anexar a los artículos los permisos necesarios para la reproducción de materiales gráficos que no sean de su propiedad intelectual.
5. Se reciben artículos en los idiomas: español, inglés y francés.
6. Se entregarán dos ejemplares de la Revista por artículo, del número en que se publica el trabajo a sus respectivos autores.
7. Los textos de los artículos se reciben en formato Word siguiendo el formato que se detalla en estos criterios de publicación.
8. El autor o autora principal recibirá un correo de acuse de recibo. Posteriormente el documento se someterá a una revisión doble ciego para emitir la dictaminación: aceptado, aceptado con correcciones o no aceptado. Los autores recibirán el dicta-

men por escrito con los comentarios de los revisores para ser atendidos y la fecha límite del envío de la nueva versión del artículo.

9. La revista IMPULSA publica los siguientes trabajos: reportes de investigaciones concluidas, reportes de investigaciones en proceso y ensayos críticos de cualquier área del conocimiento.
10. Cualquier aspecto no previsto en esta Guía será resuelto por el Consejo Consultivo de Investigación.

CONTENIDO DE LOS TRABAJOS

Para reportes de investigaciones concluidas y en proceso:

Título.

Nombres de los autores/as (grado académico, institución de adscripción y dirección electrónica).

Resumen.

Palabras clave.

Abstract.

Keywords.

Presentación y relevancia del estudio (planteamiento del problema, hipótesis, justificación).

Marco teórico.

Metodología.

Resultados.

Conclusiones.

Referencias.

Para ensayos críticos:

Título.

Nombres de los autores/as (grado académico, institución de adscripción y dirección electrónica).

Resumen.

Palabras clave.

Abstract.

Keywords.

Introducción (objetivo o propósito del ensayo, hipótesis).

Desarrollo.

Conclusiones.

Referencias.

PRESENTACIÓN DE LOS TRABAJOS

FORMATO DE PÁGINA

El formato de la página es tamaño carta (21.59 X 27.9 cm) con márgenes de 2.5 cms. No hacer uso de plantillas, encabezados ni pies de página o números de página.

La extensión máxima del documento será de diez cuartillas, incluyendo Referencias.

ESPECIFICACIONES DEL TEXTO

Las fuentes a utilizar pueden ser únicamente: Arial o Times New Roman.

El título del trabajo debe tener un tamaño de 18 puntos, centrado y en negritas. Los nombres de los autores tamaño 12 puntos, centrados. La institución de adscripción y dirección electrónica tamaño 10 puntos, centradas.

El cuerpo del texto deberá estar justificado, usar tamaño 10 puntos e interlineado 1.5. Para los títulos de las secciones del trabajo, usar negritas, tamaño 14 puntos y en el caso de tener subtítulos, estos deberán tener tamaño 12 puntos, subrayados. Se recomienda evitar viñetas y sangrías.

Cuando se usen palabras en un idioma diferente al español, usar cursivas.

Debe cuidarse el uso de reglas gramaticales y ortográficas así como de puntuación. La escritura debe ser formal y científica.

Las abreviaciones deben ser explicadas entre paréntesis al primer momento de usarlas para seguir utilizándolas posteriormente en el documento.

RESUMEN

El resumen será máximo de 200 palabras, no contendrá abreviaciones que no estén definidas. Incluye la relevancia del estudio, la metodología y resultados o grado de avance del estudio para investigaciones en proceso. Las palabras clave serán de tres a cinco, en orden alfabético, inmediatamente abajo del resumen. Usar interlineado sencillo.

ABSTRACT

Es la traducción al inglés del resumen y las palabras clave (keywords). Usar interlineado sencillo.

TABLAS

Todas las tablas tendrán nombre y un número consecutivo además de la fuente de información, esta información se colocará al inicio de la tabla. Las tablas se deben explicar

en el texto del documento. Se deben presentar en forma editable en Word y no deben exceder los márgenes del documento. Usar formato simple de columnas y filas sin sombreado. Siempre deberán ser legibles.

FIGURAS

Las figuras tendrán nombre, número consecutivo y fuente de información, colocar esta información al final de la figura. Las figuras serán relevantes para el documento y se explican en el mismo. Se usa la palabra figura para: gráficas, esquemas, mapas, fotografías o cualquier otra representación gráfica, serán legibles y en blanco y negro.

ECUACIONES

Las ecuaciones se presentan en el documento utilizando el Editor de Ecuaciones de Word, numeradas consecutivamente y con nombre.

REFERENCIAS

Para las referencias seguir el estilo APA 6ª o 7ª edición. El tamaño de las referencias es el mismo que el del texto.

INSTRUCCIONES DE ENVÍO

Paso 1. Favor de llenar el formulario, con los datos que se solicitan. Se proporciona el código QR o la liga al mismo, usar cualquiera de las dos opciones.



<https://forms.office.com/r/6mksjjk35X>

Paso 2. Enviar al correo: impulsa@lasallecuernavaca.edu.mx el archivo del trabajo a someter a revisión.





Directorio

Mtro. José Rodrigo Oseguera López
Rector

Lic. Elia Maldonado Aguilar
Vicerrectora

Dra. Mayanyn Larrañaga Moreno
Editora Responsable

L.D.G. Margarita Sigüenza Cancino
Diseño Editorial

Investigación