



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

TESIS DOCTORAL

**RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL FAMILIAR Y SOCIAL EN LA
SOSTENIBILIDAD DE ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN INICIAL
GESTIONADAS POR FAMILIAS**

Para obtener el grado de
Doctora en Ciencias Económico Administrativas

P R E S E N T A

Mtra. Luz Yolanda Rivera Álvarez

Director
Dr. Martín Aubert Hernández Calzada

Codirectores
Dr. Tomás Felix González Cruz
Dra. Jessica Mendoza Moheno

Tutora
Dra. Carla Carolina Pérez Hernández

San Agustín Tlaxiaca, Hgo., México, 12 de enero 2024.



ICEA/DCEA/02/2024
Asunto: Autorización de impresión

Mtra. Ojuky del Rocío Islas Maldonado
Directora de Administración Escolar
Presente.

El Comité Tutorial de la tesis del programa educativo de posgrado titulada “Riqueza Socioemocional Familiar y Social en la Sostenibilidad de Organizaciones de Educación Inicial Gestionadas por Familias”, realizado por la sustentante Luz Yolanda Rivera Álvarez con número de cuenta 436162 perteneciente al programa de Doctorado en Ciencias Económico Administrativas, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

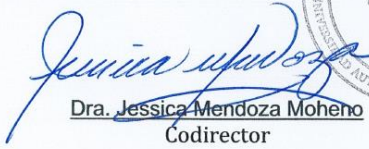
Por lo que el/la sustentante deberá cumplir los requisitos del Reglamento de Estudios de Posgrado y con lo establecido en el proceso de grado vigente.

Atentamente
“Amor, Orden y Progreso”
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo a 12 de enero de 2024

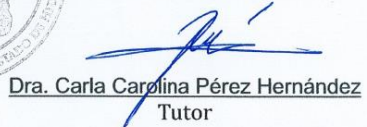
El Comité Tutorial


Dr. Martín Aubert Hernández Calzada
Director

TOMAS FELIX | Firmado digitalmente
GONZALEZ | por TOMAS FELIX
CRUZ | GONZALEZ|CRUZ
Fecha: 2024.01.12
18:38:12 +01'00'
Dr. Tomás Felix González Cruz
Codirector


Dra. Jessica Mendoza Moheño
Codirector




Dra. Carla Carolina Pérez Hernández
Tutor

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx



www.uaeh.edu.mx

DEDICATORIA

Para mi compañero, amigo, cuidador, porrista, enfermero, chef... mi fiel corazón: Felix. Por acompañarme, impulsarme y enfrentar conmigo los mejores y peores momentos durante mis estudios. Por estar siempre pendiente de mi bienestar y creer en mí. Hoy se consolida este proyecto por lo que tanto nos esforzamos, juntos crecemos cariño.

Para Ji, fuiste la mejor ayudante de investigación. Hija tu tenacidad me motiva, tu inteligencia me impacta, eres un ejemplo para mí, gracias por escucharme, cuidarme, apoyarme y acompañarme durante mis estudios.

Para mi papá Jorge, mi editor y consultor estrella, gracias por leer todas mis publicaciones, por heredarme el gusto empresarial, pero sobre todo darme confianza. Papá, tus valores como persona me guían siempre y tu visión empresarial me permitió hacer esta investigación.

Para mi mamá Yolanda, por exigirme siempre, darme amor incondicional y ayudarme en lo que necesito, gracias por transmitirme la pasión por la docencia y el gusto por los museos. Mamá, tu ejemplo hace que no me rinda, buscar lo inexplicable y dar lo mejor en mi trabajo.

A ustedes, les dedico este gran esfuerzo de investigación con todo mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

A Felix, Jimena, Yolanda y Jorge. Gracias por respetar mis tiempos y estar siempre conmigo.

A mi director de tesis Dr. Martín, por su motivación, guía, paciencia, pláticas, consejos y enseñanzas no solo académicas sino de vida. Gracias por abrirme tantas oportunidades.

Al Dr. Tomás, por tomarse el tiempo para escucharme y guiarme; sus aportaciones fueron fundamentales para esta investigación.

A la Dra. Jessi, por aportarme tantas cosas valiosas: sus comentarios, aportaciones y revisiones fueron de gran relevancia para el desarrollo de esta investigación.

A la Dra. Carla, por enseñarme herramientas tecnológicas de vanguardia valiosas y sembrarme el gusto por codificar y programar. Te agradezco el impulsarme, enseñarme y motivarme siempre.

A mi familia y amigos: Iliana, Claudia, Salvador, José Antonio, Juan Antonio, Margarita y tía Rosa Elena. Gracias por nuestras largas pláticas motivadoras, entenderme, escucharme y apoyarme.

Al Coordinador del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas, Dr. Juan Gabriel.

A todos los CAI que participaron en esta investigación, en especial al Instituto Oscar González Blakaller por su tiempo y apoyo aún durante el confinamiento.

A las autoridades de la Dirección de Educación Inicial de la Secretaría de Educación Pública, por su apertura y apoyo al brindarme los espacios necesarios para el desarrollo del trabajo de campo en la investigación.

Al Consejo Nacional de Humanidades y Ciencias y Tecnológicas CONAHCYT, por la beca otorgada durante los estudios de doctorado.

A todos ustedes mi profundo agradecimiento.

ÍNDICE

Índice de figuras, tablas, gráficos y cuadros.....	v
Índice de figuras.....	v
Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos.....	vi
Índice de cuadros.....	vii
Glosario con términos más utilizados.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Capítulo 1. Introducción general.....	1
1.1 Introducción.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 Preguntas de la investigación.....	6
1.5 Propositiones de la investigación.....	7
1.6 Justificación.....	7
1.7 Matriz de congruencia metodológica.....	9
1.8 Estructura de la tesis.....	11
Capítulo 2. Revisión de la literatura.....	14
2.1 Introducción.....	16
2.2 Influencia del sistema familiar en el comportamiento de la empresa familiar.....	19
2.3 Enfoques teóricos de la dote familiar para la sostenibilidad a largo plazo.....	30
2.3.1 Teoría de agencia.....	30
2.3.2 Teoría del capital social.....	31
2.3.3 Teoría de las partes interesadas en la gestión de la empresa.....	34
2.4 Riqueza socioemocional.....	38
2.4.1 Modelo FIBER.....	41
2.5 Organizaciones con mandato social gestionadas por familias.....	45
2.6 Dotación familiar en la heterogeneidad de las empresas familiares.....	47
Capítulo 3. Metodología.....	50
3.1 Introducción.....	52
3.2 Metodología de la investigación.....	57
3.3 Criterios de calidad de la investigación.....	60
Capítulo 4. Marco contextual.....	62
4.1 Introducción.....	64
4.2 Centros de Atención Infantil en México.....	65
4.3 Gestión de un CAI a nivel nacional.....	66
4.4 Clasificación de los CAI SEP por sostenimiento.....	68
4.5 Situación actual de los CAI en México.....	69
4.6 Objetivos de Desarrollo Sostenible en México.....	71
4.7 Situación actual de los CAI en Hidalgo.....	74

4.7.1	Zona escolar 1 de educación inicial en el estado de Hidalgo.....	81
4.7.2	Línea del tiempo de factores que influyen en el contexto de los CAI en Hidalgo	87
4.7.3	Análisis FODA de los CAI zona 1.....	91
4.8	Elección de la estrategia.....	94
Capítulo 5. Incidencia de la riqueza socioemocional familiar y social en la sostenibilidad de organizaciones de educación inicial gestionadas por familias.		
5.1	Introducción	99
5.2	Marco teórico	100
5.3	Metodología	110
5.4	Resultados	113
5.4.1	Situación de los CAI ante el choque de la pandemia COVID-19	113
5.4.2	CAI Instituto González Blakaller como organización civil gestionada por familia	114
5.4.3	El choque exógeno y la vulnerabilidad de la organización gestionada por familia.....	116
5.4.4	La dote familiar con incidencia en la gestión del CAI	122
5.4.5	Dotación afectiva social en el CAI	123
5.4.6	Grupos de interés del CAI.....	124
5.4.7	Convergencia entre la dotación familiar y la dotación afectiva social	125
5.5	Discusión.....	126
Capítulo 6. Riqueza socioemocional: lazos sociales vinculantes en redes de sostenibilidad entre organizaciones de educación inicial gestionadas por familias.....		
6.1	Introducción	136
6.2	Marco teórico	138
6.3	Metodología	141
6.4	Resultados	146
6.4.1	Resultados de la primera etapa	155
6.4.2	Resultados de la segunda etapa.....	155
6.5	Resultados de la segunda etapa.....	161
6.5	Discusión.....	165
Capítulo 7. Conclusiones		
7.1	Conclusiones	170
7.2	Conclusiones sobre cada pregunta de investigación	171
7.3	Conclusiones sobre cada pregunta de investigación	173
7.4	Limitaciones.....	182
7.4	Futuras investigaciones	183
Referencias		
Anexos.....		
Anexo 1. Instrumento aplicado		
Anexo 2 Difusión científica de investigaciones durante los estudios doctorales.....		
Anexo 3. Difusión científica: “Riqueza socioemocional en la innovación de modelo de negocios de la empresa familiar: enfrentando choques exógenos”		
Anexo 4. Difusión científica 2: “El Capital Social en la empresa familiar: redes sociales entre propietarios y directivos que comparten conocimiento para la innovación”.....		
Anexo 5. Difusión científica 3: “Análisis de la cohesión de empresas mexicanas con la Agenda 2030”.		
Anexo 6. Difusión científica 4: “Riqueza socioemocional en la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en empresas familiares”		
Anexo 7. Difusión científica 5: “Empresas ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible de mayor desafío en México”		

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS, GRÁFICOS Y CUADROS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Esquema del contenido del capítulo 1	1
Figura 2	Matriz de congruencia metodológica	10
Figura 3	Modelo estructural de tesis doctoral	13
Figura 4	Esquema del contenido del capítulo 2.....	15
Figura 5	Modelo de investigación para tesis doctoral con posición en capítulo 2	19
Figura 6	Modelo traslape institucional.....	21
Figura 7	Superposición de la familia, propiedad y grupos de gestión.....	22
Figura 8	Negocio gestionado por el propietario-gerente.....	24
Figura 9	Diagrama de los siete territorios de la empresa familiar	25
Figura 10	Ciclo de vida de las generaciones	27
Figura 11	Influencia de la dote familiar que influye en el comportamiento de la empresa familiar que busca la sostenibilidad a largo plazo	29
Figura 12	Grupos de interés en la organización gestionada por familia.....	36
Figura 13	Fundamentos teóricos de la riqueza socioemocional en empresas familiares.....	39
Figura 14	Modelo de organización con mandato social no lucrativa gestionada por familia	46
Figura 15	Modelo teórico de convergencia entre la dotación familiar y social con incidencia en la sostenibilidad a largo plazo de organizaciones con mandato social gestionadas por familia.....	48
Figura 16	Esquema del contenido del capítulo 3.....	51
Figura 17	Modelo de investigación para tesis doctoral con posición en capítulo 3	53
Figura 18	Indicaciones para conectarse a entrevistas virtuales durante la pandemia.....	60
Figura 19	Esquema del contenido del capítulo 4.....	63
Figura 20	Modelo de investigación para tesis doctoral con posición en capítulo 4.....	65
Figura 21	Tipificación de los CAI por sostenimiento.....	69
Figura 22	Cartografía de los CAI SEP del estado de Hidalgo por zonas periodo 2018-2019	75
Figura 23	Oferta de CAI SEP del estado de Hidalgo durante el periodo escolar 2018-2019	76
Figura 24	Línea del tiempo: antecedentes de los CAI	90
Figura 25	Estructura del contenido en el capítulo 5.....	98
Figura 26	Modelo para tesis doctoral con posición en capítulo 5.....	100
Figura 27	Niveles de gestión de organizaciones con actividad económica	105
Figura 28	Modelo conceptual de innovación de modelo de negocios ante vulnerabilidad en organizaciones civiles gestionadas por familia.....	109
Figura 29	Genograma de la familia involucrada en la gestión del Instituto Oscar González Blackaller.....	115
Figura 30	Grupos de interés del CAI Instituto Oscar González Blakaller.....	124
Figura 31	Elementos de la dotación afectiva, dote familiar, grupos de interés con incidencia en la sostenibilidad a largo plazo	128
Figura 32	Modelo de organización con mandato social no lucrativa gestionada por familia	129
Figura 33	Lienzo de gestión para organizaciones de mandato social de trabajo familiar con interés en la sostenibilidad en el tiempo.	131
Figura 34	Estructura del contenido en el capítulo 6.....	137
Figura 35	Modelo de investigación para tesis doctoral con posición en capítulo 6	141
Figura 36	Porcentaje de directivas a cargo de los CAI de la zona escolar 1.....	155
Figura 37	Modelo de investigación para tesis doctoral con posición en conclusiones.....	173
Figura 38	Modelo conceptual de convergencia entre objetivos que inciden en la sostenibilidad en el tiempo de organizaciones gestionadas por familia	175

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Atributos ambivalentes que influyen en el comportamiento de la empresa familiar	23
Tabla 2	Aspectos positivos y negativos de la dote familiar en la sostenibilidad a largo plazo en las organizaciones gestionadas por familia	37
Tabla 3	Dimensiones de riqueza socioemocional y estudios empíricos	41
Tabla 4	Conceptos filosóficos clave para la investigación	55
Tabla 5	Recolección de datos de investigación	58
Tabla 6	Metodologías y softwares empleados para el análisis de datos durante la investigación.....	59
Tabla 7	Tipificación de CAI SEPH por su capacidad instalada.....	67
Tabla 8	Número de escuelas de educación inicial del 2018 al 2022	70
Tabla 9	Objetivos de Desarrollo Sostenible	72
Tabla 10	Centros de atención infantil zona 1 estado de Hidalgo inicio de curso escolar 2021.....	83
Tabla 11	Elementos del modelo de negocio de diferentes autores.....	106
Tabla 12	Primer ciclo de codificación	111
Tabla 13	Datos generales del CAI	114
Tabla 14	Participación y esencia de la familia en la gestión y propiedad del CAI	116
Tabla 15	Segunda codificación de normas con incidencia en el modelo de negocios	119
Tabla 16	Modelo de negocios e innovación en el modelo de negocios.....	121
Tabla 17	Dimensiones en la dotación familiar identificadas en la gestión de la organización	122
Tabla 18	Segundo ciclo de codificación: dimensiones de la dotación afectiva social y grupos de interés	123
Tabla 19	Matriz de atributos de los CAI zona 1 de Hidalgo	150
Tabla 20	CAI integrantes de la zona escolar 1 que participaron en la encuesta	153
Tabla 21	Propietarias y directivas de CAI con mayor participación en la red operativa.....	159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Plantilla de personal interdisciplinario de un CAI SEP tipo 4	68
Gráfico 2	Número de escuelas de educación inicial del periodo escolar 2018-2019 al 2021-2022	71
Gráfico 3	Población escolar CAI SEP del estado de Hidalgo durante el periodo escolar 2018-2019.....	77
Gráfico 4	Personal contratado en CAI SEPH durante el periodo escolar 2018-2019	78
Gráfico 5	Población escolar vs plantilla de personal interdisciplinario de CAI SEP del estado de Hidalgo durante el periodo escolar 2018-2019	79
Gráfico 6	Número de escuelas de educación inicial por sostenimiento del 2018 al 2022	80
Gráfico 7	Número de niñas y niños lactantes y maternas inscritos a inicio del ciclo escolar 2018 al 2022..	81
Gráfico 8	Población escolar de los CAI SEP del estado de Hidalgo durante el periodo escolar 2018-2019....	82
Gráfico 9	Años de operación CAI a cargo de gestión familiar o no familiar y sostenimiento durante el 2021 de la zona escolar 1	84
Gráfico 10	CAI por sostenimiento y tipo de gestión del periodo escolar 2021 de la zona escolar 1.....	85
Gráfico 11	Clases extracurriculares ofertados en CAI de la zona escolar 1	86
Gráfico 12	Oferta de clases extracurriculares por CAI a inicio de cursos 2029 de la zona escolar 1	87
Gráfico 13	Porcentaje de pérdida de población escolar CAI zona1 2018-2021.....	112
Gráfico 14	Personal de CAI que participó en la aplicación del instrumento	152
Gráfico 15	Población escolar, propietarios y directivos por CAI durante el periodo 2021	156
Gráfico 16	Red operativa de CAI SEP del estado de Hidalgo.....	157
Gráfico 17	Subred de transmisión de conocimiento tácito entre CAI SEP zona 1	160
Gráfico 18	CAI que comparten más información.....	162
Gráfico 19	Tipo de información que se comparten entre CAI.....	163
Gráfico 20	Red dirigida de CAI zona escolar 1.....	164

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Análisis de datos cualitativos y cuantitativos	54
Cuadro 2	Análisis FODA de los CAI particulares de la zona escolar 1 del Hidalgo	92
Cuadro 3	Estrategia DO propuesta para los CAI particulares de la zona escolar 1.....	95
Cuadro 4	Estrategia DA propuesta para los CAI particulares de la zona escolar 1.....	96
Cuadro 5	Tercer ciclo de codificación convergencia entre dimensiones.....	125
Cuadro 6	Instrumento de Recopilación de datos de red	148
Cuadro 7	Matriz de adyacencias de CAI zona escolar 1	154

GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS

CAI: Centro (o centros) de Atención Infantil, institución que provee servicio de atención y cuidado a niñas y niños de entre 45 días de nacimiento a menores de 3 años en México. Los CAI están incorporados a la Secretaría de Educación Pública (SEP), es decir, son supervisados y regulados por instancias gubernamentales. También se les llama guarderías, jardín de niños, kínder, CENDI entre otros (Secretaría de Educación Pública, 2017).

CENDI: Centros de Desarrollo Infantil, nombre anterior de los CAI por el gobierno mexicano, actualmente todavía existen instituciones educativas que así se denominan. La estadística 911 publicada por la SEP registra

Educación inicial: educación y cuidados a niñas y niños de entre 45 días de nacidos a 2 años 11 meses.

Empresa familiar: empresa en la cual la propiedad de la institución corresponde en su mayoría a familia y al menos otro integrante de la familia está involucrado en la gestión de la empresa (Poza, 2011).

FIBER: modelo multidimensional que mide la presencia de la riqueza socioemocional en la empresa. Es llamado así por las iniciales en inglés de cada una de sus dimensiones son: (C) control e influencia de la familia en la empresa, (I) identidad de los miembros de la familia con la empresa, (B) lazos sociales vinculantes, (E) apego emocional, renovación de lazos familiares por sucesión de la dinastía (Berrone et al., 2012). El modelo consta de cinco dimensiones y 27 ítems (Swab et al., 2020).

Riqueza socioemocional familiar: traducción al español del término en inglés “*Socioemotional wealth*” (*SEW*) que se refiere a objetivos no financieros dirigidos a preservar la dote familiar en la empresa que satisfacen necesidades del núcleo familiar como: pertenencia, afecto, valores, altruismo con la familia, identidad, influencia y perpetuidad (Gómez-Mejía et al., 2007).

Riqueza socioemocional social: objetivos no financieros sociales dirigidos a preservar el propósito social característico de las organizaciones con mandato social.

SEW. *Socioemotional wealth* la traducción al castellano es riqueza socioemocional.

RESUMEN

La omnipresencia de las empresas familiares, en el mundo, incentiva el interés por dilucidar su conducción a través de la investigación. El comportamiento que hace la diferencia entre una empresa familiar y una empresa no familiar es su interés por preservar la dotación consanguínea conocida como riqueza socioemocional. En la heterogeneidad de empresas familiares existe un rubro poco explorado: las organizaciones con mandato social gestionadas por familia, cuyo propósito social se entrelaza con los intereses familiares y económicos que genera el proyecto de vida y sustento familiar. El objetivo de la presente tesis doctoral es explicar la incidencia de la riqueza socioemocional familiar y social, en la sostenibilidad a largo plazo de organizaciones con mandato social de educación inicial gestionadas por familias. Para cumplir el objetivo se utilizaron como fundamento las teorías de: empresa familiar, agencia, capital social y gestión de grupos de interés. La metodología fue mixta, donde se desarrollaron diversas técnicas de investigación como: estudio de caso con Análisis Cualitativo de Datos (QDA) en Atlas Ti 9 y Análisis de Redes Sociales (ARS) en RStudio y Gephi. Como resultados se identificó la presencia de una nueva dimensión de riqueza socioemocional, que refiere a la afección social inmersa en este tipo de organizaciones. Se encontró que la convergencia entre las dimensiones de dotación social y familiar, con impacto en los grupos de interés, tuvo presencia en: 1) un fuerte compromiso con el propósito social-familiar, 2) la afección por la actividad económica y 3) el compromiso por el bienestar de los grupos de interés. Lo anterior permitió el diseño de una herramienta de gestión que conduce a este tipo de organizaciones a la sostenibilidad a largo plazo, ya que permite identificar el propósito social familiar, grupos de interés, elementos para generar y capturar valor, las normativas e indicadores de resultados en un solo lienzo.

Por otro lado, en la dimensión de lazos sociales vinculantes de la riqueza socioemocional se detectó la existencia de redes sociales con alta densidad de lazos entre organizaciones con mandato social de trabajo y gestión familiar, donde se comparten información de estrategias tanto técnico-pedagógicas como de solución de conflictos. Esto se debe a dos factores: 1) algunos lazos se han construido por más de 20 años de convivencia, y 2) son empresas de trabajo familiar cuyo principal objetivo es servir de sustento económico familiar por lo que su comportamiento antepone la supervivencia sobre la rentabilidad. Las principales contribuciones de la investigación son las aportaciones teóricas de la empresa familiar; una nueva dimensión de riqueza socioemocional, y un nuevo enfoque del uso del capital social en empresas de mandato social y gestión familiar, que buscan la supervivencia.

Palabras Clave: Empresa Familiar, Riqueza Socioemocional, Riqueza Socioemocional no Familiar, Organizaciones Educativas Familiares, Centros de Atención Infantil.

ABSTRACT

The omnipresence of family businesses in the world encourages interest in elucidating their conduct through research. The behavior that makes the difference between a family business and a non-family business is its interest in preserving the blood endowment known as socioemotional wealth. In the heterogeneity of family businesses, there is a little-explored area: organizations with a social mandate managed by families, whose social purpose is intertwined with the economic and interests generated by the family life and livelihood project. The objective of this doctoral thesis is to explain the impact of family and social socioemotional wealth on the long-term sustainability of organizations with a social mandate for early education managed by families. To achieve the objective, the theories of family business, agency, social capital, and stakeholder management were used as a foundation. The

methodology was mixed where various research techniques were developed such as: case study with Qualitative Data Analysis (QDA) in Atlas Ti 9 and Social Network Analysis (ARS) in RStudio and Gephi. As results, the presence of a new dimension of socioemotional wealth was identified that refers to the social affection immersed in this type of organizations; It was found that the convergence between the dimensions of social and family endowment with an impact on the interest groups was present in: 1) a strong commitment to the social-family purpose; 2) the affection for economic activity and 3) the commitment to the well-being of interest groups. The above allowed the design of a management tool that leads this type of organizations to long-term sustainability since it allows identifying: the family social purpose, interest groups, elements to generate and capture value, regulations, and results indicators, on a single canvas. On the other hand, in the dimension of binding social ties of socioemotional wealth, the existence of social networks with a high density of ties between organizations with a social mandate of work and family management was detected, where information on both technical-pedagogical and educational strategies is shared conflict resolution. This is due to two factors: 1) some ties have been built over more than 20 years of coexistence, and 2) they are family-based businesses whose main objective is to provide family economic support, so their behavior puts survival before profitability. The main contributions of the research are the theoretical contributions of the family business, a new dimension of socioemotional wealth and a new approach to the use of social capital in companies with a social mandate and family management that seek survival.

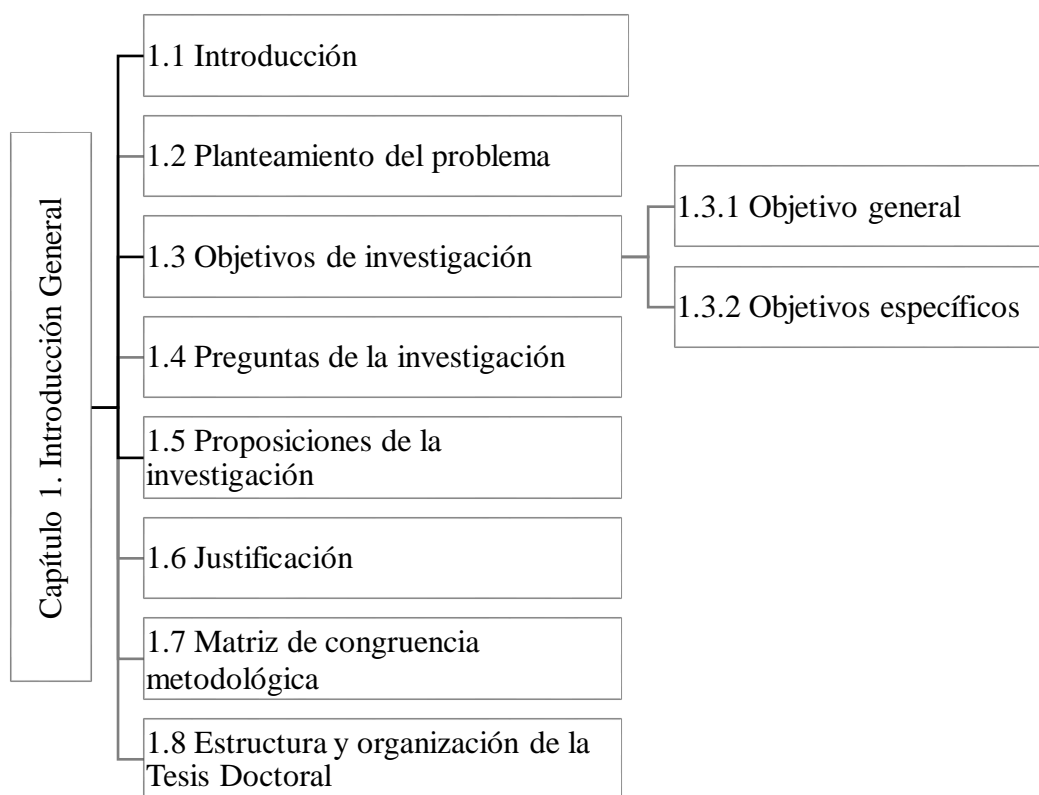
Keywords: Family Business, Socioemotional Wealth, Non-Family Socioemotional Wealth, Family Educational Organizations, Child Care Centers.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN GENERAL

La estructura del capítulo 1, como lo muestra la figura 1, se integra por introducción, planteamiento del problema, objetivos de la investigación, preguntas de la investigación, proposiciones, justificación, matriz de congruencia, estructura y organización de los capítulos contenidos en la presente tesis doctoral.

Figura 1

Esquema del contenido del capítulo 1



Fuente. Elaboración propia.

1.1 Introducción

Debido a la multiplicidad de unidades económicas, que representan las empresas familiares en el mundo, existe el interés por explicar su conducción a través de la investigación. La presente tesis doctoral está dirigida al estudio de organizaciones con mandato social gestionadas por familias, donde la preservación y protección de la riqueza socioemocional representada tanto por los intereses familiares, como por la afección social ante sus principales grupos de interés, rigen su comportamiento estratégico sostenible (Brigham & Payne, 2019; Randerson, 2022). Cuando este tipo de organizaciones de mandato social, gestionadas y pertenecientes a la familia, quienes se involucran en la toma de decisiones, buscan proveer de un medio de vida al grupo con parentesco consanguíneo, se convierten en empresas de trabajo familiar, donde la organización se vuelve un proyecto de vida y sustento económico para la estirpe, la cual prioriza la sostenibilidad a largo plazo y la voluntad de continuar unidos en la propiedad, porque varios miembros se vuelven colaboradores en la organización (Gallo, 2004; Vallejo Martos et al., 1999). La investigación poco explorada de la incidencia, tanto de la dote familiar que representa la riqueza socioemocional familiar como del propósito social que es la riqueza socioemocional no familiar, así como la gestión en general de las organizaciones con mandato social administradas por familia sobre el éxito y supervivencia a largo plazo de la organización, se vuelve el objeto de estudio de la presente investigación.

Como se ha mencionado, dentro de la heterogeneidad de empresas familiares se encuentran las organizaciones con mandato social que son gestionadas por familias. Dichas organizaciones, en muchas ocasiones representan un medio de vida y sustento de familias, como es el caso de los Centros de Atención Infantil (CAI) de México, también conocidos

como Centros de Desarrollo Infantil (CENDIS), pero actualmente son nombrados por las autoridades gubernamentales como CAI; por lo tanto, durante el desarrollo de la presente investigación serán nombrados por el nombre más reciente. Se ha detectado que, en su gran mayoría, los CAI representan un medio de sustento económico y de trabajo familiar. En la actualidad, las investigaciones dirigidas a centros de atención a la primera infancia son escasas (Romero-Galisteo et al., 2019). Los CAI, como objeto de estudio, presentan particularidades que deben ser estudiadas con diversas metodologías y perspectivas teóricas que nos permitan ser pioneros en investigarlos, como organizaciones de mandato social gestionadas por familias y, desarrollar contribuciones teóricas que aporten al estudio de su particular comportamiento como empresa familiar y su asir a la supervivencia.

1.2 Planteamiento del problema

La dotación familiar tiene presencia e influencia en el comportamiento y toma de decisiones estratégicas en las empresas familiares, debido a que persigue “objetivos no económicos” que buscan mejorar los beneficios familiares existentes, los cuales dependen en gran medida del tipo de organización familiar; es decir, de la heterogeneidad en las organizaciones gestionadas por familia (Berrone et al., 2012).

Brigham y Payne (2019), indican que se debe investigar más a fondo aquellos objetivos dirigidos a preservar la dotación familiar a largo plazo, denominada “riqueza socioemocional” (Gómez-Mejía et al., 2007), e inclusive dirigir las investigaciones hacia las organizaciones con mandato social para descubrir la riqueza socioemocional no familiar. La riqueza socioemocional no familiar en la presente investigación será nombrada: riqueza socioemocional social como una manifestación del cúmulo de dotación social que representa la intención del mandato social (no familiar), que incide en los procesos de toma de

decisiones en organizaciones de gestión familiar con propósito social. Así mismo, Gómez-Mejía y Herrero (2022) indican que para generar conocimiento empírico acerca de la influencia de la riqueza socioemocional en organizaciones gestionadas por familia, debe existir un reconocimiento cultural y la identificación del sector productivo en el cual participa la empresa porque ambas explicarán el contexto y el comportamiento organizacional. Lo anterior significa que, para explicar la influencia de las dimensiones de la riqueza socioemocional en el comportamiento de las organizaciones gestionadas por familias, se debe considerar: 1) el sector en el que la empresa participa -industria, comercio, servicios-, 2) el propósito por el cual es constituida la organización, que puede ser económico o sin fines de lucro o social (o una combinación de ambos), 3) el país, región y contexto cultural que rodea a la empresa familiar.

Para identificar la riqueza socioemocional no familiar; es decir, la dotación afectiva social, la presente investigación ha determinado como objeto de estudio a los CAI. Ante la insuficiencia y escasez de investigaciones científicas previas de centros de atención de primera infancia (Romero-Galisteo et al., 2019), es necesario: generar bases teóricas y conocimientos empíricos acerca de los factores que inciden en los sistemas que integran la administración de las organizaciones civiles dedicadas a la educación de la primera infancia, que son gestionadas por familias, que buscan la supervivencia a través de la sostenibilidad a largo plazo, ante el alto índice de mortandad que se presenta en la actualidad. Se requiere identificar las dimensiones de la dotación familiar y social en las organizaciones con mandato social, gestionadas por familias que inciden en el desarrollo estratégico; así como, también identificar grupos de interés relevantes que impulsen la sostenibilidad a largo plazo de estas organizaciones. Por lo tanto, las diversas técnicas y metodologías de investigación permitirán

detectar patrones que expliquen a profundidad la incidencia entre objetivos familiares y sociales, así como el comportamiento que impulsa la sostenibilidad, a largo plazo, a estas organizaciones que son el sustento económico y medio de vida de familias mexicanas.

Tomando como referencia el diagrama de los siete territorios para el análisis de empresa familiar de Churchill y Hatten (1987) se intuye que en la gestión y desarrollo de las organizaciones controladas y administradas por familias, con propósito social, convergen: 1) el sistema de la organización, donde las estrategias competitivas se articulan en los componentes de la lógica del modelo de negocios (Magretta, 2002) y que tiene presencia de algún familiar involucrado formalmente en la gestión; 2) el sistema familiar que busca la preservación de los objetivos familiares representados por el interés de la dote familiar; 3) el sistema de propiedad controlado en mayor porcentaje por la familia que rige el gobierno corporativo de la organización y, 4) el propósito social con impacto en la educación de primera infancia.

Para generar estos conocimientos inéditos, la presente tesis doctoral plantea los siguientes objetivos y preguntas de investigación.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Explicar la incidencia de la riqueza socioemocional familiar y social en la sostenibilidad a largo plazo de organizaciones con mandato social gestionadas por familias.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Plantear un modelo conceptual que fundamente la convergencia entre la dotación familiar y social con incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de organizaciones con mandato social gestionadas por familias.
- Realizar un marco contextual de CAI en México e Hidalgo para analizar la situación actual del sector de educación inicial y proponer estrategias sostenibles.
- Diseñar una herramienta de gestión para organizaciones con mandato social gestionadas por familia a través de identificar la incidencia de la riqueza socioemocional familiar y social en la sostenibilidad.
- Analizar la incidencia en la sostenibilidad de los lazos sociales vinculantes de la riqueza socioemocional entre organizaciones de educación inicial gestionadas por familias.

1.4 **Preguntas de la investigación**

- ¿Cómo contribuye la familia y el propósito social al éxito de las organizaciones de mandato social gestionadas por familia?
- ¿Cuáles son los principales factores que enfrentan y explican la situación actual de los CAI en México y cómo enfrentarlos?
- ¿Cómo y de qué manera en las organizaciones con mandato social gestionadas por familias convergen la dotación familiar, y social que permite la sostenibilidad en el tiempo?

- ¿Cómo y por qué las organizaciones con mandato social gestionadas por familias se relacionan con otras organizaciones integrantes del sector para su sostenibilidad en el tiempo?

1.5 Proposiciones de la investigación

Proposición 1. La convergencia entre riqueza socioemocional familiar y social tienen incidencia en la sostenibilidad a largo plazo de organizaciones con mandato social gestionadas por familia.

Proposición 2. Tanto el propósito social como familiar tienen influencia en la sostenibilidad a largo plazo en organizaciones con mandato social gestionadas por familia.

Proposición 3. Los lazos sociales vinculantes de la riqueza socioemocional que representan el capital social tienen influencia en la sostenibilidad a largo plazo en organizaciones con mandato social gestionadas por familia.

1.6 Justificación

Diversas investigaciones se han enfocado en generar conocimiento de las múltiples dimensiones que integran la dotación familiar en la estrategia, que busca entre otras cosas, el control la familia en la propiedad, el interés por la continuidad, la protección de la imagen del legado familiar (Berrone et al., 2012; Debicki et al., 2016; Filser et al., 2018; Hauck et al., 2016), sin embargo, existe un hueco de información acerca de la dotación afectiva social que resulta del cumplimiento del propósito social que representa el bienestar de los grupos de interés, y en la convergencia que esta tiene con los objetivos económicos y familiares. Incluso para Gómez-Mejía y Herrero (2022), el equilibrio entre los sistemas que integran la empresa familiar depende en gran medida del contexto cultural y del sector productivo al que

pertenecen y convocan a investigaciones cualitativas que expliquen la dimensión de la propiedad en la gestión de la organización.

Esta investigación generará valor teórico y empírico al estudio de la empresa familiar con énfasis en las organizaciones de mandato social gestionadas por familias involucradas en el sector de la educación de primera infancia, a través del desarrollo de conocimiento profundo que explique a detalle el comportamiento organizacional y los factores que inciden en la supervivencia o sostenibilidad a largo plazo. El punto fue investigar lo que sucede actualmente en las organizaciones con propósito social dedicadas a la educación de educación inicial gestionadas por familias, las cuales han desarrollado diversas estrategias para su supervivencia. Para contextualizar el comportamiento de las organizaciones educativas gestionadas por familia, se emplearon los enfoques teóricos de la teoría de agencia, la gestión de grupos de interés y la teoría del capital social, porque dichas teorías permiten fundamentar y explicar el comportamiento de cómo las empresas de trabajo familiar con mandato social priorizan la sostenibilidad a largo plazo antes que la rentabilidad.

Durante la investigación se detectaron diversos obstáculos que las organizaciones con mandato social gestionadas por familia han atravesado, como el choque exógeno de la pandemia COVID-19 y diversas normativas y políticas que han vulnerado su modelo de negocios; ante esta situación, se emplearon diversas metodologías y enfoques teóricos para generar evidencia empírica de los comportamientos que hacen valiosas aportaciones al constructo de empresa familiar y a la gestión de organizaciones de trabajo familiar que explican cómo y de qué manera convergen en la organización el sistema familiar, organizacional y de propiedad, con el propósito social de la organización, así como la preservación y nuevas dimensiones de riqueza socioemocional presentes en éste tipo de

organizaciones. Por todas las razones mencionadas, esta tesis doctoral llevará acabo su investigación en Centros de Atención Infantil (CAI) en el contexto cultural mexicano-familiar del sector de educación inicial, con la intención de beneficiar la toma de decisiones durante la gestión, desarrollo y sostenibilidad a largo plazo de estas organizaciones gestionadas por familias, lo que implica su relevancia social, gestión y toma de decisiones como empresa de trabajo familiar. Los beneficiados de esta investigación son directamente las y los propietarios directivos familiares y no familiares de los CAI, e indirectamente los colaboradores, niñas y niños de primera infancia, padres y madres de familia.

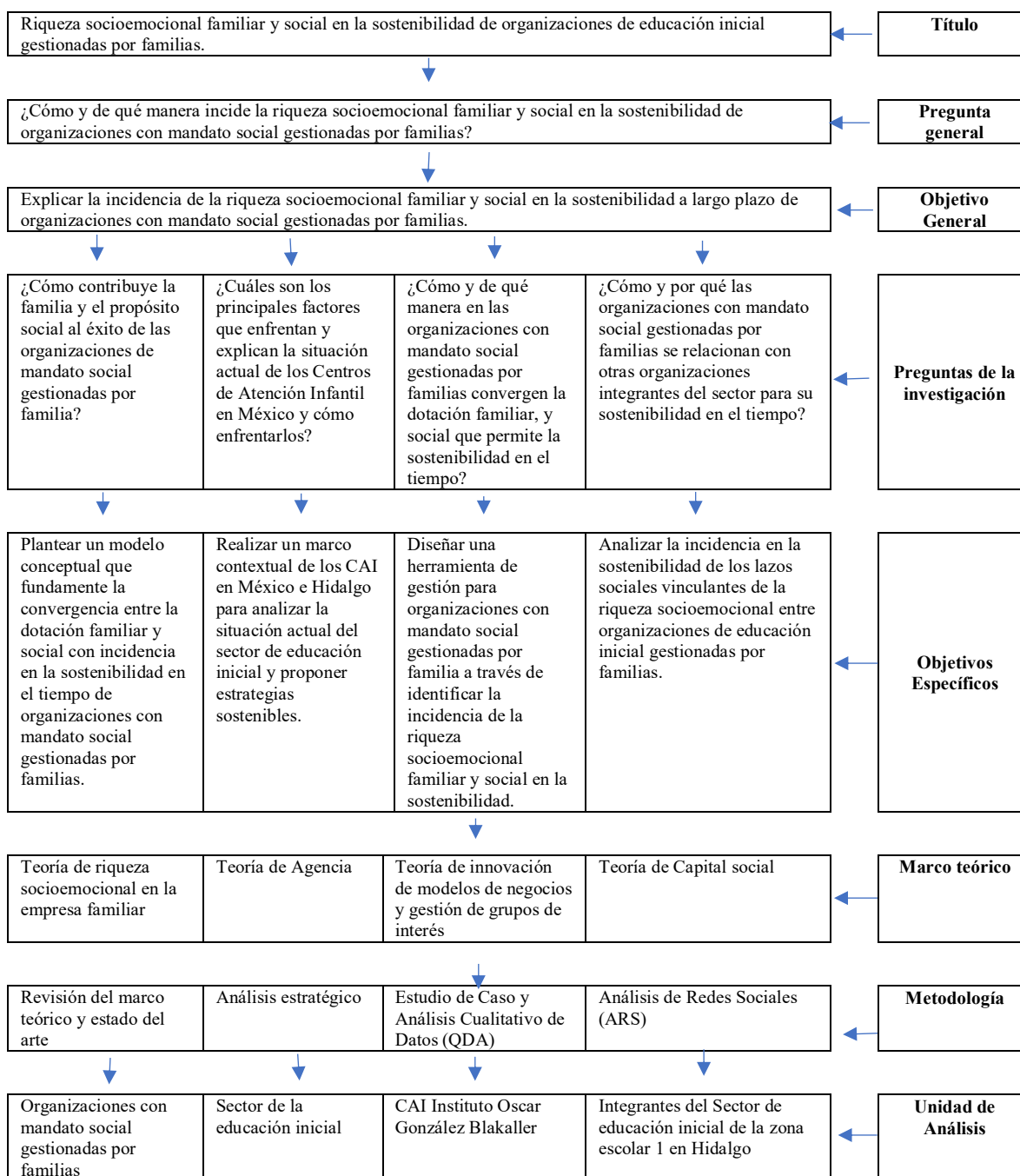
En cuanto a la utilidad metodológica, gran parte de los estudios empíricos que se realizaron durante la investigación de la tesis doctoral, se llevaron a cabo durante la Pandemia COVID-19, por lo que debido al confinamiento se desarrolló una investigación con entrevistas semiestructuradas que se llevaron a cabo a través de Zoom, llamadas telefónicas y WhatsApp, esta forma de recolección de datos permitió desarrollar en el primer estudio empírico una codificación de tres ciclos con el Análisis Cualitativo de Datos (*Qualitative Data Analysis [QDA]*) (Saldaña 2013;2014) y en el segundo el Análisis de Redes Sociales (ARS) (Aguilar et al., 2017) . Esta investigación siguió siempre el protocolo de las normas sanitarias y respetó la reclusión en casa, sin embargo, no se podía detener el proceso de investigación y el compromiso adquirido con el estado durante los estudios del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas.

1.7 Matriz de congruencia metodológica

La figura 2 muestra la matriz de congruencia metodológica que presenta una visión panorámica de la relación entre elementos contenidos en la presente investigación.

Figura 2

Matriz de congruencia metodológica



Fuente. Elaboración propia.

1.8 Estructura de la tesis

La presente tesis doctoral está estructurada en 7 capítulos, a continuación, se presenta el sumario por cada capítulo.

Capítulo 1. Introducción General. El capítulo presenta una introducción, planteamiento del problema, objetivos de la investigación, preguntas de investigación, proposiciones de la investigación, justificación, mapeo de la congruencia metodológica y el contenido capitular.

Capítulo 2. Revisión de la literatura. En este capítulo se proporciona un enfoque teórico de la dote familiar en el comportamiento de la empresa familiar para la sostenibilidad a largo plazo con las teorías de: empresa familiar, agencia, capital social y la gestión de grupos de interés; se plantea un modelo conceptual que fundamenta la convergencia entre objetivos financieros, la dote familiar y la dote afectiva no familiar que influye en la sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones sociales gestionadas por familia.

Capítulo 3. Metodología. Se describe la estrategia de la metodología cualitativa aplicada a la presente investigación donde se cubren los criterios de validez interna y externa, fiabilidad y confiabilidad.

Capítulo 4. Marco contextual. En esta sección se realiza un análisis estratégico de los CAI en México y en el estado de Hidalgo que expone la situación actual del sector de educación inicial.

Capítulo 5. Incidencia de la riqueza socioemocional familiar y social en la sostenibilidad de organizaciones de educación inicial gestionadas por familias. En este capítulo se identifican dimensiones, presencia y convergencia de la riqueza socioemocional

familiar y social de un CAI gestionado por familia del estado de Hidalgo ante el choque exógeno que representó la Pandemia COVID-19 que puso en riesgo la sostenibilidad de las organizaciones, posteriormente se diseña un instrumento de gestión para organizaciones con propósito social de trabajo familiar con interés en la sostenibilidad a largo plazo.

Capítulo 6. Riqueza socioemocional: lazos sociales vinculantes en redes de sostenibilidad entre organizaciones de educación inicial gestionadas por familias.

Durante este apartado se analiza el relacionamiento entre los CAI identificando sus lazos sociales vinculantes y la influencia de estos grupos de interés como parte de la riqueza socioemocional y su influencia en la sostenibilidad a largo plazo.

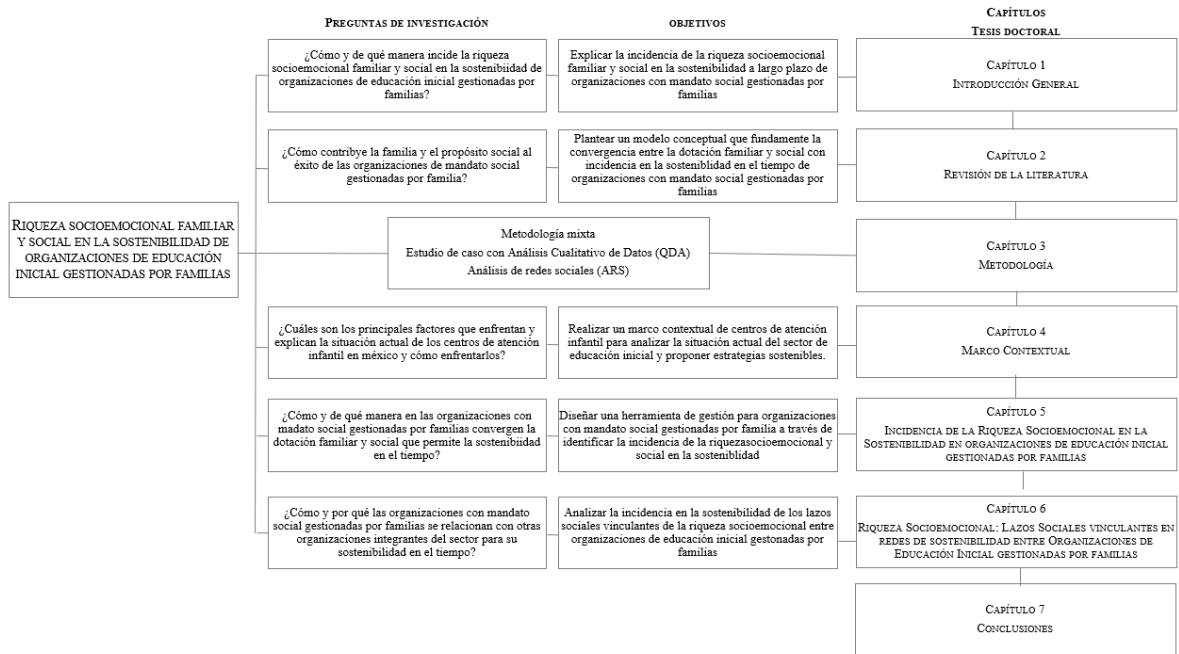
Capítulo 7. Conclusiones. En el último apartado de la tesis doctoral se incluyen las conclusiones generales de la investigación, las limitaciones y futuras líneas de investigación.

Anexos. Se incluyen todos los trabajos de investigación conformados por 2 artículos y 3 capítulos de libro que se publicaron durante los estudios doctorales.

El modelo estructural de tesis doctoral se muestra en la figura 3 con la intención de que cada apartado de la presente investigación muestre su posición capitular.

Figura 3

Modelo estructural de tesis doctoral



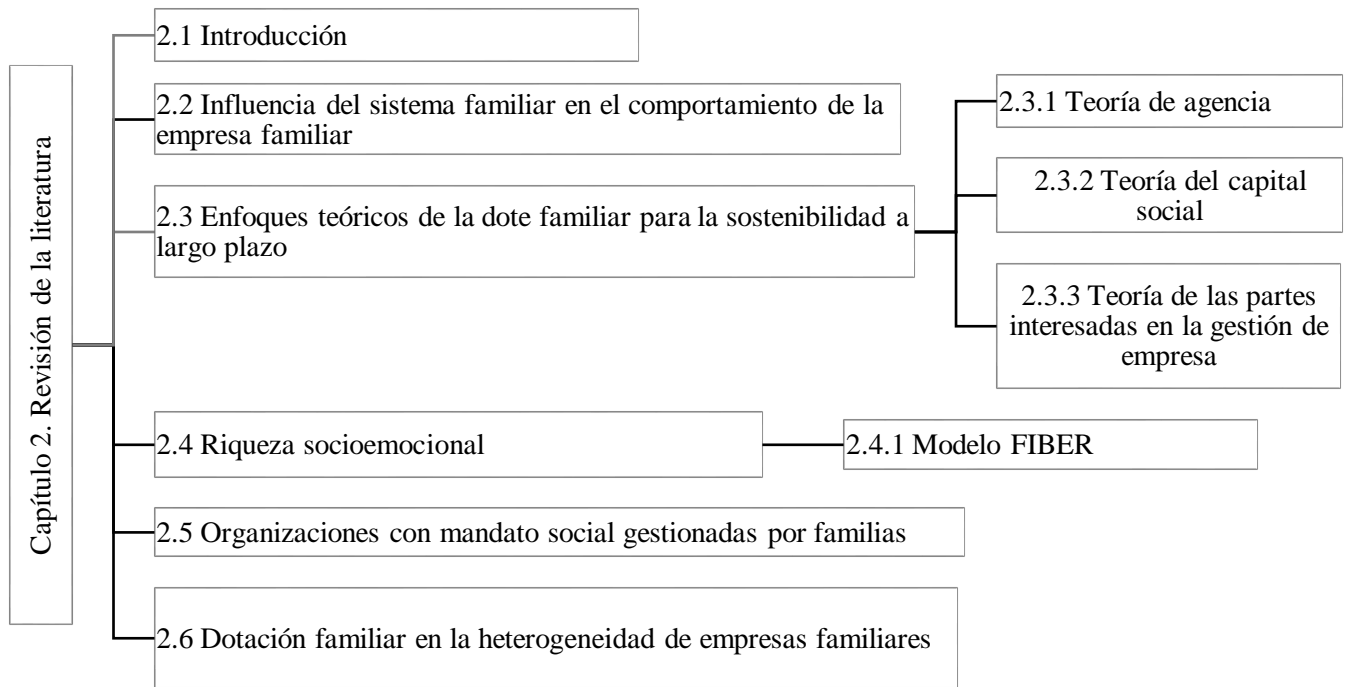
Fuente. Elaboración propia.

CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La estructura del capítulo 2 que corresponde al marco teórico de la presente tesis doctoral. El contenido del capítulo 2 se muestra en la figura 4.

Figura 4

Esquema del contenido del capítulo 2



Fuente. Elaboración propia.

2.1 Introducción

La investigación sobre la empresa familiar se ha vuelto fundamental para el funcionamiento económico de los países, ya que a nivel mundial el 90% de las empresas corresponden a dicho sector, mientras que en América Latina se considera que 9 de cada 10 empresas son familiares (Belausteguigoitia, 2005), estos datos estadísticos evidencian la relevancia de estudiar a la empresa familiar y analizar las particulares que rigen su comportamiento, debido a la discrepancia conductual que presentan en comparación con las no familiares (Chrisman et al., 2005b).

Chua et al. (1999) desarrollaron una definición teórica con la intención de distinguir la esencia de la empresa familiar de las no familiares:

La empresa familiar es una empresa gobernada y/o administradas con la intención de dar forma y perseguir la visión del negocio mantenida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias de una manera que sea potencialmente sostenible a través de las generaciones de la familia o familias (p.25).

De tal forma que en las empresas controladas por familia, las estrategias, el desempeño y su prevalencia difieren según su heterogeneidad, en donde la cultura y el país de origen juegan un papel fundamental en su comportamiento (Berrone et al., 2022; Gómez-Mejía & Herrero, 2022). Las empresas familiares interesadas en dar continuidad al legado familiar buscan obtener crecimiento, permanencia y continuidad por lo tanto la gestión de su modelo de negocios debe contar con visión y perspectiva de crecimiento es decir sostenibilidad en el tiempo a largo plazo (Goyzueía Rivera, 2013). En México menos del 15% de las empresas alcanzan una vida activa de 20 años, lo que presenta un alto índice de

mortandad de empresas mexicanas (INEGI, 2016), se estima que el 95% de las empresas son gestionadas por familia (Calzada et al., 2015), la pregunta de ¿Cómo influye la familia al éxito de la empresa familiar? (Zellweger et al., 2010), se ha vuelto de gran interés en las investigaciones que buscan identificar aquellas características inmersas en la heterogeneidad de la empresa familiar, ya que depende de la cultura, el país y el sector, en el éxito por alcanzar los objetivos tanto financieros como no financieros de la organización que permite la supervivencia y sostenibilidad en el tiempo.

Para Poza (2011) las empresas familiares son aquellas en las que la propiedad de la institución corresponde en su mayoría a familia y al menos otro integrante de la familia está involucrado en la gestión de la empresa, debido al objeto de estudio, la presente investigación tomará esta definición para dirigirse a las organizaciones gestionadas por familia. Las empresas familiares no son homogéneas, la heterogeneidad de las empresas familiares se refiere a que las empresas tienen acceso a diferentes recursos y capacidades, incluso se afirma que las empresas con acceso a recursos similares demuestran un desempeño diferente, se infiere a que la variedad de idiosincrasias (diversidad cultural), así como los diversos recursos y gobernanza (influencia familiar) con los que cuenta la empresa representa un determinante de su heterogeneidad (Chua et al., 2012).

Dos características singulares de las empresas familiares rigen sus relaciones y comportamiento: los objetivos y valores (Dyer, 2009); con respecto a los objetivos, estos determinan la disposición de la empresa familiar para actuar, es decir, su comportamiento como puede ser el asumir o no riesgos, lo cual tiene un efecto significativo en sus decisiones estratégicas y los valores rigen el bien actuar de las personas en la organización. La literatura indica que todas las organizaciones persigue tanto objetivos financieros como no financieros,

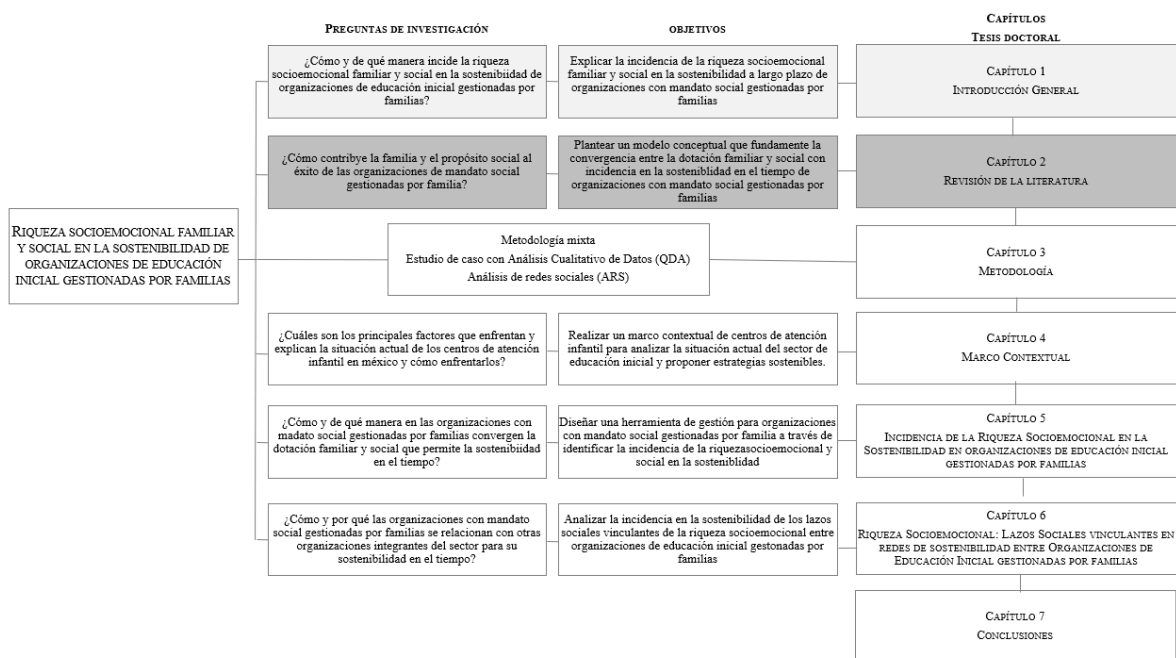
pero estos últimos, en la empresa familiar son motivados por condiciones centradas en las necesidades de la familia antes que las necesidades del negocio, por lo tanto, tienen un impacto significativo en la continuidad (sostenibilidad a largo plazo) de las mismas (Williams et al., 2018). Los objetivos no financieros que representan la influencia familiar como valores, normas, principios, así como también sus necesidades de propiedad, continuidad transgeneracional e influencia de la familia y que rigen el comportamiento de la empresa familiar se denominan Riqueza Socioemocional que es la dotación familiar (Gómez-Mejía et al., 2007), que son cualidades no financieras que satisfacen las necesidades de la familia. La Riqueza Socioemocional, como una actitud de comportamiento ante el riesgo y ante la búsqueda del equilibrio entre los sistemas familiar y empresarial (cuestiones emocionales y económicas), puede depender del contexto cultural de la empresa familiar (Berrone et al., 2022; Gómez-Mejía & Herrero, 2022).

La carga familiar contenida en el sistema familiar que representa la dote familiar tiene presencia e influencia en el comportamiento de la empresa familiar, sin embargo, de acuerdo con Brigham y Payne (2019), se debe investigar el potencial que tiene el concepto de riqueza socioemocional, tanto dentro como fuera del campo de estudio de la empresa familiar. En esta investigación partimos de que, así como existen empresas controladas por familia, también existen organizaciones con propósito social sin fines de lucro gestionadas por familia, que al igual que la empresa familiar persiguen objetivos tanto financieros como no financieros con algunos diferenciadores que contiene el propósito social de la organización y que buscan la supervivencia o sostenibilidad en el tiempo los cuales, se explicarán a través de marco teórico.

A lo largo del capítulo 2 de la tesis doctoral, se abordará la pregunta de investigación: ¿cómo contribuye la familia y el propósito social al éxito de las organizaciones de mandato social gestionadas por familia? y al objetivo específico que se centra en plantear un modelo conceptual que fundamente la convergencia entre la dotación familiar y social con incidencia en la sostenibilidad en el tiempo de organizaciones con mandato social gestionadas por familia como se muestra en el Modelo de investigación para tesis doctoral con posición en capítulo 2 en la figura 5.

Figura 5

Modelo de investigación para tesis doctoral con posición en capítulo 2



Fuente. Elaboración propia.

2.2 Influencia del sistema familiar en el comportamiento de la empresa familiar

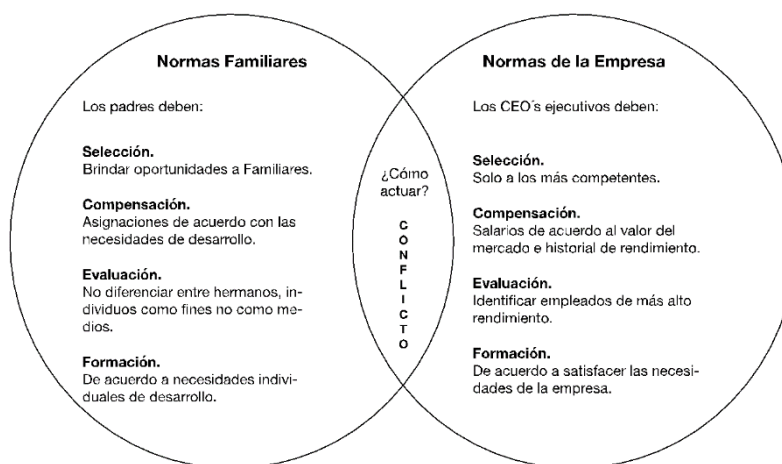
Las empresas familiares son empresas donde existe participación de la familia en la propiedad y gestión, por lo tanto, incurren socioemociones representadas por intereses

familiares y empresariales. En las empresas familiares convergen dos tipos de sistemas con intereses particulares en cada uno de ellos: el sistema familiar y el sistema empresarial, debido a esta concurrencia heteróclita de emociones, beneficios, afectos e inclinaciones, las empresas familiares divergen en su comportamiento con respecto a las no familiares.

Para referenciar el comportamiento de la empresa familiar, Lansberg (1983) argumentó que la razón de ser de la familia y de la empresa difieren cualitativamente porque cada organización define sus interacciones sociales a razón de un conjunto de valores, normas y principios; fundamentó también que la función social primaria de la familia es cuidar de sus miembros en cuanto a su desarrollo, mientras que la razón de ser de la empresa se dirige a la generación de bienes y servicios; por lo tanto sus normas y principios se enfocan en la eficiencia del proceso productivo. El autor presentó un modelo de dos círculos, donde exhibe la zona de conflicto representada en la interacción entre las “normas familiares” y las “normas de la empresa” como lo muestra la figura 6, en donde los conflictos se manifiestan en forma de contradicciones normativas entre lo que se espera de los individuos en principios familiares y lo que se espera de ellos de acuerdo a los principios comerciales, lo anterior representa un conflicto en la toma de decisiones que modera el comportamiento de la organización. Aseguró que la empresa familiar promedio existe durante aproximadamente 24 años, periodo que coincide con la tendencia laboral promedio de la mayoría de los fundadores.

Figura 6

Modelo traslape institucional

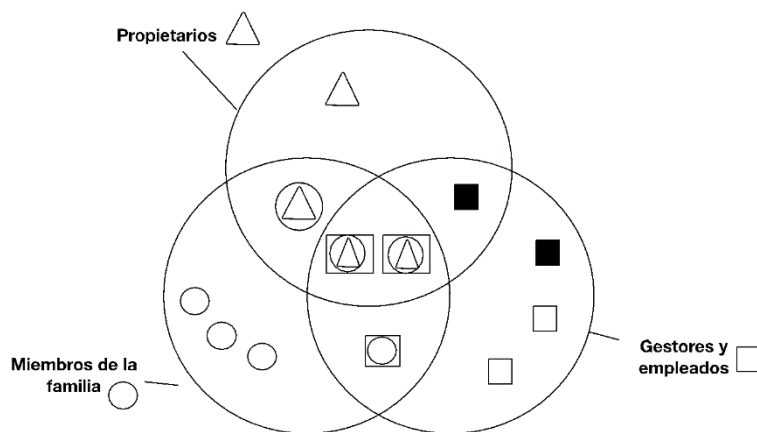


Fuente. Lansberg, 1983, p. 44.

Tagiuri y Davis (1996) presentan el concepto de “atributos ambivalentes” que definen como las características únicas de distinción de las empresas familiares que generan ventajas y desventajas en el comportamiento de la organización (de ahí la ambivalencia). Definen la empresa familiar como una firma controlada por la familia, la cual tiene al menos dos miembros familiares en su gestión que presentan interacción social con colaboradores externos a la familia. Esquematizan la superposición de los roles simultáneos como lo muestra la figura 7.

Figura 7

Superposición de la familia, propiedad y grupos de gestión



Fuente. Tagiuri y Davis, 1986 p.200.

Los atributos que tienen influencia ambivalente en el comportamiento de la empresa familiar son: roles simultáneos con confusión de normas, identidad compartida, historia en común familiar, implicación emocional y ambivalencia, lenguaje privado, conocimiento mutuo e intimidad, significado de la empresa familiar, los cuales pueden representar ventaja o desventaja en la gestión de la empresa familiar como lo muestra la tabla 1.

Tabla 1*Atributos ambivalentes que influyen en el comportamiento de la empresa familiar*

Atributo	Influencia en el comportamiento de le empresa familiar	
	Ventaja (+)	Desventaja (-)
Roles simultáneos: Familiar-propietario- gestor	Genera lealtad que se traduce en apoyar decisiones de otros, cooperación, contribuciones personales, confianza, actitud benévola hacia defectos de otros.	Ansiedad en el familiar-propietario-gestor por la confusión y oposición de normas de conducta de empresa y familia. Disputas de gran carga emocional por falta de objetividad en la búsqueda de competitividad. Ante conflictos, refugio en el rol de máximo poder. Instrucciones contradictorias generadas por miembros de la familia que se consideran portavoces sin importar su posición en familia-propietario-gestor.
Identidad compartida: Apellido como emblema corporativo y familiar.	Es un motivo de lealtad entre familia y empresa, que genera unión familiar. La familia controla la conducta para el “bien actuar” con grupos de interés. Aumenta el entendimiento y conciencia del propósito y misión familiar. Genera objetividad	La vigilancia puede resultar sofocante. Puede desmotivar la creatividad que no alineada con el propósito familiar. Indignación entre familiares que cuidan y respetan la imagen entre los que no lo hacen.
Historia común de toda una vida: conocimiento de fuerzas y debilidades de integrantes de la familia	Finalidad constructiva: Destacar fortalezas para complementar debilidades en el trabajo corporativo. Si la historia es positiva y constructiva será una relación laboral complementaria.	Finalidad destructiva: Puede menguar la confianza, incrementar los temores que complican la interacción laboral. Seguir patrones negativos de comportamiento que vienen desde la infancia.
Carga emocional y confusión: Sentimientos intensos positivos y negativos de antño.	Norma de prohibición de conflicto público puede disminuir conflictos.	Dificultad para interpretar palabras y acciones con objetividad. Sentimientos reprimidos de antño como la culpa. La expresión de sentimientos negativos puede perjudicar la relación familiar y laboral.
Lenguaje privado de los familiares: lenguaje de familia	Mayor eficiencia en la comunicación familiar incluso no verbal. Toma de decisiones con mayor rapidez e intimidad	Se puede mal interpretar la comunicación y generar conflictos.
Conocimiento mutuo y poca intimidad. Por comunicación explícita, lenguaje privado y por compartir familia. Significado de la empresa familiar: Según la generación y vinculación con la familia.	Puede mejorar la comunicación y comprensión para apoyo entre familia Siempre que exista bonanza la empresa familiar, puede considerarse parte de la familia. Si los familiares están muy unidos a la empresa pueden unificar objetivos, voluntad y beneficios, una misión en común.	Sentimiento de extrema vigilancia debido a la gran convivencia laboral y familiar. Si se combina con un elevado conocimiento e intensidad emocional, puede no existir intimidad personal. Si existen falta de recursos emocionales puede presentarse rivalidad por la posición y control dentro de la empresa.

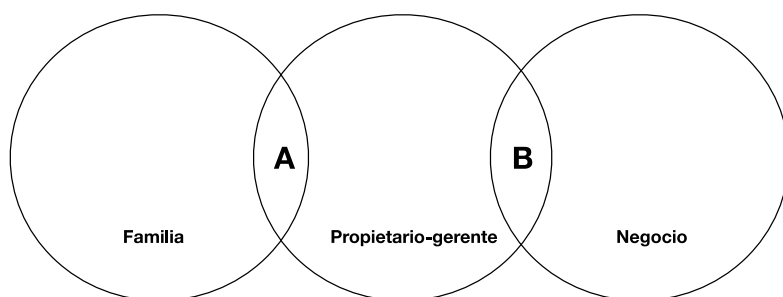
Fuente. Elaboración propia con base en Tagiuri y Davis, 1996.

Churchill y Hatten (1987) en un esfuerzo por investigar el comportamiento asociado con el interés por la perpetuidad del legado familiar y la transferencia de poder

transgeneracional (característico de la empresa familiar), identificaron a cada uno de los individuos involucrados en el proceso de sucesión: familia, propietario-administrador y negocio. Mostraron las diferencias entre un negocio gestionado por el propietario-gerente (empresa no familiar) y una empresa familiar para entender mejor su comportamiento. El negocio gestionado por el propietario-gerente que muestra la figura 8 explica que el área de la intersección “B” representa los aspectos emocionales, físicos y financieros del propietario-gerente con la empresa; mientras que el área correspondiente a “A” muestra la implicación del propietario-gerente con la familia (esposa, hijos, hermanos, padres, cuñados, etc. La ausencia de la intersección entre familia y negocio indica que los miembros de la familia no están directamente relacionados en el negocio de forma significativa, sin embargo, sí pueden estar indirectamente relacionados con el negocio como, por ejemplo: el pago de la matrícula escolar depende de los ingresos del negocio, o el pago de un plan de jubilación sí puede influenciar la toma de decisiones empresariales.

Figura 8

Negocio gestionado por el propietario-gerente



Fuente. Churchill y Hatten, 1987, p.56.

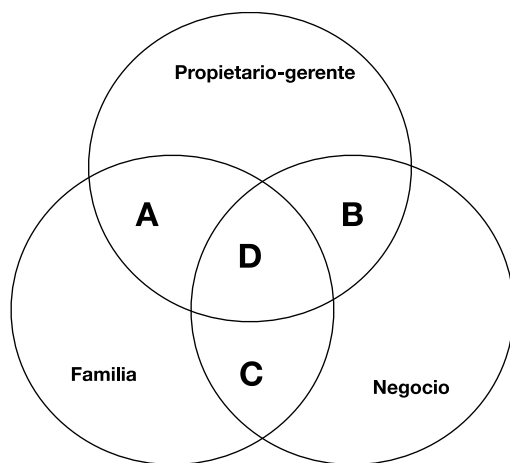
En contraste, la figura 9 muestra el contexto de la empresa familiar, donde se observa la interacción de la familia, la propiedad y el negocio en la empresa familiar. Las

interacciones A y B continúan igual, pero se agrega la interacción C que representa a los miembros de la familia involucrados en el negocio pero que no tienen un porcentaje en la propiedad; el sector D representa la interacción núcleo de las empresas familiares donde la participación de la familia está inmersa en todas las actividades del negocio: la propiedad, control, dirección, gestión, operatividad negocio. La familia que participa en la gestión y propiedad de la empresa difieren de los colaboradores o directivos no familiares por la relación socioemocional que se ha formado entre familia-empresa.

El diagrama que se muestra en la figura 9 es conocido como diagrama de los siete territorios, y aunque la figura muestra una proporción uniforme en cada sistema, el tamaño del círculo dependerá de la heterogeneidad de la empresa familiar, es decir, el tamaño de cada circuito dependerá de la importancia o relevancia que representa para la empresa familiar cada sistema: propiedad, familia o negocio.

Figura 9

Diagrama de los siete territorios de la empresa familiar

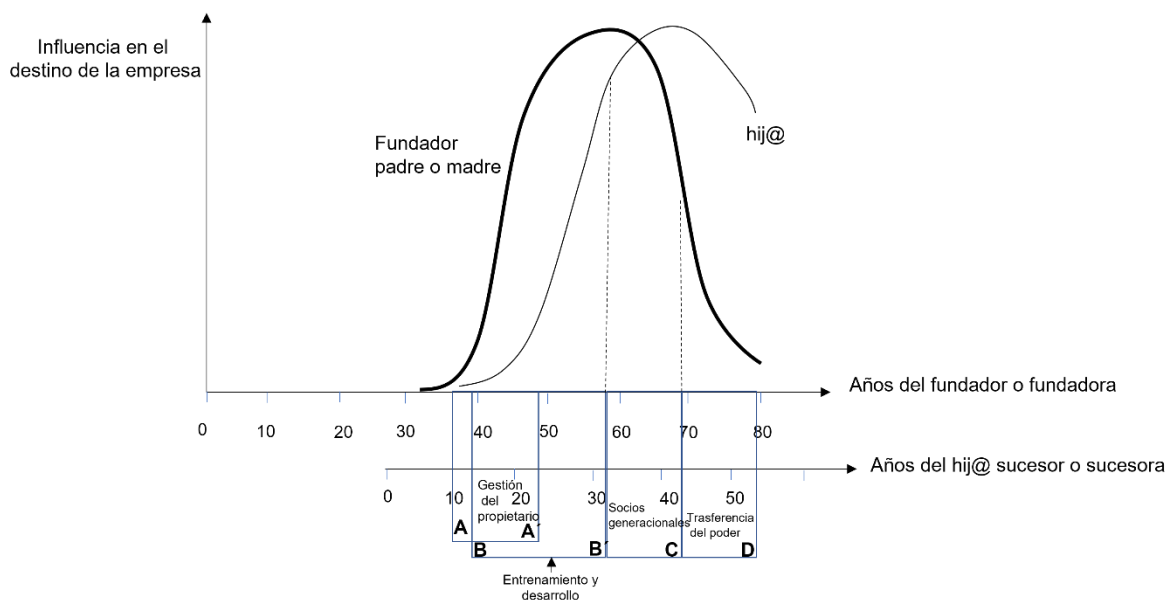


Fuente. Churchill y Hatten, 1987, p.57.

Los Ciclos de Vida de las Generaciones muestra la conexión del ciclo de vida de la empresa familiar con el ciclo biológico de la familia, para Churchill y Hatten (1987) el comportamiento y acciones de la empresa familiar dependerá de la etapa en la que ambos ciclos se vinculen. Los autores analizan el ciclo de vida de la empresa familiar y la importancia del éxito en la sucesión para su sostenibilidad en el tiempo, es decir, la continuidad y supervivencia, indican que la influencia en el destino de la empresa intervienen variables dependientes como: armonía familiar, desempeño económico; y las variables independientes: Etapa del ciclo de vida, distancia (intensidad de las relaciones familiares), mecanismos de operación y características personales; y las variables intermitentes: economía, tecnología e industria. Cada etapa de intersección entre los ciclos de vida de la empresa y la familia tendrán un comportamiento diferente. En la etapa “A y A’” denominada “gestión del propietario”, todavía no es una empresa familiar. La familia tiene influencia, pero no toma decisiones finales, la etapa crece si existe o se presenta algún miembro que demuestra una poco de interés en la empresa. Durante la etapa “B” denominada “entrenamiento”, la descendencia aprende acerca del negocio y su gestión de una forma informal como en la mesa del comedor durante todos los días se empiezan a transmitir los valores de la empresa e inclusive se comentan sucesos y decisiones de la empresa por lo tanto la familia comienza a identificarse; los descendientes se preparan con estudios para integrarse en un futuro a la empresa familiar. En la etapa “C” conocida como “socios generacionales”, en algún punto de la etapa “A’” se han adquirido competencias del conocimiento de la gestión, por lo tanto, se comienzan a delegar funciones. Durante la etapa “D” denominada “transferencia del poder” esta concluye con el retiro del fundador. Cada etapa del ciclo de vida se muestra en la figura 10.

Figura 10

Ciclo de vida de las generaciones



Fuente. Elaboración propia con base en Churchill y Hatten, 1987, p. 59.

Dyer (1988), desarrolló un estudio con 40 empresas familiares de distintos tamaños y a través de la recopilación de historias corporativas, informes anuales, memorias de dirigentes, entrevistas y diversas actas de reuniones crearon “mapas” identificando patrones específicos de la cultura de la empresa familiar que clasificó en “artefactos” (*artifacts*), perspectivas, valores y supuestos en las empresas que habían obtenido el éxito a lo largo del tiempo. Los artefactos culturales físicos son: la vestimenta, la disposición física, el logotipo de la organización y emblemas utilizados por los integrantes de un grupo. Los artefactos culturales verbales pueden ser la forma de expresarse, los términos de comunicación, las historias y los mitos. Los artefactos culturales conductuales pueden ser: los rituales, ceremonias, pautas de comportamiento. Los artefactos pueden llegar a considerarse representaciones simbólicas del siguiente nivel de cultura: las perspectivas socialmente

compartidas. La perspectiva es un conjunto de ideas y acciones que una persona utiliza para afrontar una situación problemática (Dyer, 1988 p. 18). Las normas son reglas de conducta, mientras que los valores son principios, ambas forman parte de la cultura organizacional, esta última entrelaza un sistema de creencias único que distingue una organización de otra, en este caso lo que distingue una empresa familiar de una no familiar. Con ello Dyer (1988) identifica: el modelo paternalista, el modelo de dejar hacer (*laissez-faire*), la cultura de participación y el modelo profesional.

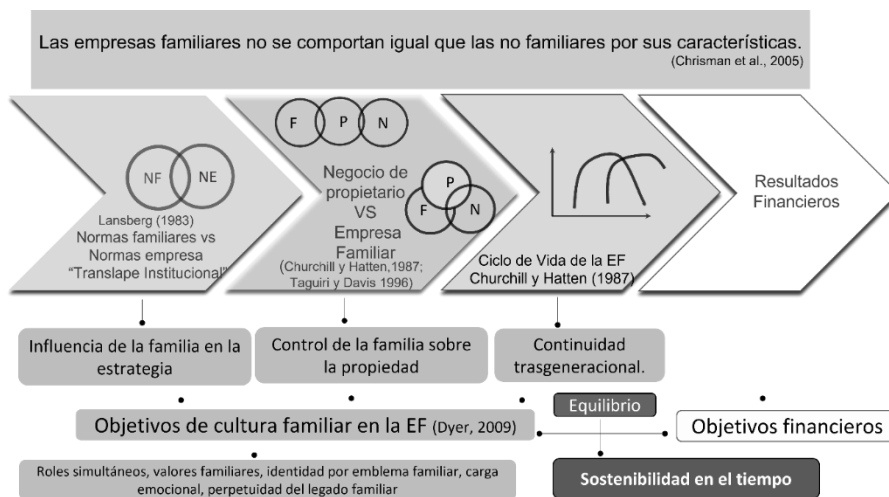
Chrisman et al. (2005), cuestionaron si realmente las empresas familiares se comportan de forma diferente a las no familiares, los autores a través de la teoría de agencia y la teoría de recursos concluyeron que el carácter distintivo de las empresas familiares se basa sobre todo en el altruismo. Indicaron que, una empresa en general persigue objetivos financieros, pero una empresa familiar persigue objetivos equilibrados entre lo financiero y familiar, la dificultad radica en la identificación de los objetivos no financieros que persigue la empresa familiar que puede ir desde la armonía familiar (interés familiar) y la filantropía (una mezcla entre intereses familiares y beneficios empresariales), esta búsqueda de objetivos financieros y objetivos no financieros diferencia el comportamiento de una empresa familiar de una no familiar.

Con el análisis del marco teórico podemos distinguir las características de la dote familiar que influyen en el comportamiento de la empresa familiar como: 1) la influencia de la familia en las decisiones de la empresa; 2) el control sobre la propiedad que tiene la familia en la empresa y que convierte a la familia en controladora o “coalición dominante” (Chua et al., 1999; Sharma & Sharma, 2011); 3) así como el interés por la continuidad transgeneracional del del legado familiar. Los tres factores anteriores se convierten en

elementos de la cultura familiar que trasciende los límites y se permea a la empresa como se muestra en la figura 11.

Figura 11

Influencia de la dote familiar que influye en el comportamiento de la empresa familiar que busca la sostenibilidad a largo plazo



Fuente. Elaboración propia.

Esta cultura será un distingo entre empresas y dependerá del tamaño de la empresa familiar, el sector, las costumbres y valores familiares, es decir en la heterogeneidad de la empresa familiar. Cabe destacar que, como toda empresa, la empresa familiar buscará aquellos resultados financieros que le permitan la supervivencia, es decir, si no se obtienen los resultados financieros, la empresa no podrá sobrevivir, sin embargo, el gran reto de la empresa familiar será la búsqueda del equilibrio entre los objetivos financieros y los objetivos no financieros representados por los intereses familiares que le permitirán la sostenibilidad en el tiempo.

Gallo (2004), presentó un modelo de relaciones de trabajo en empresas familiares donde define a la empresa de trabajo familiar como aquella organización que está abierta a que todos los miembros de la familia que deseen libremente incorporarse al desarrollo y evolución de la empresa puedan hacerlo, por lo tanto, los miembros de la familia que se incorporen al proyecto económico de sustento familiar puedan ejercer un puesto acorde con sus capacidades y con una suficiente remuneración económica y reconocimiento familiar que permite la prosperidad de la familia en el tiempo y un apreciado nivel de vida para todos. Los propietarios con interés de continuar con el propósito económico-familiar muestran la voluntad de integración familiar y promueven que los miembros de la familia se incorporen como colaboradores de la empresa (Vallejo Martos et al., 1999). Sin embargo, que los miembros de la familia colaboren en la empresa no es sinónimo de desempeño y responsabilidad igualitaria, ni que cobren la misma remuneración económica, para (Vanoni & Brito, 2018) la colaboración de la familia debe estar sujeta a las competencias profesionales y/u objetivos y logros obtenidos dentro de la organización familiar.

Para detectar teóricamente los efectos positivos y negativos de la dote familiar en el comportamiento de la empresa familiar para la sostenibilidad a largo plazo, revisaremos a continuación los enfoques teóricos de la teoría de agencia, la teoría de capital social y la teoría de gestión de grupos de interés.

2.3 Enfoques teóricos de la dote familiar para la sostenibilidad a largo plazo

2.3.1 Teoría de agencia

Ross (1973), menciona que el problema riesgo moral de agencia, surge por una relación contractual entre dos o más partes, donde el “agente” es una persona que actúa para o a nombre o en representación de otra persona que se denomina “principal”. El problema de

agencia tiene su origen en la separación del control durante la gestión de una organización, el principal delega el trabajo al agente mediante contratos (escritos y no escritos), la base del problema de agencia es la diferencia entre objetivos y actitudes de riesgo entre el principal y el agente, es decir, el agente asumirá riesgos corporativos anteponiendo el cumplimiento de sus propias metas personales, lo que conduce al “costo de agencia” por parte del principal al gastar en costos de monitoreo diseñados para limitar actividades ilícitas del agente, por tal motivo, la gestión por parte del propietario reduce los costos de agencia y alinea los intereses del propietario y del gestor (Jensen & Meckling, 1976).

Así mismo, la teoría de agencia también se ha utilizado para exponer el problema de agencia en la empresa familiar, el cual se presenta en situaciones cuando los miembros de la familia que fungen como “principales” no tienen el control total de las decisiones durante la gestión de la empresa, si no que el o los “agentes” tienen el poder de decisión corporativa, esto repercute en la toma de decisiones debido a que los agentes anteponen sus intereses antes que los intereses de la familia (Van den Berghe & Carchon, 2003). Por tal motivo, la familia incurre en costos adicionales denominados costos de agencia que impliquen la asignación de recursos en la organización (Tseng, 2020).

2.3.2 Teoría del capital social

Toda organización está formada y gestionada por personas, la convivencia o procedencia entre personas forma conexiones y relacionamientos sociales; el beneficio de todas las relaciones sociales entre las personas de la empresa y grupos de interés se define como capital social (Coleman, 1988). El capital social en la empresa está representado por lazos y vínculos entre individuos que forma una estructura tanto relacional como funcional lo que representa una ventaja estratégica intangible organizacional (Rivera-Álvarez et al.,

2021). Los autores más citados en las investigaciones de capital social son: Bourdieu, (1986), considerado el “padre del constructo” quien concibe el capital social como un sistema diferenciador de clases sociales donde refiere a la familia como principal ámbito para la acumulación y transmisión del capital social en donde las relaciones simbolizan el sentido de pertenencia a un grupo en particular que puede incluir beneficios por influencias; Coleman (1988), que explica el capital social como un vínculo entre el actor y la estructura social con obligaciones y expectativas, hace énfasis en los beneficios de información, las normas y creación de reputación entre personas; y Putnam (1993), que asocia el capital social como creadores de comunidades cívicas capaces de transmitir confianza, solidaridad, tolerancia, normas de reciprocidad para generar redes de compromiso cívico que fomentan la prosperidad (Plascencia, 2005).

Los individuos de una misma organización pueden tener relacionamiento entre las mismas personas e instituciones, pero cada uno de ellos puede presentar distinta vinculación y desarrollar diferencia entre el relacionamiento dentro de estas mismas redes sociales, es por ello que, al lograr fuertes lazos sociales vinculantes, el capital social se vuelve un recurso inimitable e insustituible en la organización (Hernández-Carrión et al., 2017). Por lo tanto, el capital social formado por las relaciones internas (cultura, sistema de incentivos, colaboradores, accionistas y directivos) o externas (proveedores, compradores, socios comerciales, incluso competencia y sociedad en general) pueden ser incluso relaciones a largo plazo que se vuelven un recurso intangible difícil de imitar y se convierte en una fuente de ventajas competitivas que permite la competitividad sostenible (Thompson et al., 2018).

El capital social en la empresa familiar forma parte de la dote familiar por las relaciones entre la familia (por parentesco) y los lazos sociales vinculantes familia-empresa-

grupos de interés (Berrone et al., 2012). Las empresas familiares tienen una capacidad superior para establecer formas de cooperación duraderas y relacionamiento, estos lazos sociales que forman parte de la riqueza socioemocional, incluyen relaciones no solo dentro de la familia, sino que trascienden hacia los grupos de interés, como pueden ser proveedores, clientes o colaboradores que son vistos como integrantes de la familia porque el sentido de identidad de los miembros de la familia se permea hacia los grupos de interés formando relaciones y vinculación mucho mayor que en una empresa no familiar (Berrone et al., 2012; Gomez-Mejia et al., 2007). Los directivos familiares deben considerar la relevancia de sus redes sociales que es parte de su riqueza socioemocional, como una forma de mejorar la posición de sus empresas dentro del sector al que pertenecen, debido a que el capital social familiar crea densas relaciones comerciales (Llanos-Contreras et al., 2022).

Por otro lado, en la empresa familiar el capital social se ha investigado como un recurso de la empresa que genera innovación (de Andrade et al., 2013; De Clercq & Belausteguigoitia, 2015; Shi et al., 2015). La sostenibilidad en el tiempo con visión a largo plazo de la empresa familiar, depende del dinamismo de innovación y su capacidad de aprendizaje organizacional que debe trascender a través de sus generaciones, el capital social en la empresa familiar juega un papel muy importante debido a su relevancia en temas de confianza, cooperación interorganizacional, normas familiares, canales de información y diálogo colaborativo, por lo tanto, las empresas familiares con mayor capital social vigorizarán el aprendizaje organizacional, incentivarán cambios organizacionales y presentarán una mayor capacidad de aceptación ya que permite a los individuos a conocerse mejor, lo que se traduce en beneficios con mayor acceso a la información y recurso (Meirelles et al., 2011).

2.3.3 Teoría de las partes interesadas en la gestión de la empresa

La palabra partes interesadas o grupos de interés (*stakeholders*), fue nombrada por primera vez en un documento interno del Instituto de Investigación de Stanford (SRI) en 1963, refiriéndose como los grupos de personas en los que se apoya la empresa para existir, por lo tanto, los ejecutivos deben entender sus necesidades y preocupaciones ya que si estas no son comprendidas, los objetivos corporativos que formule la empresa no recibirán el apoyo necesario de estos grupos de personas para cumplirlos y llevar a la supervivencia continua es decir, a la sostenibilidad en el tiempo de la empresa (Freeman, 2010).

Freeman (2010), presenta un enfoque de partes interesadas para la gestión estratégica (*stakeholder management*) que consta de tres etapas: a) análisis de los grupos de interés, b) análisis de los valores organizacionales y c) análisis del impacto de las problemáticas sociales (económicas, social, político y medioambiental), este proceso estratégico pretende direccionar a la organización hacia un equilibrio entre las necesidades y conflictos de los grupos de interés, con el propósito y fin de la propia organización que encamina un comportamiento ético corporativo.

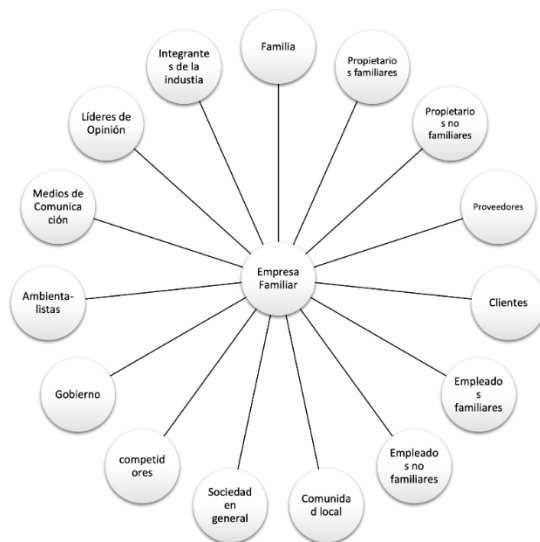
La teoría de partes interesadas justifica que en las empresas familiares se permean las necesidades afectivas familiares hacia los diversos grupos de interés lo que la impulsa a generar prácticas de responsabilidad social corporativa e integrarse como empresa consiente (Berrone et al., 2010; Combs et al., 2023). Las acciones de responsabilidad social corporativa están dirigidas a generar un ganar-ganar al público objetivo de los grupos de interés presentes y futuros, con la visión de generar de “valor compartido” (Lu et al., 2021; Zientara, 2017). Las empresas familiares con mayor dotación o participación familiar en el negocio tienen mayor probabilidad de tener intenciones más fuertes de buscar estrategias proactivas con el

medioambiente externo (Sharma & Sharma, 2011). Sin embargo, (Kellermanns et al. (2012), argumenta que, las empresas familiares al cuidar de su dotación familiar pueden tomar decisiones que representan un “lado oscuro” en materia de prácticas de responsabilidad social dirigidas a las partes interesadas, por ejemplo, es muy común que en la empresa familiar exista el nepotismo que afecte directamente los intereses de los colaboradores no familiares. Por otro lado, al adoptar actividades proactivas de participación de partes interesadas, las empresas familiares mejorarán y asegurarán los intereses no financieros familiares con el respaldo de las partes interesadas, con ello asegurarán su sostenibilidad o permanencia en el tiempo (Cennamo et al., 2012).

Como lo muestra la figura 12, los grupos de interés en la empresa familiar son: familia, propietarios familiares, propietarios no familiares, proveedores, clientes, empleados familiares, empleados no familiares, comunidad local, sociedad en general, gobierno, ambientalistas, medios de comunicación, líderes de opinión, competencia e integrantes de la industria o sector, sin embargo esto dependerá también de la industria o sector a la cual la heterogeneidad de las empresas familiares pertenezcan (Chakravorti, 2010; Freeman, 1984; Randerson & Radu-Lefebvre, 2021; Spence et al., 2000).

Figura 12

Grupos de interés en la organización gestionada por familia



Fuente. Elaboración propia con base en Freeman, 1984; Spence et al., 2001; Chakravorti, 2010 y Randerson, 2022.

Cuando la empresa autorregula sus actividades comerciales con respecto a sus grupos de interés y/o medioambiente y sociedad, generan prácticas de responsabilidad social corporativa que son parte de sus ventajas competitivas sostenibles que incluso puede representar una oportunidad de innovación (Abdurrahman et al., 2022; Bocken et al., 2014).

Como se aprecia en la tabla 2, existe argumentación teórica que fundamenta aspectos positivos y negativos de la influencia de la dotación familiar en organizaciones gestionadas por familia para la sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 2

Aspectos positivos y negativos de la dote familiar en la sostenibilidad a largo plazo en las organizaciones gestionadas por familia

Dote familiar en la sostenibilidad a largo plazo		
	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Teoría de Agencia	Cuando la propiedad y gestión están a cargo de la familia, hay una alta probabilidad que se cuiden los intereses familiares con visión a largo plazo, la cual genera lealtad, cooperación y se reducen los costos de agencia.	Anteponer un rol de tomador de decisiones a un familiar (nepotismo), que puede limitar el desarrollo, crecimiento y competitividad de la organización. Los conflictos familiares pueden traspasar la frontera familiar a la empresarial.
Teoría de Capital Social	Los vínculos emocionales que se forman a largo plazo se transmiten a futuras generaciones involucradas en la gestión de la organización, las buenas relaciones generan oportunidades de crecimiento y desarrollo.	Formar vínculos y relaciones todos los grupos de interés, por ejemplo: la competencia, no siempre es fácil por el tema de competitividad. Desarrollar relaciones sociales, nos es una habilidad de todos los integrantes de la familia.
Teoría de Partes Interesadas	Gestionar la organización tomando en cuenta los intereses de las partes interesadas proporciona buena imagen a la organización y prosperidad para ambas partes.	Los objetivos de los grupos de interés no debe ser un conjunto aislado de medidas exclusivo de los directivos.

Fuente. Elaboración propia.

2.4 Riqueza socioemocional

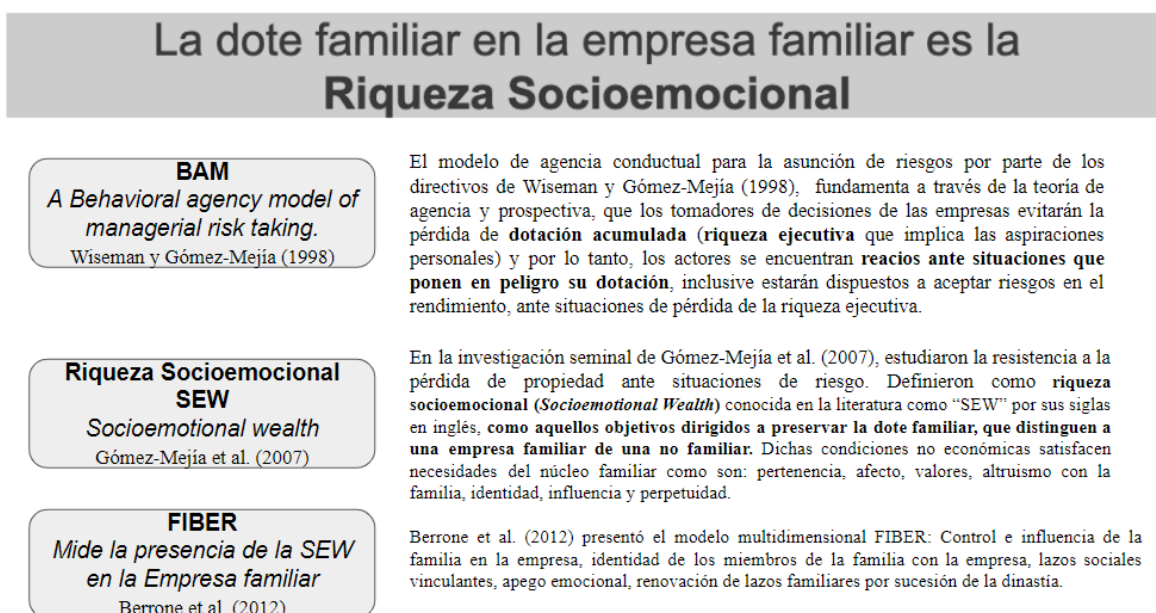
Las empresas familiares, tienen características idiosincráticas particulares como la propiedad familiar, la participación de la familia en la gestión, y la importancia que representa para ellas la sucesión de la dinastía familiar. El constructo riqueza socioemocional en la empresa familiar tiene su origen en el Modelo de Agencia Conductual para la Asunción de Riesgos por parte de los directivos, donde Wiseman y Gomez-Mejia (1998), fundamentan a través de la teoría de agencia y prospectiva, que los tomadores de decisiones de las empresas en general evitarán la pérdida de la **“dotación acumulada”**, nombrada también **“riqueza ejecutiva”** que implica las aspiraciones personales de los directivos, y por lo tanto, los actores se encuentran **reacios ante situaciones que ponen en peligro su dotación acumulada** e inclusive estarán dispuestos a aceptar riesgos en el rendimiento de la empresa, ante situaciones de pérdida de la riqueza ejecutiva.

Posteriormente, en la investigación seminal de Gómez-Mejía et al. (2007), estudiaron la resistencia a la pérdida de propiedad en la empresa familiar ante situaciones de riesgo. Definieron a la riqueza socioemocional conocida en la literatura como “SEW” por sus siglas en inglés (*Socioemotional Wealth*), como aquellos objetivos no financieros dirigidos a *preservar* la dote familiar, inclusive ante situaciones de riesgo que ponen en peligro la pérdida de propiedad (control de la familia sobre la empresa). La riqueza socioemocional es la “dote afectiva” que los propietarios familiares toman en cuenta en la gestión de la empresa (Gomez-Mejia et al., 2011 p.656). La literatura ha demostrado que la organización con propiedad familiar, persigue objetivos no financieros como: el control de la familia sobre la organización; el interés por la continuidad del legado familiar que se convierte en un proceso

de sucesión; el capital social; la conexión emocional de la familia-empresa, que trasciende la frontera empresarial hacia grupos de interés externos; el cuidado de la imagen y reputación, ya que se considera a la empresa como una extensión del emblema familiar; todo esto se convierte en una multidimensionalidad de factores entrelazados que convergen y coexisten y que ha dado pie a diversas investigaciones que explican su relacionamiento en el comportamiento de la empresa familiar (Berrone et al., 2012a; Swab et al., 2020) La figura 13 muestra los fundamentos teóricos del constructo de riqueza socioemocional de Gómez-Mejía et al. (2007).

Figura 13

Fundamentos teóricos de la riqueza socioemocional en empresas familiares



Fuente. Elaboración propia.

La existencia y preservación de la dotación afectiva es un comportamiento que distingue la toma de decisiones de una empresa familiar de una no familiar; la riqueza socioemocional es la atención y cuidado de la dotación afectiva empresa-familia que genera

utilidades no económicas (Brigham y Payne, 2019). Dichas condiciones no económicas satisfacen necesidades del núcleo familiar como son: pertenencia, afecto, valores, altruismo con la familia, identidad, influencia y perpetuidad (Gómez-Mejía et al.,2007).

La riqueza socioemocional evidencia el comportamiento en la heterogeneidad de la empresa familiar e incorpora factores intangibles y no financieros que persiguen los intereses familiares característicos y diferenciadores en las empresas familiares, la cual ha sido objeto de diversos estudios que han evolucionado la investigación de empresa familiar, nombrada inclusive como: “uno de los acontecimientos más importantes durante este periodo” (Brigham y Payne, 2019 p.326).

La riqueza socioemocional tiene influencia en el planteamiento estratégico y la toma de decisiones enfocadas en el crecimiento con innovación y desarrollo, pero al mismo tiempo cuidado la preservación la riqueza socioemocional (Combs et al., 2023); así como también se afirma que las decisiones de organizaciones gestionada por familia difiere de las que no lo son porque consolidan ventajas competitiva (Bratnicka-Myśliwiec, 2019; Wang et al., 2022); y están basadas en el control de la familia con las decisiones estratégicas y de diversificación de la empresa (Gomez-Mejia et al., 2010).

Los estudios de la dote familiar y su influencia en organizaciones gestionadas por familia, se pueden segmentar en los relacionados con decisiones y estrategias; innovación; interés por la continuidad y sucesión del legado familiar; gestión financiera; internacionalización, entre otros (López et al., 2023).

2.4.1 Modelo FIBER

En un principio el enfoque fue estudiar la **preservación** de la dotación familiar (Gómez-Mejía et al., 2007), posteriormente Berrone et al. (2012), se fundamentados principalmente en estudios anglosajones, presentaron el modelo multidimensional “FIBER” basado en una escala para captar o medir la presencia de la dotación afectiva. “FIBER” por sus siglas en inglés: “F” (*Family control and influence*) que representa el interés de la familia por ejercer el control e influencia sobre la empresa; “I” (*Identification of family members with the firm*) identificación de la familia con la empresa; “B” (*Binding social ties*) lazos sociales vinculantes; “E” (*Emotional attachment of family members*) apego emocional por la carga emotiva de las relaciones familiares; “R” (*Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession*) interés por la sucesión de la dinastía (Berrone et al, 2012: 259).

La tabla 3 muestra las dimensiones de la riqueza socioemocional, los ítems que se emplean para medir la dote familiar en las organizaciones gestionadas por familia y autores de estudios empíricos.

Tabla 3

Dimensiones de riqueza socioemocional y estudios empíricos

Dimensiones de la riqueza socioemocional (Berrone et al., 2012)	Ítems para medir la riqueza socioemocional en la organización familiar	Autores de estudios empíricos
(F) Control e Influencia de la familia en la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría de las acciones de mi empresa familiar son propiedad de miembros de la familia. 2. En mi empresa familiar, los miembros de la familia ejercen el control sobre las decisiones estratégicas de la empresa. 3. En mi empresa familiar, la mayoría de los puestos ejecutivos están ocupados por miembros de la familia. 	Tiene influencia y discreción de la familia en la toma de decisiones estratégicas de la empresa (Blanco-Mazagatos et al., 2016; Feldman et al., 2016; Patel & Cooper, 2014). Consecuencias de control, menos gestores profesionales en la directiva (Chua et al., 2015; Cruz et al., 2012), una disminución de avances tecnológicos

(I) Identificación de la Familia con la Empresa	<p>4. En mi empresa familiar, los directivos y consejeros no familiares son nombrados por miembros de la familia.</p> <p>5. El consejo de administración está compuesto principalmente por miembros de la familia.</p> <p>6. La preservación del control familiar y la independencia son objetivos importantes para mi empresa familiar.</p> <p>7. Los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia a mi empresa familiar.</p> <p>8. Los miembros de la familia sienten que el éxito de la empresa familiar es su propio éxito</p> <p>9. El negocio de mi familia tiene un gran significado personal para los miembros de la familia.</p> <p>10. Ser miembro de la empresa familiar ayuda a definir quiénes somos</p> <p>11. Los miembros de la familia se enorgullecen de contarles a los demás que somos parte del negocio familiar</p> <p>12. Los clientes suelen asociar el apellido con los productos y servicios de la empresa familiar.</p>	<p>o menos innovación (Gómez-Mejía et al., 2014)</p> <p>Influye en los procesos internos, como la calidad del servicio y los productos suministrados (Carrigan & Buckley, 2008; Teal et al., 2003) y las actitudes de los empleados (Berrone et al., 2012).</p> <p>Se cree que una mayor identificación con la empresa aumenta la sensibilidad de los miembros de la familia a su imagen externa proyectada (Micelotta & Raynard, 2011) Lo que lleva a una mayor preocupación para garantizar una imagen de reputación positiva (Sharma & Manikutty, 2005).</p>
(B) Lazos sociales vinculantes	<p>13. Mi empresa familiar es muy activa en la promoción de actividades sociales a nivel comunitario.</p> <p>14. Los empleados no familiares son tratados como parte de la familia.</p> <p>15. En mi negocio familiar, las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad</p> <p>16. Construir relaciones sólidas con otras instituciones (..) es importante para mi negocio familiar.</p> <p>17. Los contratos con proveedores se basan en relaciones duraderas a largo plazo en mi negocio familiar.</p>	<p>Altruismo y reconocimiento; (Schulze et al., 2003).</p> <p>Puede tener resultados positivos, como el compromiso familiar que lleva a una experiencia positiva con los proveedores de deuda (Koropp et al., 2013)</p>
(E) Apego emocional (carga emocional) de los miembros de la familia en la empresa	<p>18. Las emociones y los sentimientos a menudo afectan los procesos de toma de decisiones en mi empresa familiar.</p> <p>19. Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental para nosotros, así como también as contribuciones personales al negocio.</p> <p>20. En mi empresa familiar, los lazos afectivos entre los miembros de la familia son muy fuertes.</p> <p>21. En mi empresa familiar, las consideraciones afectivas son a menudo tan importantes como las consideraciones económicas.</p> <p>22. Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia nos ayudan a</p>	<p>Se desvanecen los límites entre la familia y la empresa a medida que las crisis económicas, la enfermedad, el divorcio, la sucesión, el conflicto, la muerte y el fracaso pueden afectar en gran medida a los procesos de toma de decisiones y al establecimiento de objetivos futuros (Dunn & Kaye, 1999; Gersick et al., 1997; Shepherd et al., 2009)</p> <p>La satisfacción de los miembros de la familia con la empresa como la medida de rendimiento más adecuada (Mahto et al., 2010).</p>

	mantener un concepto positivo de nosotros mismos.	
	23. En mi negocio familiar, los miembros de la familia sienten calidez los unos por los otros.	
(R)	24. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para mi negocio familiar.	Explicar los temas relacionados con las intenciones de control transgeneracional y las alternativas de sucesión (Björnberg & Nicholson, 2012; Strike et al., 2015; Zellweger, Kellermanns, Chrisman, & Chua, 2012) Las oportunidades de sucesión intrafamiliar crean influencias positivas y negativas en las actividades de innovación (Hauck & Prügl, 2015).
Renovación de lazos familiares a través de la sucesión de la dinastía	25. Es menos probable que los propietarios familiares evalúen su inversión a corto plazo	
	26. Es poco probable que los miembros de la familia consideren vender el negocio familiar	
	27. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante para los miembros de la familia.	

Fuente. Adaptado de Swab, et al., 2020, p. 428.

El modelo FIBER se ha utilizado en diversas investigaciones, sin embargo Debicki et al. (2016), identificaron dificultades asociadas con la medición de la riqueza socioemocional y propusieron una **escala de importancia** (en lugar de una medida de existencia) de la riqueza socioemocional que denominaron “SEWi” el cual se compone de: protagonismo familiar, continuidad familiar y enriquecimiento familiar, que fue probado en empresas familiares de Estados Unidos y Polonia.

Se han desarrollado estudios cuantitativos en un intento por probar las escalas específicas del Modelo FIBER. Hauck et al. (2016), cuantificaron el modelo en empresas familiares de Alemania y Austria, pero solo validaron una versión simplificada en tres de las cinco dimensiones y propusieron una escala nueva que denominaron “REI” (R) interés por la sucesión de la dinastía; (E) lazos emocionales por la carga emotiva de las relaciones familiares; (I) identificación de la familia con la empresa. Así mismo Filser et al. (2018) desarrollaron un estudio cuantitativo con el objetivo de medir el efecto de la multidimensionalidad en la innovación de empresas familiares utilizando el modelo FIBER en empresas familiares de Finlandia, llegaron a la conclusión de que el apego emocional es

la dimensión con mayor funcionalidad familiar, mientras que la influencia, identificación, los lazos sociales vinculantes y la renovación de los lazos familiares por la dinastía son relativamente igual de fuertes; sin embargo la identificación de la familia con la empresa afecta la capacidad de innovación de la empresa por la aversión al riesgo que esto representa (Filser et al., 2018 p.622).

Considerando los estudios anteriores, Gómez-Mejía y Herrero (2022), indican que el Modelo FIBER de Berrone et al. (2012) al basarse en literatura anglosajona así como el también el antecedente que FIBER se ha probado en diversos estudios en empresas de diferentes países como Finlandia, Bélgica y Estados Unidos; los autores desarrollaron un estudio cuantitativo donde utilizaron la escala del Modelo FIBER con sus 27 ítems en Empresas Familiares de España, con ello argumentaron que el equilibrio entre el sistema familiar y empresarial depende en gran medida del contexto cultural justificando con ello la diferencia de resultados de cada país; así mismo proponen la reducción de FIBER a tres dimensiones: REI, debido a que las dimensiones de: (F) interés de la familia por ejercer el control e influencia sobre la empresa y (B) lazos sociales vinculantes, no obtuvieron el nivel de significancia esperado. Esto determina que el estudio presentado por Gómez-Mejía y Herrero (2022) coincide con el de Hauck et al. (2016), debido a que en ambos casos se propone utilizar REI para medir las dimensiones de la riqueza socioemocional inicialmente propuestas por Berrone et al. (2012).

Lo anterior convoca a que las futuras investigaciones indaguen en la heterogeneidad de la empresa familiar, la influencia de la dote familiar en la toma de decisiones estratégicas para llegar a la sostenibilidad en el tiempo, la cual podría depender en gran medida del

contexto cultural determinado por las costumbres, tipo de empresa, sector, tamaño, etc. de la empresa familiar (Brigham & Payne, 2019b; Gómez-Mejía & Herrero, 2022).

2.5 Organizaciones con mandato social gestionadas por familias

En México, la Ley de Impuesto Sobre la Renta en Título III del Régimen de las personas morales con fines no lucrativos en el Artículo 79 define a todas las personas morales que no son contribuyentes del impuesto sobre la renta, es decir, aquellas organizaciones formalmente establecidas sin fines de lucro, como pueden ser: sindicatos; cámaras de comercio; instituciones de asistencia o beneficencia para personas o sectores y regiones de escasos recursos, que realizan actividades económicas para mejorar las condiciones de sectores vulnerables; sociedades y cooperativas de consumo; sociedades o asociaciones civiles de enseñanza, con autorización de validez oficial de acuerdo a la Ley General de Educación, como escuelas de todos los niveles; asociaciones o sociedades civiles con fines políticos o asociaciones religiosas, entre otras (Ley de Impuesto Sobre la Renta, 2013 p. 13).

Las organizaciones civiles aunque no tengan fines de lucro, necesitan generar recursos para sobrevivir como cualquier organización debido a que tienen que solventar gastos como sueldos y salarios, mantenimiento de lugar de trabajo, luz, agua, teléfono, entre otros (David & David, 2017) su propósito principal es perseguir una valiosa aportación de impacto social o medioambiental, con beneficio a específicos grupos de interés, es decir, enfrentan el desafío de generar un impacto social y medioambiental además de un retorno financiero, lo que hace que este tipo de organizaciones persigan además de objetivos sociales y/o medioambientales, objetivos financieros que les permitan la sostenibilidad en el tiempo (Terraética, 2020). Las organizaciones con mandato social no lucrativas y que son gestionadas por familias se intuye que persiguen tres tipos de objetivos: 1) debido a la

presencia de la familia en la organización, persiguen intereses familiares que se traducen en objetivos no financieros familiares; 2) al ser organizaciones con mandato social, persiguen un propósito con fin social, que se convierten en objetivos no financieros sociales, que forman parte de su riqueza socioemocional no familiar (Brigham y Payne, 2019 p. 327); 3) al ser una organización necesita generar ingresos para su sostenibilidad y enfrentar sueldos, rentas, pagos de servicios, etc, por lo tanto, también buscan el cumplimiento de objetivos financieros que rindan cuentas a sus contribuyentes (Kaplan & Norton, 2004).

Si utilizamos el diagrama de los 7 territorios de Churchill y Hatten (1997) y Tagiuri y Davis (1996), que muestran los tres subsistemas que integran el modelo de empresa familiar: familia, propiedad y gestión de la empresa, la adaptación al modelo de organización con mandato social gestionadas por familia se incluye el subsistema propósito social que representa el impacto social y razón de ser de la organización inmerso en cada uno de los subsistemas familia, propiedad y gestión familiar, como lo muestra la figura 14.

Figura 14

Modelo de organización con mandato social no lucrativa gestionada por familia



Fuente. Elaboración propia.

La posición central del subsistema propósito social, tiene un significado de convergencia con los otros tres subsistemas: la familia debe comprender e identificarse con el propósito social; la organización debe contar con la capacidad, recursos y estrategias para cumplir con el propósito social y con respecto a la propiedad, el gobierno corporativo debe tomar decisiones que contribuya al mandato social.

2.6 Dotación familiar en la heterogeneidad de las empresas familiares

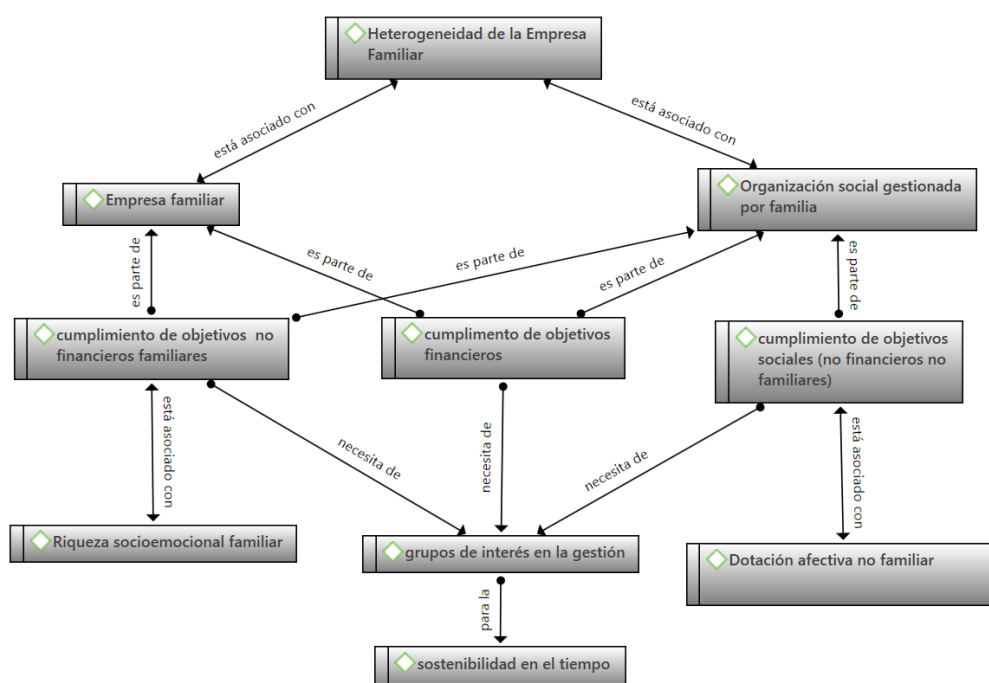
Dentro de la heterogeneidad de las empresas familiares, se encuentran tanto las empresas familiares, así como las organizaciones con mandato social gestionadas por familias. Como se ha mencionado anteriormente, las empresas familiares persiguen objetivos familiares inmersos en la riqueza socioemocional y objetivos financieros, esta combinación busca la sostenibilidad en el tiempo de la empresa familiar, a través de generar ventajas competitivas dirigidas al desarrollo sostenible e involucran la gestión de las partes interesadas para lograrlo (Cennamo et al., 2012; Sharma & Sharma, 2021). Por otro lado, en las organizaciones con mandato social gestionadas por familia convergen los objetivos familiares, los objetivos financieros y los objetivos sociales (objetivos no financieros no familiares) es decir “la riqueza socioemocional no familiar” (*non family-based SEW*) (Brigham y Payne, 2019 p. 327). Estos objetivos sociales forman parte del interés de la organización de alcanzar su propósito social, por lo tanto, dependerá del tipo de bien social al cual está dirigido.

Los estudios empíricos deberán demostrar: ¿cómo y de qué manera en las organizaciones con mandato social gestionadas por familia convergen y se llevan a cabo el cumplimiento de los objetivos familiares, sociales y financieros para la sostenibilidad en el tiempo? Así como también, ¿cómo y de qué forma las organizaciones no lucrativas

gestionadas por familia incluyen en su administración estratégica a los grupos de interés para su sostenibilidad en el tiempo? Lo anterior permite presentar el “Modelo teórico de convergencia entre el cumplimiento de objetivos con incidencia en la sostenibilidad a largo plazo en organizaciones gestionadas por familia”, como lo muestra la figura 15.

Figura 15

Modelo teórico de convergencia entre la dotación familiar y social con incidencia en la sostenibilidad a largo plazo de organizaciones con mandato social gestionadas por familia



Fuente. Elaboración propia.

Por naturaleza, las familias comparten emociones (calidez, ambición, amor y valores), que genera identidad un autoconcepto que los miembros de la familia sienten por la organización y que se permea hacia otros miembros de la organización tanto internos como externos no familiares, asociados a los grupos de interés (Gomez-Mejia et al., 2011).

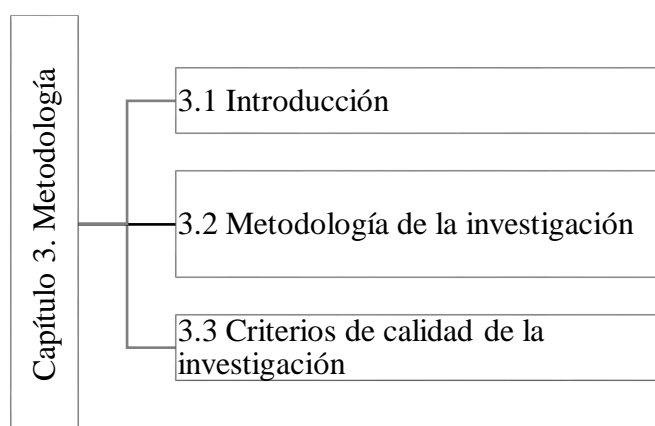
Para Cennamo et al. (2012), las organizaciones gestionadas por familia están motivadas en generar prácticas dirigidas a sus grupos de interés porque buscan su respaldo para generar un valor compartido (Rivera Álvarez et al., 2023). El modelo teórico de convergencia integra los elementos desarrollados en la aplicación de la teoría de comportamiento de la empresa familiar. En la heterogeneidad de la empresa familiar que incluye a las organizaciones con y sin fines de lucro, donde la presencia de riqueza socioemocional asociada con la dote familiar, y los objetivos que no lucrativos de mandato o propósito social, así como, los rendimientos financieros, convergen tomando en consideración a los grupos de interés. Debido a que contar con el respaldo de las partes interesadas para mejorar y asegurar los intereses no financieros de la organización familiar, logrará una coordinación hacia la sostenibilidad a largo plazo (Cennamo et al., 2012).

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

La estructura del capítulo 3 representa la metodología de la presente tesis doctoral. El contenido del capítulo 3 se muestra en la figura 16.

Figura 16

Esquema del contenido del capítulo 3



Fuente. Elaboración propia.

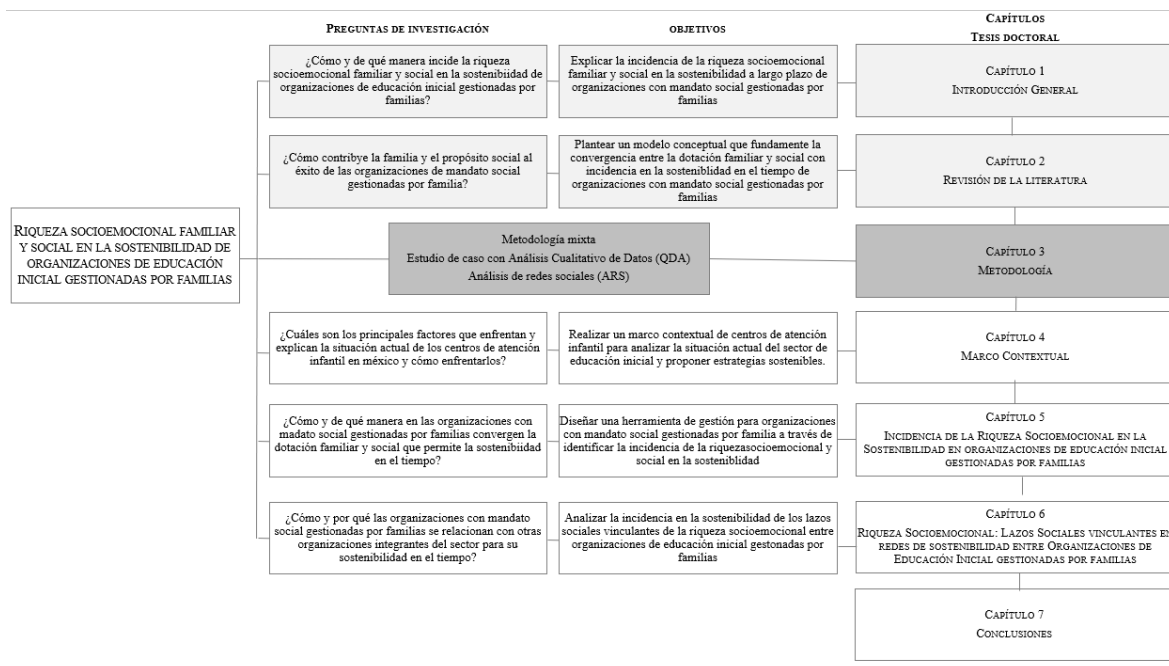
3.1 Introducción

Los métodos de investigación son herramientas sistemáticas utilizadas para encontrar, recopilar, analizar e interpretar información, mientras que el diseño de la investigación es el marco para dar respuesta a las preguntas de investigación. Para comprender la elección de la metodología utilizada, primero partiremos de dos conceptos: datos y análisis. Los datos cuantitativos son los datos numéricos; mientras que los datos cualitativos son diversos ya que pueden incluir textos, imágenes, películas, grabaciones de audio, cuestiones culturales, entre otros; el análisis en los métodos de investigación se refiere a los enfoques para la interpretación y comprensión de datos cualitativos o cuantitativos (Sage Research Methods, 2023).

Durante el capítulo 3 de la tesis doctoral se abordará el proceso de la metodología de investigación como lo muestra el Modelo de investigación para tesis doctoral con posición en capítulo 3 en la figura 17

Figura 17

Modelo de investigación para tesis doctoral con posición en capítulo 3



Fuente. Elaboración propia.

El cuadro 1 muestra todas las posibles combinaciones cuando se requiere de análisis de datos cualitativos y cuantitativos para que las investigaciones tomen sentido, en donde se observa que cuando se trata de análisis cuantitativo el uso de estadística, bases de datos numéricas nos dan la precisión y veracidad de los resultados, mientras que en el análisis cualitativo la interpretación del investigador es lo que le da sentido a los datos (Kuckartz, 2014). Una investigación mixta contendrá tanto análisis cualitativo de datos cualitativos interpretativos (textos, imágenes, etc) o cuantitativos que interpreta el significado de los números con palabras; así como también, este tipo de investigación contendrá análisis cuantitativo de datos cualitativos cuando debe convertir palabras o conteo de palabras en números y cuantitativos cuando se realizan operaciones matemáticas de datos estadísticos.

Cuadro 1

Análisis de datos cualitativos y cuantitativos

Análisis	Datos	
	Cualitativos	Cuantitativos
Cualitativo	A Estudios interpretativos de textos, hermenéutica, teoría fundamentada, etc.	B Búsqueda y presentación de significado en los resultados del proceso cuantitativo
Cuantitativos	C Convertir palabras en números, análisis de contenido clásico, conteo de palabras, listas gratuitas (<i>free listing</i>) ¹ , clasificación de pilas, etc.	D Análisis estadístico y modelos matemáticos de datos numéricos

Fuente. Adaptado de Kuckartz, 2014.

Como lo muestra el cuadro 1, se puede desarrollar análisis cualitativo, explicando y comprendiendo datos cualitativos contenidos en el área “A” que incluyen estudios interpretativos de texto, hermenéutica, teoría fundamentada, entre otros, o datos cuantitativos; análisis cualitativo de datos cuantitativos contenidos en el área “B” como es la presentación del significado en los resultados del proceso cuantitativo. Así como también una investigación puede desarrollar análisis cuantitativo con datos cualitativos como lo muestra el área “C” al convertir palabras en números, o utilizar técnicas de análisis de conteo de palabras o clasificación de pilas, entre otros; o análisis cuantitativo de datos cuantitativos contenidos en el área “D” donde se incluye la estadística y modelos matemáticos.

La investigación cualitativa se ha utilizado en ciencias sociales y directamente en la investigación del comportamiento organizacional, debido a que es particularmente relevante cuando los conocimientos previos de un fenómeno son limitados, en estos casos la

¹ Listas gratuitas es una técnica que consiste en recopilar definiciones desde la perspectiva de los entrevistados, el evaluador pide a los entrevistados que asocien los términos que utilizan para definir un concepto, brinda un contexto cultural para la definición (Peters, 2023)

investigación cualitativa tiende a ser exploratoria y flexible ante problemáticas poco estructurada debido a los modestos conocimientos previos (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Para diseñar el método adecuado de investigación cualitativa, será necesario comprender cuestiones filosóficas para los planteamientos de preguntas de investigación, recopilación de datos y análisis de datos. Los conceptos clave de la filosofía en la ciencia son la ontología, epistemología, metodología, métodos y paradigmas, que son conceptos que en la investigación cualitativa establecen ciertas relaciones que se muestran en la tabla 4 (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Tabla 4

Conceptos filosóficos clave para la investigación

Conceptos filosóficos clave para la investigación	Definición	Preguntas de los conceptos filosóficos que se pretenden responder
Ontología	Ideas sobre la existencia y relación entre las personas, la sociedad y el mundo en general. Supuesto ontológico: la realidad se entiende como subjetiva, es decir, puede ser diferente para cada persona y cambiar con el tiempo y contexto.	¿Qué hay en el mudo?
Epistemología	Define cómo se puede producir y argumentar el conocimiento, a través de criterios por los cuales es posible el conocimiento. Define qué tipo de conocimiento científico que está disponible y los límites de ese conocimiento.	¿Qué es el conocimiento y cuáles son las fuentes y límites del conocimiento?
Metodología	Son los principios y procedimientos para guiar el proceso y diseño de la investigación. Define el cómo se puede abordar un tema o problema determinado para una mejor comprensión del mundo.	¿Cómo se puede producir el conocimiento sobre un tema o problema determinado?
Métodos	Son la forma de recopilación de datos y métodos para analizar los datos.	¿Cuáles son las formas específicas de recopilación y análisis de datos que se pueden utilizar?
Paradigma	Definen una disciplina científica durante un periodo determinado. Es una visión del mundo o un sistema de creencias que guía al investigador en su trabajo.	¿Cuáles son los modelos conceptuales y / o metodológicos que se relacionan con una disciplina científica durante un periodo de tiempo determinado?

Fuente. Elaboración propia con base en Eriksson y Kovalainen, 2008.

La investigación cualitativa, debe presentar congruencia entre ontología, epistemología y metodología, para abordar la elección de métodos para la recopilación y el análisis de datos de la investigación (O'Reilly & Kiyimba, 2015). El análisis cualitativo es el

proceso sistemático para identificar patrones en los datos, no existen reglas universalmente aceptadas que definan paso a paso las etapas, al contrario, la investigación cualitativa es un proceso abierto que depende del juicio para encontrar patrones a través de una neblina de datos, por lo que se requiere la elección y separación de datos para comenzar con un buen análisis e interpretación cualitativa (E. Jensen & Laurie, 2017). Partiendo de las consideraciones expuestas se proponen los siguientes lineamientos para el diseño de un proceso sistemático de investigación, con fines de análisis para la gestión de las organizaciones:

1. Tomar como unidad de análisis a la organización y/o los elementos que la integran.
2. Reconocer el método o métodos adecuados que de respuestas a las preguntas de investigación (O`Reilly & Kiyimba, 2015).
3. Discernir de toda la “neblina de datos” encontrados los más adecuados para analizar (Jensen & Laurie, 2017).
4. Identificar de forma exploratoria, patrones al categorizar los datos cualitativos, lo anterior se puede lograr con la ayuda de un QDAS² (Jensen y Laurie, 2017).
5. Diseñar una investigación flexible y abierta (Eriksson & Kovalainen, 2008).
6. Realizar descripciones cualitativas que clarifiquen el fenómeno poco estudiado (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Por otro lado, para Sampieri (2018) la ruta cuantitativa se debe utilizar para estimar magnitudes u ocurrencias donde es necesario emplear métodos y cálculos estadísticos o matemáticos para obtener los resultados.

² La abreviatura QDAS viene de Qualitative Data Analysis Software, se refiere a los programas de computación que facilitan al investigador: organizar, ordenar, dar seguimiento y gestionar los datos cualitativos.

3.2 Metodología de la investigación

La metodología utilizada en la investigación es mixta; tanto de naturaleza cualitativa descriptiva y exploratoria como la aplicación de métodos cuantitativos desarrollados durante el Análisis de Redes Sociales (ARS).

Debido a que existe escasa investigación de los sujetos de estudio, es decir, conocimientos previos limitados en la literatura, fue necesario un abordaje con metodología cualitativa y cuantitativa que permitió emplear diversas técnicas y generar conocimientos empíricos para comprender el comportamiento de las organizaciones con mandato social gestionadas por familia.

La tesis doctoral está integrada por un primer capítulo que conforma el protocolo de investigación; el segundo capítulo sustenta teóricamente el comportamiento de organizaciones gestionadas por familia; así como conceptos y estudios previos que analizan el comportamiento de organizaciones gestionadas por familias y que permitió proponer un modelo teórico que sustenta la investigación; el tercer capítulo se enfoca en la metodología de investigación; el cuarto capítulo representa un análisis estratégico que contextualiza la situación actual del fenómeno de estudio; el quinto capítulo partió del modelo teórico de investigación propuesto y se desarrolló de un estudio de caso con Análisis Cualitativo de Datos (QDA) que consistió en tres ciclos de codificación de datos cualitativos, los cuales fueron extraídos de la transcripción de entrevista semiestructurada (Saldaña, 2013, 2014), donde se identificaron patrones de similitud, se procedió a explicar las proposiciones del modelo teórico y con la información se diseñó una herramienta de gestión con los elementos necesarios para llevar a la organización con mandato social gestionada por familia a la sostenibilidad; en el sexto capítulo primero se realizó una entrevista semiestructurada a la

supervisora de CAI de la zona escolar 1, posteriormente se aplicó un instrumento a 21 integrantes de los CAI (propietarias y directivas) lo que permitió generar a través de la metodología de Redes Sociales la identificación del relacionamientos entre actores integrantes de la red y se complementaron los hallazgos empíricos al modelo conceptual propuesto; en el séptimo capítulo se recopilaron las conclusiones.

La recolección de datos consideró fuentes de información primaria y secundaria, los participantes a lo largo de la investigación fueron de diversos perfiles como: directivas, jefas de áreas pedagógicas y educadoras involucradas en la gestión de los CAI particulares y oficiales, así como la también se entrevistó a la Supervisora de la zona escolar 1 del estado de Hidalgo, como lo muestra la tabla 5.

Tabla 5

Recolección de datos de investigación

Participantes y fuentes de recolección de datos	Duración en la recolección de datos y fecha	Lugar de recolección de datos
Estadísticas oficiales, acuerdos internacionales, informes oficiales de supervisión, estadísticas internas de educación inicial en Hidalgo, publicaciones oficiales.	Durante 7 semestres del 2020 al 2023	No aplica
Directora del CAI Oscar González Blakaller	3 horas con 30 minutos 16 de julio del 2021	Por confinamiento, se llevó a cabo por Zoom, la directora del CAI en sus oficinas y la entrevistadora en su casa.
Supervisora de la zona escolar 1	2 horas 2 de agosto del 2021	Por confinamiento, se llevó a cabo por Zoom, cada quien en su casa.
Directivas propietarias, directivas no propietarias, jefe de área pedagógica y educadoras de CAI zona escolar 1	2 horas 29 de marzo del 2023	En las instalaciones de la Secretaría de Educación Pública del estado de Hidalgo

Fuente. Elaboración propia.

La tabla 6 muestra las metodologías utilizadas a lo largo de la tesis doctoral, el tipo de datos analizados y los diversos softwares empleados en el proceso de análisis de datos.

Tabla 6*Metodologías y softwares empleados para el análisis de datos durante la investigación*

Metodologías	Datos	Softwares para el análisis de datos	Participantes
Análisis FODA	Se analizaron datos cuantitativos y cualitativos provenientes de Estadísticas Oficiales, Acuerdos Internacionales, Informes Oficiales de Supervisión, Posturas oficiales de gobierno publicadas en páginas web	Excel Flourish	Posturas de Gobierno de México.
Estudio de Caso Análisis Cualitativo de Datos (QDA)	Transcripción de entrevista semiestructurada	Atlas ti 9.	Directora del CAI Oscar González Blakaller.
Análisis de Redes Sociales	Datos cualitativos y cuantitativos de entrevista semiestructurada y aplicación de instrumento.	Gephi, Google forms, Excel y Rstudio.	Supervisora zona 1 Directivas propietarias, directivas no propietarias, jefe de área pedagógica y educadoras de CAI zona escolar 1

Fuente. Elaboración propia.

Cabe destacar que el estudio de caso se llevó a cabo durante la etapa del confinamiento durante la pandemia COVID-19. Aunque la presente investigación tomó como referencias métodos de entrevistas presenciales, captar las percepciones, comentarios y emociones generadas en el preciso momento del choque exógeno que representó la Pandemia COVID-19 en la toma de decisiones fue fundamental para las aportaciones cualitativas de esta investigación. Durante la investigación afloraron emotivos sentimientos de pérdida, preocupación por el futuro, incertidumbre y desahogo, que fueron capturados en el proceso de la entrevista semiestructurada, ya que de haberlo hecho en un momento posterior, muy probablemente esos sentimientos habrían sido superados y no documentados.

El coordinar los trabajos desde la virtualidad como se muestra en la figura 18, como enviar indicaciones para conectarse a las plataformas, utilizar aplicaciones virtuales, así

como, la autorización para grabar las sesiones, representan aportaciones metodológicas en la investigación cualitativa que permitieron la transcripción exacta de la entrevista.

Figura 18

Indicaciones para conectarse a entrevistas virtuales durante la pandemia

Acceso a zoom:

Acceso a Zoom

- Deberás ingresar desde la computadora a:
<https://item.zoom.us/j/8919117692>
- ID de reunión: 891 911 7692

si aparece 'esta reunión es solo para participantes autorizados', dar click en 'inicie sesión' para entrar.

Aparecerá: 'Ingresar' y podrás acceder.

7Fecha: 16 /07/2021
Hora: 14:00 hrs
Cita: Zoom
ID: 891 911 7692

Dudas:
luzrivera2@gmail.com
ri436162@uaeh.edu.mx

Fuente. Elaboración propia.

3.3 Criterios de calidad de la investigación

La diversidad de fuentes de información de estadísticas oficiales, acuerdos internacionales, informes oficiales de supervisión, posturas oficiales de gobierno publicadas en páginas web, resultados de estudios previos a la investigación así como las entrevistas personalizadas realizadas a diversos actores involucrados en el fenómeno de estudio, la consulta con expertos y autoridades reguladoras, así como los resultados de la aplicación de un instrumento, permitió la triangulación entre diversas fuentes de información lo que le brinda validez y fiabilidad a esta investigación. La validez externa que brinda la presente investigación tiene sentido con la argumentación teórica presentada a lo largo de los capítulos.

El estudio se desarrolló durante un periodo de siete semestres. La metodología se compuso de cuatro etapas:

Primera etapa. Consistió en la revisión del marco teórico y el estado del arte que permitió construir un modelo teórico que fundamenta el trabajo de investigación.

Segunda etapa. Etapa en la que se llevó a cabo un análisis de factores externos e internos que impactan actualmente al sector de la educación inicial, y a través de una matriz FODA se reveló un diagnóstico de la situación actual de los CAI a nivel nacional, estatal y por zona escolar y se propusieron dos estrategias: DO y DA que pueden ser aplicadas en los CAI.

Tercera etapa. Consistió en desarrollar un estudio de caso para comprender a detalle el fenómeno de estudio y verificar el modelo teórico propuesto. Para identificar los patrones en los datos, se llevó a cabo el Análisis Cualitativo de Datos (QDA) con tres ciclos de codificación estructural de datos cualitativos de la entrevista a profundidad realizada. Con la información obtenida se construyó una herramienta de gestión con aplicación en organizaciones con mandato social gestionadas por familia.

Cuarta etapa. En esta etapa se desarrolló un análisis de redes sociales en dos etapas, la primera en el 2021 y la segunda en el 2023, para detectar el relacionamiento entre los CAI y cómo y de qué forma estas interacciones y relacionamientos tienen incidencia en la sostenibilidad a largo plazo.

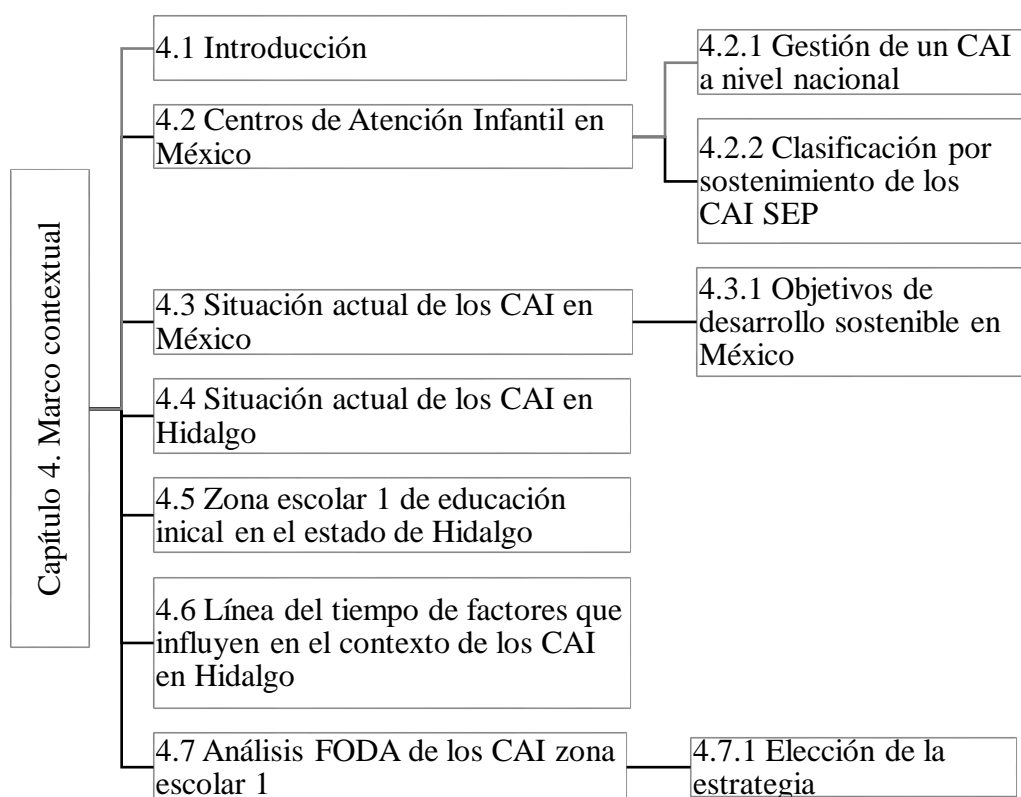
Quinta etapa. Consistió en la presentación de conclusiones, contribuciones y limitantes.

CAPÍTULO 4. MARCO CONTEXTUAL

La estructura del capítulo 4 representa el marco contextual a través del diagnóstico de la situación actual de los CAI de la zona escolar 1 del estado de Hidalgo. El contenido del capítulo 4 se muestra en la figura 19.

Figura 19

Esquema del contenido del capítulo 4



Fuente. Elaboración propia.

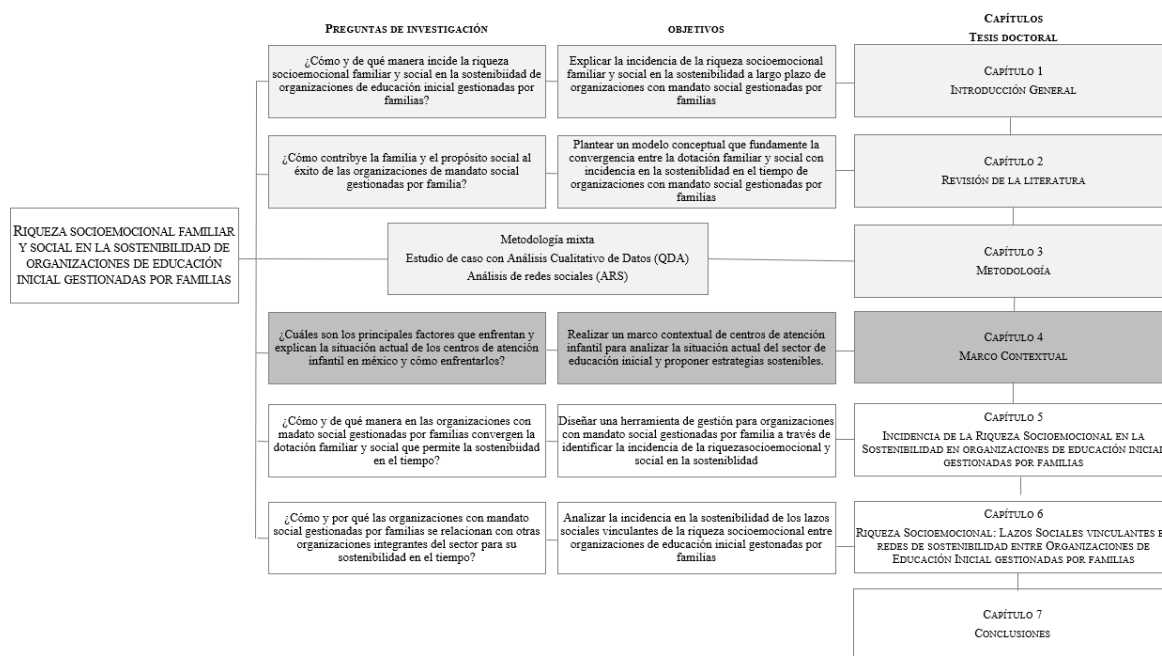
4.1 Introducción

Los Centros de Atención Infantil (CAI) anteriormente nombrados Centros de Desarrollo Infantil (CENDI), brindan servicio de atención y cuidado a niñas y niños de entre 45 días a menores de tres años, denominada educación inicial, sin embargo, algunos CAI también ofertan servicios de educación preescolar dirigida a niños de entre 3 a 5 años 11 meses de edad. En su gran mayoría los CAI están constituidos como organizaciones civiles no lucrativas, es decir cumplen el mandato social de la educación. Para su gestión son supervisados por diversas instituciones debido a que el cuidado de infantes es altamente regulado. El propósito del presente capítulo es mostrar un análisis estratégico de la situación actual de los CAI en México, Hidalgo y la zona escolar 1 del estado de Hidalgo, a través de la detección de factores clave externos e internos con los que se presenta una matriz cualitativa FODA y posteriormente se desarrolla una propuesta de estrategia que proporcionará a los CAI particulares aprovechar oportunidades y fortalecer sus debilidades.

A lo largo del capítulo 4 de la tesis doctoral, se abordará la pregunta de investigación: ¿cuáles son los principales factores que enfrentan y explican la situación actual de los CAI en México y cómo enfrentarlos? con el objetivo específico de realizar un marco conceptual de CAI para analizar la situación actual del sector de educación inicial y proponer estrategias sostenibles como se muestra en el Modelo de investigación para tesis doctoral con posición en capítulo 4 de la figura 20.

Figura 20

Modelo de investigación para tesis doctoral con posición en capítulo 4



Fuente. Elaboración propia.

4.2 Centros de Atención Infantil en México

La Secretaría de Educación Pública del Gobierno de México (2017), describe a los Centros de Atención Infantil denominados CAI, como instituciones que proveen servicios de atención educativa y cuidados a niños de entre 45 días a 3 años. Los CAI son conocidos como guarderías, jardines de niños, kínder, preescolar, Centros de Desarrollo Infantil (CENDI), Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil (EBDI), Centros Asistenciales de Desarrollo Infantil (CADI), Centros de Asistencia Infantil Comunitarios (CAIC), que pertenecen a la educación inicial (Consejo Nacional de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil, 2020). El propósito de un CAI es ofrecer formación integral normada a través de sus agentes educativos y espacios de interacción donde se fomente el

afecto, la creatividad y deseo de aprender mediante el juego, para favorecer el desarrollo físico, cognoscitivo, afectivo y social de los infantes (Secretaría de Educación Pública, 2017).

4.3 Gestión de un CAI a nivel nacional

Los CAI SEP, en su gestión deben cumplir leyes dirigidas tanto al cuidado de los infantes como a la gestión de las instituciones entre las cuales se encuentran: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; la Ley General de Educación; la Ley General de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil (LGPSADII); la Ley General de los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes; la Ley General de Salud y la Ley de Protección Civil (Secretaría de Educación Pública, 2017). Ante esta normatividad, los CAI SEP, son supervisados constantemente por autoridades pertinentes, mismas que solicitan el cumplimiento de los programas educativos, instalaciones adecuadas (para que no representen riesgos) y la plantilla de personal de acuerdo con el número de niños atendidos.

La LGPSADII, tipifica a los CENDIS (CAI), según su capacidad instalada para brindar atención a la primera infancia como lo muestra la tabla 7, donde se puede observar que la clasificación depende del número de infantes atendidos, a los cuales se les denominan sujetos de atención.

Tabla 7

Tipificación de CAI SEPH por su capacidad instalada

Clasificación.	Capacidad Instalada.
Tipo 1	Hasta 10 sujetos de atención.
Tipo 2	de 11 hasta 50 sujetos de atención.
Tipo 3	de 51 hasta 100 sujetos de atención.
Tipo 4	más de 100 sujetos de atención

Fuente. Elaboración propia con base en la Ley General de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil publicada en el DOF el 24 de octubre del 2011.

Con respecto a la plantilla interdisciplinaria de personal frente a grupo y administrativo que un Centro de Atención Infantil debe cubrir para las etapas de lactante, preescolar y maternal, solicitado por la Secretaría de Educación Pública (2017), el gráfico 1 muestra la plantilla solicitada por la SEP para un CAI Tipo 4 (que representa la máxima capacidad de atención a infantes), el cual como se puede apreciar consta de un director, educadoras según el nivel que se atiende (lactante, preescolar y maternal), asistente educativa, psicólogo, enfermera, trabajador social, nutriólogo, profesor de inglés, música, así como personal administrativo: conserje, vigilante, secretarias, etc. La SEP especifica los perfiles que el directivo y personal que esta ante grupo y cuidado de los niños debe cumplir. En el caso de que un particular se interese por abrir un CAI SEP y no tenga la Licenciatura en Educación, deberá contratar a una persona que cumpla con el perfil.

Gráfico 1

Plantilla de personal interdisciplinario de un CAI SEP tipo 4



Fuente. Elaboración propia, con base en datos de la Secretaría de Educación Pública, 2017.

Nota. Se solicita un puericultista por cada grupo de lactantes; una educadora por cada grupo de maternales; un asistente educativo por cada cinco lactantes; un profesor de inglés cuando se brinda servicio de preescolar; en el caso de nutriólogo también puede ser ecónomo o dietista; un auxiliar de cocina y un auxiliar de intendencia por cada cincuenta alumnos; en los demás puestos, se solicita una sola persona, tomando en cuenta que el CAI Tipo 4 tiene una capacidad de atención de más de 100 alumnos.

Para una mejor visualización del gráfico visite:

<https://public.flourish.studio/visualisation/6151632/>

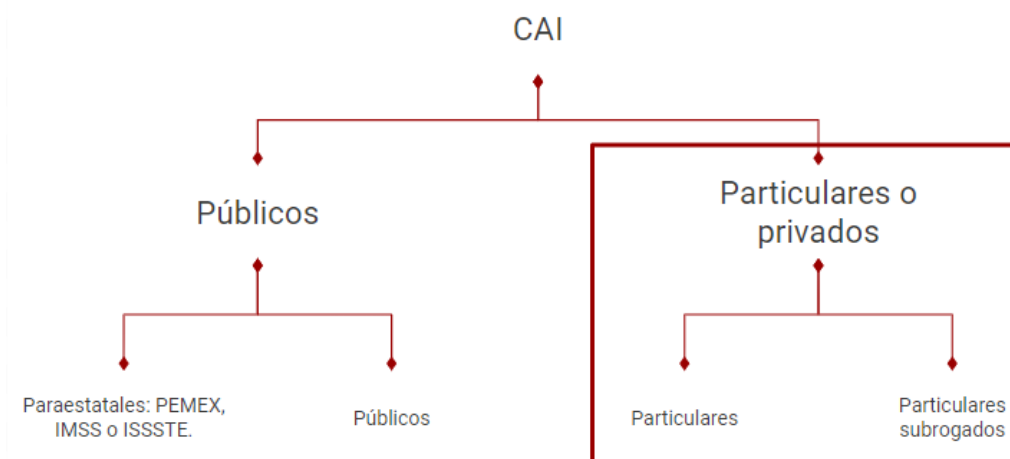
4.4 Clasificación de los CAI SEP por sostenimiento

Otra clasificación que presentan los CAI SEP es por el tipo de sostenimiento, pueden ser públicos (oficiales) o privados (particulares) (SEP, 2021). Los públicos son gestionados por el estado, directamente por la SEP o a cargo de alguna otra institución estatal (ejemplo

DIF, UAEH, etc.); ISSSTE paraestatal; IMSS paraestatal; PEMEX paraestatal. Así mismo, se encuentran los privados o particulares, que pueden ser de propiedad de algún particular o subrogados como, por ejemplo: ISSSTE subrogado particular; IMSS subrogado particular; ambos son propiedad de particulares, pero reciben subrogación paraestatal por niños atendidos, toda la tipificación por sostenibilidad se muestra en la figura 21.

Figura 21

Tipificación de los CAI por sostenimiento



Fuente. Elaboración propia.

4.5 Situación actual de los CAI en México

En un comparativo de estadísticas proporcionadas por la SEP Planeación, como lo muestra la tabla 8, el total de escuelas dedicadas a la educación inicial paso de 6,242 en el ciclo escolar 2018-2019 a 4,948 durante el periodo 2021-2022.(SEP, 2019, 2020, 2021, 2022)

Tabla 8*Número de escuelas de educación inicial del 2018 al 2022*

Escuelas por sostenimiento	Ciclo Escolar			
	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Particulares	3,042	2,074	1,715	1,825
Federales	558	560	533	515
Estatales	2,626	2,636	2,626	2,594
Autónomos	16	17	17	14
Total de Escuelas	6,242	5,287	4,891	4,948

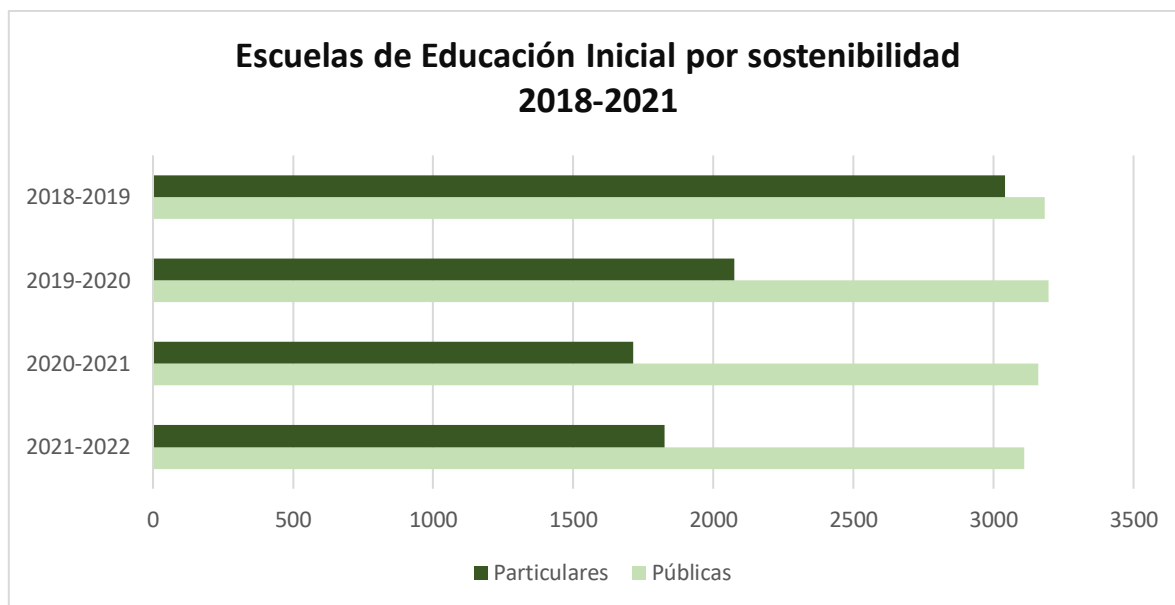
Fuente. Elaboración propia con base en SEP 2019; 2020; 2021; 2022.

Nota. En la estadística presentada por la SEP Planeación, los CAI se encuentran como CENDIS.

En el gráfico 2 se puede apreciar cómo el número de escuelas particulares dedicadas a los servicios de atención a niñas y niños de cero a dos años 11 meses disminuyeron drásticamente del 2018 al 2022, lo que representa una reducción en los servicios de atención particular a la primera infancia que vuelve vulnerable a niñas y niños que no tienen acceso a estos servicios. Durante el periodo 2020 al 2021 se presentó la Pandemia COVID-19, donde las autoridades mexicanas determinaron el cese de clases presenciales en todos los niveles de educación, lo que representó que todas las escuelas enfrentaran un cambio abrupto, debido al cese obligatorio de actividades presenciales y el nuevo comienzo de innovación tecnológica educativa a través de la educación virtual en todos los niveles, es decir, hablando de educación inicial, nos referimos a madres, padres, cuidadores y tutores que tomaron clases virtuales con sus bebés para desarrollar actividades educativas, de formación integral y en donde se fomentaba el afecto, creatividad y deseo de aprender mediante el juego para cumplir el objetivo de educación de calidad en las niñas y niños.

Gráfico 2

Número de escuelas de educación inicial del periodo escolar 2018-2019 al 2021-2022



Fuente. Elaboración propia con base en SEP 2019; 2020; 2021; 2022.

Nota. En las escuelas públicas se consideraron las Federales y Estatales.

4.6 Objetivos de Desarrollo Sostenible en México

El tema de educación es un tema incluido en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Naciones Unidas y la Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible (RSDS), reportan que México ocupa la posición número 69 con una puntuación de 70.4, de 166 países evaluados en cuanto al seguimiento de índices de los ODS, ambos informes determinaron que México tiene ODS con prioridades de atención (Naciones Unidas México, 2023; Sachs et al., 2020). La Agenda 2030 no se puede alcanzar sin la participación de los sectores económicos, académicos y público en general, en este sentido, las organizaciones pueden detectar oportunidades al tener la visión de posicionarse como líderes en el desarrollo sostenible utilizando los ODS para cubrir las necesidades de sus grupos de interés y al mismo

tiempo generar valor para su organización (Dayan et al., 2019). El Gobierno de México (2017), indica que el cumplimiento de los ODS requiere la participación voluntaria y en conjunto de la sociedad, iniciativa privada, academia y los tres niveles de gobierno, por lo que convoca a todos a sumarse a este esfuerzo. Las organizaciones deben sumarse al esfuerzo mundial, debido a que una acción tardía podría generar marginación y desventaja competitiva (Chakravorti, 2015).

La Agenda 2030 es una agenda programática con acciones hacia las esferas de importancia crítica para la humanidad, que busca la prosperidad para todos sin comprometer los recursos para las futuras generaciones, es decir, el desarrollo sostenible a través de la paz y las alianzas. Para lograr este compromiso social, se establecieron 17 objetivos denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que se muestran en la tabla 9. Los ODS están compuestos por 169 metas de carácter universal, que abarcan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: social, económico y ambiental (Gobierno de México 2017).

Tabla 9

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivo	Descripción del Objetivo
Objetivo 1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.
Objetivo 2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
Objetivo 3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.
Objetivo 4	Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
Objetivo 5	Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
Objetivo 6	Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
Objetivo 7	Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.

- Objetivo 8 Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
 - Objetivo 9 Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
 - Objetivo 10 Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.
 - Objetivo 11 Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
 - Objetivo 12 Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
 - Objetivo 13 Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
 - Objetivo 14 Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
 - Objetivo 15 Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
 - Objetivo 16 Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.
 - Objetivo 17 Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.
- Fuente.* Elaboración propia.

Generar estrategias alineadas a los ODS resulta una tarea compleja de evaluar, aunque existen diversos estándares internacionales como normas GRI (Global Reporting Initiative) o ISO 26000 que procuran proporcionar una guía de solución a las empresas interesadas en reportar sus aportaciones a las necesidades universales, cada empresa genera memorias de sustentabilidad según sus propósitos, valores y principios y objetivos de comunicación ante sus grupos de interés (Lu et al., 2021). Para Cabrera-Rubio y Salazar-Cantú, (2022), las empresas ubicadas en territorio mexicano tradicionalmente han enfocado sus iniciativas de responsabilidad social corporativa en asuntos de atención prioritaria como la pobreza, el hambre, la educación y el trabajo, que son temas abordados también por los ODS. En la evaluación presentada por la RSDS, México enfrenta un gran reto en los objetivos: ODS 2, ODS 6, ODS 8, ODS 9, ODS 10, ODS 13 y ODS 16; y se ha estancado en el avance de los indicadores ODS 8, ODS 9, ODS 10, ODS 16 y ODS 17 (Sachs et al, 2020 p. 326).

Las organizaciones con mandato social mexicanas deben sumarse a los esfuerzos de prosperidad que propone Naciones Unidas, debido a que medir el impacto social de los programas es muy complejo y requiere de muchos recursos humanos y económicos que para este tipo de organizaciones es difícil considerar, sin embargo, su propósito social ayuda a cumplir y abonar al compromiso social. Cada vez son más las empresas familiares que promueven en el desarrollo sostenible y que han decidido invertir tiempo y recursos para integrar en sus decisiones los principios de sostenibilidad porque los fuertes vínculos que se generan entre la organización familiar y los grupos de interés permiten generar ventajas competitivas sostenibles (Sharma y Sharma, 2021).

Algunas investigaciones afirman que las empresas familiares apuestan más a la responsabilidad social corporativa que las no familiares (Cennamo et al, 2012). Pero el cumplimiento de la Agenda 2030 se puede enfocar no en descubrir quién aporta más, si no, en identificar cómo se suman al esfuerzo de prosperidad y bien común. Las organizaciones de gestión familiar con mandato social aportan sin duda a algún o algunos Objetivos de Desarrollo Sostenible, de ahí la importancia y tarea de promover una cultura del bienestar social y comunicar periódicamente los resultados a sus comunidades; todo esto implica beneficios y un ganar-ganar entre la organización y sus grupos de interés. El no hacerlo implica desaprovechar la oportunidad de sumarse al desarrollo sostenible y comenzar a contabilizar de una forma inicial su aportación e impacto social que genera a diario.

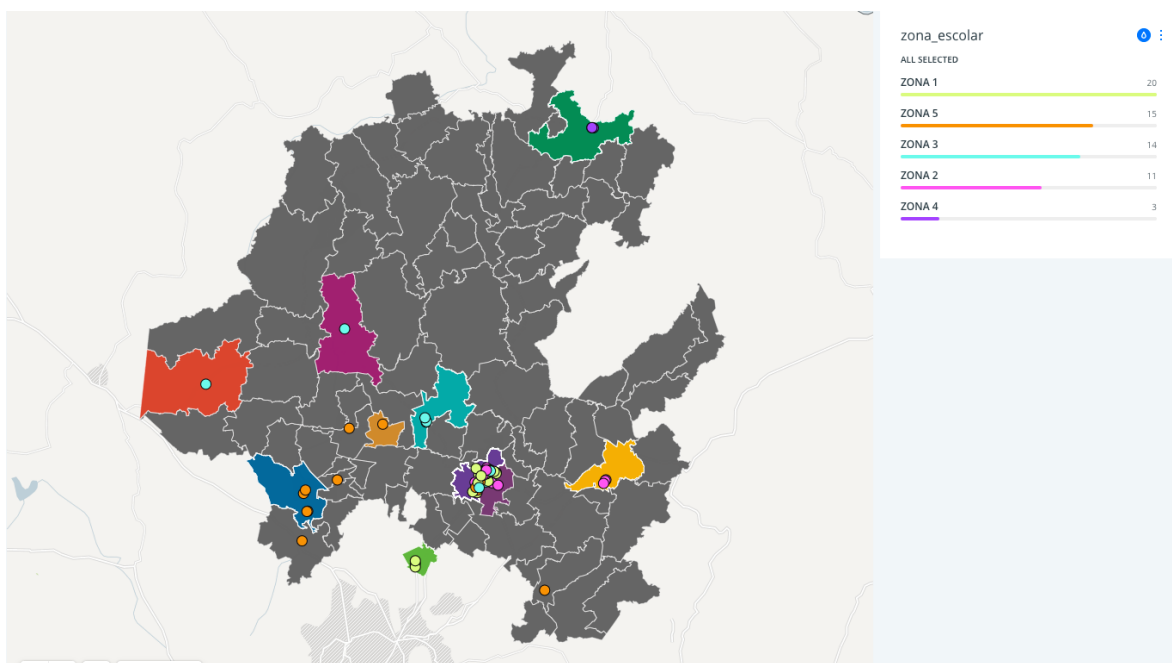
4.7 Situación actual de los CAI en Hidalgo

Para identificar la posición geográfica de los CAI, como lo muestra la figura 22 se desarrolló una georreferenciación con los datos recopilados por el INEGI y las coordenadas

encontradas en Google mapas. Se observa una evidente concentración de CAI Pachuca y Mineral de la Reforma.

Figura 22

Cartografía de los CAI SEP del estado de Hidalgo por zonas periodo 2018-2019



Fuente. Elaboración propia.

La Estadística 911 (SEP Hidalgo, 2022), reporta que durante el periodo escolar 2018-2019 se registró la existencia de 62 CAI SEP en el estado de Hidalgo, con un total de alumnos de 2,572. Como se puede observar en el gráfico, para verificar el funcionamiento y normatividad de los CAI distribuidos en el estado de Hidalgo, la Secretaría de Educación Pública (SEP) ha dividido a los CAI en cinco zonas de supervisión.

La figura 23, muestra las zonas de supervisión a la que pertenece cada uno de los 62 CAI afiliados a la Secretaría de Educación Pública del estado de Hidalgo durante el periodo 2018-2019.

Figura 23

Oferta de CAI SEP del estado de Hidalgo durante el periodo escolar 2018-2019



Fuente. Elaboración propia.

Nota. La Estadística 911 publica el número de CENDIS SEPH que son CAI. Para una mejor visualización de la figura visite:

<https://public.flourish.studio/visualisation/5965810/>

El gráfico 3 muestra la población escolar por CAI clasificados por zona escolar, se detecta que la zona escolar de supervisión del estado de Hidalgo con mayor población escolar es la zona escolar 1, con un total de 240 alumnos que representan el 31.7% de la población escolar total en educación inicial, después se encuentra la zona 5 con una población escolar de 180 alumnos que representan el 23.8% del total de la población escolar, seguido de la zona 3 con 168 alumnos que representan el 22.2% de alumnos, posteriormente se encuentra la zona 2 con 132 alumnos que representan el 17.5% y por último se encuentra la zona 4 con 36 alumnos que representan el 4.76% de la población escolar de educación inicial. El gráfico 3, muestra la población escolar por CAI SEP durante el periodo escolar 2018-2019.

Gráfico 3

Población escolar CAI SEP del estado de Hidalgo durante el periodo escolar 2018-2019



Fuente. Elaboración propia.

Nota. Para una mejor visualización visite:

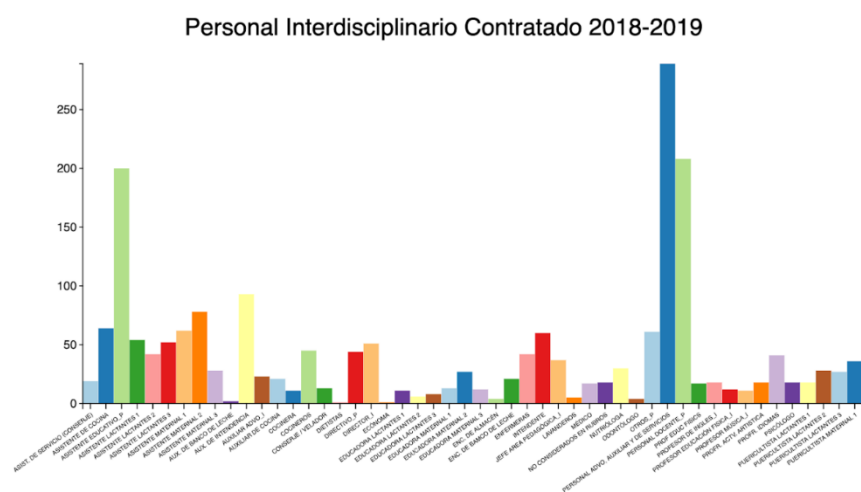
<https://public.flourish.studio/visualisation/6162362/>

En el gráfico 4 se visualiza el perfil de personal con mayor contratación de los CAI SEP en Hidalgo durante el periodo 2018-2019, se detecta que el personal administrativo, auxiliar y de servicios, así como el personal docente y asistentes de preescolar son los más solicitados por las instituciones educativas enfocadas en la educación inicial, también se puede observar que existe mayor demanda de asistentes para la atención de lactantes y maternales que de educadoras así como también mayor demanda de puericultistas que de educadoras, lo anterior debido a que por normatividad se solicita sólo una educadora o una puericultista por cada grupo de lactantes y maternales, pero se requieren más asistentes por

cada cinco niños lactantes. Otros profesionistas como directivos, profesores de idiomas, jefes de área pedagógica y personal de enfermería, también tienen un número representativo de solicitudes entre los CAI, por otro lado, los intendentes y auxiliares de intendencia juegan un papel muy relevante y representativo para el desarrollo de las funciones dichas instituciones. Sin embargo, las dietistas, ecónomas o ecónomos y odontólogos, sólo se solicitaron en un sólo CAI respectivamente, así como también los encargados de almacén y lavaderos.

Gráfico 4

Personal contratado en CAI SEPH durante el periodo escolar 2018-2019



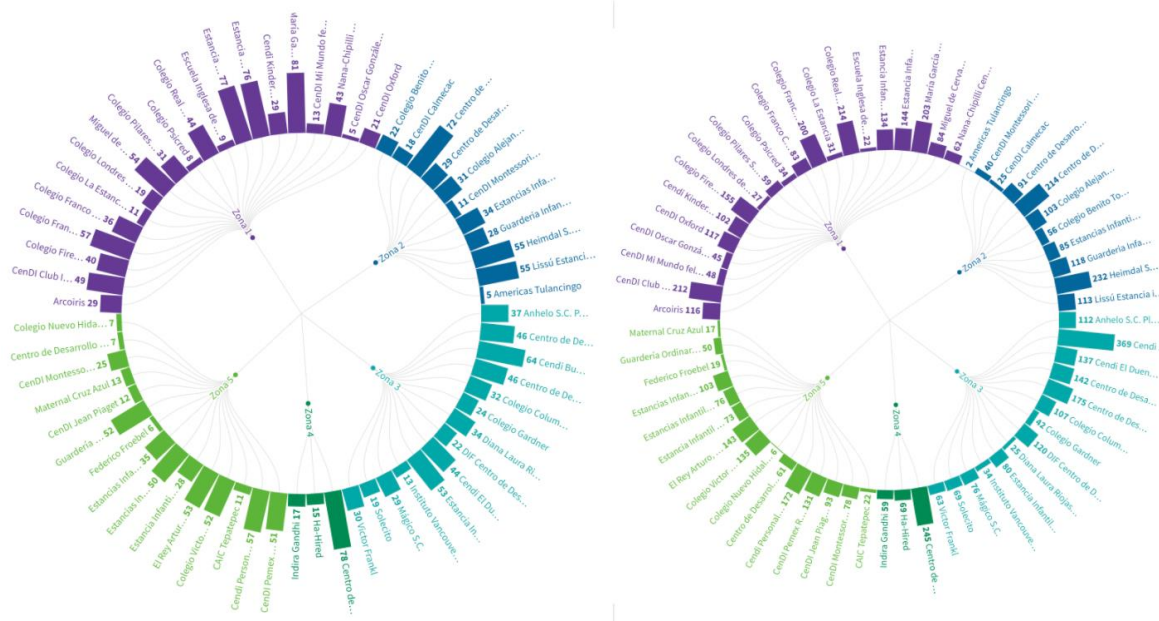
Fuente. Elaboración propia con base en los reportes estadísticos proporcionados por la Dirección de Educación Inicial.

El gráfico 5 representa un comparativo donde la imagen de la izquierda muestra la estadística descriptiva de los CAI y su personal interdisciplinario contratado reportado durante el periodo escolar 2018-2019, por otro lado, podemos visualizar en la derecha la población escolar del mismo periodo, por tal motivo se observa que, en muchos casos, no es proporcional el número de alumnos inscritos con el número de personal contratado. Si bien

se puede identificar que el CAI con mayor personal contratado coincide con el CAI con mayor número de alumnos que es el caso del Centro de Atención Infantil No.2, en los demás casos el ranking es diferente.

Gráfico 5

Población escolar vs plantilla de personal interdisciplinario de CAI SEP del estado de Hidalgo durante el periodo escolar 2018-2019



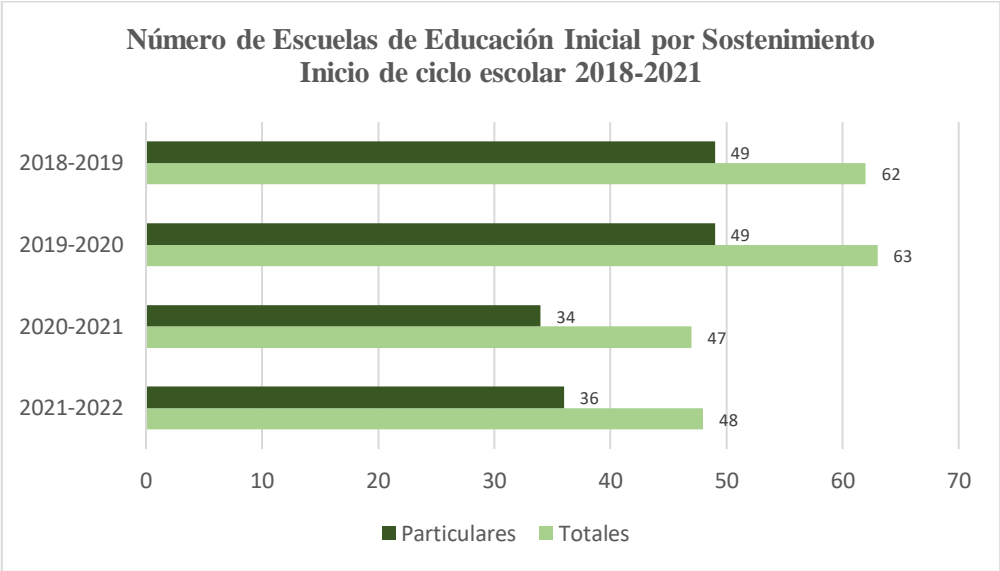
Fuente. Elaboración propia.
 Nota. para una mejor visualización visite:
<https://public.flourish.studio/visualisation/5965916/>

En cuanto al número de escuelas de educación inicial, el gráfico 6 muestra que durante el inicio de los periodos 2018-2019 y 2019-2020 la Secretaría de Educación Pública del Gobierno del estado de Hidalgo reporta un número de CAI particulares de 49, sin embargo, a inicios del periodo 2020-2021 los colegios particulares de este sector educativo reportan una drástica disminución de escuelas quedando en 34 instituciones, posteriormente

durante el 2021-2022 se observa que la cifra aumenta a 36 escuelas particulares dedicadas a la educación inicial (Secretaría de Educación Pública de Hidalgo, 2020, 2021, 2022).

Gráfico 6

Número de escuelas de educación inicial por sostenimiento del 2018 al 2022



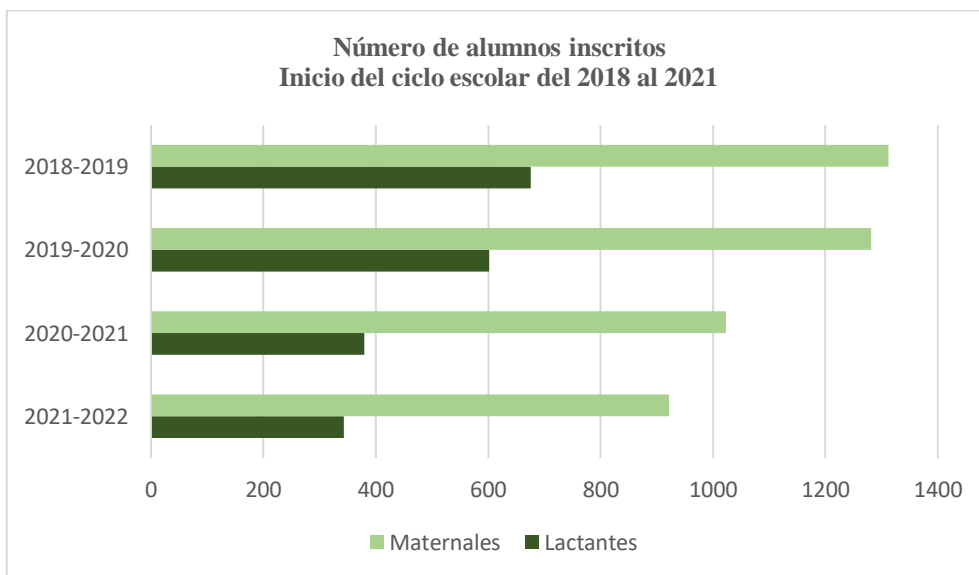
Fuente. Elaboración propia.

La reducción de las escuelas también refleja una disminución en el número de alumnos. Los CAI pueden prestar servicios a niños lactantes (43 días a un año 6 meses) y maternas (entre 6 y 3 años), aunque también pueden ofertar otros niveles educativos como: preescolar, primaria, secundaria, preparatoria, etc.

El gráfico 7 muestra la disminución de alumnos lactantes y maternas inscritos a inicio del ciclo escolar 2018 al 222 (Secretaría de Educación Pública de Hidalgo, 2020, 2021, 2022).

Gráfico 7

Número de niñas y niños lactantes y maternas inscritos a inicio del ciclo escolar 2018 al 2022



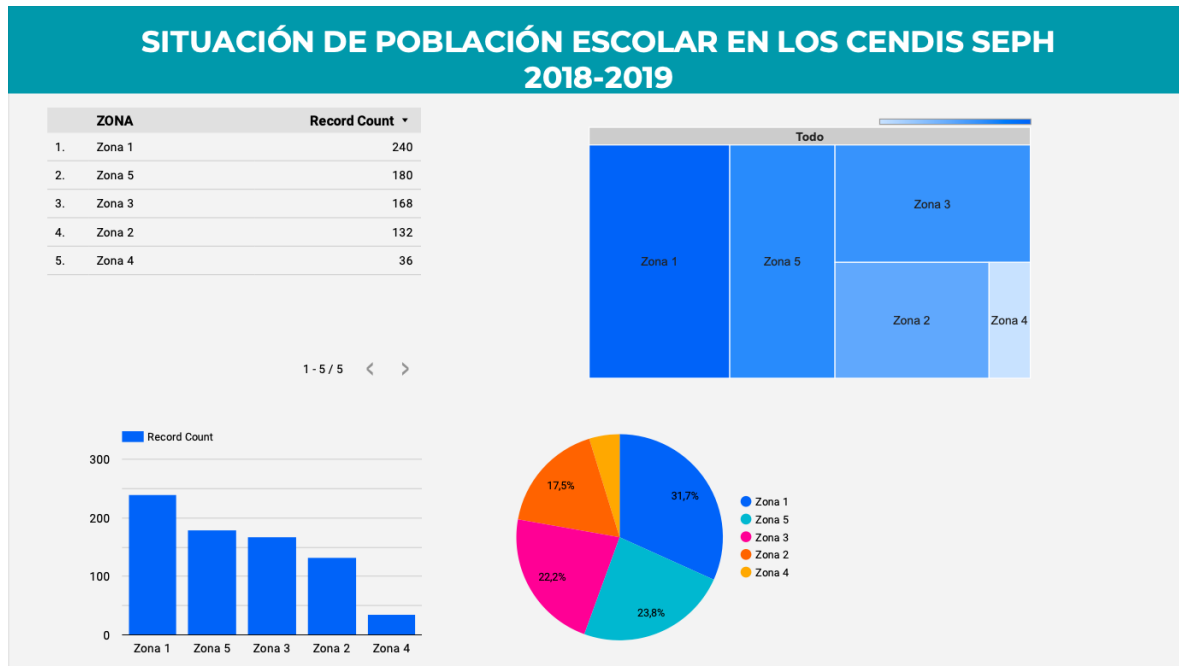
Fuente. Elaboración propia.

4.7.1 Zona escolar 1 de educación inicial en el estado de Hidalgo

Como se aprecia en el gráfico 8 la zona escolar 1 del estado de Hidalgo durante el periodo 2018-2019, contaba con un total de 20 CAI supervisados, con una población escolar de 240 alumnos, por lo tanto, es la zona de supervisión más grande ya que cuenta con mayor número de CAI adscritos y un mayor impacto en la población escolar.

Gráfico 8

Población escolar de los CAI SEP del estado de Hidalgo durante el periodo escolar 2018-2019



Fuente. Elaboración propia con base en base datos proporcionada por SEPH.

Como lo muestra la tabla 10, durante el periodo 2019-2020 se reportaron 20 CAI adscritos a la zona escolar 1 del estado de Hidalgo, de los cuales 16 CAI particulares son gestionados por familia; los CAI de la zona 1 se encuentran en su mayoría en el municipio de Pachuca, Tizayuca, Mineral de la Reforma y San Agustín Tlaxiaca.

Tabla 10*Centros de atención infantil zona 1 estado de Hidalgo inicio de curso escolar 2021*

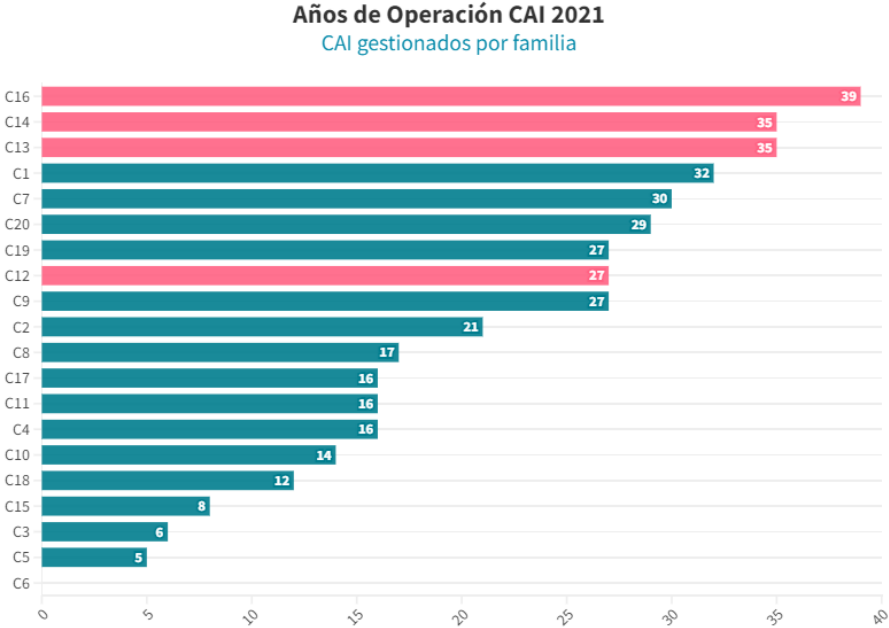
No.	CAI	Familiar	Sexo	Años de Operación	Municipio	Niños Inscritos Periodo 2021	Tipo
1	C1	Sí	Femenino	32	Pachuca	61	Particular
2	C2	Sí	Femenino	21	Pachuca	181	Particular subrogado ISSSTE
3	C3	Sí	Femenino	6	Tizayuca	62	Particular
4	C4	Sí	Femenino	16	Pachuca	170	Particular subrogado IMSS
5	C5	Sí	Femenino	5	Mineral de la Reforma	35	Particular
6	C6	Sí	Femenino	0	San Agustín Tlaxiaca	6	Particular
7	C7	Sí	Femenino	30	Pachuca	17	Particular
8	C8	Sí	Femenino	17	Pachuca	28	Particular
9	C9	Sí	Femenino	27	Pachuca	27	Particular
10	C10	Sí	Femenino	14	Pachuca	22	Particular
11	C11	Sí	Femenino	16	Pachuca	179	Particular subrogado ISSSTE
12	C12	No	Femenino	27	Pachuca	5	Particular
13	C13	No	Femenino	35	Pachuca	94	ISSSTE oficial
14	C14	No	Femenino	35	Pachuca	89	ISSSTE oficial
15	C15	Sí	Femenino	8	Pachuca	24	Particular
16	C16	No	Femenino	39	Pachuca	169	SEP oficial
17	C17	Sí	Femenino	16	Tizayuca	13	Particular
18	C18	Sí	Femenino	12	Pachuca	34	Particular
19	C19	Sí	Femenino	27	Pachuca	28	Particular
20	C20	Sí	Femenino	29	Tizayuca	59	Particular

Nota. Por efecto de confidencialidad se omiten los nombres reales de los CAI, se denominaron desde C1 a C20; los años de operación se refieren a los años que han sido supervisados por la Secretaría de Educación Pública. Los datos fueron proporcionados por la Dirección de Educación inicial SEPH.

En el gráfico 9 se puede apreciar los años de operación de los CAI en donde el más antiguo tiene 39 años de pertenecer a la zona escolar y el más reciente tiene cero años.

Gráfico 9

Años de operación CAI a cargo de gestión familiar o no familiar y sostenimiento durante el 2021 de la zona escolar 1

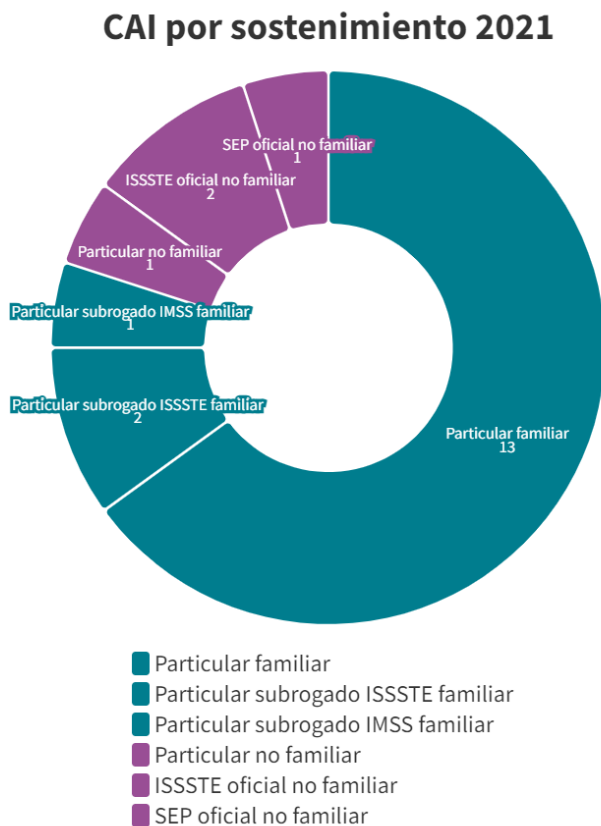


Fuente. Elaboración propia.
Nota. Los CAI gestionados por familia son de color azul, los CAI que no son gestionados por familia son de color rosa; el sostenimiento se puede visualizar a ingresando a: <https://public.flourish.studio/visualisation/14373584/>

El gráfico 10 muestra a los CAI por sostenimiento durante el periodo 2021 de la zona escolar 1 del estado de Hidalgo, de los cuales 17 son particulares (16 gestionados por familia); y 3 son oficiales.

Gráfico 10

CAI por sostenimiento y tipo de gestión del periodo escolar 2021 de la zona escolar 1

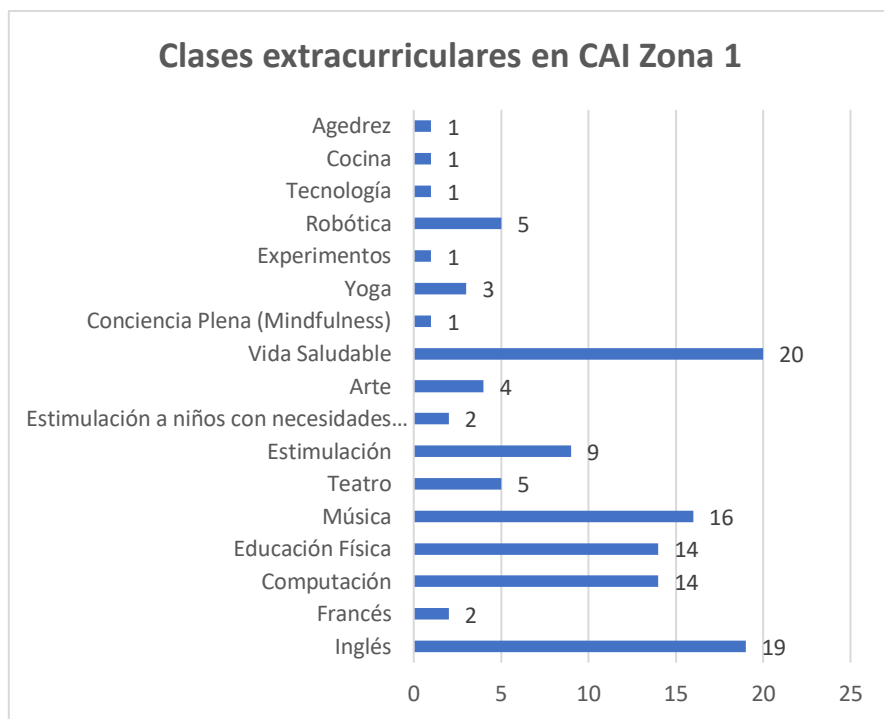


Fuente. Elaboración propia.

Los CAI de la zona escolar 1 ofertan también clases extracurriculares como se muestra en el gráfico 11, se ofertan clases de idiomas como inglés y francés; computación; educación física; música; teatro; estimulación y estimulación a niños con necesidades educativas como autismo, asperger y Síndrome de Down; arte; vida saludable; conciencia plena; yoga; experimentos; robótica; tecnología; cocina y ajedrez.

Gráfico 11

Clases extracurriculares ofertados en CAI de la zona escolar 1

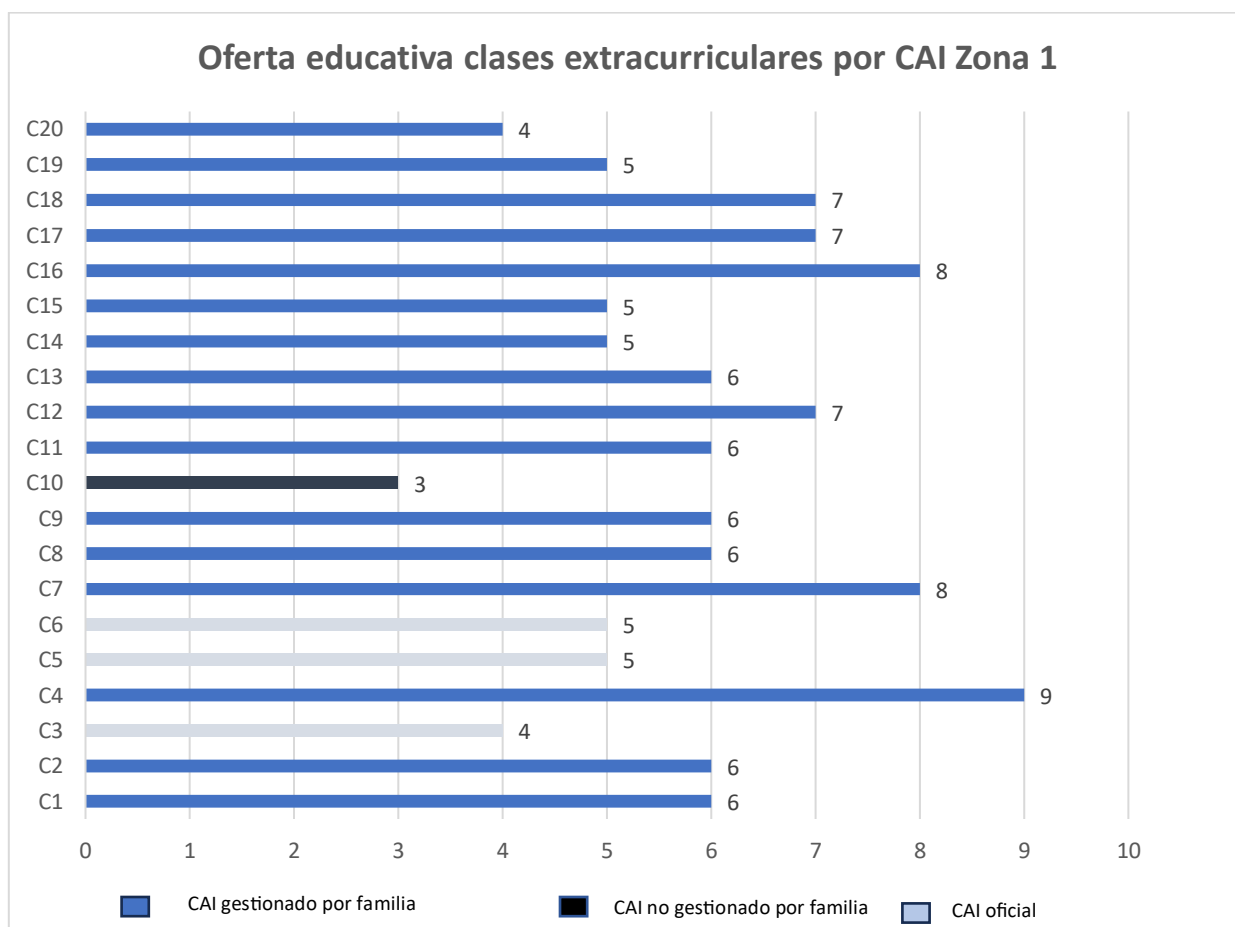


Fuente. Elaboración propia.

Se analizó la oferta de clases extracurriculares ofertada por CAI, es decir, el número de clases extracurriculares por cada escuela de la zona escolar 1 que se ofertaban a inicio del ciclo escolar 2019, como se muestra el gráfico 12, donde también se puede distinguir entre CAI particulares gestionados por familia y CAI oficiales, se observa que en su mayoría los CAI particulares gestionados por familia ofertan un mayor número de clases extracurriculares, lo que también representa un mayor horario de atención y la opción de educación multidisciplinar para los infantes.

Gráfico 12

Oferta de clases extracurriculares por CAI a inicio de cursos 2029 de la zona escolar 1



Fuente. Elaboración propia.

4.7.2 Línea del tiempo de factores que influyen en el contexto de los CAI en Hidalgo

En los Centros de Atención Infantil (CAI) se gestionan y desarrollan prácticas educativas que destacan la necesidad de intervenir en educación de calidad con desarrollo integral (estimulación temprana, adecuada nutrición, bienestar y seguridad, entre otros) durante los primeros tres años de vida de niñas y niños. La educación en los primeros años de vida del ser humano no puede considerarse irrelevante, por lo que actualmente se busca

una educación inicial con garantía de derechos de la infancia y que favorezca el desarrollo integral (Cárdenas & Piñón, 2019).

El compromiso de México con la educación inicial se puede visualizar desde que en 1990 México se ratifica con la Convención de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes y con ello adquiere el compromiso por el respeto del interés superior de la niñez; posteriormente en el 2006, Naciones Unidas emite recomendaciones a México con la solicitud específica de respetar el interés superior de niñas niños y adolescentes incluyendo la educación. Por otro lado, Naciones Unidas en el 2012 convocó a los países a sumarse a los esfuerzos por cumplir la agenda 2030 que incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), cuya finalidad es la búsqueda de la prosperidad mundial con énfasis en la población vulnerable. El ODS 4 se dirige a garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad, así como promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. Posteriormente, en el 2019 México presenta la “Reforma Educativa” donde el país, incluye la educación inicial y preescolar a la educación básica, modificando con ello el Artículo 3 Constitucional, que cita:

Artículo 3o. Toda persona tiene derecho a la educación. El Estado - Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios- impartirá y garantizará la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, media superior y superior. La educación inicial, preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias, la educación superior lo será en términos de la fracción X del presente artículo. La educación inicial es un derecho de la niñez y será responsabilidad del Estado concientizar sobre su importancia (Const., 2023, art.3).

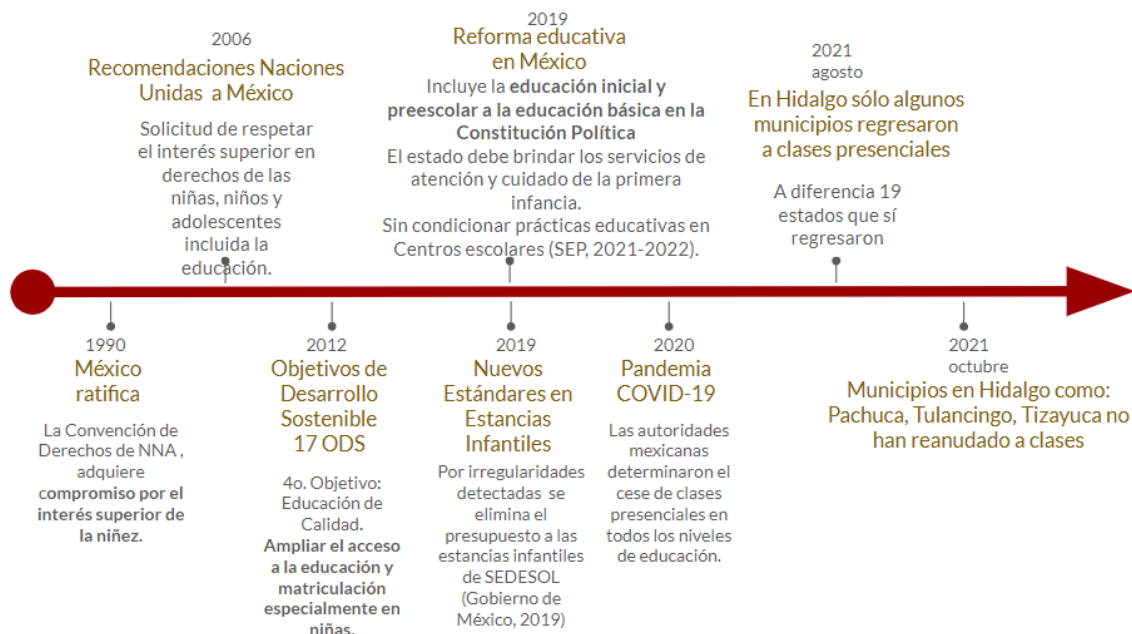
La reforma al artículo 3º. Constitucional implica que el Estado mexicano deberá garantizar y será responsable del desarrollo integral de niños y niñas desde su nacimiento, pero, sin condicionar que las prácticas se lleven a cabo en un Centro Escolar (SEP, 2022 p.38), lo anterior hizo que México fuera el país pionero en incluir la educación preescolar como obligatoria (Gallardo, 2011). Sin embargo, al no condicionar las prácticas de educación inicial en un Centro Escolar, en el 2019 el Gobierno de México al encontrar irregularidades, anunció un cambio de estrategia con reducción al presupuesto otorgado a Centros de Atención Infantil y eliminó el subsidio a las Estancias Infantiles adscritas a la Secretaría de Bienestar, anteriormente nombrado SEDESOL (Gobierno de México, 2019). El cambio de estrategia incluyó otorgar apoyos económicos directamente a padres cuidadores de infantes dando prioridad a niñas y niños con discapacidad, indígenas o que vivan en zonas con altos índices de violencia (Gobierno de México, 2019) .

Posteriormente, durante 2020 debido a la Pandemia COVID-19, las autoridades mexicanas determinaron el cese de clases presenciales en todos los niveles de educación en el País, inclusive en agosto del 2021 en el estado de Hidalgo, sólo algunos municipios regresaron a clases presenciales, en octubre del 2021 los municipios como Pachuca, Tulancingo y Tizayuca no habían reanudado clases.

La figura 24 muestra la evolución de los acontecimientos antes mencionados en una línea del tiempo de 1990 al 2021.

Figura 24

Línea del tiempo: antecedentes de los CAI



Fuente. Elaboración propia.

La neurociencia ha demostrado que la educación integral en los primeros años de vida es fundamental, debido a las repercusiones que tendrá en el desarrollo de los individuos en años posteriores (Cárdenas & Piñón, 2019). James Heckman (Premio Nobel de Economía), ha desarrollado diversos estudios que demuestran la importancia en la educación de calidad de la primera infancia, ya que entre otros beneficios sociales impulsa el crecimiento económico en los países. (Elango et al., 2016). La inversión social en la educación inicial de calidad ha de anteponerse a cualquier política y acontecimiento social o medioambiental, debido a que debe respetarse el principio del interés superior de la niñez, lo que significa priorizar en cualquier acción la garantía de los derechos de las niñas y niños (Comisión Nacional de los Derechos Humanos, 2018).

4.7.3 *Análisis FODA de los CAI zona 1*

El análisis FODA también conocido como DOFA, DAFO o SWOT es una herramienta metodológica de diagnóstico que facilita la toma de decisiones ya que permite evaluar la situación actual de una persona, organización e inclusive sector debido a que identifica las debilidades, fortalezas internas; así como también las oportunidades y amenazas del entorno en una matriz de cuatro cuadrantes (Sánchez Huerta, 2020). El análisis del entorno permite desarrollar una evaluación de tendencias que están fuera del control de las organizaciones, se pueden detectar fuerzas externas clave contenidas en factores económicos, sociales, culturales, demográficos, entorno natural, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos, para revelar las oportunidades y amenazas que rodean a las organizaciones (David & David, 2017). En el mismo sentido, se pueden identificar características que las organizaciones controlan para hacer frente al entorno cambiante contenidas en: capacidades, recursos, medios, habilidades y que se convierten en fortalezas y debilidades de las organizaciones.

Como parte de la etapa de formulación de la estrategia, con la información de factores internos y externos clave, se aplica la herramienta que analiza las (F) fuerzas, (D) debilidades, (A)amenazas y (Oportunidades) conocida como “Análisis FODA” que es una poderosa herramienta para identificar fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades de una organización, sus oportunidades y amenazas externas a su sostenibilidad a largo plazo (Thompson et al., 2018). Para el análisis y diagnóstico de la situación actual del sector de los CAI en Hidalgo, se presenta la matriz FODA que se realizó con la información cualitativa y cuantitativa detectada, como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2

Análisis FODA de los CAI particulares de la zona escolar 1 del Hidalgo

Externas	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1. Digitalización de datos para personalización.</p> <p>O2. Virtualidad en aulas educativas.</p> <p>O3. Aplicaciones virtuales gratuitas para la educación</p> <p>O4. Padres de familia deseosos de ingresar a sus hijos después de la pandemia con nuevos requerimientos sanitarios y tecnológicos.</p> <p>O5. Compromiso de México con los ODS.</p>	<p>A1. Padres de familia que no consideran la educación inicial importante</p> <p>A2. Reducción de presupuesto gubernamental a Estancias Infantiles</p> <p>A3. No es necesario asistir a un centro educativo de educación inicial (se puede desde casa).</p> <p>A4. Diversas normativas impuestas para el funcionamiento de un CAI</p> <p>A5. Infantes con retrasos motrices post Pandemia COVID-19</p>
Internas	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Aprendizaje estratégico postpandemia COVID-19</p> <p>F2. Fuerte comunicación periódica con otros CAI.</p> <p>F3. Motivación por continuar por el propósito social, que es la educación inicial.</p> <p>F4. Pertenecer a una zona escolar con baja tasa de mortandad.</p> <p>F5. La gran mayoría son gestionados por familia, por lo que se combina el propósito social y el propósito de proyecto como familia para la continuidad a largo plazo.</p> <p>F6. Los horarios de atención y clases extras son más extensos en comparación con los oficiales.</p>	<p>D1. Nuevo personal, debido a que el anterior fue despedido por Pandemia.</p> <p>D2. Falta de presupuesto para continuar con la organización educativa.</p> <p>D3. Falta de conocimientos Administrativos y de planeación estratégica.</p> <p>D4. Concentración en una misma área geográfica (aumento de competencia)</p> <p>D5. No se utilizan los indicadores de los ODS para tener una medición del impacto social.</p>

Fuente. Elaboración propia.

Los CAI SEPH, se enfrentan ante las amenazas de padres de familia que no priorizan la educación inicial para sus hijos, la reducción de presupuesto gubernamental, la posición del gobierno de no condicionar la educación inicial en una escuela o centro educativo y dejan que los padres de familia tomen la decisión de la educación desde casa o en un CAI, la diversidad de normas y leyes que deben cumplir para poder afiliarse a la SEP, y el retraso motriz presentado por los infantes que han regresado al aula después de la Pandemia COVID-19. Por otro lado, enfrentan la oportunidad de integrarse a la era digital y los beneficios que esta otorga para ofertar un servicio educativo personalizado acorde a las necesidades de los infantes, así como también deben aprovechar las diversas aplicaciones virtuales dirigidas a

la educación; por otro lado el identificarse con los padres de familia que emocionalmente se encuentran deseosos de integrar a sus hijos a las actividades escolares, después de enfrentar una realidad familiar de confinamiento debe ser una tarea prioritaria para analizar sus nuevos requerimientos sanitarios y tecnológicos en la educación de sus hijos; así como también, se debe considerar la posición de México ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En cuanto a las fortalezas detectadas se encuentra la experiencia adquirida en la implementación de estrategias que les permitieron enfrentar la Pandemia COVID-19 (directamente a los CAI que sobrevivieron); la constante comunicación detectada con otros CAI y autoridades de la SEPH; la motivación por continuar con el propósito familiar-social; las actividades extracurriculares y horarios más extensos de atención a infantes; y el pertenecer a una zona escolar con una reducida tasa de mortalidad (debido a que cada CAI puede pedir su cambio de zona escolar).

Las debilidades detectadas fueron que debido al cese de actividades presenciales que se presentó durante la Pandemia COVID-19, la mayoría de los CAI tuvieron que prescindir del capital humano con el que contaba, por lo tanto se enfrentan a nuevas contrataciones con nuevo personal y en donde la curva de aprendizaje representa altos costos; así como también varios CAI se están recuperando de las fuertes pérdidas económicas e inclusive directamente del patrimonio familiar (caso de particulares gestionadas por familia); se detecta una falta de planeación estratégica característica de PYMES; una alta concentración de CAI en la misma zona geográfica ; y el no aprovechar los indicadores de los ODS para adherirse a los esfuerzos de México por cumplir con el Desarrollo Sostenible a nivel mundial y medir el impacto social.

4.8 Elección de la estrategia

Una vez que se construye la matriz FODA es necesario seleccionar la estrategia a implementar para determinar los cursos de acción más apropiados para que la organización cumpla su propósito, objetivos y sostenibilidad en el tiempo (David & David, 2017).

Una estrategia describe la forma en que una organización creará valor para: 1) sus accionistas (en caso de organizaciones lucrativas) o contribuyentes (en el caso de organizaciones sin fines de lucro); y 2) clientes; la estrategia siempre deberá alinearse a la misión o propósito de la organización (Kaplan & Norton, 2004). Con el análisis FODA podemos identificar estrategias:

FO. Buscan explotar oportunidades y mantener fortalezas.

FA. Afrontan amenazas y mantienen fortalezas.

DO. Corrigen las debilidades y aprovechan las oportunidades.

DA. Corrigen las debilidades y afrontan amenazas.

La elección de la estrategia deberá encaminar a la organización a los resultados deseados por la organización (Kaplan & Norton, 2004). Con el Análisis FODA de la situación actual de los CAI de la zona escolar 1, se proponen dos estrategias, la primera es una estrategia DO que corrige debilidad y aprovecha una oportunidad, donde se propone que el propósito social puede alinearse al compromiso de México por el cumplimiento de los ODS, la segunda estrategia es DA que corrige una debilidad y afronta una amenaza, la cual propone administrar un CAI como empresa utilizando herramientas de gestión que le generen ventajas competitivas. La primera estrategia DO se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3

Estrategia DO propuesta para los CAI particulares de la zona escolar 1

Propósito social de los CAI: Educación integral de educación inicial	Debilidades D5. No se utilizan los indicadores de los ODS para tener una medición del impacto social.
Oportunidades O5. Compromiso de México con los ODS.	Estrategia DO Alinearse a los ODS para medir el impacto social, así como comunicarlo a sus grupos de interés a través de memorias de sostenibilidad (página web, informe de fin de cursos o cualquier otro reporte que pueda publicarse en redes sociales).

Fuente. Elaboración propia.

Se considera que una alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) generará una buena imagen a los CAI ya que podrán medir su impacto social que no necesariamente se puede enfocar solo y exclusivamente en la educación, también, es posible detectar actividades que se desarrollan con los colaboradores, comunidades o su contribución con el medioambiente. Adherirse al cumplimiento de los ODS es una oportunidad de mejorar los compromisos de las acciones enfocadas a la responsabilidad social corporativa con impacto en los grupos de interés (Schönherr et al., 2017). Para llevar a cabo esta estrategia, se recomienda como primer paso la identificación de necesidades de sus principales grupos de interés, para posteriormente analizar los procesos internos de la organización que contribuyen a las necesidades de los grupos de interés y buscar la alineación con los ODS y sus indicadores. Con los resultados obtenidos se pueden generar reportes o memorias de sustentabilidad que puede diseñarse para comunicarlas a sus grupos de interés a través de sus redes sociales y páginas corporativas y con ello generar una imagen de empresa comprometida con la prosperidad de sus grupos de interés.

La segunda estrategia DA propuesta para los CAI particulares de la zona escolar 1 se presenta en el cuadro 4.

Cuadro 4

Estrategia DA propuesta para los CAI particulares de la zona escolar 1

Propósito social de los CAI: Educación integral de educación inicial	Debilidades D3. Falta de conocimientos Administrativos y de planeación estratégica.
Amenaza A3. No es necesario asistir a un centro educativo de educación inicial (se puede desde casa).	Estrategia DA Administrar un CAI como empresa. Se deben considerar elementos para comunicar una propuesta de valor dirigida a un segmento de mercado y articular la lógica de su modelo de negocios para permitir la sostenibilidad en el tiempo.

Fuente. Elaboración propia.

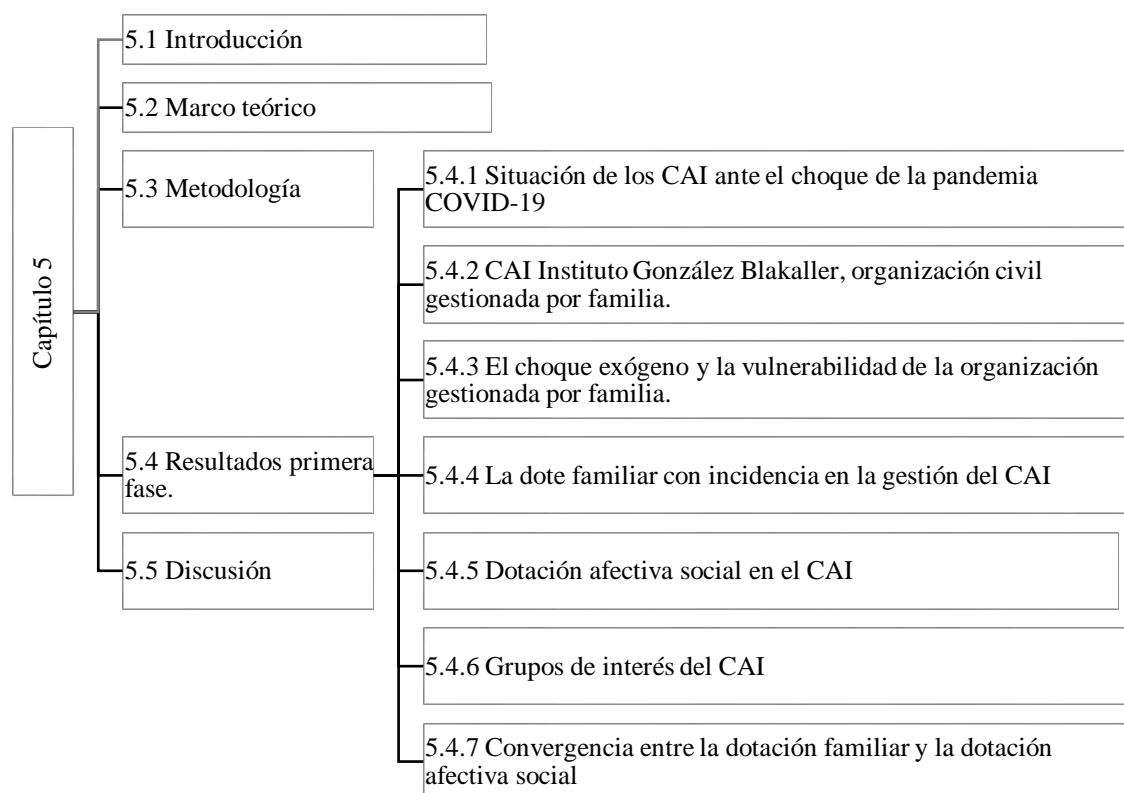
Se debe gestionar un CAI como una empresa, considerando e identificando el perfil de cliente al cual se dirige, así como diferenciadores entre la educación en casa o en algún otro centro de atención, esto permitirá trabajar coordinadamente hacia la sostenibilidad en el tiempo. Se sugiere implementar herramientas de gestión que le permitan gestionar la organización a fin de cumplir el mandato social, familiar y los requerimientos económicos para la sostenibilidad a largo plazo.

CAPÍTULO 5.
INCIDENCIA DE LA RIQUEZA
SOCIOEMOCIONAL FAMILIAR Y SOCIAL EN
LA SOSTENIBILIDAD DE ORGANIZACIONES
DE EDUCACIÓN INICIAL GESTIONADAS POR
FAMILIAS

La estructura del capítulo 5 que representa el estudio empírico I denominado: “Incidencia de la riqueza socioemocional familiar y social en la sostenibilidad de organizaciones de educación inicial gestionadas por familias”. El contenido del capítulo 5 se muestra en la figura 25.

Figura 25

Estructura del contenido en el capítulo 5



Fuente. Elaboración propia.

5.1 Introducción

La pandemia de COVID-19 se manifestó como un gran choque exógeno que por su severidad representó un fenómeno contemporáneo que alteró el flujo y equilibrio de los procesos económicos (Morgan et al., 2020), el brote viral provocó la peor recesión mundial desde 1930 (Shen et al., 2020), éste choque o *shock*, manifestó mayor vulnerabilidad en algunos sectores que en otros (Xiong et al., 2020) para las organizaciones gestionadas por familia desencadenó desafíos particulares (De Massis & Rondi, 2020). Los choques exógenos influyen en la capacidad de la organización gestionada por familia para adaptar tanto el sistema familiar cargado de dote socioemocional, como el empresarial para responder a las amenazas externas (Llanos-Contreras et al., 2019). El analizar el fenómeno, requiere partir de una base para comprender el impacto y los efectos en las organizaciones gestionadas por familias, sobre todo en sectores altamente vulnerados por obtener un desempeño financiero inferior a los niveles esperados (Gómez-Mejía et al., 2018).

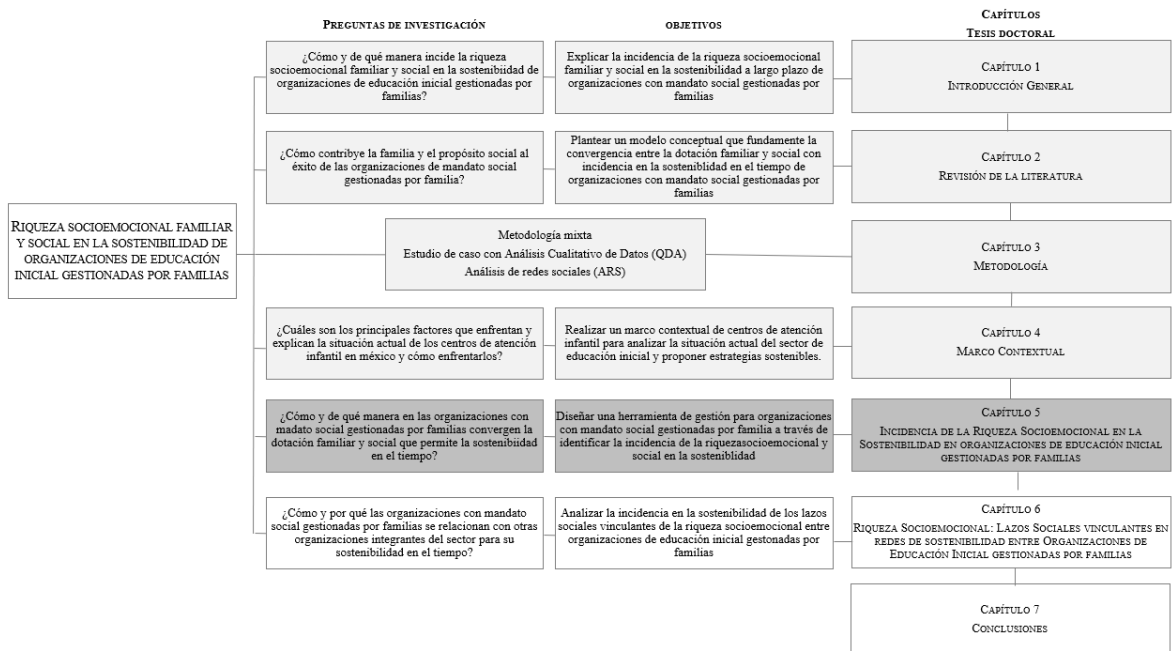
El presente capítulo de la tesis doctoral, tiene el propósito de identificar la presencia y convergencia de la dotación familiar y la dotación afectiva social, en la innovación del modelo de negocios en una organización con mandato social gestionada por familia que enfrentó el choque exógeno de la pandemia COVID-19, a través de la metodología de Análisis Cualitativo de Datos (QDA) de Saldaña (2014;2013), en un estudio de caso, con el fin de identificar cómo y de qué forma la riqueza socioemocional, el propósito social y el cumplimiento de objetivos financieros inciden en la sostenibilidad a largo plazo en la organización gestionada por familia.

Durante el capítulo 5 de la tesis doctoral, se abordará la pregunta de investigación: ¿Cómo y de qué manera en las organizaciones con mandato social gestionadas por familias

convergen la dotación familiar y social que permite la sostenibilidad en el tiempo? Con el objetivo específico de diseñar una herramienta de gestión para organizaciones con mandato social gestionadas por familia a través de identificar la incidencia de la riqueza socioemocional y social en la sostenibilidad como lo muestra el Modelo de investigación para tesis doctoral con posición en capítulo 5 de la figura 26.

Figura 26

Modelo para tesis doctoral con posición en capítulo 5



Fuente. Elaboración propia.

5.2 Marco teórico

Los choques (*shocks*) son “sacudidas del medio ambiente” que sacan de estabilidad a los procesos rutinarios de las organizaciones gestionadas por familias y pueden ser internos o externos (Llanos-Contreras et al., 2019). Los choques son imprevistos o complicaciones importantes que generan grandes cambios, los choques externos o exógenos pueden

suscitarse por cuestiones ambientales, leyes o cambios gubernamentales; en cualquiera de los casos los choques pueden afectar y transformar la participación de la familia en la organización (Decker et al., 2017). Los choques pueden producir vulnerabilidad en el modelo de negocio de la empresa.

La investigación de las reacciones y comportamientos de las organizaciones gestionadas por familias frente a interacciones con el medio ambiente externo, en contextos y tiempos definidos se vuelve imprescindible (Gómez-Mejía et al., 2020), sobre todo cuando las interacciones son reactivas dirigidas a la supervivencia. Las empresas familiares tienen acceso a diferentes recursos y capacidades; presentan diversidad cultural y diferencias entre su tamaño, composición, propósito y gobernanza, que las hace presentar heterogeneidad (Chua et al., 2012). En la heterogeneidad de las empresas familiares, también se consideran las organizaciones con mandato social que son gestionadas por familia, que al igual que las empresas, desarrollan actividades económicas pero dirigidas a mejorar condiciones de sectores vulnerables.

La literatura existente no contempla cómo los dirigentes de la diversidad de organizaciones deben responder a la crisis en los momentos de severidad (Morgan et al., 2020), como lo son los choques exógenos. Sin embargo, se ha demostrado, que las capacidades dinámicas con influencia de riqueza socioemocional en organizaciones gestionadas por familias tienen impacto en la innovación del modelo de negocios, debido al interés de la familia por contribuir al éxito organizacional (Weimann et al., 2020). Pero los resultados de las investigaciones son cambiantes, tal vez se deba a que los estudios se han desarrollado en diversos contextos culturales (países y sectores económicos), lo que invita a la investigación cualitativa a descubrir características en países, regiones y sectores

Las organizaciones con mandato social u organizaciones de la sociedad civil son organizaciones sociales y/o asociaciones conformadas por personas que de forma libre y particular se consolidan con un fin de bienestar común social, son gobernadas por sus miembros o juntas directivas conforme a sus estatutos y no pertenecen ni al estado ni al sector empresarial (Labrunée & Mauro, 2013; Paiva, 2023). Aunque las organizaciones con mandato social no persiguen fines de lucro, son organizaciones con propósito de beneficio social, es decir, se enfocan en la inversión del impacto en grupos de interés ya sea social, económico y/o medioambiental; cada vez son más los inversionistas interesados en las “inversiones de impacto” ya que tienen la intención de generar un impacto social y ambiental positivo y medible junto con un retorno financiero (GIIN, 2023).

Los grupos de interés son aquellos grupos sin los cuales una organización dejaría de existir y se definen como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 1984 p.25). La teoría de las partes interesadas como táctica de gestión, implica que los tomadores de decisiones comprendan y consideren en su gestión, los principios morales de los “no propietarios” de la organización y con ello apliquen los intereses de los diversos grupos de interés o partes interesadas en la gestión de la organización (Freeman, 1984). Cuando las organizaciones incluyen en sus decisiones a los grupos de interés (*stakeholders*), crearán mayor valor con el tiempo, tanto para ellas como para las partes interesadas, es decir, es un ganar-ganar en el que tanto el entorno como la empresa se benefician con buenas prácticas de gestión (Zientara, 2017). Toda organización (en especial la organización con mandato social), con el tiempo deberá mostrar su compromiso con las partes interesadas, para ello necesita identificarlos,

priorizarlos e incluirlos en su toma de decisiones, de ahí la importancia de mapearlos y cuantificar el impacto de las acciones organizacionales en las partes interesadas.

La riqueza socioemocional (*socioemotional wealth*) se conoce como la dote familiar de las empresas familiares u organizaciones gestionadas por familias que genera utilidades no económicas (Brigham & Payne, 2019). En la investigación seminal de (Gómez-Mejía et al., 2007), estudiaron la resistencia a la pérdida de propiedad ante situaciones de riesgo, para lograr su objetivo, utilizaron la teoría del comportamiento bajo el modelo conductual de agencia (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998). La teoría del comportamiento fundamenta que los tomadores de decisiones de las empresas evitarán la pérdida de dotación acumulada (riqueza ejecutiva que implica las aspiraciones personales), inclusive estarán dispuestos a aceptar riesgos en el rendimiento, ante situaciones de pérdida de su riqueza ejecutiva. Así mismo (Gómez-Mejía et al., 2007), hacen una distinción en el caso particular de las empresas familiares llamándolo dote riqueza socioemocional (SEW), que implica condiciones no económicas que satisfacen necesidades del núcleo familiar como son: pertenencia, afecto, valores, altruismo con la familia, identidad, influencia y perpetuidad. La preservación de la riqueza socioemocional, no sólo se alcanza enfocándose en la supervivencia empresarial, sino también atendiendo otros tipo de intereses relacionados con el sistema familiar (Llanos-Contreras et al., 2019). La riqueza socioemocional sugiere la existencia de objetivos impulsados por valores de la familia que van cambiando con el tiempo (Berrone et al., 2012). El modelo FIBER es una medida multidimensional para la riqueza socioemocional, que consta de cinco dimensiones: control de la familia sobre la empresa, identificación de los miembros de la familia con la empresa, lazos sociales vinculantes internos y de capital social, apego emocional y renovación de los lazos familiares de la compañía mediante la sucesión

de la dinastía (Berrone et al., 2012). La riqueza socioemocional es un concepto útil para comprender la preferencia estratégica y conductas en organizaciones gestionadas por familias (Zellweger, 2017).

La organización debe establecer diversos objetivos que son metas de desempeño, cuantificables, medibles en un periodo determinados para cumplir el propósito de la organización, misión, visión y estrategias (Thompson et al., 2018), que le permitan llevar una gestión encaminada a la sostenibilidad a largo plazo. En este sentido las organizaciones civiles persiguen un propósito social (Paiva, 2023), por lo tanto, buscan el cumplimiento de metas de impacto social que llamaremos **objetivos de afección social**, que son objetivos propios del propósito social de la organización civil (Brigham y Payne, 2019) con impacto en grupos de interés, y que son ajenos a los objetivos financieros pero que tienen convergencia con estos y con otros objetivos que persigue la organización. Por otro lado, las organizaciones deben cumplir con **objetivos socio-económicos** (objetivos de desarrollo u objetivos estratégicos), destinados al cumplimiento de desempeño financiero y estratégico en un periodo determinado (Zabala Salazar, 2006). Si la organización con mandato social es gestionada por familias, además del cumplimiento de los objetivos de afección social y objetivos socio-económicos, se adhieren los objetivos que persiguen los intereses de la familia, es decir los **objetivos para la preservación de la dote familiar** conocida como riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007). La presente investigación se enfocará en identificar los objetivos de afección social y los objetivos de preservación de riqueza socioemocional en la organización con mandato social gestionada por familia.

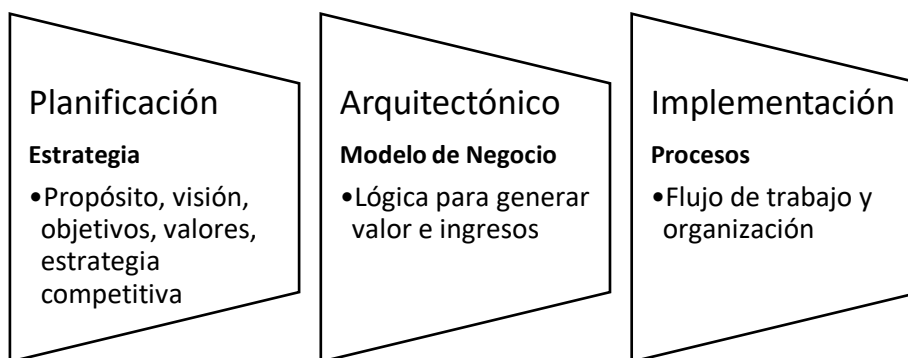
Las organizaciones que necesitan generar suficientes ingresos para su sostenibilidad a largo plazo ya sea con fines de lucro o no, requieren de estrategias que consisten en medidas

competitivas y planteamientos comerciales que las diferencian de las demás, es decir, deben enfocar sus esfuerzos en desarrollar actividades comerciales que otras organizaciones del mismo sector no pueden hacer (Thompson et al., 2018).

El modelo de negocios es la traducción de la estrategia a la lógica de la organización que le permite generar los suficientes ingresos para sobrevivir y generar valor para el cliente, para ello como lo muestra la figura 27, primero en un nivel de planificación deben establecer la misión, propósito, visión, objetivos y estrategias que darán el rumbo a la organización; en segundo lugar, está la etapa de traducción de la estrategia a la lógica de los componentes de la organización a través del modelo de negocios; y en tercer lugar en la etapa de implementación, deben definir los procesos y destinar el flujo de trabajo que permitirá cumplir con los objetivos planteados y utilizar los recursos y capacidades existentes (Osterwalder, 2004).

Figura 27

Niveles de gestión de organizaciones con actividad económica



Fuente. Elaboración propia con base en Osterwalder, 2004.

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual, que describe la arquitectura organizativa y financiera de un negocio enfocado en la generación de valor (Teece, 2010). El

modelo de negocio es una representación abstracta donde a través de un conjunto de elementos y sus relaciones, se expresa con lógica, cómo una empresa tanto familiar como no familiar, crea y entrega valor a sus clientes, grupos de interés (*stakeholders*) y a la misma compañía (Osterwalder et al., 2004). El modelo de negocio es la historia que cuenta cómo funciona una empresa y contesta a las preguntas: ¿quién es el cliente?, ¿qué valora el cliente?, ¿cómo generar dinero para la empresa?, ¿cuál es la lógica económica subyacente que explica el procedimiento para ofrecer valor a los clientes a un costo adecuado?(Magretta, 2002). La Tabla 11, muestra los elementos del modelo de negocios encontrados en la literatura que se utilizarán en la presente investigación.

Tabla 11

Elementos del modelo de negocio de diferentes autores

Autor	Bloque del modelo de negocios	Descripción
(Osterwalder et al., 2005)	Propuesta de Valor	Productos y servicios que ofrece la empresa y que son valiosos para el cliente.
	Cliente Objetivo	Segmento de clientes hacia el cual se ofrece su valor.
	Canal de Distribución	Puntos de contacto con el cliente antes, durante y posterior a la compra.
	Relación con cliente	Nexo latente entre la empresa y el cliente.
	Configuración de Valor Recursos	/ Actividades y recursos necesarios para crear valor.
	Capacidades/ Actividades	Habilidades y acciones necesarias que siguen un patrón para crear valor.
	Socios Comerciales	Cooperación voluntaria entre dos o más empresas para crear valor.
	Estructura de Costos	Representación monetaria de todos los bienes y recursos empleados en el modelo de negocios.
	Modelo de Ingresos	Variedad de flujos de ingresos.
(Johnson & Lafley, 2010) y (Johnson et al., 2008a)	Propuesta de valor para el cliente	El Detectar una tarea pendiente por realizar por el cliente (<i>Job-to-be-done</i>), para desarrollar una oferta de valor que solucione la actividad pendiente por realizar del cliente objetivo.

Fórmula de Utilidades	Márgenes, estructura de costos y velocidad de uso de los recursos.
Recursos Clave	Las personas, tecnología, equipamiento, canales y marca necesarios para generar valor.
Procesos Clave	Procesos de operación, gestión, capacitación desarrollo y manufactura necesarios para generar valor.
Reglas, Normas y Métricas	Financieras, operacionales de mercadotecnia, ventas e innovación, enmarcan eficacia, son indispensables para establecer el control.
(Spieth & Schneider, 2016)	Oferta de Valor
	Cliente objetivo, posicionamiento y productos y servicios ofertados.
	Arquitectura de Valor
	Competencias únicas (<i>core competencies</i>) y recursos, creación interna de valor, creación externa de valor y distribución.
	Modelo de Ingresos
	Lógica de ingresos y lógica de costos.

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 11, diversos autores coinciden en que los elementos del modelo de negocios son: propuesta de valor para el cliente, recursos clave, procesos clave y la fórmula de utilidades.

Un aspecto relevante es que Johnson & Lafley (2010), incluyen las reglas, normas y métricas, que se definen como las directrices que enmarcan la eficacia del modelo de negocios ya que son indispensables para establecer el control del cumplimiento de los objetivos planteados y con ello mantienen el equilibrio adecuado, ejemplos de normas, reglas y métricas son: el porcentaje de margen de utilidad no menor del 30%, los plazos para la entrega de pedidos o los términos créditos ofertados. Las normas pueden ser financieras, operacionales, mercadotecnia o innovación (Johnson & Lafley, 2010). A diferencia de una empresa no familiar, la organización gestionada por familia, tiene como objetivo no financiero el integrar el sistema familiar a la empresa, la participación de la familia en los negocios crea motivaciones idiosincráticas que afectan el comportamiento de la empresa (Weismeier-Sammer, 2014). Por otro lado, en las organizaciones con mandato social

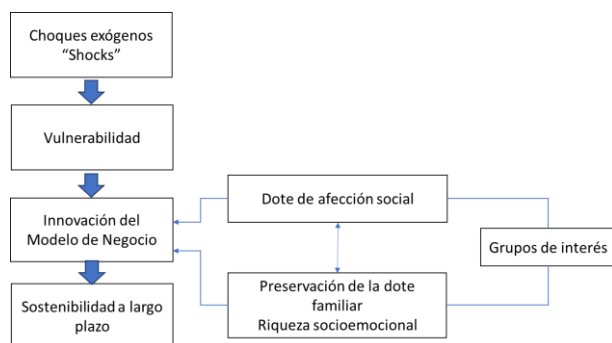
gestionadas por familia, se suma a su propósito el impacto social que incluye el beneficio a determinados grupos de interés (Terraética, 2020). De esta forma se intuye que en las organizaciones con mandato social gestionadas por familias se presentan conductas que velan por intereses familiares e intereses de impacto social que también se establecen como normas y reglas de comportamiento que influyen en el modelo de negocios.

Los choques exógenos o las situaciones de crisis severas son impulsores de las actividades de innovación en el modelo de negocio debido a que la organización presenta vulnerabilidad. La **vulnerabilidad de la organización** se debe a que el desempeño de la empresa se encuentra por debajo de los niveles proyectados, lo que se convierte en una amenaza para la supervivencia o sostenibilidad a largo plazo de organización, lo anterior podrá tener repercusiones tanto en la riqueza financiera, riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2018; Zellweger, 2007), o en la dotación afectiva social; es aquí donde el comportamiento emprendedor se torna como factor clave para la sostenibilidad en el tiempo de la organización gestionada por familia, que se asocia tanto al crecimiento empresarial como a los valores en la organización gestionada por familia (Hernández-Perlines et al., 2019). Frente a los cambios abruptos en el entorno de la organización, la innovación representa un facilitador para la adaptación de aquellos productos, servicios o procesos que se convierten en resultados (Weismeier-Sammer, 2014). La innovación en el modelo de negocio se refiere a una nueva transformación en su función integradora, compuesta de tres dimensiones: la primera dimensión es la innovación la oferta de valor para sus clientes, la segunda es la innovación en la arquitectura de creación de valor y la tercera es la innovación en el modelo de ingresos de una empresa (Spieth & Schneider, 2016).

Ante la vulnerabilidad de la organización al presentarse un desempeño por debajo de los niveles proyectados (Gómez-Mejía et al., 2018; Zellweger, 2017), por un inesperado choque exógeno (Decker et al., 2017; Llanos-Contreras et al., 2019), la organización con mandato social gestionada por familia debe innovar su modelo de negocios (Spieth & Schneider, 2016), el cual contempla el cumplimiento de los objetivos de dotación afectiva social, los objetivos de la preservación de la riqueza socioemocional (Weimann et al., 2020) y los objetivos socioeconómicos de la organización con incidencia en la sostenibilidad a largo plazo, la presente investigación se enfocará en los dos primeros objetivos como lo muestra la figura 28.

Figura 28

Modelo conceptual de innovación de modelo de negocios ante vulnerabilidad en organizaciones civiles gestionadas por familia



Fuente. Elaboración propia.

En la empresa familiar convergen tres subsistemas: familia, negocio y propiedad (Churchill y Hatten, 1987). La convergencia entre la riqueza sociomocional familiar y no familiar incide en la sostenibilidad a largo plazo. Por tanto, se propone:

Proposición 1. La convergencia entre riqueza socioemocional familiar y social tienen incidencia en la sostenibilidad a largo plazo de organizaciones con mandato social gestionadas por familia.

Un pilar de la teoría de las partes interesadas es que las organizaciones identifiquen y comprendan los intereses de sus principales grupos de interés con la finalidad de generar mayor valor con el tiempo (Freeman, 1984; Zientara, 2017). En las organizaciones con mandato social gestionadas por familia se persiguen propósitos sociales y familiares. Por lo tanto, se plantea:

Proposición 2. Tanto el propósito social como familiar tienen influencia en la sostenibilidad a largo plazo en organizaciones con mandato social gestionadas por familia.

5.3 Metodología

En la presente investigación empírica, se utilizó la metodología de estudio de caso con el fin de evaluar de manera exploratoria el modelo conceptual que sustenta las proposiciones de la investigación. La investigación con enfoque de estudio de caso implica tanto una descripción detallada de la situación y el entorno del caso dentro de las condiciones ambientales, por lo tanto requiere explorar a profundidad un fenómeno particular en un contexto contemporáneo (Yin, 2003), con su reestructuración cronológica e historia (Creswell et al., 2007). Es útil cuando se desea establecer relaciones causales en respuestas a las preguntas “¿cómo? y ¿por qué?” (Yin, 2003) que no son posibles de identificar y valorar desde otras técnicas de investigación. Se llevó a cabo la metodología de Análisis Cualitativo de Datos (*Qualitative Data Analysis [QDA]*) de Saldaña (2013; 2014). Se realizaron tres ciclos de codificación estructural de datos cualitativos, el primer ciclo de codificación se construyó a través de marco teórico, el segundo ciclo de codificación estableció categorías

de patrones de relación y similitud de las citas enraizadas y el tercer ciclo de codificación fue el resultado de los patrones de correspondencia entre códigos generados durante el segundo ciclo de codificación. Para analizar los datos cualitativos se utilizó ATLAS.ti 9 para generar códigos y enraizar citas. El primer ciclo de codificación se presenta en la tabla 12.

Tabla 12

Primer ciclo de codificación

Constructo	Código	Definición del Código
Modelo de Negocios	MdN ante pandemia	Gestión de la organización antes de la Pandemia, como: propuesta de valor, fórmula de utilidades, recursos y procesos y normas
	Estrategia Innova MdN	Estrategia de la organización Innovación en el modelo de negocios en la oferta de valor, en el modelo de ingresos y en la arquitectura de creación de valor
Riqueza Socioemocional	Dot familia	Datos de preservación de la dotación familiar clasificada en el modelo FIBER que es control de la familia en la empresa, identificación de la familia con la empresa, lazos sociales vinculantes, apego emocional e interés por el legado familiar
	Dot afección social	Dotación de afección social con impacto en grupos de interés

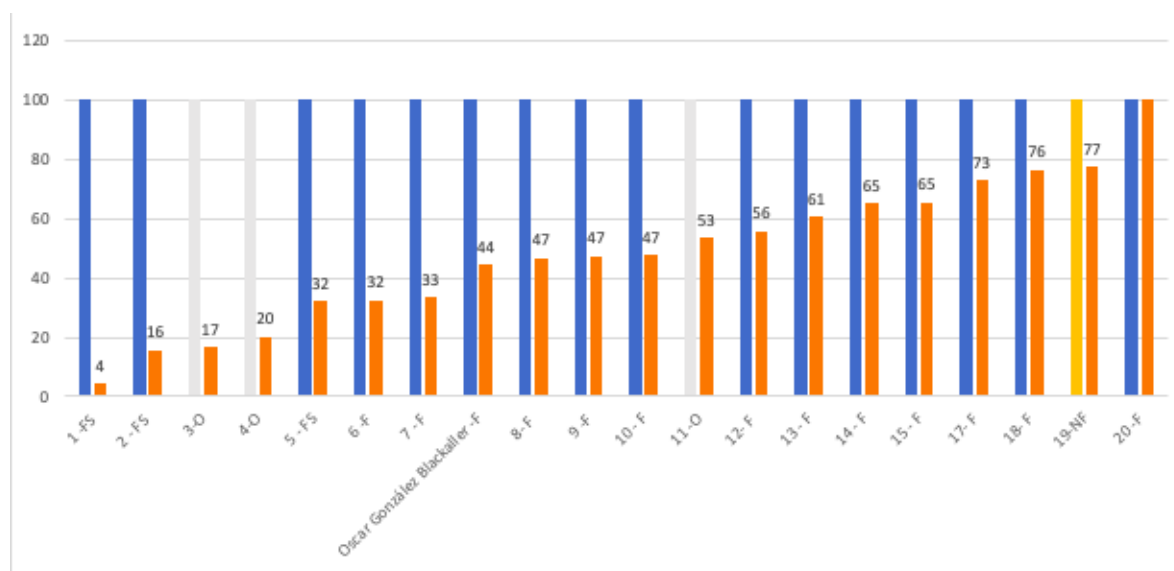
Fuente. Elaboración propia.

Se ha elegido al CAI Oscar González Blakaller de la ciudad de Pachuca Hidalgo en México, por las siguientes razones. En primer lugar, los CAI en México representan organizaciones civiles sin fines de lucro cuyo propósito es la educación, atención y cuidado de niñas y niños durante la primera infancia; en segundo lugar se debe a que la tasa de mortandad de los CAI a nivel nacional se incrementó en gran medida de 2018 al 2021 (SEP, 2019; 2020; 2021; 2022); en tercer lugar, los CAI particulares adscritos a la zona 1 del estado de Hidalgo en su gran mayoría son organizaciones civiles gestionadas por familias; en cuarto lugar, México adquirió el compromiso del interés superior de la niñez e incorporó la educación inicial como educación básica, pero no condiciona que las prácticas de educación

inicial se lleven en centros escolares; y en quinto lugar porque representa uno de los centros educativos incorporados a la SEP, con menor tasa de deserción de alumnos durante el periodo 2018-2021 a nivel preescolar, en comparación con otros CAI integrados en su zona de supervisión, como lo muestra el gráfico 13. Por lo tanto, el Instituto Oscar González Blakaller de la ciudad de Pachuca Hidalgo, se considera políticamente importante (Creswell et al., 2007).

Gráfico 13

Porcentaje de pérdida de población escolar CAI zonal 2018-2021



Fuente. Elaboración propia.

Nota. CAIF: gestión familiar; FS: subrogado de gestión familiar; O: oficial no gestionado por familia; NF: particular no gestionado por familia.

Para recopilar los datos cualitativos primarios, se desarrolló una entrevista semiestructurada, que permitió la flexibilidad y adaptabilidad contextual requerida (Mason, 2017). La entrevista se realizó durante el 2021, que fue una etapa de confinamiento, por esa razón, la entrevista se realizó por Zoom, con autorización para grabarla, la entrevistadora se encontraba en las instalaciones de su casa y la entrevistada estaba en las instalaciones del

colegio. La entrevista semiestructurada se realizó a la Lic. Martha Mónica Vázquez Ponce, propietaria, directora y docente de grupo del colegio. La entrevista tuvo una duración de tres horas y media, con tres interrupciones de corte debido a que la aplicación de Zoom presentó fallas en tres ocasiones, sin embargo, las interrupciones no duraron más de tres minutos. Posterior a la entrevista, se hicieron llamadas telefónicas para aclarar algunas dudas. En la elaboración de la entrevista semiestructurada, para tener un contexto de la influencia familiar y la heterogeneidad de la empresa familiar Oscar González Blakaller, se utilizó el modelo de cinco dimensiones de Zellweger (2017), que permitió obtener los datos de la propiedad y la organización, posteriormente las preguntas para el modelo de negocio e innovación en el modelo de negocio se desarrollaron conforme a (Spieth y Schneider (2016) y para medir la riqueza socioemocional se tomó a Berrone et al. (2012) y; Mendoza et al., (2020).

Las fuentes de datos secundarias fueron los reportes de supervisión generados por la Secretaría de Educación Pública. Tanto los datos primarios, secundarios y la recopilación teórica permitieron la triangulación de la información para buscar explicaciones del fenómeno a través de múltiples fuentes de datos, para comprender, extender y probar la teoría.

5.4 Resultados

5.4.1 Situación de los CAI ante el choque de la pandemia COVID-19

Debido a la normatividad sanitaria ante la contingencia de la pandemia COVID-19, las autoridades determinaron suspender las clases en las escuelas de educación en México (Acuerdo por el que se suspenden las clases en las escuelas de educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica del Sistema Educativo Nacional, así como aquellas de los tipos medio superior y superior dependientes

de la Secretaría de Educación Pública (2020). Ante esta medida se solicitó a las escuelas el cese de clases presenciales, para dar continuidad a los servicios educativos una alternativa fue la educación por medios virtuales en todos los niveles educativos. La pandemia COVID-19 representó un choque exógeno para el sector educativo enfocado en la primera infancia. Los Centros de Atención Infantil (CAI), que están incorporados a la Secretaría de Educación Pública, son organizaciones civiles, sin embargo, requieren de ingresos suficientes de colegiaturas que pagan los padres de familia u otros ingresos, para hacer frente a sus costos y lograr la sostenibilidad a largo plazo, por lo tanto, requieren de un adecuado modelo de negocios para generar, capturar y entregar valor.

5.4.2 *CAI Instituto González Blakaller como organización civil gestionada por familia*

El contexto de la influencia familiar del CAI Instituto González Blakaller se recabó conforme Zellweger (2017), como se muestra en la tabla 13, donde se aprecia un colegio con 12 años de antigüedad, gestionado por la primera generación familiar, normalmente la institución oferta los servicios de maternal y preescolar. Iniciaron el proyecto dos hermanas que son las propietarias y posteriormente se incorporó al proyecto la hermana menor que no es propietaria, pero trabaja como docente y administradora del colegio.

Tabla 13

Datos generales del CAI

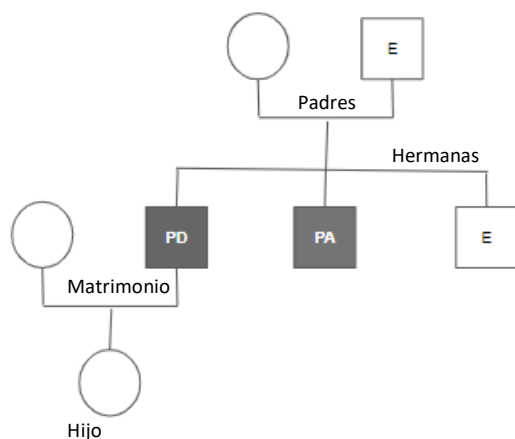
Datos de Propiedad	Centro de Atención Infantil CAI
Nombre del CAI	Instituto Oscar González Blakaller
Entrevistada	Directora Académica, puericultista, maestra de grupo y propiedad
Perfil	Licenciada en Educación Inicial y Preescolar
Antigüedad del CAI	12 años
Oferta educativa	Inicial con niños de 2 a 3 años; preescolar con niños de 3 a 6 años.
Perfil de clientes	Padres, madres y tutores interesados en la educación constructivista que viven en la ciudad de Pachuca, mineral de la reforma y alrededores.

Fuente. Elaboración propia.

Se presenta el genograma como herramienta para identificar el árbol genealógico y relaciones de la familia involucrada en la toma de decisiones de la empresa (Poza, 2011 p.35), como lo muestra la figura 29.

Figura 29

Genograma de la familia involucrada en la gestión del Instituto Oscar González Blackaller



Fuente. Elaboración propia.

Nota. Símbolos del genograma: círculos: hombres; cuadrado: mujeres.

PD: Propietaria directora académica; PA: Propietaria directora administradora

E: Educadora.

— Relación de compromiso

| Relación biológica (hijo)

En cuanto a la participación y esencia de la familia en la empresa como lo muestra la tabla 14, tanto los padres de las tres hermanas, como el esposo e hijo menor de edad de una de las propietarias, son familia que no está formalmente ni en la propiedad ni en la gestión de la escuela, sin embargo, la mamá de las tres hermanas y el hijo tienen participación temporal en las actividades del colegio; la opinión y puntos de vista de la familia que no trabaja en la escuela es considerada en las decisiones de la empresa. También, se muestra interés transgeneracional debido a que su hijo está involucrado en actividades del colegio. En la familia hay claridad de funciones que cada hermana debe desarrollar en la organización, tal

vez, se deba a que la SEP solicita ciertas plazas laborales que se deben cubrir y en donde se especifican las funciones. Sin embargo, expresan que en la organización hay igualdad de prioridad entre familia y alumnos.

Tabla 14

Participación y esencia de la familia en la gestión y propiedad del CAI

Dimensiones	CAI Instituto González Blakaller
Propiedad familiar	100% familia, el 50% pertenece a la hermana a cargo de la dirección académica y el otro 50% a la hermana a cargo de la dirección administrativa
Generación a cargo de la gestión	Primera generación
Intenciones de control transgeneracional	Sí, el hijo menor se involucra en las actividades del colegio
Familia involucrada directamente en la gestión de la organización	Hermana 1 como directora académica y propiedad; hermana 2; directora administrativa y propiedad y hermana 3 maestra ante grupo. La mamá de las tres hermanas ha trabajado como maestra ante grupo suplente cuando se requiere, el hijo en ocasiones (cursos de verano, lecturas de libros a niños).
Familia involucrada indirectamente en la gestión de la organización	Padre, esposo e hijo
Compromiso familiar en la gestión de la organización	<i>“La ventaja, es que al ser familia trabajamos bajo los mismos valores que nos dieron nuestros padres, trabajamos bajo el mismo objetivo, misión, honestidad y respeto, en eso no me preocupó”</i> . El compromiso familiar con la organización es claro.

Fuente. Elaboración propia.

5.4.3 El choque exógeno y la vulnerabilidad de la organización gestionada por familia

Bajo el entorno dinámico y cambiante, las empresas deben adaptar sus modelos comerciales (Weismeier-Sammer, 2014), en este sentido para hablar de la adaptación a través de la innovación en el modelo de negocios, fue necesario conocer cómo era el modelo de negocios antes de la pandemia COVID-19 (Johnson et al., 2008a; Osterwalder et al., 2005):

El modelo de negocios antes de la pandemia COVID-19 estaba dirigido a padres de familia con interés por el desarrollo integral de sus hijos, el CAI Oscar González Blakaller brindaba servicios de educación presencial a maternas y preescolares, dirigidos a padres o

tutores que requieren el servicio de educación y cuidado de sus hijos de entre 2 a 6 años de edad, por lo que su oferta diferenciadora se enmarcó en ser una escuela constructivista, de gran calidad humana con claros valores y salones de clase con un número reducido de niños por grupo, lo que permitía ofertar el servicio de atención deseado. Adicionalmente, se ofrecían cursos de verano y clases extras.

Los ingresos eran por colegiaturas e inscripción y su estructura de costos se basaba en los pagos de renta, luz, sueldos, agua, teléfono, protección civil y jardinería. Cuando así lo requerían, se ofrecían apoyos económicos a los padres de familia. Las aulas estaban ambientadas con material suficiente y contaban con personal capacitado en el sistema constructivista, lo anterior era la base de sus recursos clave. Se reportó una constante evaluación del personal, una planeación de las actividades y un gran interés por el proceso de adaptación al niño antes de inscribirse en el colegio como parte de sus procesos de operación, así como proveer los materiales que ocuparían los niños durante el curso escolar. Las competencias únicas identificadas fueron el uso de los valores familiares que se permean durante el desarrollo de la operatividad y el protocolo de sensibilización hacia los padres de familia que han aprendido a implementar a lo largo de los años.

En cuanto a normas que dan lineamientos al funcionamiento del modelo de negocios se detectó lo siguiente: el número limitado de niños por grupo; no solicitar materiales a los padres de familia para que no tengan que comprar extras; la publicidad sólo debe ser de boca en boca; se cuenta con un reglamento interno del colegio y se ofrecen becas a padres de familia que así lo requieran; nunca se deja a una maestra nueva frente a grupo, siempre debe estar acompañada por un integrante de la familia mientras aprende la aplicación en aula del

sistema constructivista ; se detectó la condición de no inscribir a ningún niño sin antes pasar por un periodo de adaptación.

Un punto importante es que solo se inscriben los niños (y padres de familia) que superen la etapa de adaptación al colegio, que consiste en conocer las instalaciones, normas, reglamento, forma de enseñanza, entre otros: *“No se puede impartir un conocimiento, hasta que el niño no este adaptado, eso es clave. La adaptación es que el niño sepa: dónde va cada cosa en su lugar, dónde encuentra el apoyo, que somos una comunidad, que no tiene una maestra, tiene una responsable, él se puede acercar con confianza a todas. Es conocer primero a los niños”*.

También se detecta una norma de respeto a los cargos que cada integrante de la familia acuerda seguir :*“Como directivas respetamos nuestros cargos. Yo soy académica porque me encargo de la planeación, mi hermana es administrativa... preferimos trabajar como una comunidad entre todas podemos y todas le entramos a todo.”*

Con la información anterior se clasificaron las normas en un segundo proceso de codificación y se encontraron patrones de similitud que nos llevó a la definición de características como se muestra en la tabla 15. Se destaca que ninguna norma está escrita en el CAI Oscar González Blakaller, las normas de gestión en la organización permiten generar indicadores para el logro de la estrategia, las normas de afección social permiten visualizar a los grupos de interés como parte del propósito social de la organización.

Tabla 15*Segunda codificación de normas con incidencia en el modelo de negocios*

Normas detectadas	Segunda codificación de normas	Características e las normas
<ul style="list-style-type: none"> • Número de alumnos limitado por grupo. • No se solicitan materiales a padres de familia. • Solo publicidad de boca en boca. • Reglamento interno del colegio. • Otorgar becas a padres de familia que no pueden pagar la colegiatura 	Normas en la gestión de la organización.	Permiten la operatividad, estandarizan los procesos, sirven como atracción para generar ingresos.
<ul style="list-style-type: none"> • Periodo de adaptación de niñas, niños y padres de familia antes de la inscripción. 	Normas de afección social	Dirigidas a los grupos de interés, no ven al individuo como un ingreso si no como un propósito social
<ul style="list-style-type: none"> • Respeto a cargos asignados por competencias. • Decisiones tomadas entre las tres hermanas. • Presencia de algún miembro de la familia en la curva de aprendizaje de una nueva docente. 	Normas familiares	No están escritas, pero sí están reconocidas por los miembros de la familia. Establecen el control familiar en los procesos de gestión,

Fuente. Elaboración propia.

Una vez analizado el modelo de negocios previo a la pandemia, ahora se procede a recabar información de los cambios que representó para la organización la etapa de confinamiento. Los efectos de choque exógeno que representó la pandemia COVID-19 para el CAI Instituto González Blakaller se divide en dos momentos: en el primer periodo del ciclo escolar 2019-2020, donde tenían asegurada la matrícula escolar, se adaptó el modelo educativo y el modelo de negocios, siguiendo la normativa de las autoridades gubernamentales; el segundo momento fue durante el siguiente ciclo escolar 2020-2021, que inició bajo el modelo en línea. Fue en el segundo momento, donde se presenta la vulnerabilidad como negocio debido a que retienen sólo al 50% de matrícula esperada. Lo anterior debido a que algunos padres de familia no consideran la educación inicial adecuada para llevarla en línea, sumado a que trabajan y no pueden estar presentes durante el desarrollo de las clases con sus hijos pequeños

(edades de 2 a 5 años 11 meses), ante esta situación la primera estrategia de la escuela fue no ofertar maternal, por lo que se prescindió del personal docente y asistente que estaba frente a grupos maternales. Por otro lado, algunos padres de familia se quedaron sin ingresos, ante su situación económica decidieron inscribir a sus hijos en escuelas oficiales. Para hacer frente a esta situación se enfocaron en las siguientes estrategias 1) concientizar a los padres de familia de la importancia de la educación inicial, 2) reducción de costos y pago puntual de colegiatura, 3) extender la oferta educativa a otros estados aprovechando la educación virtual, 4) mantener la calidad educativa a través del dominio de plataformas virtuales para la educación, 5) constante comunicación con padres de familia y 6) comunicación y consulta con otras colegas directivas de CAI para compartir estrategias; esto implicó que se realizaron innovaciones en el modelo de negocio: en la oferta de valor, el modelo de ingresos y la arquitectura de innovación de valor (Spieth & Schneider, 2016) como las siguientes:

- Las clases en línea resultaron una oportunidad para captar alumnos de la Ciudad de México CDMX (80 km de distancia de Pachuca) y se logró llevar a casa el mismo escenario y ambientación de la escuela, cuidando mucho el no estresar a los padres con amplias solicitudes y requerimientos, ya que todo lo proporciona el colegio: *“Teníamos a los papás tranquilos, porque todo el material se les mandaba... tuve una variante, este año tuve niños de México (CDMX), alumnos que gracias a la pandemia pudieron estar en línea con nosotros y terminar en línea, los conocimos en la celebración de cumpleaños de alumnos”*.
- Se adoptó una política de entrega de materiales el día de pago de colegiatura, lo que permitió contar con el pago puntual de la matrícula. Sólo la familia quedó frente al grupo, al mismo tiempo de ostentar cargos directivos, se disminuyeron costos al no

contratar servicios de plataformas electrónicas: “Hicimos economías: no contratamos plataformas de Zoom, hicimos una estrategia de 40 minutos y nos volvemos a conectar, no se subieron los precios ni de colegiatura ni de inscripción.”

- Todas las hermanas a cargo del grupo aprovecharon el contexto de educación en línea, para estudiar la Licenciatura en Preescolar e Inicial, lo que habilitó el conocimiento de la mayoría de las aplicaciones tecnológicas, así como el óptimo uso de plataformas gratuitas. Cuidaron mucho la generación de valor a través de la comunicación constante con padres de familia. Al final del ciclo escolar los padres dieron reconocimiento al colegio por los avances en el desarrollo de sus hijos.

La tabla 16, muestra un comparativo entre el modelo de negocios anterior al choque exógeno y la innovación del modelo de negocios.

Tabla 16

Modelo de negocios e innovación en el modelo de negocios

Modelo de negocios anterior al choque exógeno	Elementos del modelo de negocios e innovación del modelo de negocios	Innovación del modelo de negocios posterior al choque exógeno
Educación presencial para maternas y preescolares. Padres de familia que muestran interés por el desarrollo integral de sus hijos Escuela con sistema constructivista.	Propuesta de valor para el cliente vs innovaciones en la oferta de valor	Educación virtual para preescolares. Padres de familia locales y foráneos. No estresar a los padres.
Ingresos por colegiaturas e inscripción con apoyos económicos. Costos de sueldos, mantenimiento del colegio, materiales semanales.	Fórmula de utilidades vs innovaciones en el modelo de ingresos	Márgenes bajos, reducción de costos (personal y plataformas). No se subieron costos de colegiatura ni inscripción Pago puntual de la matrícula.
Aulas ambientadas con materiales suficientes. Procesos de adaptación para niños de nuevo ingreso. Entrega de materiales una vez por semana. Capacitación del personal en el sistema constructivista.	Recursos y procesos clave vs innovación en la arquitectura de creación de valor	Sensibilización a padres de familia. Hacer de la casa del estudiante una extensión del colegio. Festejos virtuales. Brindar todos los materiales necesarios para ambientación y trabajo escolar una vez al mes con adaptación especial a padres foráneos. Estudios de Licenciatura del personal a cargo de grupos.

Fuente. Elaboración propia.

5.4.4 La dote familiar con incidencia en la gestión del CAI

El comportamiento familiar del CAI Instituto Oscar González Blakaller, se sustenta en los valores de respeto, solidaridad empatía y confianza, es importante destacar que la toma de decisiones tuvo el control e influencia 100% familiar, en la tabla 17 se identifican con un segundo ciclo de codificación la dotación familiar que representa la riqueza socioemocional identificadas en la gestión de la organización.

Tabla 17

Dimensiones en la dotación familiar identificadas en la gestión de la organización

Citas enraizadas a la dimensión de riqueza socioemocional	Segundo ciclo de codificación
“Nos sentamos las tres hermanas a platicar, porque realmente siempre lo hacemos así”.	Solución de conflictos entre familia.
“mi mamá que también tiene el perfil, pero con muchos años que no ejerce, nos tuvo que apoyar porque la maestra nos avisó al inicio que tuvo un problema” “Todas decidimos hacer la licenciatura en preescolar e inicial en la UPN. Eso nos ayudó mucho, aunque fue escuela, pandemia y trabajo fue pesado.”	Multifunciones por el propósito familiar.
“Pero algo que a nosotros no ha ayudado a poder resolverlo, o tener diferentes ideas o puntos de referencia de cómo lo vamos a innovar es el platicar con colegas acerca de estrategias”. “En la zona 1 la supervisora nos ha hecho compartidas, nos piden encaminar nuestro objetivo a los niños y no a esa competitividad que sí hay en otras zonas, me ha tocado estar en otras zonas, en donde son muy celosas de su información.”	Compartir estrategia con otros CAI.
“yo tengo una gran ventaja o a lo mejor una ventaja y una desventaja. La ventaja es que al ser familia y para trabajar esos mismos valores, que nos dieron nuestros padres, aunque cada una tenemos nuestra personalidad diferente, venimos de una misma guía.” “tú debes de trabajar bien, pero nunca sacrificar de más, si no siempre ver por ti y tu familia, porque el día de mañana eres reemplazable ..., nosotros dentro de nuestra visión, filosofía y valores, sabemos que un niño no es reemplazable, al contrario, esta esta etapa es la más importante “el objetivo que nosotras llevamos es el mismo, vamos encaminadas a esa misma responsabilidad, nos apoyamos, nos enojamos también claro que sí, tenemos nuestros temperamentos, pero hemos sabido aprovechar las habilidades de cada una.”	Claridad en la identificación del propósito familiar y social.
“yo le quisiera dejar este legado a mi hijo que le encanta, le gusta y todo, pero jamás le impondría algo así”.	Involucramiento del hijo menor de edad en actividades del colegio.
“En los cursos de verano, a veces ha participado. Les ha dado, taller de pintura, educación física, como él entrena, sí lo dejamos un tiempo. Me fascina ver cómo los niños lo siguen, mi hijo se llama Roberto, a veces se encuentra inmiscuido”.	Importancia del reconocimiento social
“a nosotros nos emociona que otras escuelas nos reconozcan como escuela constructivista” “El alumno de preparatoria que dice que esta es la mejor escuela que ha tenido y ya es adolescente. Eso nos hace la diferencia”	

Fuente. Elaboración propia.

5.4.5 Dotación afectiva social en el CAI

En un segundo ciclo de codificación se encontró que la dotación afectiva social del CAI Instituto Oscar González Blakaller está integrada por las siguientes dimensiones: 1) propósito compartido; 2) interés en las emociones de los infantes ante situaciones de cambio; 2) cuidado de la integridad de los padres; 3) integración de los niños al futuro (primaria o buenos ciudadanos); 4) Sin ánimo de lucro por conciencia social; 5) Afección por la actividad económica, es decir la docencia que se transmite de generación en generación e incluso permite compartir con colegas estrategias; la tabla 18 muestra los enraizamientos de citas en las dimensiones encontradas de dotación afectiva social y los grupos de interés a los cuales impacta cada dimensión.

Tabla 18

Segundo ciclo de codificación: dimensiones de la dotación afectiva social y grupos de interés

Enraizamiento de Citas	Segundo ciclo de codificación: dotación afectiva social con incidencia en la gestión de la organización	Grupo de interés al que se dirigen las dimensiones afectivas sociales
“Creo que sería un igual, tanto la familia como los niños para nosotros es una prioridad”	Propósito compartido social-familiar y de actividad económica.	Alumnas y alumnos del colegio y familia
“La parte de adaptación sentimos que es la más importante, si no se da, no podemos seguir avanzando.”	Interés en las emociones de los infantes ante cambios	Alumnas, alumnos del colegio y padres y madres de familia o tutores.
“La parte de adaptación sentimos que es la más importante, si no se da, no podemos seguir avanzando”	Cuidado de la integridad de papás.	Padres y madres de familia o tutores.
“La integridad de los papás. Ya que ellas se van a enterar de muchas cosas y nada puede salir, por la integridad de los niños.”		
“Aquí no solo se tiene alumnos pequeños, hay alumnos papás”		
“Si creamos niños seguros, autónomos con rutinas, disciplina y valores, esos niños van a seguir hacia adelante.”	Integración de los niños al futuro.	Alumnas, alumnos del colegio, padres o tutores y sociedad en general.
“no es un negocio, sí es nuestro medio de vida, pero, realmente estamos hablando de vidas humanas”	Sin ánimo de lucro por conciencia social.	Alumnas y alumnos del colegio, padres o tutores.
“Siempre decimos, para mí los niños no son un signo de pesos”		

“No por tener un ingreso más vamos a descuidar a los demás ni dañar al que va a entrar”

“mi mamá que también tiene el perfil”

“los hijos de maestros y directivos viven en las escuelas”

“platicar con colegas acerca de estrategias”.

Afección por la actividad económica

Familia, docentes de otros CAI integrantes de la zona escolar 1.

Fuente. Elaboración propia.

5.4.6 Grupos de interés del CAI

Los grupos de interés detectados del CAI Oscar González Blakaller son: familia, propietarios familiares, proveedores, alumnas y alumnos, padres de familia, colaboradores familiares, colaboradores no familiares, comunidad local, sociedad en general, otros CAI, autoridades de gobierno e integrantes del sector educativo como lo muestra la figura 30, se detecta una priorización de grupos de interés por impacto en las dimensiones de dotación afectiva social serían: alumnas y alumnos del colegio; familia; padres o tutores, sociedad en general; docentes de otros CAI integrantes de la zona escolar 1.

Figura 30

Grupos de interés del CAI Instituto Oscar González Blakaller



Fuente. Elaboración propia.

5.4.7 *Convergencia entre la dotación familiar y la dotación afectiva social*

Para encontrar la convergencia que representan los intereses de la familia y el cumplimiento de la dotación afectiva social se llevó a cabo el tercer ciclo de codificación el cual consiste en encontrar patrones de correspondencia, es decir lo que ocurre en relación con otras actividades (Saldaña, 2013). El cuadro 5 muestra el tercer ciclo de codificación y la convergencia entre dimensiones.

Cuadro 5

Tercer ciclo de codificación convergencia entre dimensiones

Dimensiones de la dotación familiar segundo ciclo de codificación		Dimensiones de la dotación afectiva social segundo ciclo de codificación	Tercer ciclo de codificación convergencia entre dimensiones
DF1. Solución de conflictos entre familia.		DS1. Propósito compartido social y de actividad económica.	Propósito compartido social-familiar.
DF2. Multifunciones por el propósito familiar.		DS2. Interés en las emociones de los infantes ante cambios	
DF3. Compartir estrategia con otros CAI.		DS3. Cuidar de la integridad de padres.	Afección por la docencia
DF4. Claridad en la identificación del propósito familiar y social.		DS4. Integración de los niños al futuro.	Reconocimiento la discreción con la información personal de las familias
DF5. Involucramiento del hijo menor de edad en actividades del colegio.		DS5. Sin ánimo de lucro por conciencia social.	
DF6. Importancia del reconocimiento social		DS6. Afección por la actividad económica	

Fuente. Elaboración propia.

El tercer ciclo de codificación muestra tres convergencias relevantes: 1) el propósito compartido social-familiar donde la familia a cargo de la propiedad tiene plena claridad y se identifica con el propósito social y familiar porque comprende la relevancia del cuidado de los niños; 2) la afección por la docencia, que se da por la motivación que sienten por seguir con su actividad económica y se transmite a través de generaciones, en este caso la madre y las hermanas estudiaron educación preescolar e inclusive esta afección promueve el

compartir estrategias con directivas de otros CAI que representan su competencia; 3) el reconocimiento del bien actuar ante la delicada información que tanto infantes como padres de familia deben compartir con directivas y maestras del colegio. Las tres convergencias generan valor para sus principales grupos de interés.

5.5 Discusión

En la presente investigación se identificó la convergencia entre la dote familiar y la dotación afectiva social en la gestión de la organización con mandato social gestionada por familia confirmando la proposición 1. Se identificaron normas de gestión, de afección social y familiares que como lo indican Johnson & Lafley (2010), rigen el comportamiento del modelo de negocios porque son estándares que le dan reglas y controles para cumplir con los objetivos y estrategias. La innovación del modelo de negocios ante la vulnerabilidad del CAI Oscar González Blakaller generada por el choque exógeno de la pandemia COVID-19, tuvo incidencia tanto de la preservación de la dotación de afección social, como en la dotación familiar ante una situación de peligro, aunque también la medida de prescindir de personal y reducción de costes fue prioritario para sobrevivir, lo que coincide con Gómez-Mejía et al. (2019) que indican que la organización gestionada por familia darán prioridad a los objetivos económicos sobre la preservación de la riqueza socioemocional ante el riesgo de supervivencia de la organización.

Estos hallazgos concuerdan con Morgan et al., (2020), donde los choques exógenos han representado la necesidad de rediseñar procesos de trabajo y cambiar productos, servicios y clientes, tomando el contexto como oportunidad de innovación en el modelo de negocios, sin embargo, el fenómeno sigue por lo tanto, la limitante es que no podemos asegurar que las estrategias presentadas como innovadoras representan un pivote, que con el tiempo puedan

cambiar (Ries, 2012). Para Barros-Contreras (2015) las rutinas familiares en la organización cran acumulación de conocimiento y uso de la riqueza socioemocional lo que conlleva al desarrollo de capacidades idiosincráticas que llevan a la organización familiar a la reconfiguración ante amenazas u oportunidades.

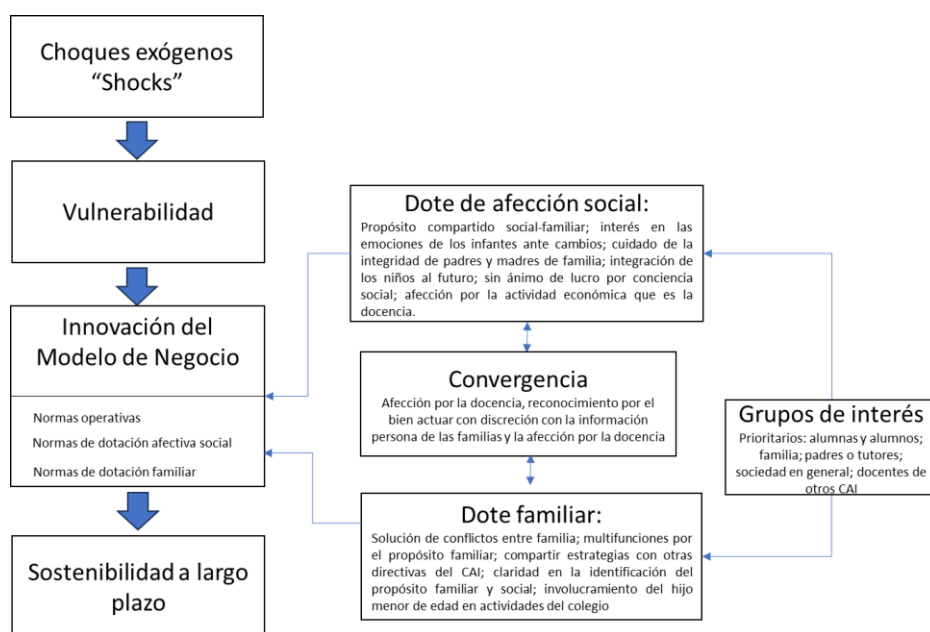
En cuanto a la convergencia entre la riqueza socioemocional y la dotación afectiva social con incidencia en la gestión de la organización de la proposición 1, se identificó la preservación de la dotación familiar, debido a que el CAI Oscar González Blakaller presenta un alto nivel de propiedad debido a que la toma de decisiones durante la gestión de la organización es tomada primero por la familia involucrada en la propiedad y gestión de la empresa y después es comunicada al personal; así como también la familia a cargo de la gestión aceptó desarrollar diversas funciones en búsqueda del propósito familiar y social; el compartir estrategias con otros CAI es una característica diferente en este sector económico y que destaca un diferenciador cultural propio del sector educativo y de la zona escolar; el interés por la supervivencia; se destaca también que una fuerte afección por la actividad económica, es decir desde el amor por la docencia que se transmitió desde la mamá a las tres hermanas y se está transmitiendo al hijo menor de edad, sumado al propósito social que es el interés de las niñas y niños de primera infancia, todo lo anterior, da respuesta con hallazgos empíricos al planteamiento de Brigham y Payne (2019), acerca de la probabilidad que el constructo de riqueza socioemocional pueda aplicarse en organizaciones con mandato social, e indican la posible existencia de dotación no familiar en este sector social y la importancia que representa para la en la toma de decisiones.

En cuanto a la proposición 2, se identificaron grupos de interés y grupos de interés prioritarios para el CAI Instituto Oscar González Blakaller, donde la preocupación por la recepción,

desarrollo y consolidación de futuros ciudadanos de bien, así como el involucramiento de colegas directivas de otros CAI, confirman lo expuesto por Zientara, (2017) ya que se demuestra un beneficio mutuo entre partes interesadas y bienestar de la organización gestionada por familia, se suma también a esto el propósito social que es el impacto en la educación integral a la primera infancia. La figura 31 muestra los hallazgos que contestan a las proposiciones de la investigación:

Figura 31

Elementos de la dotación afectiva, dote familiar, grupos de interés con incidencia en la sostenibilidad a largo plazo



Fuente. Elaboración propia.

Para Kellermanns et al. (2012), la dote familiar puede representar un “lado oscuro”, ya que da prioridad a los colaboradores familiares antes de velar por el bienestar de los colaboradores no familiares lo que puede tener una valencia positiva para la familia pero negativa para el grupo de interés que son sus colaboradores, en el caso del sujeto de estudio,

el colegio dio prioridad en mantener los puestos de la familia y prescindir de las educadoras no familiares, debido a que no había presupuesto para sueldos, esto es un claro comportamiento de la empresa de trabajo familiar, ya que en este tipo de organizaciones se toman decisiones necesarias para preservar la fuente de ingresos familiar porque existe la voluntad de los propietarios por la continuidad del legado familiar y que la organización sea un sustento y medio de vida para la familia (Gallo 2004; Moral et al., 1999). Por lo tanto, siguiendo con los elementos de un modelo de negocios (Osterwalder et al, 2010; Johnson y Lafley, 2010) y los hallazgos de la riqueza socioemocional familiar y social, se diseñó la herramienta denominada “Lienzo de gestión para organizaciones con mandato social de trabajo familiar con interés en la sostenibilidad en el tiempo”. El lienzo se basó también, en el modelo teórico de organización con mandato social no lucrativa gestionada por familia que muestra la figura 32 .

Figura 32

Modelo de organización con mandato social no lucrativa gestionada por familia



Fuente. Elaboración propia.

El lienzo permite visualizar y comunicar en una hoja la traducción de la estrategia en torno a la administración de organizaciones con mandato social gestionadas por familias, enfocándose en la generación y captura de valor, la afección social, la preservación de la dote

familiar, las normativas operacionales, sociales y familiares, así como los principales indicadores de resultados. El lienzo de gestión para organizaciones con mandato social de trabajo familiar con interés en la sostenibilidad se muestra en la figura 33.

Figura 33

Lienzo de gestión para organizaciones de mandato social de trabajo familiar con interés en la sostenibilidad en el tiempo.

Nombre de la organización		Propósito organizacional-social-familiar Define la razón del mandato social, económico y familiar	Grupos de interés internos y externos prioritarios	
Alianzas clave Alianzas con personas físicas o morales externas a la organización que ayudan a generar valor en mi propuesta de valor	Recursos clave Recursos indispensables que generan valor.	Propuesta de valor Descripción breve de los atributos del producto y servicio que se oferta al cliente y usuario que lo hace diferente de la competencia. Lo que se describa tiene que ser percibido por el cliente, atacar frustraciones y generar grandes satisfactores.	Relación de lealtad con grupos de interés Actividades para genera lealtad de los grupos de interés.	Clientes y usuarios Cliente: Identificar a la persona o personas que pagan por el producto o servicio. Usuarios: personas que utilizan el producto o servicio ¿Qué le ayudo a resolver? ¿por qué me contrata?
	Procesos Clave Patrón repetible de acciones que generan valor.		Puntos de contacto y presencia de oferta de valor. Puntos donde se perciba, adquiera y comunique la propuesta de valor.	
Costos. Los costos necesarios para desarrollar la propuesta de valor, la relación de lealtad con los clientes y los puntos de contacto y presencia de la oferta de valor.		Ingresos La exhaustividad de formas posibles para generar ingresos constantes y periódicos.		
Normas				
De operación: máximo-mínimo niños por grupo, días de periodo de adaptación. De afección Social: (discreción con información personal, tipo de información que se comparte con otros CAI). Familiares (Quién toma la decisión final, funciones de cada integrante).				
Indicadores de Resultados clave				
Indicadores que miden la efectividad de mis planteamientos: Número de niños inscritos, % de aumento de matrícula, % de disminución de rotación de personal, % de satisfacción familiar, Disminución de accidentes de niños etc.				

Fuente. Elaboración propia con base en Osterwalder et al, 2010; Johnson y Lafley, 2010.

Para utilizar efectivamente el “Lienzo de gestión para organizaciones de mandato social de trabajo familiar con interés en la sostenibilidad en el tiempo”, se recomienda seguir la siguiente metodología:

Paso 1. Definir los elementos de la identidad corporativa que le dará una orientación estratégica a la organización, es decir ¿Cómo desean que la organización sea percibida por los grupos de interés? Y procurar definir y cuidar lo que representa el emblema familiar en el proyecto social-familiar (Osterwalder et al., 2020).

- **Nombre de la organización.**
- **Propósito de la organización:** Define el propósito organizacional-social que impone los límites de quién es (y quien no es) la organización. Direcciona la congruencia del comportamiento, delimita la toma de decisiones y permite proyectar la imagen de la organización, así como fomentar una cultura organizacional en el entendimiento pleno de la razón de existencia (Osterwalder et al., 2020). Es conveniente proyectar los alcances como organización familiar que persigue el sustento económico de la familia, su interés por el bienestar de los integrantes y la perpetuidad del legado familiar (Gallo, 2004). El emblema, cultura y valores de la familia se permean a la institución.
- **Principales grupos de interés.** En las organizaciones con mandato social, identificar a los grupos de interés prioritarios, determina el éxito social de la organización y contribuye a cumplir diariamente el propósito social. Reconocer a los principales grupos de interés, es considerar la dote social que se debe ofertar. Es importante en las organizaciones con mandato social familiar, identificar en su gestión no solo a

clientes y a usuarios, también a los colaboradores, proveedores, autoridades, comunidades y otras organizaciones con las que deben formar una relación de prosperidad y de bien común, al identificarlos las organizaciones detectan motivos que impulsan prácticas proactivas a grupos de interés (Cennamo et al., 2012).

Paso 2. Definir ¿Qué se oferta? ¿Para quién en particular se oferta? ¿Qué actividad funcional y emocional le estoy ayudando a mi cliente a realizar?, posteriormente se debe pensar en los puntos estratégicos de contacto para que el cliente sienta la presencia de la marca y adquiera el producto, así como también, pensar en la forma de generar distinción y lealtad, porque el cliente, debe sentirse parte de su comunidad (Osterwalder et al., 2005).

- **Propuesta de Valor.** Descripción breve de los atributos del producto y servicio que se oferta al cliente y al usuario, respondiendo a qué es lo que se hace diferente de la competencia. Lo que se describa, deben ser cualidades percibidas por el cliente. Los atributos deben atacar frustraciones que generan molestias en el cliente y convertirlas en grandes satisfactores. Se debe llevar a cabo un análisis de cómo el cliente, trata de resolver alguna situación por la cual, está comprando o contratando los productos y o servicios ofertados (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- **Clientes y usuarios.** Definir hacia quién se dirige la oferta de valor, perfilar al que adquiere y paga el producto o servicio y la persona que lo usa.
- **Identificar la situación que le estoy ayudando a resolver.** Identificar la actividad, situación (*Job to be done*) que se está ayudando a resolver. Desde lo funcional hasta lo emocional, esta información dará la triangulación necesaria para conocer ¿Qué

servicio está contratando el cliente? (Christensen et al., 2006; Johnson et al., 2008b; Ulwick, 2009).

- **Puntos de contacto y presencia de la oferta de valor.** Define los puntos de contacto donde clientes y usuarios perciban, adquieran y obtengan la propuesta de valor. Desde la información necesaria para conocer a fondo los atributos antes, durante y después de la de la compra, uso, adquisición y transferencia de la propuesta de valor (Osterwarlder & Pigneur 2010).
- **Relación de lealtad con grupos de interés.** Definir actividades que generen lealtad de los grupos de interés hacia la organización. Son las distinciones o “tarjetas de fidelidad” para que los grupos de interés se sientan enganchados y reconocidos como parte de la comunidad y propósito de la organización (Osterwalder, 2004).
- **Ingresos:** Son todas las formas posibles para generar ingresos constantes (periódicas) para que la organización pueda capturar el valor que genera.

Paso 3. Una vez que se identifiquen los elementos del ¿Qué se oferta?, ahora necesitamos establecer el ¿Cómo se va a lograr ofertar la propuesta de valor?

- **Identificar recursos clave:** Son todos los recursos tangibles e intangibles necesarios para generar valor. Desde la marca, las certificaciones, la tecnología, maquinaria, perfil de colaboradores etc.
- **Identificar procesos clave:** Son patrones repetibles de acciones constantes necesarios para mantener la propuesta de valor, la relación de lealtad y los puntos de contacto con los clientes.

- **Alianzas clave:** Identificar las alianzas con personas físicas o morales externas a la organización con los que debemos asociarnos para mantener la propuesta de valor, la relación de lealtad y los puntos de contacto con los clientes.
- **Costos:** Identificar los costos que en particular son necesarios para mantener la propuesta de valor, la relación de lealtad y los puntos de contacto con los clientes.

Paso 4. Ya que se identificó el ¿qué? y el ¿cómo?, ahora se deben establecer parámetros normativos necesario para el buen funcionamiento de la lógica del lienzo:

- **Normas.** Estas se dividen en normas financieras, operacionales y de mercado. Se propone incluir normativas para cuidar los intereses de los grupos de interés que ayuden a cumplir el propósito organizacional y la propuesta de valor, así como también, normativas familiares necesarias para mantener el control de la familia en la empresa, la riqueza socioemocional y la economía familiar (Johnson & Lafley, 2010a).
- **Indicadores de resultados clave:** Permite medir la efectividad del lienzo de gestión para organizaciones de mandato social de trabajo familiar con interés en la sostenibilidad en el tiempo. Establecer las métricas de medidas para controlar en determinado periodo los resultados esperados y los resultados obtenidos, permiten la supervivencia, crecimiento y sostenibilidad de la organización gestionada por familia (Kaplan & Norton, 1996).

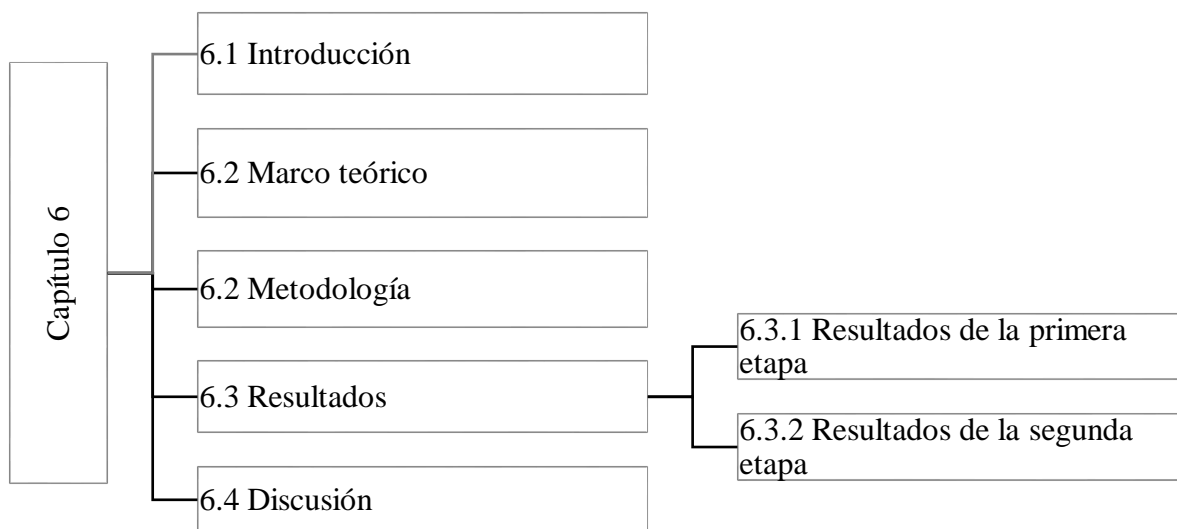
Se recomienda la construcción del lienzo con integrantes de la familia involucrados en la gestión de la organización.

CAPÍTULO 6.
RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL: LAZOS
SOCIALES VINCULANTES EN REDES DE
SOSTENIBILIDAD ENTRE ORGANIZACIONES
DE EDUCACIÓN INICIAL GESTIONADAS POR
FAMILIAS

La estructura del capítulo 6 representa el estudio empírico 2 denominado “Riqueza socioemocional: lazos sociales vinculantes en redes de sostenibilidad entre organizaciones de educación inicial gestionada por familias “. El contenido del capítulo 6 se muestra en la figura 34.

Figura 34

Estructura del contenido en el capítulo 6



Fuente. Elaboración propia.

6.1 Introducción

En el presente capítulo se muestra una investigación que explora la relevancia del capital social de las organizaciones gestionadas por familias, como factor en la transmisión de conocimientos que generan innovación y ayudan a las organizaciones en su toma de decisiones. La literatura indica que el comportamiento de una organización gestionada por familia no puede estudiarse de la misma manera que una que no es gestionada por familia, debido a que la primera, presenta un conjunto único de utilidades afectivas que se persiguen como objetivos familiares y con carga socioemocional de relevancia para la organización y que se desean preservar (Firfiray et al., 2018). Una de las dimensiones socioemocionales que indica la presencia o ausencia de carga de riqueza socioemocional familiar son los lazos sociales vinculantes, que tienen que ver con el relacionamiento de la organización familiar con sus grupos de interés, es decir, el capital social (Berrone et al. 2012). El capital social es utilizado por las empresas para generar valor a través de sus relaciones, como un diferenciador único y sostenible en el tiempo debido a que apoya la creatividad. Para las organizaciones gestionadas por familia los lazos afectivos que forman su capital social construidos a lo largo de los años atraviesan las fronteras familiares e involucran a los grupos de interés e instituciones, a compartir fines comunes que enriquecen la socialización y se convierten en ventajas competitivas. Chakravorti (2010), menciona que algunas organizaciones se inspiran en su competencia para generar innovaciones que generan valor, el cuestionamiento radica en cómo y de qué manera se construyen lazos de capital social con la competencia que genere un beneficio mutuo, partiendo del punto que pueden formar parte de los grupos de interés. Cennamo et al. (2012), indica que las organizaciones gestionadas por familia son más propensas en adoptar prácticas proactivas dirigidas a sus grupos de interés por el relacionamiento que traspasa la frontera de la organización.

Para Kramer y Kroon (2020), la cantidad de investigación empírica disponible al respecto del estudio de la teoría de capital familiar ha sido limitada hasta la fecha. Al detectar actores y lazos que forman la red social de la organización construida por vínculos tanto externos como internos, se genera un conocimiento adecuado para transmitir el contexto del capital social a las futuras generaciones que debe utilizarse en beneficio de la organización. Calabrò et al., (2019), aseguran que las futuras investigaciones deberán estudiar cuándo, cómo y bajo qué condiciones el capital social de los ejecutivos que no pertenecen a la familia pero que están inmersos en las decisiones de la organización, puede modificar la dinámica de la innovación; argumentan también que la interacción de los ejecutivos externos proporciona información como nuevos enfoques en cuanto a opciones estratégicas o soluciones para hacer frente a la incertidumbre que afecta la elección de procesos.

Por tal motivo, con fundamento en la revisión de la literatura la presente investigación tiene la intención de analizar los vínculos de capital social entre: 1) propietarios que fungen como directivos; 2) directivos que pertenecen a la familia pero no son propietarios, 3) directivos que no pertenecen a la familia; y 4) colaboradores de organizaciones con mandato social dedicadas a la educación inicial, con el fin recolectar evidencia empírica del uso efectivo del capital social como una forma de relacionamiento e intercambio de información cargada de conocimiento, que aporta a la gestión, induce a la innovación y sostenibilidad a largo plazo en las organizaciones gestionadas por familia.

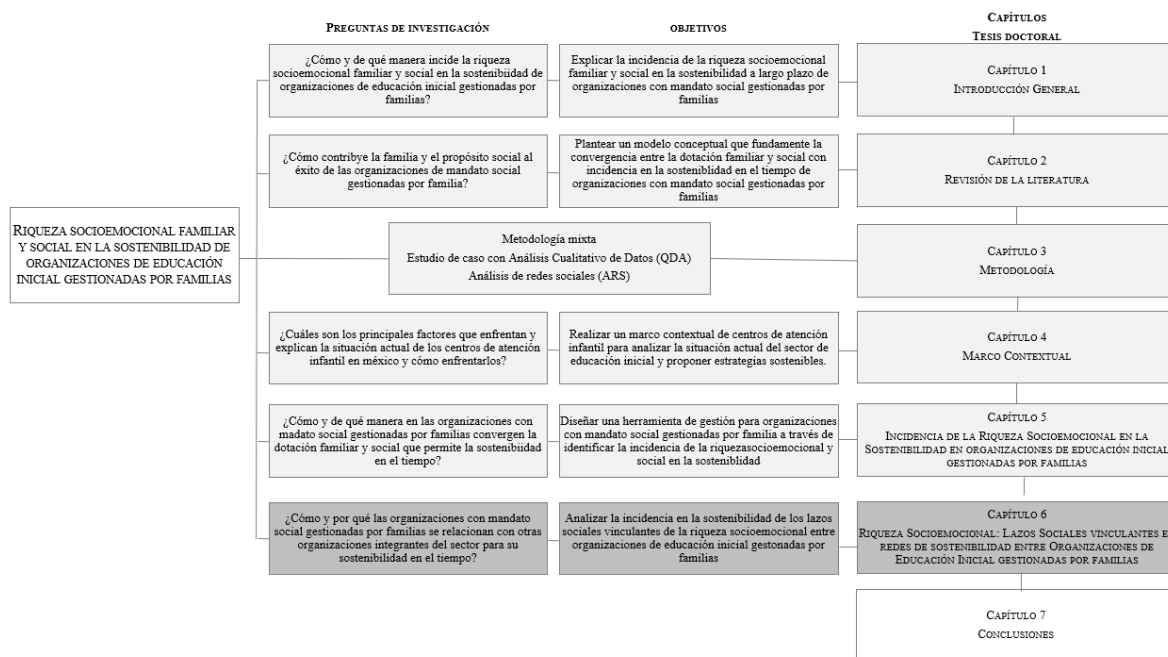
Este trabajo está estructurado de la siguiente manera: en la introducción se establecen los argumentos y objetivos del estudio, seguido del desarrollo de la base teórica que se enmarca los conceptos de la teoría del capital social en organizaciones gestionadas por familia y su relación con la gestión, innovación y sostenibilidad a largo plazo, posteriormente la metodología se construyó a través del Análisis de Redes Sociales (ARS) que consistió en

dos etapas: la primera etapa busca describir cómo y de qué manera se construyen relaciones de intercambio de conocimientos en los integrantes de los CAI de la zona escolar 1 del estado de Hidalgo que influyen en la operatividad de las organizaciones educativas; la segunda etapa tuvo la intención de detectar en un mapeo los actores centrales y atributos que intervienen en el relacionamiento entre directivas de los colegios, así como el tipo de información que se comparten. Los resultados arrojaron la composición de una red operativa de Centros de Atención Infantil (CAI), construida tanto por escuelas oficiales como particulares, posteriormente se analizó la subred de comunicación entre los CAI, así como también la red de actores centrales y atributos construida por integrantes de la zona escolar 1 de Hidalgo, que destaca la participación de CAI gestionados por familias, lo que permitió desarrollar una discusión teórica, conclusiones y consideraciones finales.

Durante el capítulo 6 de la tesis doctoral, se abordará la pregunta de investigación: ¿Cómo y por qué las organizaciones con mandato social gestionadas por familias se relacionan con otras organizaciones integrantes del sector para su sostenibilidad en el tiempo? Con el objetivo específico de analizar la incidencia en la sostenibilidad de los lazos sociales vinculantes de la riqueza socioemocional entre organizaciones de educación inicial gestionadas por familias, como lo muestra el Modelo de investigación para tesis doctoral con posición del capítulo 6 de la figura 35.

Figura 35

Modelo de investigación para tesis doctoral con posición en capítulo 6



Fuente. Elaboración propia.

6.2 Marco teórico

Las relaciones sociales en las empresas forman lazos y vínculos que representan una ventaja estratégica de características intangibles que residen en el capital social. Los autores precursores del capital social y citados con mayor frecuencia dentro de las investigaciones de capital social son: Bourdieu (1986), Coleman (1988) y Putnam (1993). En los últimos años ha crecido el interés por el estudio del capital social, así como las investigaciones empíricas que refuerzan el debate teórico.

Para Bourdieu (1986), el capital social tiene un significado con los recursos que se generan a través de las redes de relación de conocimiento y reconocimiento entre grupos (títulos nobiliarios), las cuales representan apoyos útiles que brindan honorabilidad y se generan por la influencia de las relaciones duraderas. Las relaciones y reconocimientos

examinados como un sistema de distinción social y clases, marcan diferencias provenientes de las influencias entre actores, es así como fluye la información entre grupos, por lo tanto, en ocasiones, la cercanía de vínculos entre actores, generan desigualdad dentro de un grupo social, debido a que un subgrupo puede contar con mayor información derivada de sus relaciones, en comparación, con otros individuos carentes de enlaces clave, este fenómeno produce relaciones asimétricas entre distintas clases de convivencia social (Plascencia, 2005). Bourdieu, clasifica el capital en: capital económico, cultural, social y simbólico y se cuestiona cómo es que dos organizaciones que tienen similar capital económico y cultural pueden tener diferentes rendimientos: su respuesta se encuentra en el capital social, ya que gracias a sus relaciones los actores pueden aprovechar las influencias generadas por sus redes de contacto para su beneficio. El capital social se genera por la pertenencia a un grupo, las relaciones de intercambio, el grado de institucionalización (que da un sentido de estabilidad y pertenencia), los recursos que posee el grupo y la red duradera de relaciones sociales (que puede ser de familia o amistad). Para Bourdieu, las relaciones sociales aumentan la capacidad de un actor para promover sus intereses, de tal forma que están en función de poder, posición social y división económica (Siisiainen, 2003).

Por su parte Coleman (1988), vincula al actor con la estructura de una organización y es precisamente la causa de la variedad de diferentes estructuras sociales que facilitan realizar las acciones entre los actores. Coleman, entiende por capital social, aquellos “pagarés” que se generan como consecuencia de la reciprocidad de retribuciones entre actores, de ahí la relevancia de las expectativas, por otro lado, reconoce el potencial en el intercambio de información y conocimiento, así como las normas y relaciones de autoridad (Plascencia, 2005). Coleman (1994), menciona que el capital social se define por su función debido a que representa una variedad de entidades diferentes con dos características: la

primera es que coinciden en algún aspecto de la estructura social y la segunda porque facilitan acciones entre los actores dentro de una estructura organizacional. Coleman introduce la idea de que el capital social es una estructura tanto relacional como funcional y por lo tanto genera un sentido de pertenencia, identidad e inclusión social (Lozares et al., 2011).

Putnam (1993), considera al capital social como parte de la reserva comunitaria porque las instituciones fuertes, responsables y efectivas se dan en la comunidad cívica que persigue beneficios colectivos, por lo tanto, estas condiciones crean redes de compromiso cívico basadas en confianza mutua, normas de reciprocidad y compromiso común. Lo anterior coincide con la visión de Kliksberg y Rivera Quintero (2007), donde exponen que la base del capital social, se construye a base de confianza, capacidad de asociarse o cooperación, conciencia cívica y valores éticos.

En la organización que es gestionada por familia a diferencia de las que no lo son, existe el conjunto de tres subsistemas denominados “familia”, “propiedad” y “gestión”, en donde la superposición de los tres sistemas implica tanto diferencias en sus características como la existencia de diferentes roles de los miembros de la familia en el contexto de la organización (Randerson y Radu-Lefebvre, 2021). Por otro lado, son tres características que comúnmente definen a una organización gestionada por familia: la propiedad entendida como la proporción de acciones que otorga control sobre la compañía, la gestión que forma parte del desempeño y el nombramiento de familiares dentro de puestos clave dentro de la empresa y el interés por la sucesión de la propiedad entre generaciones. Para Gómez-Mejía, cruz, Berrone y De Castro (2011) los procesos de gestión que enmarcan las diferencias entre una empresa familiar y una no familiar son: las estrategias de la empresa, el gobierno corporativo las relaciones con las partes interesadas y el emprendimiento empresarial donde

la toma de decisiones se torna en la preservación de la dotación familiar o riqueza socioemocional. Una de las dimensiones que forman parte de la riqueza socioemocional son los lazos sociales vinculantes (*Binding social ties*) que el modelo FIBER intenta medir a través de la presencia o ausencia de las actividades que la empresa familiar realiza a nivel comunitario, la relación con los colaboradores, proveedores, la relación con otras instituciones del sector y las relaciones contractuales de confianza y normas de reciprocidad (Berrone et al., 2012). Para Cenamo (2012), los lazos sociales vinculantes de la riqueza socioemocional representan el capital social con densos lazos entre la empresa familiar y los grupos de interés o actores sociales con fuertes vínculos recíprocos que generan bienestar para ambas partes.

Steier (2001), indica que el capital social en la empresa familiar forma parte de su riqueza relacional, simboliza un capital intangible, que se presenta entre los miembros de las organizaciones a través de las interacciones relacionales. Las redes sociales de un grupo familiar se convierten en capital social familiar. De tal forma, que el capital social familiar, se origina a partir de las relaciones familiares entre el fundador, los miembros de la familia y traspasa las fronteras familiares hacia los colaboradores de la empresa, la comunidad, clientes, colaboradores y otras organizaciones, integrando así una gran familia conectada por lazos relacionales a través de una historia de interacción familiar, basados en la confianza, cooperación y colaboración, la confianza es una cualidad capaz de mejorar la actividad organizativa (Meirelles et al., 2011a). Esta red de confianza se convierte en una red transferencia de información cargada de conocimiento tanto explícito como tácito.

Weimann, Gerken, y Hülsbeck (2021), señalan que las organizaciones con gestión familiar están integradas en redes sociales que favorecen el establecimiento de relaciones

estrechas con sus grupos de interés (*stakeholders*), lo que conduce a fuertes niveles de intercambio de transmisión de información y conocimientos, especialmente conocimiento tácito, por el alto nivel de confianza que se construye durante décadas, lo anterior, lleva a las organizaciones gestionadas por familias al mantenimiento de relaciones prósperas y con orientación a largo plazo, ya que forman parte de su legado. De ahí la importancia en identificar las fuentes de capital social que permiten ese relacionamiento interno y externo. El capital social familiar se centra en la confianza, la estructura moral, las normas familiares, los canales de información y los diálogos colaborativos (Meirelles, Braga de Lima, Antonialli y Fernandaes, 2011).

Mahmood (2015), enfatiza que el éxito de las personas y organizaciones se acredita al uso efectivo del capital social, ya que el constructo propone que las relaciones que se generan como redes entre los individuos u organizaciones se convierten en apoyos de asuntos sociales, por lo tanto, el capital social facilita el intercambio de conocimientos y la creación de valor. De la colaboración entre personas surge el capital social, que implica un trabajo colaborativo entre personas que comparten sus ideas y perspectivas, basadas en la confianza, por lo tanto, apoya la creatividad e inspira nuevas ideas y conocimientos a través de redes de interacción de aprendizaje, lo anterior, se vincula directamente al desarrollo de la innovación de las empresas que tiene como pilar el intercambio de información, aprendizaje tácito (difícil de medir) y el conocimiento (Sánchez-Famoso, Maseda e Iturralde, 2017).

La estructura y la calidad de las relaciones que forman redes en las empresas familiares, se categorizan conforme al alcance del capital social familiar, en este sentido los estudios dividen al capital social familiar en tres sentidos: capital social interno de la familia, es decir las relaciones entre la misma familia empresaria; el capital social que se centra en

las relaciones de la familia con otros actores dentro de la organización “*bonding*”, que puede ser con empleados o socios; y el capital social que incluye la vinculación que se extiende más allá de la empresa “*bridging*”, que fomenta las relaciones con los grupos de interés que no pertenecen a la organización como clientes, proveedores, asociaciones e inclusive otras empresas (Kramer & Kroon, 2020).

Por lo tanto, esta investigación propone:

Proposición. Los lazos sociales vinculantes de la riqueza socioemocional que representan el capital social tienen influencia en la sostenibilidad a largo plazo en organizaciones con mandato social gestionadas por familia.

Mendoza, Hernández, y Salazar (2020) señalan que, aunque existe heterogeneidad en los estudios realizados con respecto a la innovación en el contexto de la organización gestionada por familia, consideran que el interés en la orientación a largo plazo por perpetuar el control y propiedad de la familia en el tiempo, tienden a invertir más en innovación y desarrollo que las que tienen orientación a corto plazo. Por lo tanto, el factor sostenibilidad de la empresa en el tiempo juega un papel decisivo en la innovación del capital social familiar. El presente estudio se enfocó en el capital social externo, al estudiar cómo y de qué manera las organizaciones familiares comparten información entre organizaciones del mismo sector, y lo que representa en la construcción de innovación, conocimiento tácito y supervivencia.

6.3 Metodología

Para dar cumplimiento a los objetivos del presente estudio, la investigación se llevó a cabo en dos etapas, en la primera etapa se realizó una entrevista semiestructurada con la

Supervisora de los CAI de la zona escolar 1 del estado de Hidalgo, la finalidad era indagar en las relaciones que existen entre CAI y las frecuencia de aportaciones que cada integrante generaba durante las reuniones de la zona escolar, esta etapa se desarrolló durante el confinamiento que fue el 2 de agosto del 2021 y en donde la supervisora de la Secretaría de Educación Pública, proporcionó los datos oficiales de 20 CAI del estado de Hidalgo, correspondientes al inicio del periodo 2021. Las instituciones educativas de primera infancia en su gran mayoría están dedicadas a la atención de niños de entre 6 meses a menos de 6 años, porque ofertan tanto servicios de educación inicial como también preescolar. Dichos establecimientos son Centros de Atención Infantil (CAI) supervisados por la Secretaría de Educación Pública, cuyo giro es el servicio de atención para el desarrollo infantil, ubicados en la zona 1 del estado de Hidalgo. Se informó que el número de CAI que adscritos a la zona escolar 1 del estado de Hidalgo durante el periodo 2021 eran 20; de los cuales 16 presentan propiedad y gestión familiar en su totalidad particulares (algunos subrogados por el IMSS o ISSSTE) y 4 instituciones no son gestionados por familia (particulares y oficiales). Para considerar una escuela como organización gestionada por familia, la propiedad de la institución corresponde en su mayoría a familia y al menos otro integrante de la familia está involucrado en la gestión de la empresa (Poza, 2011).

Con la información obtenida se construyó una base de datos con información de cada CAI donde se incluyeron datos como: Empresa de gestión familiar o no familiar, propietario o directivo familiar o no familiar que dirige la organización, genero de quien dirige, años de operación, municipio y tipo de CAI. Para la recopilación de datos se entrevistó y aplicó el cuestionario que muestra el cuadro 6, elaborado con base en Aguilar-Gallegos, Martínez-González y Aguilar-Ávila (2017), a la supervisora de las instituciones educativas, que en

promedio tiene 20 años de supervisarlos. Otra fuente de información utilizada, fueron los reportes de supervisión de la zona escolar 1 del periodo 2021, que se emplearon para la elaboración de la matriz de atributos, así como para determinar la frecuencia de las reuniones operativas en donde se comparte información entre los miembros de la zona escolar 1.

Cuadro 6

Instrumento de Recopilación de datos de red

¿De quién ha obtenido información y conocimiento de operatividad el director de la escuela cuando se necesita?					
Nombre del director (Ego)	Institución donde labora (Ego)	Nombre del director con el que comparte información y conocimiento de operatividad (Alter)	Institución donde labora (Alter)	Frecuencia de contacto	¿Por qué considera que tienen esta frecuencia de contacto?
				1 2 3 4 5	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escriba el nombre del director de la Escuela que recibe la información 2. Escriba el nombre del director de la Escuela que brinda la información 3. Para contestar la Frecuencia de contacto, evalúe considerando que la variable va desde 1= poco frecuente y 5= muy frecuente. 4. Indique el motivo por el que considera que su relación o frecuencia de contacto es poco o muy frecuente. 					

Fuente. Adaptado de Aguilar et al., 2017, p.19.

El análisis de datos del presente estudio se realizó a través del Análisis de Redes Sociales (ARS), en donde las relaciones individuales u organizacionales se representan a través de la construcción de lazos, conexiones o vínculos que forman estructuras sociales interconectadas entre sí ya sea por parentesco, interés, transacción, confianza, creencia, información y aprendizaje, entre otros, estas relaciones se visualizan en representaciones gráficas. Después de la recolección de datos, se obtuvo una matriz de adyacencias en Excel, en donde tanto las columnas como las filas están compuestas por cada uno de los CAI y la

intersección de cada institución corresponde al lazo o frecuencia de contacto (siendo 1 la menor relación y 5 la mayor). Esta matriz de adyacencias sirvió para la elaboración del grafo (gráfico de red) en el programa Gephi, en donde los nodos representan los actores de la red y las aristas representan la intensidad de frecuencia de contacto.

Posteriormente, con base en los reportes de supervisión y la base de datos, se obtuvo una matriz de atributos como lo muestra la tabla 19, en donde se identificó la propiedad y gestión familiar, el municipio de procedencia, tipo de CAI, año de incorporación y tipo de CAI. Así mismo, con la información contenida en ambas matrices se construyó la red no dirigida de CAI integrantes de la zona escolar 1 del estado de Hidalgo. El grafo se desarrolló en el programa Gephi, donde se realizaron cálculos de centralidad, densidad y conectividad de los nodos contenidos dentro de ella.

Al desarrollar el primer grafo, se detectó la existencia de una subred de nodos con una mayor relación y vinculación por lo que se procedió a elaborar el segundo grafo de la subred.

Tabla 19*Matriz de atributos de los CAI zona 1 de Hidalgo*

No.	Código de CAI	Gestionad o por familia	Propietario o Directivo	Género	Años de Operación	Municipio	Tipo
1	C1	Sí	PD	F	32	Pachuca	Particular
2	C2	Sí	PD	F	21	Pachuca	Particular subrogado ISSSTE
3	C3	Sí	DF	F	6	Tizayuca	Particular
4	C4	Sí	DF	F	16	Pachuca	Particular subrogado IMSS
5	C5	Sí	PD**	F	5	Mineral de la Reforma	Particular
6	C6	Sí	DNF	F	0	San Agustín Tlaxiaca	Particular
7	C7	Sí	DNF	F	30	Pachuca	Particular
8	C8	Sí	PD	F	17	Pachuca	Particular
9	C9	Sí	DNF	F	27	Pachuca	Particular
10	C10	Sí	PD	F	14	Pachuca	Particular
11	C11	Sí	DNF	F	16	Pachuca	Particular subrogado ISSSTE
12	C12	No	DNF	F	27	Pachuca	Particular
13	C13	No	DNF	F	35	Pachuca	ISSSTE oficial
14	C14	No	DNF	F	35	Pachuca	ISSSTE oficial
15	C15	Sí	PD	F	8	Pachuca	Particular
16	C16	No	DNF	F	39	Pachuca	SEP oficial
17	C17	Sí	DF	F	16	Tizayuca	Particular
18	C18	Sí	DNF	F	12	Pachuca	Particular
19	C19	Sí	PD	F	27	Pachuca	Particular
20	C20	Sí	DF	F	29	Tizayuca	Particular

Fuente. Elaboración propia.

Notas. Por confidencialidad se omiten los nombres reales de los CAI, se codificaron desde C1 a C20; Años de operación: años que han sido supervisados por la Secretaría de Educación Pública. PD: Propietario-directivo o propietario que participa en las juntas operativas; DF: Directivo no propietario que es familiar; DNF: Directivo no propietario que no es familia, tanto de empresa familiar y no familiar. ** La directora a cargo del CAI es familiar de la propietaria, pero quien asiste y comparte información durante las reuniones es la propietaria.

Género: F es femenino

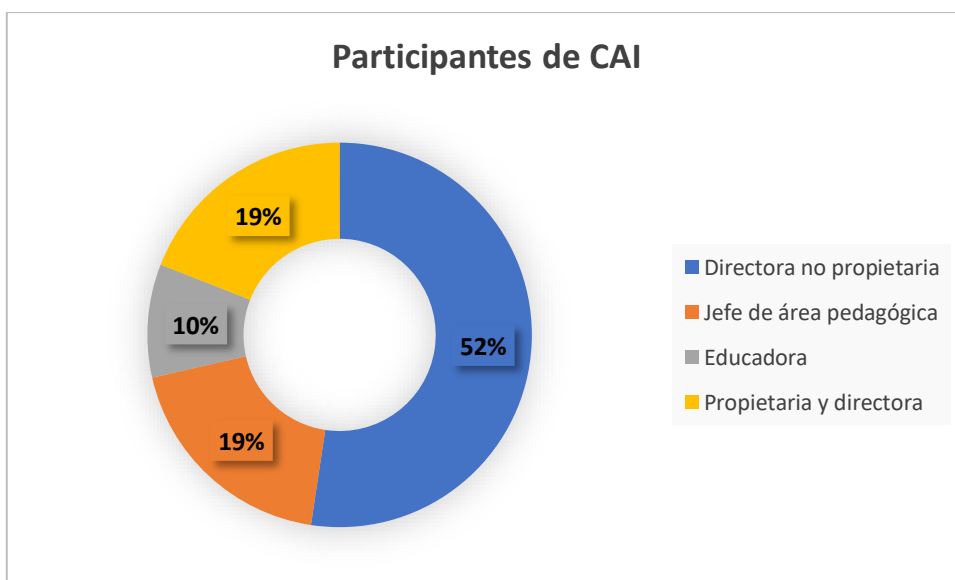
Los datos para elaborar la matriz de atributos se tomaron de las hojas de supervisión de la Secretaría de Educación Pública y la entrevista semiestructurada con la supervisora.

La segunda etapa de la investigación se llevó a cabo el 29 de marzo del 2023 (2 años después de la primera etapa), la cual consistió en la aplicación de un instrumento dirigido a los 22 CAI adscritos en el periodo 2023 en la zona escolar 1 del estado de Hidalgo, con la finalidad de identificar el relacionamiento reportado por los integrantes de la misma zona. Para lograr el objetivo, se identificaron los límites de la red para construir el instrumento el cual se construyó bajo el método de recopilación de datos de red de a través de encuestas y cuestionarios de Marsden (1990). El instrumento se desarrolló en Google Form y se elaboró con preguntas de un solo ítem donde se le pidió al encuestado que identificara en una escala del 0 al 5 y una opción de N/A (siendo cinco de gran relevancia y cero no he obtenido información) al o los CAI de quien o quienes obtiene y/o comparte información, ideas o conocimiento de utilidad para su CAI, se les pidió que en el caso de encontrar su nombre, seleccionaran la opción N/A; la pregunta contenía un listado con el nombre de los 21 CAI adscritos a la zona escolar 1 durante el periodo escolar 2023, posteriormente en otra pregunta, se cuestionó acerca del tipo de información que comparte.

El instrumento se aplicó en la reunión mensual de CAI de la zona escolar 1, en las instalaciones de la Secretaría de Educación Pública del estado de Hidalgo (SEPH). Durante la reunión, primero se explicó a todas las personas asistentes a la reunión el propósito y procedimiento de la investigación. Los participantes de la reunión eran propietarias y colaboradoras de CAI así como directivos y personal de la SEPH, sin embargo, el instrumento solo se aplicó al personal (directivo y no directivo) de los CAI. Los participantes del instrumento fueron 20 personas conformadas por: directivas, jefes de área pedagógica y educadoras. Sólo un CAI, el C2 que es particular gestionado por familia, no asistió a la reunión, pero posteriormente contestó el instrumento. El gráfico 14 muestra el perfil de participantes en la aplicación del instrumento.

Gráfico 14

Personal de CAI que participó en la aplicación del instrumento



Fuente. Elaboración propia.

A diferencia de la primera etapa, lamentablemente uno de los CAI particulares gestionados por familia que estuvo presente en la primera etapa codificado como “C6”, cerró sus actividades debido a que no pudo recuperarse del choque exógeno de la Pandemia COVID 19, que le ocasionó grandes pérdidas. Sin embargo, se sumaron a la zona escolar 1, dos CAI particulares nuevos, de los cuales uno sí es gestionado por familia (C21 no asistió a la reunión) y el otro es particular que no es gestionado por familia (C22). La tabla 20 muestra la codificación de CAI, si es gestionado por familia, el participante de la encuesta y el tipo de CAI que representa.

Tabla 20*CAI integrantes de la zona escolar 1 que participaron en la encuesta*

No.	Código de CAI	Gestionad o por familia	Participante en la encuesta	Género	Tipo
1	C1	Sí	Directora no propietaria	F	Particular
2	C2	Sí	Directora propietaria	F	Particular subrogado ISSSTE
3	C3	Sí	Propietaria y directora	F	Particular
4	C4	Sí	Educadora	F	Particular subrogado IMSS
5	C5	Sí	Jefe de área pedagógica	F	Particular
6	C6	Sí	Cerró operaciones	F	Era Particular
7	C7	Sí	Directora no propietaria	F	Particular
8	C8	Sí	Directora no propietaria	F	Particular
9	C9	Sí	Directora no propietaria	F	Particular
10	C10	Sí	Propietaria y directora	F	Particular
11	C11	Sí	Directora no propietaria	F	Particular subrogado ISSSTE
12	C12	No	Directora no propietaria	F	Particular
13	C13	No	Jefe de área pedagógica	F	ISSSTE oficial
14	C14	No	Directora no propietaria	F	ISSSTE oficial
15	C15	Sí	Directora no propietaria	F	Particular
16	C16	No	Directora no propietaria y jefe de área pedagógica	F	SEP oficial
17	C17	Sí	Directora no propietaria	F	Particular
18	C18	Sí	Directora no propietaria	F	Particular
19	C19	Sí	Propietaria y directora	F	Particular
20	C20	Sí	Jefe de área pedagógica	F	Particular
21	C21	Sí	No asistió a la reunión	F	Particular
22	C22	No	Educadora	F	Particular

Fuente. Elaboración propia.*Nota.* Del CAI 16, contestaron dos personas, solo se consideró la respuesta de la directora no propietaria.

El C6 cerro operaciones.

Para construir la red, el primer paso fue construir en Excel un formato de matriz con el mismo número de filas y columnas con los resultados generados en Google Form, los títulos de las filas pertenecen a los nodos “ego” (CAI encuestados) y los de las columnas pertenecen a los nodos “alter” (mencionados por egos); y los vínculos son las ponderaciones

que cada ego proporcionó del alter (Aguilar-Gallegos et al., 2017). La matriz se muestra en el cuadro 7.

Cuadro 7

Matriz de adyacencias de CAI zona escolar 1

	C1	C16	C21	C22	C7	C20	C9	C12	C3	C5	C19	C4	C13	C14	C2	C11	C15	C8	C17	C18	C10
C13	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
C7	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	2	1
C17	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	4	4
C9	0	0	0	1	0	0	0	5	2	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	3	2
C1	0	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	2	1	4	1	2	3	3
C20	4	1	3	2	3	4	3	3	2	3	5	5	4	3	4	3	4	1	4	4	5
C22	4	1	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2
C5	1	1	1	0	2	2	1	0	0	5	1	5	0	0	1	0	1	0	0	1	2
C11	5	1	2	1	3	1	2	1	2	3	5	3	2	2	3	0	5	1	1	3	5
C18	4	1	0	0	4	0	4	0	0	4	0	4	4	4	4	5	5	1	0	5	5
C4	2	1	1	3	2	2	2	2	2	5	3	5	2	2	2	2	2	1	2	2	2
C14	0	0	4	3	0	5	5	5	0	5	5	3	5	5	5	0	5	1	5	5	0
C15	5	1	2	1	2	1	3	1	1	1	5	1	1	1	4	5	0	1	2	5	5
C8	2	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	4	3
C10	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	4	3	2	2	2	5	2	1	1	2	0
C19	3	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	5	4	1	0	1	3
C16	4	0	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	1	3	4	3
C3	5	1	3	1	3	4	4	3	5	5	4	4	3	3	3	5	5	1	3	4	4
C12	3	1	3	2	3	2	5	0	2	2	2	3	2	2	2	5	5	1	3	4	4
C2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4

Fuente. Elaboración propia.

Posteriormente en Rstudio se utilizó la siguiente codificación para obtener una lista de vínculos:

```
#llamamos a la librería
library(EconGeo)
#generamos una matriz M con la búsqueda del documento
M = as.matrix(
  read.csv("/Users/luz/Documents/Rstudio/Base de datos nodos y
vinculos.csv",
          sep = ",",
          header = T,
          row.names = 1))
# Generamos un data frame
E12= get.list(M)
#Se nombran las columnas
```

```
colnames(E12)= c("CAIorigen", "CAIdestino", "peso")
#Guardar el documento con formato csv
write.csv(E12, file = "enlacesCAIRstudio2023.csv")
```

La lista de vínculos se depuró en Excel, donde se eliminaron los vínculos ponderados con 0, posteriormente se desarrollaron los cálculos de la red y grafo en Gephi.

6.4 Resultados

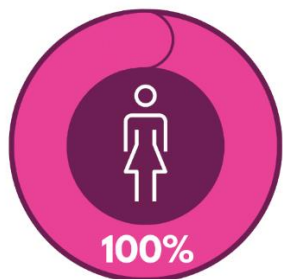
Los resultados se dividen en resultados de la primera etapa y resultados de la segunda etapa conforme a la metodología.

6.4.1 Resultados de la primera etapa

Un hallazgo importante es que tanto propietarias como directivas de las escuelas, son mujeres en su totalidad como lo muestra la figura 36, el requisito normativo para estar a cargo de la dirección de un CAI es contar con una Licenciatura en Educación o a fin, por tal motivo, en ocasiones cuando la o el propietario no cuenta con el perfil, contrata a un directivo que cubra los requisitos, para que sea el responsable de dirigir la educación inicial o preescolar de su institución.

Figura 36

Porcentaje de directivas a cargo de los CAI de la zona escolar 1

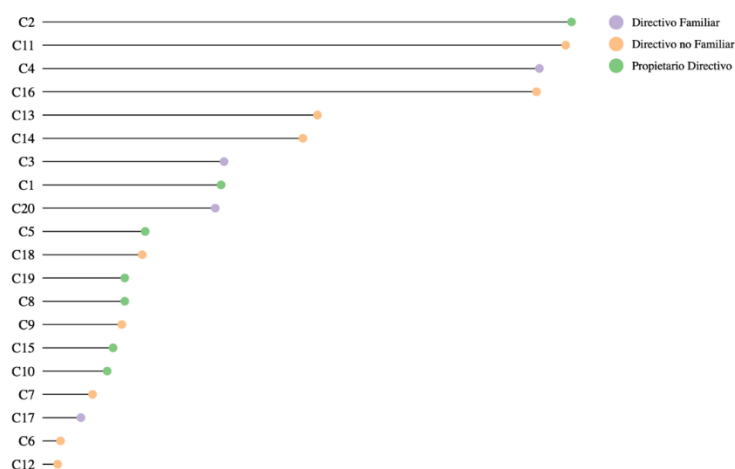


Fuente. Elaboración propia.

En términos de propiedad y dirección en orden de mayor a menor, se encuentran en primer lugar las instituciones educativas dirigidas por directoras no familiares (9/20), después las escuelas en donde sus propietarias son al mismo tiempo directoras o que participan directamente en las reuniones de zona (7/20), y por último las escuelas dirigidas por directoras que tienen algún parentesco con él o la propietaria del colegio (4/20). En el gráfico 15 que muestra la población escolar y si los propietarios y directivos son familiares durante el periodo 2021, se aprecia que los CAI denominados C2, C11 y C4 (empresas familiares educativas particulares) y C16 (institución educativa paraestatal), son las escuelas con mayor población escolar, lo anterior se debe en el caso de los colegios particulares, a que son colegios subrogados ya sea por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del estado (ISSSTE), lo que hace más atractivo para los padres de familia, recibir esta prestación laboral al inscribir a sus hijos en este tipo de instituciones.

Gráfico 15

Población escolar, propietarios y directivos por CAI durante el periodo 2021

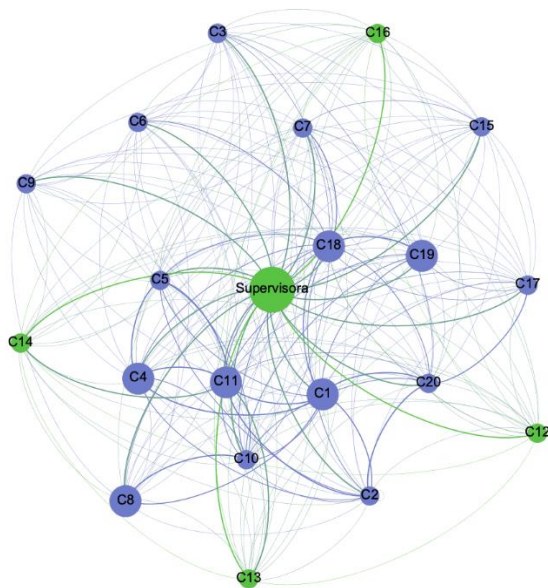


Fuente. Elaboración propia.

La red construida a partir de la matriz de comunicación entre propietarios, directivos de los CAI y la supervisora de la zona escolar 1 dependiente de la Secretaría de Educación Pública, se muestra en el gráfico 16, donde se cuenta con 21 nodos integrados por propietarias y directivas de los CAI SEP y la supervisora, de ahí se generan 210 vínculos de comunicación denominadas aristas entre integrantes de la red, cabe destacar que todos los nodos tienen un grado de 20 enlaces (con otros nodos), aunque el peso de la arista no es igual en todos los casos, el diámetro de la red es de 1 y la densidad de la red es del 100%, los nodos azules representan empresas de gestión y trabajo familiar y los nodos verdes a las no familiares y supervisora y el tamaño del nodo está determinado por las instituciones educativas que comparten mayor información dentro de la red como se muestra en el gráfico 16.

Gráfico 16

Red operativa de CAI SEP del estado de Hidalgo



Fuente. Elaboración propia.

Existen vínculos sociales que se generan en la operatividad de la red de CAI, a través de juntas de comunicación que sirven de espacios para compartir conocimientos e información, las reuniones se llevan a cabo tres veces al mes, son convocadas por la supervisora que depende del gobierno estatal. La figura de supervisión se convierte en un actor que promueve la comunicación, conocimiento, cumplimiento de normatividad y exposición de temas relevantes que aportan conocimiento tácito a los CAI. Crossley et al. (2015), propone el análisis de redes sociales centrado en el actor “ego”. La “red ego” o red egocéntrica, se forma alrededor de un actor social particular (empresa, actor humano, corporativo, gubernamental) en donde involucra a los demás actores “alters” con los que ego mantiene un vínculo específico que puede ser de cercanía emocional, intercambio de información, etc. Por lo tanto, una red de ego es una lista de alters con los que un actor convive en una relación particular. En este caso, debido a las regulaciones que enmarcan la operatividad de los Centros de Desarrollo Infantil la supervisora, según los reportes mensuales, ponderadamente tiene relación continua con cada uno de los CAI que integran la zona 1, por lo tanto, se convierte en el nodo central ego de esta red con mayores conexiones. Sin embargo, se aprecia que entre alters, que son las propietarias y directivas de CAI familiares y no familiares que integran la red, se denotan tanto conexiones débiles, como ejemplo C6 y C9; así como también, vínculos más fuertes como el caso de C18 y C19.

En la Red operativa de CAI SEP del estado de Hidalgo durante el periodo escolar 2021, todos los nodos están conectados, debido a que todos escuchan la información que se comparte durante las juntas de información, aunque estos no presenten un vínculo fuerte, sin embargo, los vínculos débiles, también aportan al conocimiento tácito. Para Granovetter (1973), la fuerza de los vínculos débiles ayuda a “saltar” a nuevos entornos, abre más

opciones y oportunidades, en este caso representa la operatividad, aplicación de la normatividad y supervivencia. Podemos observar que las propietarias y directivas de 6 escuelas familiares (C1, C4, C8, C11, C18 y C19), son nodos que comparten más información a la red con participación activa. En la tabla 21 se distinguen las propietarias y directivas de los CAI que comparten mayor información con la red, de las cuales 3 son propietarias directivas (PD), 2 son directivas no familiares (DNF) y 1 es directiva familiar (DF), pero todas pertenecen a empresas familiares. Dicha participación incentiva la generación de conocimiento e información. Los temas que se comparten durante las reuniones de la zona escolar son: estrategias de atención para los alumnos y padres de familia, aspectos legales y normativos, cómo contestar a las autoridades municipales o estatales en caso de una inspección, la forma de administrar datos y programas educativos e inclusive se comparten actividades recreativas.

Tabla 21

Propietarias y directivas de CAI con mayor participación en la red operativa

No.	CAI	Familiar	Propietario o Directivo
1	C1	Sí	Propietaria y directora
4	C4	Sí	Directora que es parte de la Familia gestora
8	C8	Sí	Propietaria directora
11	C11	Sí	Directora que no es parte de la familia gestora
18	C18	Sí	Directora que no es parte de la familia gestora
19	C19	Sí	Propietaria y directora

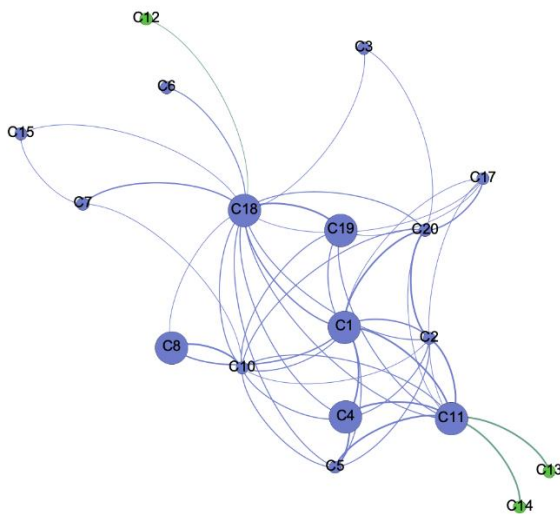
Fuente. Elaboración propia.

Al observarse vínculos más fuertes entre algunos de los nodos hay evidencia de la presencia de una subred, los subgrupos indican áreas de mayor densidad dentro de la red, así se identifican redes que tienen vínculos en común. En el gráfico 17 se observa el grafo que representa la subred de CAI, lo integran 18 nodos que corresponden a propietarias y directivas y en donde se generan 48 vínculos de comunicación entre integrantes de la subred

que representan las aristas, todos los nodos tienen un promedio de 5.33 enlaces que representan el grado, aunque se puede observar que los enlaces difieren en pesos que se representan en el grosor de la arista, el diámetro de la red es de 3 lo que significa la distancia máxima entre nodos, la densidad de la red es de 3.14% de vinculación, de color azul se encuentran los CAI gestionados por familias (familiares), mientras que el color verde representa a los CAI no gestionados por familia (no familiares) y por último, mientras más información comparten en la red, mayor es el tamaño del nodo.

Gráfico 17

Subred de transmisión de conocimiento tácito entre CAI SEP zona 1



Fuente. Elaboración propia.

El grado de centralidad, permite hacer una medición de acuerdo al número de adyacencias de cada nodo (Kadry y Al-Taie 2014). Mientras más adyacencias mayor centralidad de grado. El ancho del lazo corresponde a una vinculación más fuerte entre nodos, este tipo de relación se ha construido con el tiempo, de confianza mutua, porque los lazos más fuertes corresponden a una relación de trabajo previo, debido a que directoras y

propietarias de los CAI, se conocieron cuando trabajaban en una institución académica anterior a la apertura de sus propias escuelas, también se han conocido a lo largo de 15 años por pertenecer a la misma zona de supervisión y en otros casos por haber estudiado juntas en la normal, por lo tanto, dichos vínculos y confianza se ha construido durante años.

El enfoque de análisis de la red se encuentra en los nodos que representan tanto a propietarias como a directivas que más aportaciones hacen a la red debido a que comparten información con todas las escuelas integrantes de la zona 1. Dentro de los nodos, se encuentran las directoras no familiares de los CAI Familiares C11 y C18, las directivas además de aportar a la red, fungen como “*hubs*” o eslabones, quienes unen el camino de intermediación para conectar a otros nodos, lo anterior debido a su formación preparación y motivación (Aguilar-Gallegos et al., 2017) . De la misma forma, los nodos C1, C8 y C4 son propietarias que dirigen sus colegios, las cuales comparten información a la red. El nodo C8, a quien la supervisora la califica como “reservada y cuidadosa de sus conocimientos” debido a que comparte logros, pero no forma muchos vínculos cercanos. Otro hallazgo importante es que los nodos C9 y C16 que pertenecen a la Red Operativa de CAI, no tienen vinculación con esta subred, lo anterior debido a que C9 cuenta con una nueva directora que se integró durante el presente año y C16 pertenece a un CAI paraestatal y no presenta vinculación con los demás nodos de la red.

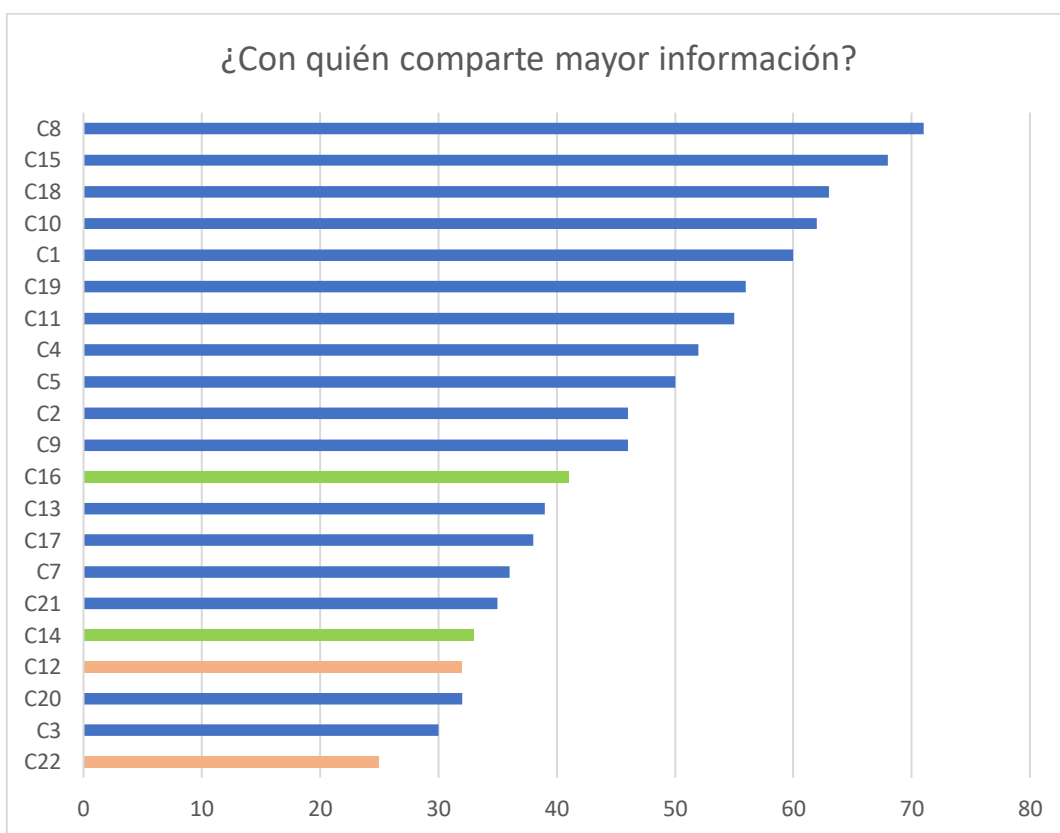
6.4.2 Resultados de la segunda etapa

La segunda etapa se conformó por la aplicación de un instrumento, en la cual, los resultados de la pregunta ¿Con quién comparte más información? los CAI con mayor influencia en la red son particulares gestionados por familia que ocupan los primeros 10 lugares. Los nuevos integrantes de la zona escolar son los C22 y C21 y se ubican en las

últimas posiciones, al igual que la red operativa el CAI C3 se encuentra en la penúltima posición de la tabla como lo muestra el gráfico 18.

Gráfico 18

CAI que comparten más información



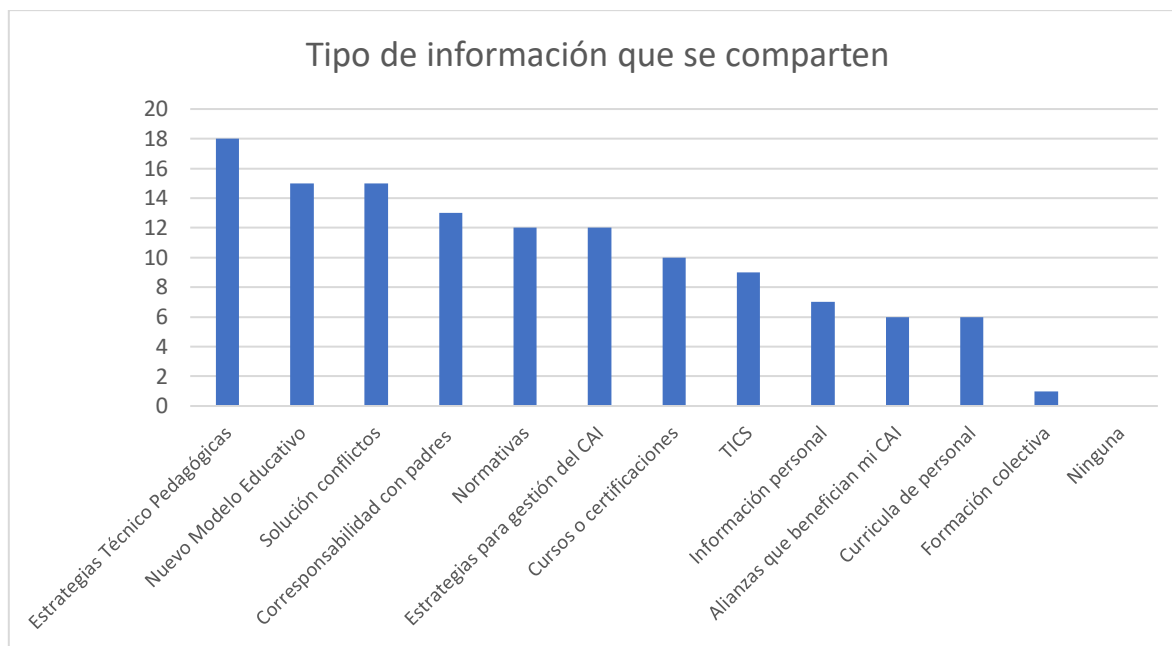
Fuente. Elaboración propia.

Nota. Color azul: CAI particulares de gestión familiar, en color verde son CAI oficiales y en color naranja son CAI particulares sin gestión familiar.

En cuanto al tipo de información que comparten entre los CAI en primer lugar, son estrategias técnico-pedagógicas, en segundo lugar, la solución de conflictos y la aplicación del nuevo modelo educativo y en tercer lugar la corresponsabilidad con padres de familia como lo muestra el gráfico 19.

Gráfico 19

Tipo de información que se comparten entre CAI

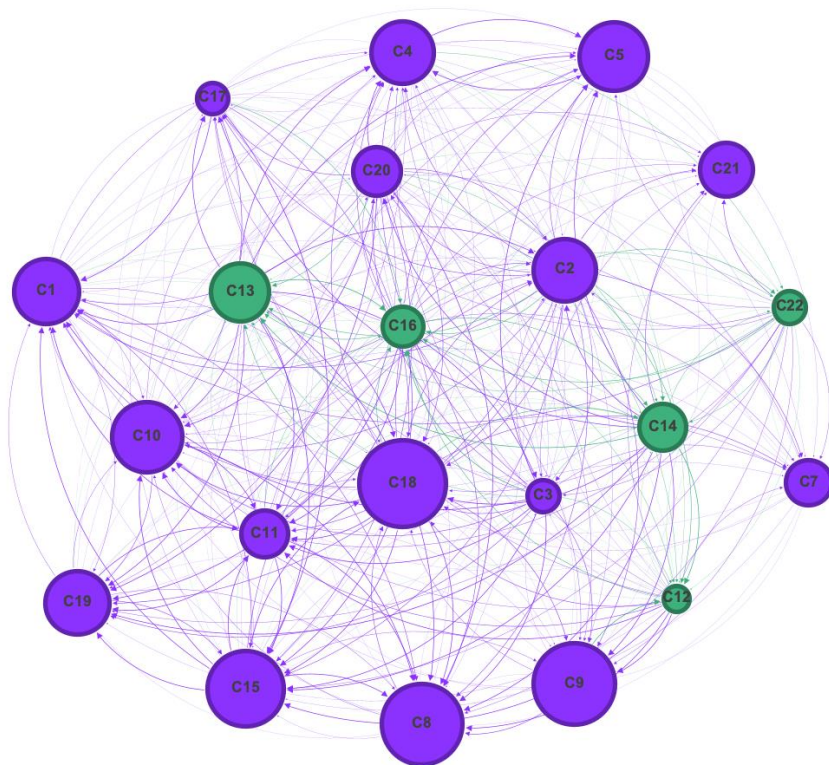


Fuente. Elaboración propia.

Se construyó un grafo para visualizar el relacionamiento en red de los CAI integrantes de la zona escolar 1. Se identificó una red dirigida con 21 nodos que representa cada CAI y 328 aristas que representan los lazos de comunicación, en donde el grosor del vínculo está relacionado con la intensidad en la que se comparten información. La densidad del grafo es de .781, es decir, que la cohesión entre nodos de la red es del 78%, tiene un grado medio de 14.95, donde la centralidad de grado de entrada es similar entre los nodos. El tamaño de nodo se determinó por el cálculo de HITS correspondiente a autoridad (*authority*) que tiene que ver con la referenciación obtenida por los nodos alter, a mayor referenciación mayor tamaño de nodo (Kleinberg, 1999) como lo muestra el gráfico 20.

Gráfico 20

Red dirigida de CAI zona escolar 1



Fuente. Elaboración propia.

Nota. Color de nodo morado: CAI gestionado por familia, el color verde es un CAI no gestionado por familia.

El tamaño del nodo se definió por el cálculo del algoritmo HITS correspondiente a autoridad (*authority*). El nivel de intensidad de la relación está determinado por el grosor del vínculo.

Se puede apreciar que los CAI con mayor referenciación son C18, 15, 8 y 9 que corresponden a CAI particulares gestionados por familia; mientras que los de menor referenciación son los de C12 y C22 ambos CAI no son gestionados por familia, este último es de nuevo ingreso a la zona escolar 1.

6.5 Discusión

Los CAI de la zona escolar 1 forman redes operativas y de transferencia de información que se obtiene de forma periódica y personal, este comportamiento es característico de este sector de educación inicial en particular, donde los CAI gestionados por familia son los que más información comparten con la red. Para Chakravorti (2010) algunas organizaciones toman como referencia lo que hace su competencia para generar innovaciones, pero a diferencia de otros sectores, el sector de la educación inicial de la zona 1 del estado de Hidalgo lo hace de forma abierta y compartida entre los propios competidores. El propósito social de un CAI no es el fin de lucro, están constituidos bajo la Ley de Impuestos Sobre la Renta en su mayoría como sociedades civiles con fines educativos (Ley de Impuesto Sobre la Renta, 2014), sin embargo, necesitan como toda organización sobrevivir y actualmente enfrentan alta competencia en una misma zona geográfica. Debido a su tipo de servicio son supervisados por autoridades como la Secretaría de Educación Pública que se convierte en un actor importante de considerar dentro de su gestión. Para Freeman (2010), los grupos de interés se conforman de actores sin cuyo apoyo la empresa dejaría de existir, por lo tanto, para los CAI de la zona escolar 1 del estado de Hidalgo, tanto la autoridad de la supervisora como los otros CAI integrantes de la zona escolar 1 se convierten en grupos de interés que deben considerarse en la gestión del colegio (Freeman, 2010).

Tomando como referencia lo expuesto por Gómez-Mejía y Herrero (2022); que indican que la heterogeneidad de empresas familiares esta proporcionado en gran medida por los aspectos culturales y sociales que rodean a la organización, se puede afirmar que un aspecto que rodea a los CAI de la zona escolar 1 es que todos son dirigidos por mujeres, así como también se observó durante la aplicación del instrumento que el personal de la

Secretaría de Educación Pública como supervisora y directivas, también son mujeres de profesión en el área docente y muchas de ellas madres de familia, lo que hace una gran aportación a la cultura del sector educativo de educación inicial, donde el empoderamiento de la mujer al ocupar plazas de dirección y toma de decisiones es un tema que se debe abordar en futuras investigaciones. En un estudio desarrollado por (Rodríguez-Zapatero & Rodríguez-Jiménez, 2011), concluyeron que la mujer decide integrarse en el contexto de la gestión de una organización familiar por compromiso, lealtad y valores familiares, en el sector de educación inicial, se detecta ese compromiso por un bien común, influenciado por los beneficios que surgen al establecer vínculos externos dentro de una red de relaciones entre mujeres, como lo afirma Putnam (1993), con la búsqueda de beneficios colectivos basados en la confianza, normas de reciprocidad y compromiso común.

Con respecto a los cuestionamientos de Calabrò et al., (2019) en cuanto a las aportaciones de los ejecutivos que no pertenecen a la familia gestora y que están a cargo de la toma de decisiones, vemos que existen dos directivas de CAI gestionados por familias que no son parte de la familia propietaria pero que comparten abiertamente información con otros CAI de la zona escolar, incluso sus CAI son fuertemente referenciados por sus compañeras.

Durante la investigación, se construyeron dos redes, como se pudo analizar en ambas redes se confirma que existe un intercambio de conocimientos entre actores de la red, según Mahmood (2015), esto se genera por la operatividad de los CAI, en donde en una de ellas la figura de la supervisora, genera una red egocéntrica que permite la comunicación entre las directivas de la zona escolar, con ello se confirmó una red de comunicación interna por la información compartida cargada de conocimientos tácitos en la Red.

Se registro por la entrevista con la supervisora que algunos CAI llevan más de 15 años de pertenecer a la zona de supervisión, esta longevidad de relaciones ha desencadenado

conflictos entre integrantes, pero también, ha desarrollado lazos más fuertes construidos a lo largo de los años, se muestra cómo los CAI de reciente incorporación no fueron referenciados por los integrantes de la red. Watts, (2006), afirma que los vínculos débiles tienen un gran nivel de relevancia en la red, debido a que surge una coordinación social efectiva que conlleva a un “salto” a un nuevo entorno, esto genera nueva información que no se pudiera recibir de otra manera.

Así mismo, la subred de propietarias y directivas de CAI confirma lo expuesto por Bordieu (1986), ya que existe una relación asimétrica entre integrantes de la red, es decir unas presentan una intensidad de acoplamiento mayor que otras, aunque algunos centros educativos cuentan con un número similar de alumnos es decir similar capital económico, existe una relación más estrecha entre algunos de ellos representada en los grafos por lazos más anchos, lo que se considera una desigualdad entre nodos de la red como lo indica la teoría (Plascencia, 2005). Sin embargo, los CAI que presentan mayor relacionamiento son los particulares gestionados por familia, donde también son organizaciones de trabajo familiar, donde el sustento económico y la proyección hacia la supervivencia rige el comportamiento de compartir con otros integrantes del sector. Será conveniente en un futuro analizar si la presencia e influencia del capital cultural, como pueden ser la similitud en valores entre directivas, fomenta una relación más estrecha en la red.

Sin embargo, se demostró que existe una relación recíproca de ayuda mutua en la red, esto se asocia con lo expuesto por Coleman (1988), que utiliza la palabra “pagares” para explicar el sentimiento de deuda que puede generarse y sentir la obligación de participar con colegas de la red.

En dos casos las directivas de organizaciones que no son gestionadas por familia, representan eslabones importantes en la generación y conservación del capital social familiar,

ya que fomenta las relaciones con instituciones externas a la empresa, lo que apertura canales de información y diálogos que generan un trabajo compartido que fomenta las innovaciones dentro de la red, como lo indica Sánchez-Famoso et al. (2017).

Los vínculos más fuertes entre integrantes de la red, se construyeron por la confianza que representa una relación de años atrás como lo indica Putnam (1993), y que generan valor compartido en los integrantes de la red. Así mismo, se confirma lo expuesto por Mendoza et al. (2020), ya que las empresas con orientación a largo plazo que presentan una edad de más de 15 o 20 años, están más interesadas en compartir y recibir información que fomente una visualización de nuevas formas de resolver sus problemáticas a través de la comunicación para generar estrategias con visión de sostenibilidad a largo plazo, lamentablemente vimos que uno de los nodos más alejados de la red C6, no sobrevivió sin embargo, una investigación cualitativa nos dará luz verde si estar alejado del relacionamiento tuvo alguna incidencia en su supervivencia.

La contribución de esta investigación radica en la aplicación de la teoría de redes y capital social en el sector de la educación de primera infancia del estado de Hidalgo; la detección de redes de operatividad y transferencia de conocimiento entre el personal que labora en los CAI en su mayoría directivas mujeres; se detectó el tipo de consultas y comunicación más frecuentes entre CAI; se identificaron a los CAI más referenciados de la red mediante cálculos de centralidad desarrollados en Gephi, como lo desarrollaron (Younis & Ahsan, 2021); así como también se hicieron contribuciones al detectar el empoderamiento de la mujer en el sector educativo de primera infancia, donde la aficción por su actividad económica, es decir la docencia en combinación con el propósito social, motivan a las mujeres a ayudar a otras compañeras a salir adelante y compartir, fomentando lazos sociales de capital social para ellas y sus organizaciones.

La evidencia empírica señala que bajo condiciones laborales y lazos de amistad, el capital social entre las directoras de los CAI que no siempre forman parte de la familia, comparten información y al mismo tiempo estrategias para enfrentar la adversidad, como lo indica Calabrò et al. (2019).

Para futuras investigaciones, se recomienda analizar lo expuesto por Kliksberg y Rivera Quintero (2007) y Coleman (1994), detectar si los valores compartidos o la estructura institucional facilitan acciones de intercambio de información entre los actores y la incidencia en que todas las directivas de los CAI sean mujeres.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

7.1 Conclusiones

La definición de empresa familiar gira en torno a conceptos como: propiedad y control de la familia hacia la empresa, participación de la familia en la gestión, o la intención de continuar el legado familiar a futuras generaciones (Chua et al., 1999; Sharma & Sharma, 2011). La literatura afirma que la empresa familiar rige su comportamiento en torno al cuidado y preservación de la riqueza socioemocional, entendida como aquellos objetivos no financieros dirigidos a preservar la dotación familiar que incluye los intereses familiares como son: pertinencia, afecto, valores, altruismo, identidad, influencia y perpetuidad (Gómez-Mejía, et al., 2007). Las decisiones y estrategias, innovación, interés por la continuidad y la sucesión del legado familiar son temas de estudio en la investigación actual de empresa familiar (López et al., 2023).

En la heterogeneidad de las empresas familiares existe un tipo de organización gestionada por familia que ha sido poco explorada: las organizaciones con mandato social gestionadas por familias. Inclusive dentro de esta tipología de empresa familiar en ocasiones se integra la variable empresa de trabajo familiar, la cual tiene la intención de incluir a varios miembros de la familia a colaborar en la institución; por lo tanto, esta organización se vuelve un proyecto familiar de sustento económico de cada integrante de la familia, de ahí su interés por la supervivencia y sostenibilidad en el tiempo antes que la rentabilidad (Gallo, 2004).

Brigham y Payne (2019) convocan a dirigir las investigaciones hacia este tipo de organizaciones con mandato social para generar hallazgos en torno a la riqueza socioemocional no familiar. Por este motivo, la presente tesis doctoral tuvo el objetivo de explicar, conforme a marco teórico a través de la construcción de un modelo conceptual y dos estudios empíricos, la incidencia de la riqueza socioemocional tanto familiar como social

en la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones con mandato social gestionadas por familia en el contexto mexicano-familiar post pandemia COVID-19.

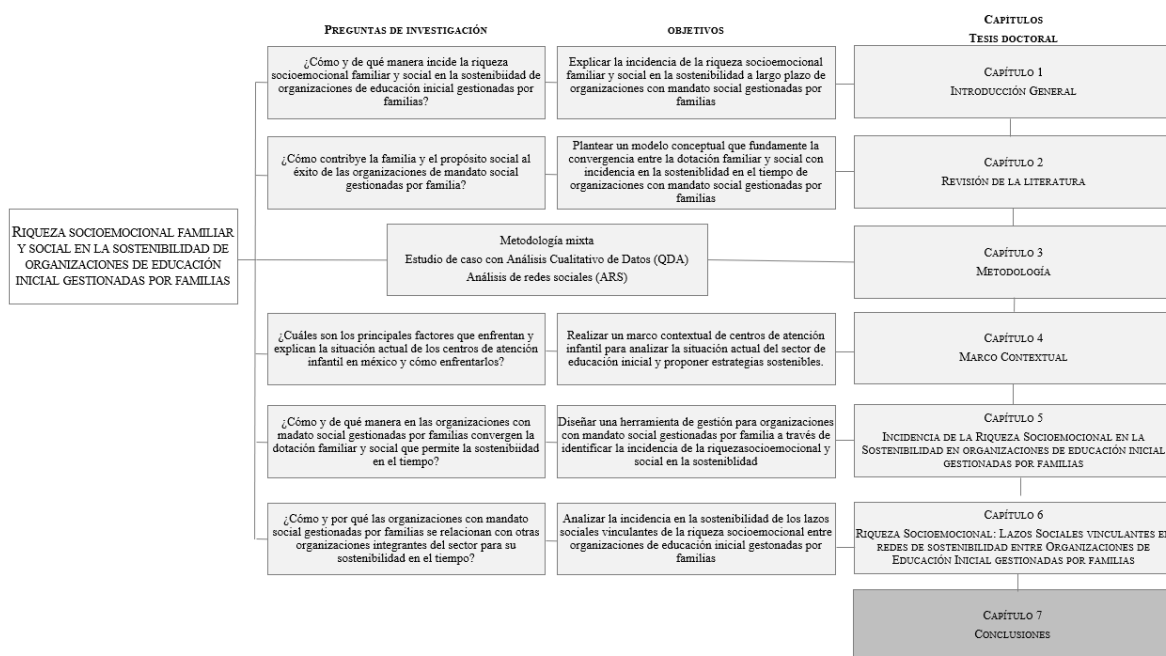
Los sujetos de estudio fueron los Centros de Atención Infantil (CAI) que pertenecen a la zona escolar 1 del estado de Hidalgo, México. Los CAI son instituciones con mandato social de educación inicial y en su gran mayoría son de trabajo y gestión familiar. Las investigaciones dirigidas a los centros de atención a la primera infancia son escasas (Romero-Galisteo et al., 2019), al contar con poca literatura, fue necesario abordar el estudio con diversas técnicas de investigación mixta, entre las cuales, en primera instancia, se desarrolló un análisis contextual de los sujetos de estudio para poder comprender su situación actual y proponer estrategias. Se utilizó una novedosa técnica de codificación utilizando el estudio de caso y el Análisis Cualitativo de Datos (Saldaña, 2013;2014); así como, también se realizó un Análisis de Redes Sociales (Aguilar et al, 2017). La diversidad de metodologías permitió dar respuesta a las preguntas de investigación y alcanzar el propósito planteado.

El objetivo de la tesis doctoral fue explicar la incidencia de la riqueza socioemocional familiar y social en la sostenibilidad a largo plazo en los CAI del estado de Hidalgo. Se identificaron patrones de acción, consistencia y relación, que permitieron explicar a profundidad la convergencia entre los objetivos familiares y sociales que impulsan las decisiones que llevan a la sostenibilidad a largo plazo.

Una vez que se cumplieron todos los objetivos de la investigación, a continuación, se presentarán las conclusiones por pregunta de investigación que muestra el “Modelo de investigación para tesis doctoral” con posición en conclusiones que muestra la figura 37.

Figura 37

Modelo de investigación para tesis doctoral con posición en conclusiones



Fuente. Elaboración propia.

7.2 Conclusiones sobre cada pregunta de investigación

Con respecto a la contribución conceptual de la investigación, dirigida a fundamentar cómo influye la familia y el propósito social al éxito de las organizaciones con mandato social (sin fines de lucro) gestionadas por familias, se construyó un sólido marco teórico. Diversas investigaciones se han enfocado en detectar cómo contribuye la familia al éxito de la organización inclinándose en desarrollar estudios del comportamiento de las empresas familiares con sus objetivos no financieros, los cuales forman parte de su dotación familiar (Chrisman et al., 2005; Gómez-Mejía et al., 2007; Zellweger et al., 2010; Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía y Herrero, 2022). Los principios del comportamiento de las organizaciones gestionadas por familia radican en el traslape institucional de normas familiares versus normas institucionales (Lansberg, 1983); la influencia y control de la familia sobre la

propiedad que genera incidencia en la estrategia (Churchil y Hatten, 1987; Taguiri y Davis 1996); así como, también propicia una cultura de empresa familiar con emblemas y significados propios de la familia (Dyer, 1998), pero que difiere con respecto al sector, país (al cual pertenece la organización familiar) e interés que demuestra por la continuidad transgeneracional a largo plazo.

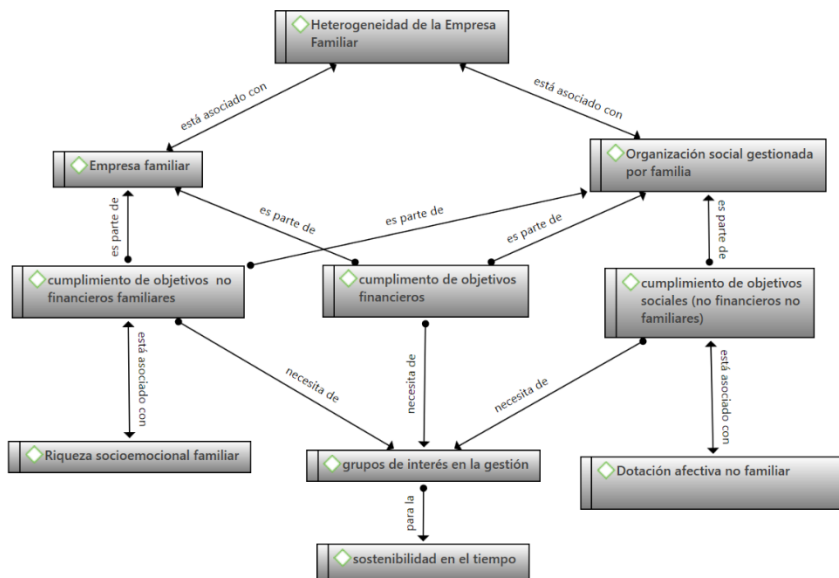
Se analizaron aspectos positivos y negativos con respecto a las teorías de: agencia (Jensen y Meckling, 1976), capital social (Coleman, 1988; Putnam, 1993; Bourdieu, 1986) y la teoría de partes interesadas (Freeman, 2010), comúnmente implicadas para fundamentar teóricamente el comportamiento de las organizaciones gestionadas por familias. En cuanto a la teoría de agencia se destaca que cuando la propiedad y gestión están a cargo de la familia, hay una alta probabilidad de que se cuiden los intereses familiares con visión a largo plazo por la lealtad y cooperación entre integrantes de la familia; sin embargo, los conflictos familiares de antaño pueden traspasar la frontera familiar a la empresarial, de ahí la importancia de generar un equilibrio y una claridad en el propósito familiar. Con respecto a la teoría de capital social, los vínculos emocionales que se forman a lo largo del tiempo se pueden transmitir a futuras generaciones, de ahí la relevancia de generar buenas relaciones que fomenten oportunidades de crecimiento y desarrollo para la organización; no obstante, no todos los integrantes de la familia desarrollan esas habilidades. En cuanto a la gestión de partes interesadas, la literatura indica que la influencia familiar tiene una parte positiva, como es el caso del altruismo que traspasa las fronteras de la familia hacia sectores vulnerables externos a la organización, pero también hay un lado oscuro que puede estar representado por la preferencia de la familia sobre colaboradores no familiares dentro de la organización.

Sin embargo, la contribución teórica de esta investigación se fundamentó en presentar dentro de la heterogeneidad de empresas familiares aquellas organizaciones sin fines de lucro gestionadas por familia, en donde tanto el propósito social como el propósito familiar se unifican hacia la prosperidad de la organización y sus grupos de interés.

Por este motivo, se generó un modelo conceptual que visualiza la convergencia entre el cumplimiento de diversos objetivos: financieros, dotación familiar y dotación social, que tienen incidencia en la sostenibilidad a largo plazo en organizaciones gestionadas por familia como lo muestra la figura 38.

Figura 38

Modelo conceptual de convergencia entre objetivos que inciden en la sostenibilidad en el tiempo de organizaciones gestionadas por familia



Fuente. Elaboración propia.

Este modelo conceptual coincide con lo expuesto por Kaplan y Norton (1996), quienes afirman que los intereses de los grupos de interés no pueden ser un conjunto aislado de

objetivos que se controlen aparte. Al contrario, si los intereses de los grupos de gestión son vitales para el éxito de la empresa, deben ser incorporados en el “Cuadro de Mando” de una organización; es decir, deben cubrirse en el sistema de gestión que contempla la generación de valor para los clientes presentes y futuros, así como la forma de potencializar las capacidades internas en las organizaciones.

Para conocer a detalle la realidad de los CAI en México y en el estado de Hidalgo, se desarrolló un análisis estratégico en el sector de la educación inicial en México, cuya contribución consistió en la recopilación de información de diversas fuentes de información como: páginas oficiales de la Secretaría de Educación Pública tanto federal como en el estado de Hidalgo; reportes de supervisión de la zona escolar 1, así como estadística interna de educación inicial, noticias publicadas, leyes y decretos. La contribución en este apartado fue la realidad de los CAI particulares de la zona escolar 1 del estado de Hidalgo.

Se detectó que los CAI presentaron una elevada tasa de mortalidad durante el periodo 2020-2021, por la disminución de más de 1,200 instituciones de educación inicial, donde un gran porcentaje eran escuelas particulares gestionadas por familias (Rivera-Álvarez, et al., 2021). En México los CAI son conocidos también como: Centros de Desarrollo Infantil (CENDIS), guarderías, estancias infantiles, kínder, entre otros. Los CAI brindan educación integral a niñas y niños desde 45 días de nacidos a menores de tres años, aunque se comprobó que la mayoría de los CAI también ofertan servicios educativos a preescolares; es decir, niños de entre 3 años hasta 5 años 11 meses de edad, porque la educación inicial forma parte de la educación básica con forme al Artículo 3 Constitucional. La mayoría de los CAI particulares son gestionados por familia, y aunque están constituidos como organizaciones sin fines de lucro, necesitan generar suficientes ingresos y desarrollar estrategias competitivas para su

sostenibilidad a largo plazo (David & David, 2017). Ante la competencia, que en este sector en particular incluye sustitutos como personas cuidadoras en casa, se detectó que los cambios ambientales, tecnológicos, disposiciones normativas y sociales, así como deficiencias por desconocimiento de herramientas metodológicas para la gestión, administración, desarrollo y crecimiento de los CAI, han impactado en la creciente mortalidad que actualmente presentan las escuelas dedicadas a la educación inicial; en especial, las que son administradas por particulares que en su mayoría son organizaciones con mandato social gestionadas por familias.

A través de un análisis FODA se propusieron dos estrategias. La primera dirigida a la cohesión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, con el fin de generar indicadores de medición del impacto hacia los grupos de interés, que en el caso de los CAI son alumnas y alumnos, padres de familia, personal de la organización, familia y sociedad, entre otros, donde la iniciativa de comunicar los resultados en memorias de sostenibilidad siguiendo los estándares ISO 26000 o GRI de forma anual, puede generar un gran impacto positivo en la imagen y reputación de los colegios. Esta estrategia coincide con lo expuesto por Schönherr et al. (2017), quien indica que adherirse al cumplimiento de los ODS es una oportunidad para las organizaciones de mejorar las acciones de responsabilidad social corporativa con impacto en grupos de interés.

La segunda estrategia sugiere implementar instrumentos y herramientas de gestión para administrar los CAI como empresa familiar con propósito social. Se detectó que, en su gran mayoría, los CAI reciben instrucciones y lineamientos para su dirección según los estándares de la SEP, que indican que el perfil de la persona responsable es de licenciatura en pedagogía. Lo que implica, que la directora no siempre tendrá conocimientos de

administración y gestión de instituciones. Debido a ello, existe una carencia de conocimientos y herramientas de gestión que permitan detectar los elementos clave para generar ventajas competitivas a través de una oferta de servicios educativos acorde al segmento de mercado a cuál se dirigen. Es decir, cubren estándares oficiales de educación, pero los CAI necesitan generar suficientes ingresos para sobrevivir ante sus costos y gastos. Por lo tanto, requieren herramientas de gestión que faciliten el cómo generar, capturar y comunicar valor y, al mismo tiempo, cumplir con su propósito social-familiar para llevar a la organización no solo a la supervivencia si no al crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. Todas las instituciones de enseñanza necesitan un plan estratégico para sobrevivir y prosperar, debido a que su fuente de financiamiento son las contribuciones (David y David, 2017). Uno de los aspectos que caracterizan a una organización gestionada por familia es su interés por el cuidado de su imagen y reputación, puesto que la organización es vista como una extensión del apellido familiar y su bien actuar, ante y con los grupos de interés, forma parte de su responsabilidad social corporativa que genera una marca de calidad con integridad y transparencia como símbolos de identidad familiar y reputación (Rivera Álvarez et al., 2023; Tagiuri & Davis, 1996), por tal motivo, ambas estrategias están enfocadas en un ganar-ganar con los grupos de interés, desarrollo sostenible y prosperidad para todos, pero sobre todo la sostenibilidad en el tiempo de la organización.

En cuanto a cómo y de qué manera en los CAI gestionados por familia convergen y se cumplen los objetivos familiares, sociales y financieros, que permiten la sostenibilidad en el tiempo, esta investigación pudo aplicar el modelo teórico expuesto en el capítulo 3. Por lo tanto, a través de la metodología de Análisis Cualitativo de Datos (QDA) de Saldaña (2014;2013), se llevaron a cabo tres ciclos de codificación para encontrar patrones

estructurales. Se eligió al CAI Instituto Oscar González Blakaller de la ciudad de Pachuca Hidalgo, México, por ser un ejemplo de supervivencia ante el choque exógeno de la pandemia que puso en peligro, por completo, a todos los sistemas que conforman la organización, y presentó menor tasa de deserción escolar en comparación con otros CAI integrantes de su zona escolar, por tal motivo se consideró políticamente importante (Creswell et al., 2007). Se detectaron la presencia de algunas normas “no escritas” presentes en la innovación de su modelo de negocios, que enmarcaron la eficacia del mismo. Sin embargo, a diferencia por lo expuesto por Johnson y Lafley (2010), se encontraron además de normas operativas, normas familiares y de afección social.

Ante amenazas la organización familiar hace uso de su riqueza socioemocional para reconfigurarse (Barros-Contreras, 2015). Se identificaron dimensiones presentes en la innovación del modelo de negocios ante una situación de pérdida como son:

Dimensiones de afección social: un fuerte propósito compartido social-familiar, el interés en las emociones de los infantes ante cambios, el cuidado de la integridad de los padres de familia, la integración de los alumnos al futuro, la conciencia de no lucrar con la parte social, pero, sobre todo, una fuerte afección por la actividad económica que implica las actividades de docencia que, inclusive, converge con la dote familiar debido a que trasciende generacionalmente.

Dimensiones de la dote familiar: solución de alternativas ante conflictos entre familia, el aceptar multifunciones por parte de los integrantes de la misma inmersos en la gestión de la organización, por la motivación de empresa de sustento familiar y el entendimiento de un legado familiar. El compartir estrategias con otras directivas que es parte de su vinculación

con una competencia leal, y el involucramiento de la generación más pequeña en actividades del colegio.

La metodología de Análisis Cualitativo de Datos (QDA) permitió identificar, a través de tres ciclos de codificación, que la convergencia entre las dimensiones de dotación afectiva social y dotación familiar se representa por: 1) un fuerte compromiso con el propósito social-familiar; 2) la motivación que propicia la afección por la docencia, que incluye compartir información con otras directivas y que se trasmite incluso entre generaciones (madre educadora, hijas educadoras) y, 3) la discreción con la que se maneja la información compartida por infantes y padres de familia. Se detectaron grupos de interés prioritarios involucrados en las diversas dimensiones como son: alumnas y alumnos, familia propietaria y no propietaria, padres o tutores, autoridades de la SEP, sociedad en general y docentes de otros CAI. Estos resultados representan una contribución a la heterogeneidad de la empresa familiar.

Las organizaciones con mandato social deben preguntarse lo siguiente: “al alcanzar el éxito ¿Cómo nos verán nuestros contribuyentes?” (Kaplan y Norton; 2004 p.37). Con los hallazgos de riqueza socioemocional familiar y social, se diseñó la herramienta: “Lienzo de gestión para organizaciones con mandato social de trabajo familiar con interés en la sostenibilidad en el tiempo”, la cual integra diversos elementos para la generación y captura de valor, normativas e indicadores de resultados (Osterwalder et al, 2010; Johnson y Lafley, 2010; Kaplan y Norton, 2004); así como, también se incluyen elementos para la identificación del propósito social y familiar. El lienzo tiene una metodología para su generación que se explica a detalle en el capítulo 5.

En cuanto a cómo y de qué manera las organizaciones con mandato social gestionados por familia incluyen en su toma de decisiones a los grupos de interés para su sostenibilidad, el presente trabajo de investigación aporta a la teoría del capital social familiar, en donde el Análisis de Redes Sociales (ARS), fue determinante para construir y analizar la red de vínculos entre diferentes actores que forman el capital social externo a las instituciones. Se presentó evidencia empírica de cómo, a través de vínculos que comparten información bajo un esquema de operatividad, directivas y propietarias de organizaciones con mandato social de trabajo y gestión familiar, promueven los vínculos externos y comparten información de tácticas de supervivencia, con su propia competencia, con un fin común: enfrentar la adversidad con estrategias que permiten su supervivencia. Las personas que toman las decisiones en los CAI de la zona escolar 1 encuentran espacios seguros, donde se promueve el aprendizaje cargado de conocimiento tácito que ha permitido la sostenibilidad en el tiempo de estas organizaciones. Este importante hallazgo conlleva al cuestionamiento de: ¿Por qué compartir información estratégica con la competencia? Así como también, ¿Por qué se detecta una red con vínculos más fuertes entre los CAI de propiedad, gestión y trabajo familiar? las respuestas a los cuestionamientos radican en dos puntos importantes:

- 1) Algunas directivas y propietarias de los CAI pertenecen a la misma zona escolar desde hace más de 15 años, donde su afección por la actividad económica que forma parte de su riqueza socioemocional social se comparte y traspasa fronteras de lo institucional a lo personal, lo que ha contribuido a la formación de fuertes vínculos de confianza y reciprocidad como lo indica Putnam (1993).
- 2) Al ser empresas de trabajo familiar, la preservación o supervivencia de la fuente de trabajo económica familiar se vuelve prioritaria, debido a que de ella depende

el futuro económico y sustento de la familia. Por tal motivo, es la prioridad a la supervivencia antes que a la rentabilidad y crecimiento.

Una contribución importante de esta investigación fue que, en particular en el sector de la educación de primera infancia de la zona escolar 1, se detectó que el 100% de las directivas a cargo de los CAI son mujeres, así como las propias autoridades de la SEP responsables del cumplimiento normativo de los CAI, con lo que se muestra un fuerte empoderamiento de la mujer al ocupar niveles directivos en el sector académico de educación inicial.

Por lo tanto, se concluye que si el CAI es de sustento familiar; el perfil de la persona consanguínea interesada en integrarse a la dirección o propiedad de un CAI, deberá desarrollar habilidades blandas de relacionamiento con mujeres directivas de otros CAI y autoridades de la SEP; contar con un título de licenciatura en educación o a fin (en caso de estar a cargo de la dirección general del CAI); presentar una elevada afección por la actividad económica de la docencia; tener claridad del propósito familiar-social-económico, y desarrollar conocimientos necesarios para gestionar la institución educativa como empresa familiar (identificando la oferta de valor, competencia, indicadores, entre otros) y generar, con ello, un legado familiar sostenible a largo plazo.

7.3 Limitaciones

La presente investigación tuvo dos limitantes. La primera fue el contar con acceso a información de los CAI integrantes de la zona escolar 1 del estado de Hidalgo, por lo que el estudio se limitó a una (la zona más grande) de cuatro zonas que componen la educación inicial en el estado de Hidalgo. La segunda limitante fue contar con 20 de los 21 CAI que

conforman la zona escolar 1 del estado de Hidalgo en la aplicación del instrumento de medición.

7.4 Futuras investigaciones

En futuras investigaciones será conveniente desarrollar estudios que profundicen el uso y aplicación de la herramienta “Lienzo de gestión para organizaciones con mandato social de trabajo familiar con interés en la sostenibilidad en el tiempo”, que fue diseñada para su aplicación en todas las organizaciones con mandato social de gestión y trabajo familiar, para medir su efectividad y beneficio en la sostenibilidad a largo plazo. Se abre la posibilidad de ampliar este estudio a otras zonas escolares tanto del estado de Hidalgo como del resto de la república mexicana. Así como también, se propone dirigir investigaciones al estudio del empoderamiento de la mujer que dirigen organizaciones con mandato social de gestión y trabajo familiar del sector de educación inicial.

REFERENCIAS

Referencias

- Abdurrahman, A. P., Mohamad, S., Sibghatullah, A., Keong, O. C., Hieu, V. M., & Mutira, P. (2022). The Role of Corporate Social and Environmental Responsibilities in addressing Sustainable Development Goals: Evidence from Malaysian Manufacturing Firms. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 12(3), 247–256. <https://ideas.repec.org/a/eco/journ2/2022-03-26.html>
- Aguilar-Gallegos, N., Martínez-González, E. G., & Aguilar-Ávila, J. (2017). *Análisis de Redes Sociales: Conceptos Clave y Cálculo de Indicadores* (Primera, Vol. 5). Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM).
- Barros Contreras, I. (2015). Efectos de la participación y esencia de la familia en la empresa: Un análisis en la empresa familiar desde el enfoque de capacidades dinámicas (p. 1) [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universidad de Valladolid]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=282796>
- Belausteguigoitia, I. (2005, septiembre 3). *Luz y sombra en las Empresas Familiares*.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 113–182. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), Article 3. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Berrone, P., Duran, P., Gómez-Mejía, L., Heugens, P. P. M. A. R., Kostova, T., & van Essen, M. (2022). Impact of informal institutions on the prevalence, strategy, and performance of family firms: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 53(6), 1153–1177. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00362-6>
- Blanco-Mazagatos, V., De Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2016). How agency conflict between family managers and family owners affects performance in

- wholly family-owned firms: A generational perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 167–177. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.07.003>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. En *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 15–29). New York: Greenwood.
https://is.muni.cz/el/fss/jaro2011/SAN106/um/Bourdieu.1986.Forms_of_Capital.pdf
- Bratnicka-Myśliwiec, K. (2019). *Bogactwo społeczno-emocjonalne i twórczość organizacyjna w przedsiębiorstwie*.
<https://semanticscholar.org/paper/8422fd08b0682be6cf08fe9a5279b30d126c7893>
- Brigham, K., & Payne, G. T. (2019). Socioemotional Wealth (SEW): Questions on Construct Validity. *Family Business Review*, 32, 326–329.
<https://doi.org/10.1177/0894486519889402>
- Cabrera-Rubio, A., & Salazar-Cantú, J. (2022). Corporate Social Responsibility of Foreign MNCs in Mexico During the COVID-19 Crisis. En *Business in the 21 st Century: A Sustainable Approach*. Emerald Publishing.
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–355.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>
- Calzada, M., Mendoza, J., & Hernández, B. (2015). *Una mirada a la empresa familiar hidalguense*.
- Cárdenas, S. L., & Piñón, F. A. P. (2019). Historicidad de la educación inicial en México, un estudio documental. *Debates por la Historia*, 7(1), Article 1.
<https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v7i1.108>
- Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). ‘What’s so special about family business?’ An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 656–666.
<https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2008.00696.x>

- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez–Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family–Controlled Firms Care More about their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1153–1173. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>
- Chakravorti, B. (2010). Stakeholder Marketing 2.0. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 97–102. <https://doi.org/10.1509/jppm.29.1.97>
- Chakravorti, B. (2015). What Businesses Need to Know About Sustainable Development Goals. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–5. <https://hbr.org/2015/11/what-businesses-need-to-know-about-sustainable-development-goals>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), Article 5. https://www.academia.edu/15508549/Trends_and_Directions_in_the_Development_of_a_Strategic_Management_Theory_of_the_Family_Firm
- Christensen, C. M., Cook, S., & Hall, T. (2006, enero 16). *What Customers Want from Your Products*. HBS Working Knowledge. <http://hbswk.hbs.edu/item/what-customers-want-from-your-products>
- Chua, J., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19–19. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Chua, J., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1103–1113. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(2), 173. <https://doi.org/10.1111/etap.12155>
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 12(2), 53–66. <https://doi.org/10.1177/104225878701200205>

- Coleman, J. (1988). *Social capital in the creation of human capital*. 94, 95–120.
https://www.crcresearch.org/files-crcresearch/File/coleman_88.pdf
- Coleman, J. (1994). *Foundations of social theory*. Belknap Press of Harvard University Press. [http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=edsacl&AN=edsacl.MIU011000000000000000000000543&lang=es&site=eds-live&scope=site](http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=edsacl&AN=edsacl.MIU01100000000000000000543&lang=es&site=eds-live&scope=site)
- Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Ravi, R., & Walls, J. L. (2023). More Bang for Their Buck: Why (and When) Family Firms Better Leverage Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 49(2), 575–605.
<https://doi.org/10.1177/01492063211066057>
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos. (2018). *El interés superior de niñas, niños y adolescentes, una consideración primordial (Folleto)*. Comisión Nacional de los Derechos Humanos.
https://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/Programas/Ninez_familia/Material/cuadri_interes_superior_NNA.pdf
- Consejo Nacional de Prestación de Servicios para la Atención, Cuidado y Desarrollo Integral Infantil. (2020). ¿Qué es un Centro de Atención Infantil (CAI)?
<https://www.gob.mx/consejonacionalcai/articulos/sabes-que-es-un-cai#:~:text=Los%20CAI%20son%20todos%20aquellos,ni%C3%B1as%20y%20ni%C3%B1os%20entre%20otros>.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [Const.]. (2023, 06 de mayo). Artículo 3
 [Título I]. Diario Oficial de la federación.
https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf
- Creswell, J., Hanson, W., Clark, V., & Morales, A. (2007). *Qualitative Research Designs: Selection and Implementation*. 236–264.
<https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
- Crossley, N., Bellotti, E., Edwards, G., Everett, M., Koskinen, J., & Tranmer, M. (2015). *Social Network Analysis for Ego-Nets*. <https://doi.org/10.4135/9781473911871>

- Cruz, C., Justo, R., & Castro, J. (2012). Does family employment enhance MSEs performance? Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27, 62–76.
<https://doi.org/10.1016/J.JBUSVENT.2010.07.002>
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15th Edición). Pearson HispanoAmerica.
- Dayan, M., Ng, P. Y., & Ndubisi, N. O. (2019). Mindfulness, socioemotional wealth, and environmental strategy of family businesses. *Business Strategy and the Environment*, 28(3), 466–481. <https://doi.org/10.1002/bse.2222>
- De Andrade, L., Lynch, C., Barbeito, A., Spiecker, E. M., Vissoci, J. R., Garcia, C. R., Nihei, O. K., & de B. Carvalho, M. D. (2013). Spatial distribution of ischemic heart disease mortality in Rio Grande do Sul, Brazil. *Proceedings of the Second ACM SIGSPATIAL International Workshop on the Use of GIS in Public Health*, 1–7.
<https://doi.org/10.1145/2535708.2535717>
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2015). Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 178–189.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.003>
- De Massis, A., & Rondi, E. (2020). Covid-19 and the Future of Family Business Research. *Journal of Management Studies (John Wiley & Sons, Inc.)*, 57(8), 1727–1731.
<https://doi.org/10.1111/joms.12632>
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47–57.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>
- Decker, C., Heinrichs, K., Jaskiewicz, P., & Rau, S. (2017). What do we know about succession in family businesses? Mapping Current knowledge and unexplored territory. En *The Routledge Companion to Family Business*. Routledge.
- Dunn, B., & Kaye, K. (1999). The Family Factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-Owning Families during Transitions. *Family Business Review*, 12(1), 41–41. <https://0-go-gale-com.biblioteca->

ils.tec.mx/ps/i.do?p=AONE&sw=w&issn=08944865&v=2.1&it=r&id=GALE%7C
A59134821&sid=googleScholar&linkaccess=abs

- Dyer, W. G. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>
- Dyer, W. G. (2009). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions* | Wiley. Wiley.Com. <https://www.wiley.com/en-us/Cultural+Change+in+Family+Firms%3A+Anticipating+and+Managing+Business+and+Family+Transitions-p-9780470622001>
- Elango, S., García, J. L., Heckman, J., & Hojman, A. (2016). Early Childhood Education. En *Economics of Means-Tested Transfer Programs in the United States* (Moffitt, Vol. 2, pp. 235–297). University of Chicago Press. <https://www.nber.org/system/files/chapters/c13489/c13489.pdf>
- Eriksson, I., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857028044>
- Feldman, E. R., Amit, R. (raffi), & Villalonga, B. (2016). Corrigendum: Corporate Divestitures and Family Control. *Strategic Management Journal*, 37(11), 2389–2389. <http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dedsjr%26AN%3dedsjr.26155231%26lang%3des%26site%3ded-live%26scope%3dsite>
- Filser, M., De Massis, A., Gast, J., Kraus, S., & Niemand, T. (2018, julio 1). Tracing the Roots of Innovativeness in Family SMEs: The Effect of Family Functionality and Socioemotional Wealth. *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 609. <https://doi.org/10.1111/jpim.12433>
- Firfiray, S., Cruz, C., Neacsu, I., & Gomez-Mejia, L. R. (2018). Is nepotism so bad for family firms? A socioemotional wealth approach. *Human Resource Management Review*, 28(1), 83–97. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.008>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

- Gallardo, J. A. L. (2011). TECNOLOGÍA EN LA EDUCACIÓN PRE-ESCOLAR EN MÉXICO. (Spanish). *Revista de Orientación Educativa*, 25(48), 59–75. <http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx%3fdirect%3dtrue%26db%3dedo%26AN%3d78335876%26lang%3des%26site%3ded-live%26scope%3dsite>
- Gallo, M. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Empresa y Humanismo*, 7(2), Article 2. <http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=26305258&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Gersick, K., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. <https://doi.org/10.5860/choice.34-4568>
- GIIN. (2023). *GIIN Global Impact Investing Network*. Impact Investing. <https://thegiin.org/impact-investing/>
- Gobierno de México. (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible [Página Institucional]. *Agenda 2030*. <https://www.gob.mx/agenda2030/articulos/1-fin-de-la-pobreza>
- Gobierno de México. (2019). Estancias infantiles seguirán operando bajo nuevos estándares. <https://www.gob.mx/presidencia/prensa/estancias-infantiles-seguiran-operando-bajo-nuevos-estandares-de-maximo-cuidado-y-bienestar-para-ninas-y-ninos-mexicanos>
- Gomez-Mejia, L., Basco, R., Gonzalez, A. C., & Muller, C. G. (2020). Family business and local development in Iberoamerica. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(2), 121–136. <https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2020-223>
- Gomez-Mejia, L., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5, 653–707. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>
- Gomez-Mejia, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

- Gomez-Mejia, L., Makri, M., & Kintana, M. L. (2010). *Diversification Decisions in Family-Controlled Firms*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>
- Gómez-Mejía, L., Pankaj, P., & Zellweger, T. (2018). *In the Horns of the Dilemma: Socioemotional Wealth, Financial Wealth, and Acquisitions in Family Firms*. *44*(4), 1369–1397. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206315614375>
- Gómez-Mejía, L. R., Campbell, J. T., Martin, G., Hoskisson, R. E., Makri, M., & Sirmon, D. G. (2014). Socioemotional wealth as a mixed gamble: Revisiting family firm R&D investments with the behavioral agency model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *38*(6), 1351. <https://doi.org/10.1111/etap.12083>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, *52*(1), Article 1. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gómez-Mejía, L. R., & Herrero, I. (2022). Back to square one: The measurement of Socioemotional Wealth (SEW). *Journal of Family Business Strategy*, *13*(4), 100480. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100480>
- Gomez-Mejia, L. R., Neacsu, I., & Martin, G. (2019). CEO Risk-Taking and Socioemotional Wealth: The Behavioral Agency Model, Family Control, and CEO Option Wealth. *Journal of Management*, *45*(4), 1713–1738. <https://doi.org/10.1177/0149206317723711>
- Goyzueía Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, *31*, 87–132. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1994-37332013000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Granovetter, M. (1973). *The Strength of Weak Ties*. *78*(6), 1360–1380. <https://sss.ulab.edu.bd/msj/wp-content/uploads/sites/29/2020/10/Optional-The-strength-of-weak-ties.pdf>
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, *6*(2), 104–118. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.11.002>

- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), Article 3. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001>
- Hernández-Carrión, C., Camarero-Izquierdo, C., & Gutiérrez-Cillán, J. (2017). Entrepreneurs' Social Capital and the Economic Performance of Small Businesses: The Moderating Role of Competitive Intensity and Entrepreneurs' Experience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(1), 61–89. <https://doi.org/10.1002/sej.1228>
- Hernández-Perlines, F., Moreno-Garcia, J., & Yáñez-Araque, B. (2019). The influence of socioemotional wealth in the entrepreneurial orientation of family businesses. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 523–544. <https://doi.org/10.1007/S11365-019-00561-0>
- INEGI. (2016). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*. 563. https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf
- Jensen, E., & Laurie (Directores). (2017). *An Introduction to Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473992290>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), Article 4. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. (Cover story). *Harvard Business Review*, 86(12), 50–59. <http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=35386627&lang=es&site=ehost-live>
- Johnson, M. W., & Lafley, A. G. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Harvard Business Press.
- Kadry, S., & Al-Taie, M. (2014). *Social Network Analysis: An Introduction with an Extensive Implementation to a Large-scale Online Network Using Pajek*. Bentham Science Publishers. <https://0-eds-b-ebscohost-com.biblioteca-ils.tec.mx/eds/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNjk0MDE2X19BTg2?sid=e30>

0872f-18ee-42fc-a542-215f4ca4fba9@sdc-v-
sessmgr02&vid=13&format=EB&rid=1

- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard* (2a. Edición). Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. (1a Edición). Ediciones Gestión 2000.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Hall, H., & Zellweger, T. M. (2012). *Extending the Socioemotional Wealth Perspective: A Look at the Dark Side*. 36(6), 1175-1182.
- Kleinberg, J. M. (1999). Authoritative sources in a hyperlinked environment. *Journal of the ACM*, 46(5), 604–632. <https://doi.org/10.1145/324133.324140>
- Kliksberg, B., & Rivera Quintero, M. (2007). *El capital social movilizado contra la pobreza: La experiencia del Proyecto de Comunidades Especiales en Puerto Rico* (1. ed). CLACSO : UNESCO.
- Koropp, C., Grichnik, D., & Kellermanns, F. (2013). Financial Attitudes in Family Firms: The Moderating Role of Family Commitment. *Journal of Small Business Management*, 51(1), 114–137. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00380.x>
- Kramer, A., & Kroon, B. (2020). Family Capital in Family Businesses: Complementarities of Human and Social Capital. En *Handbook of Research on the Strategic Management of Family Businesses* (pp. 1–21). IGI Global.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Text Analysis: A Guide to Methods, Practice & Using Software*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446288719>
- Labrunée, M. E., & Mauro, L. M. (2013). *Tejiendo Redes por la Infancia* (1a ed.). Pincu Imprenta Digital.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), Article 1. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6)
- Llanos-Contreras, Baier-Fuentes, & González-Serrano. (2022). *Direct and indirect effects of SEWi, family human capital and social capital on organizational social capital in small family firms*. 18(4), 1403–1418. <https://doi.org/doi.org/10.1007/s11365-020-00725-3>

- Llanos-Contreras, O., Jabri, M., & Sharma, P. (2019). Temporality and the role of shocks in explaining changes in socioemotional wealth and entrepreneurial orientation of small and medium family enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1269–1289. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00595-4>
- López, Y., Ramírez, D., Hernández, A., & Duque, P. (2023). Mapeo científico de la investigación a nivel mundial sobre riqueza socioemocional y empresas familiares. *Estudios Gerenciales*, 233–247. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5656>
- Lozares, C., Pericàs, J. M. V., Martí, J., López-Roldán, P., & Molina, J. L. (2011). Cohesión, Vinculación e Integración sociales en el marco del Capital Social. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 20(1), Article 1. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.407>
- Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D., Guan, H., Mazeikaite, K., & Streimikis, J. (2021). Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 686–703. <https://doi.org/10.1002/csr.2081>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), Article 5. <http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=6623782&lang=es&site=ehost-live>
- Mahmood, K. (2015). Social Capital: From Concept to Theory. *Pakistan Journal of Science*, 67(1), 114–119. <http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=102025589&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Mahto, R. V., Davis, P. S., Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2010). Satisfaction with Firm Performance in Family Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 985–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00393.x>
- Marsden, P. (1990). *Network Data and Measurement*. 16, 435–463. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=5c4a3e6cbd2f93ec1f24b5a08a60f609d87e8990>
- Mason, J. (2017). *Qualitative Researching*. SAGE.

- Meirelles, D., Braga de Lima, J., Antonialli, L. M., & Fernandaes, C. (2011). The family social capital impact in practices of learning, change and innovation in entrepreneurial family businesses. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 5(33), 12819–12828. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1486>
- Mendoza, J., Hernández, M., & Salazar, B. (2020). Structural, Psychological, and Socioemotional Factors That Determine Innovation Decisions in Family Firm. En *Handbook of Research on the Strategic Management of Family Business* (pp. 179–200). Business Science Reference.
- Micelotta, E. R., & Raynard, M. (2011). Concealing or Revealing the Family?: Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. *Family Business Review*, 24(3), 197–216. <https://doi.org/10.1177/0894486511407321>
- Morgan, T., Anokhin, S., Ofstein, L., & Friske, W. (2020a). SME response to major exogenous shocks: The bright and dark sides of business model pivoting. *International Small Business Journal*, 38(5), Article 5. <https://doi.org/10.1177/0266242620936590>
- Naciones Unidas México. (2023). *México cumple con 70.4 en los ODS | Naciones Unidas en México* [Página Institucional]. Naciones Unidas Méxio. <https://mexico.un.org/es/155256-mexico-cumple-con-704-en-los-ods>, <https://mexico.un.org/es/155256-mexico-cumple-con-704-en-los-ods>
- O'Reilly, M., & Kiyimba, N. (2015). *Advanced Qualitative Research: A Guide to Using Theory*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781529622782>
- Osterwalder, A. (2004). *Thebusiness-model-ontology.pdf* [UNIVERSITE DE LAUSANNE ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES]. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30373644/thebusiness-model-ontology.pdf?1356515806=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_Business_Model_Ontology_a_propositi o.pdf&Expires=1615994230&Signature=arKEDxb-2rIYJYz9C85vWPvz9oOUWA5yhB2xPvEeANFGfC47sDqEsyi34mN1NKP97EaS u~5yLD6jgpijHh5uL4i-TU5wI25y-XDgqKSnl2dFRbRh7qolc9eBHzTuYWWuJhCsHxQnJbpD-J7uTT4-cJjGdZ2WwLXwDYfsIOtlbESwK43~4-

VQeq6EjDgPqVhKjSjRTBHsMvqnjBomQnrz0HzGiX3WgJcZX9EmK6NksTTzY
2b4oDHxICAUZMtm6dy3AZx48F4zlG116E6DibWFSSt718ZJBgy3zUOT7rOn1P
QcUdho5P7HMc0IPUa8e2y3qntofElnI-gQNOOVgp7axw__&Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. (1a ed.). John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Etienneble, F. (2020). *The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems, 16*. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Paiva, V. (2023). *Organizaciones civiles y personas en situación de calle. Ciudad de Buenos A...* 75–102. <https://0-eds-p-ebsohost-com.biblioteca-ils.tec.mx/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=08aaecdb-a1d2-4928-9f0c-d74c896973fe%40redis>
- Patel, P. C., & Cooper, D. (2014). Structural Power Equality Between Family and Non-Family Tmt Members and the Performance of Family Firms. *Academy of Management Journal, 57*(6), 1624–1649. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0681>
- Peters, B. (2023). *Qualitative Methods in Monitoring and Evaluation: Free Lists*. American University. <https://programs.online.american.edu/msme/masters-in-measurement-and-evaluation/resources/free-lists-for-qualitative-data>
- Plascencia, J. R. (2005). *Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman y Putnam*. 4(4), 21–36. <http://www.tribunaeducacio.cat/wp-content/uploads/2016/02/3-visiones-CS1.pdf>
- Poza, E. (2011). *Empresas Familiares* (Tercera Edición). Cengage Learning.
- Putnam, R. (1993). *The prosperous community: Social capital and economic growth*. 4(13), 1–11. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Prosperous-Community%3A-Social-Capital-and-Public-Putnam/7ca2ff64d7db151775ed4ff002754157189ddca0>
- Randerson, K., & Radu-Lefebvre, M. (2021). Managing Ambivalent Emotions in Family Businesses: Governance Mechanisms for the Family, Business, and Ownership

- Systems. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(3), 159–176.
<https://doi.org/10.1515/erj-2020-0274>
- Randerson, K. (2022). Conceptualizing family business social responsibility. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121225.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121225>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Grupo Planeta Spain.
- Rivera Álvarez, L. Y., Hernández Calzada, M. A., & Pérez Hernández, C. C. (2023). Riqueza socioemocional en la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(102), 713–733. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890876>
- Rivera-Álvarez, L. Y., Hernández-Calzada, M. A., & Pérez-Hernández, C. C. (2021). Capítulo 4. El capital social en la empresa familiar: Redes sociales entre propietarios y directivos que comparten conocimiento para la innovación. En *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio innovadores en las empresas* (1a. Edición, pp. 49–63). UNIVA La Universidad Católica.
https://www.researchgate.net/profile/Evelio-Geronimo-Bautista/publication/367180745_Practicas_de_emprendimiento_e_innovacion_organizacional_de_las_IES_de_Michoacan_y_Jalisco/links/63c5dadd6fe15d6a5725110b/Practicas-de-emprendimiento-e-innovacion-organizacional-de-las-IES-de-Michoacan-y-Jalisco.pdf
- Rodríguez-Zapatero, M., & Rodríguez-Jiménez, M. (2011). La mujer en la empresa familiar. *European Journal of Family Business*, 1(2), Article 2.
<https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v1i2.4021>
- Romero-Galisteo, R. P., Lillo-Crespo, M., & García-San Juan, S. (2019). Calidad percibida en Centros de Atención Temprana de Andalucía. Estudio cualitativo. *Siglo Cero Revista Española sobre Discapacidad Intelectual*, 50(2), 7.
<https://doi.org/10.14201/scero2019502718>
- Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134–139. <https://www.jstor.org/stable/1817064>

- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. (2020). *The Sustainable Development Goals and COVID-19. Sustainable Development Report 2020*. (pp. 1–520). Cambridge University Press.
https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/2020_sustainable_development_report.pdf
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2a edición). SAGE.
- Saldaña, J. (2014). Coding and Analysis Strategies. En *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (pp. 581–605). Oxford University Press.
- Sampieri, R. H. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. McGraw Hill Mexico.
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Bubok Publishing S.L. <https://0-elibro-net.biblioteca-ils.tec.mx/es/ereader/consorcioitesm/189293?page=16>
- Sánchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2017). *Family involvement in top management team: Impact on relationships between internal social capital and innovation*. 23(1), 136–162.
<https://www.proquest.com/openview/7f98ee576dbb0ddb9c45a4f7ab2c150c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38879>
- Schönherr, N., Findler, F., & Martinuzzi, A. (2017). *Exploring the Interface of CSR and the Sustainable Development Goals*. 24(3), 33–47.
https://www.researchgate.net/profile/Norma-Schoenherr/publication/323241769_Exploring_the_interface_of_CSR_and_the_Sustainable_Development_Goals/links/5b24e2c80f7e9b0e374b7f7be/Exploring-the-interface-of-CSR-and-the-Sustainable-Development-Goals.pdf
- Schulze, W., Lubatkin, M., Lubatkin, M., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 473–490.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)
- Secretaría de Educación Pública. (2017). *Aprendizajes clave para la educación integral. Educación Inicial. Manual para la organización y el funcionamiento de los Centros de Atención Infantil*. Secretaría de Educación Pública.

- Secretaría de Educación Pública de Hidalgo. (2020). *Publicación Estadística Educativa. Inicio de cursos 2019-2020*. Secretaría de Educación Pública de Hidalgo.
http://sep.hidalgo.gob.mx/content/estadistica_basica/estadistica/Estadistica_Educativa_2019_2020.pdf
- Secretaría de Educación Pública de Hidalgo. (2021). *Publicación Estadística Educativa. Inicio de cursos 2020-2021* [Estadístico]. Secretaría de Educación Pública de Hidalgo.
http://sep.hidalgo.gob.mx/content/estadistica_basica/estadistica_basica2020_2021.html
- Secretaría de Educación Pública de Hidalgo. (2022). *Publicación Estadística Educativa. Inicio de cursos 2021-2022* [Estadístico]. Secretaría de Educación Pública de Hidalgo.
http://sep.hidalgo.gob.mx/content/estadistica_basica/estadistica_basica2021_2022.html
- Ley de Impuesto Sobre la Renta, Pub. L. No. Diario Oficial de la Federación, DOF 12-11-2021 240 (2014).
https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lisr/LISR_orig_11dic13.pdf
- Acuerdo por el que se suspenden las clases en las escuelas de educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica del Sistema Educativo Nacional, así como aquellas de los tipos medio superior y superior dependientes de la Secretaría de Educación Pública., Pub. L. No. 02/03/20, Diario Oficial de la Federación (2020).
- SEP. (2019). *SISTEMA EDUCATIVO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS PRINCIPALES CIFRAS 2018-2019* (Primera Edición; pp. 1–317). Secretaría de Educación Pública.
https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2018_2019.pdf
- SEP. (2020). *SISTEMA EDUCATIVO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. PRINCIPALES CIFRAS 2019-2020* (Estadístico Primera Edición; pp. 1–310). SEP.
https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2019_2020.pdf

- SEP. (2021). *SISTEMA EDUCATIVO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS PRINCIPALES CIFRAS 2020—2021* (Estadístico Primera Edición; pp. 1–321). Secretaría de Educación Pública.
https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2020_2021.pdf
- SEP. (2022). *SISTEMA EDUCATIVO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS PRINCIPALES CIFRAS 2021-2022* (Estadístico Primera edición; pp. 1–309). Secretaría de Educación Pública.
https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2021_2022.pdf
- SEP Hidalgo. (2022). *Estadística Básica*. Estadística Básica.
http://sep.hidalgo.gob.mx/content/estadistica_basica/principal.html
- Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(3), 293–311. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00084.x>
- Sharma, P., & Sharma, S. (2011). Drivers of Proactive Environmental Strategy in Family Firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 309–334.
<https://doi.org/10.5840/beq201121218>
- Sharma, P., & Sharma, S. (2021). Pioneering business families committed to sustainable development. En *Pioneering Family Firms' Sustainable Development Strategies* (pp. 2–50). Edward Elgar Publishing.
<https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781789904413/9781789904413.00006.xml>
- Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z., & Chen, Y. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2213–2230. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785863>
- Shepherd, D. A., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134–148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.002>

- Shi, H. X., Shepherd, D. M., & Schmidts, T. (2015). Social capital in entrepreneurial family businesses: The role of trust. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 814–841. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2015-0090>
- Siisiainen, M. (2003). Two Concepts of Social Capital: Bourdieu vs. Putnam. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY SOCIOLOGY*, 40(2), 183–204. <http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN139383046&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Spence, L. J., Jeurissen, R., & Rutherford, R. (2000). Small Business and the Environment in the UK and the Netherlands: Toward Stakeholder Cooperation. *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 945–965. <https://doi.org/10.2307/3857841>
- Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: Designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 86(6), 671–696. <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0794-0>
- Steier, L. (2001). *Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital*. 14(3), 259–276. <https://0-eds-b-ebscohost-com.biblioteca-ils.tec.mx/eds/detail/detail?vid=2&sid=b7ebf647-ccb9-4277-8c15-c614c6cf3c67%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZS5yY29wZT1zaXRl#AN=RN102738573&db=edsbl>
- Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). “SEW” What Do We Know and Where Do We Go? A Review of Socioemotional Wealth and a Way Forward. *Family Business Review*, 33(4), 424–445. <https://doi.org/10.1177/0894486520961938>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), Article 2. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Teal, E. J., Upton, N., & Seaman, S. L. (2003). A comparative analysis of strategic marketing practices of high-growth U.S. family and non-family firms. *Journal of developmental entrepreneurship*, 8(2), 177. <https://www.proquest.com/openview/c4d4321634cacca40d486b5b7ca3a3d3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=32118>

- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Terraética. (2020). *Guía de medición de impacto para la inversión de impacto*. Terraética. <https://terraetica.com/wp-content/uploads/2021/02/Guia-de-Medicion-de-Impacto-para-la-Inversion-de-Impacto.pdf>
- Thompson, A. A., Sutton, C., Strickland, A. J., Peteraf, M. A., Janes, A., & Gamble, J. E. (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos*. McGraw-Hill Education.
- Tseng, C.-Y. (2020). Family firms and long-term orientation of SG&A expenditures. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 55(4), Article 4. <https://doi.org/10.1007/s11156-020-00872-2>
- Ulwick, A. W. (2009). *What is Outcome-Driven Innovation® (ODI)?* 19. https://www.fast-bridge.net/wp-content/uploads/resources/Strategyn%20_%20outcome%20driven%20innovation.pdf
- Vallejo Martos, M. C., Poza Pérez, J., Martínez Jiménez, R., & Mozas Moral, A. (1999). *Caracterización de la empresa familiar andaluza*. 1227–1236. <file:///Users/luz/Downloads/Dialnet-CaracterizacionDeLaEmpresaFamiliarAndaluza-565151.pdf>
- Van den Berghe, L. a. a., & Carchon, S. (2003). Agency Relations within the Family Business System: An exploratory approach. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 171–179. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00316>
- Vanoni, G., & Brito, M. P. (2018). *Empresas familiares: Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil.
- Wang, M., Xu, M., & He, Q. (2022). The impacts of family involvement on R&D investment intensity in firms: Evidence from China. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(1), 277–294. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00794-6>
- Watts, D. (2006). *Seis grados de separación: La ciencia de las redes en la era del acceso*. Paidós.
- Weimann, V., Gerken, M., & Hülsbeck, M. (2020). Business model innovation in family firms: Dynamic capabilities and the moderating role of socioemotional wealth.

- Journal of Business Economics*, 90(3), 369–399. <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00958-x>
- Weimann, V., Gerken, M., & Hülsbeck, M. (2021). Old flames never die – the role of binding social ties for corporate entrepreneurship in family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–24. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00749-3>
- Weismeyer-Sammer, D. (2014). The role of familiness for family business innovativeness. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 6(2), 101–117. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2014.062747>
- Williams, R. I., Pieper, T. M., Kellermanns, F. W., & Astrachan, J. H. (2018). Family Firm Goals and their Effects on Strategy, Family and Organization Behavior: A Review and Research Agenda: Family Firm Goals. *International Journal of Management Reviews*, 20, S63–S82. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12167>
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking. *The Academy of Management Review*, 23(1), 133. <https://doi.org/10.2307/259103>
- Xiong, H. (1), Wu, Z. (2), Hou, F. (3), & Zhang, J. (4). (2020). Which Firm-specific Characteristics Affect the Market Reaction of Chinese Listed Companies to the COVID-19 Pandemic? *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2231–2242. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1787151>
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (Vol. 3). SAGE Publications.
- Younis, S., & Ahsan, A. (2021). *Know Your Stars Before They Fall Apart: A Social Network Analysis of Telecom Industry to Foster Employee Retention Using Data Mining Technique*. 9, 16467–16487.
- Zabala Salazar, H. (2006). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Fondo Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. <https://0-elibro-net.biblioteca-ils.tec.mx/es/ereader/consorcioitesm/70795>
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business. Theory and Practice*. Edward Elgar. <https://0-eds-b-ebshost-com.biblioteca-ils.tec.mx/eds/ebookviewer/ebook/bmxIYmtfXzE4MTUxMThfX0FO0?sid=bf6f0503-4fc6-4103-a1e7-8f4e56962a32@sessionmgr102&vid=1&format=EB>

- Zellweger, T., Eddleston, K., & Kellermanns, F. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 54–63. <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2009.12.003>
- Zientara, P. (2017). Socioemotional Wealth and Corporate Social Responsibility: A Critical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2848-1>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento aplicado

Vinculación entre CAI SEPH Zona 1


¡Buen día!

El presente formulario representa un trabajo de investigación del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. **Toda la información es confidencial y será utilizada con fines académicos para realizar una Tesis Doctoral.** En el trabajo de investigación no se publicará ningún nombre de persona o CAI (antes *CENDIS*).

Los objetivos del formulario son:

1. Identificar si recibe y comparte información o ideas de otros CAIs, que son de utilidad para la operatividad de su CAI.
2. Identificar si durante la pandemia COVID-19 recibió información o ideas de otros CAIs, que fueron de utilidad para enfrentar retos en la operatividad de su CAI.

De antemano agradecemos su participación.

ri436162@uah.edu.mx [Cambiar de cuenta](#) 

*** Indica que la pregunta es obligatoria**

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

Nombre de la persona que contesta el formulario *

Tu respuesta

Marque el CAI (antes CENDI) del cual es propietario o labora *

Elige

Señale el puesto que desempeña en su CAI *

Elige

[Siguiente](#) [Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó fuera de tu dominio. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Actualmente

Para identificar si recibe y comparte información, ideas o conocimiento de otros CAIs, que son de utilidad para la operatividad de su CAI, le pedimos que:

Seleccione **una opción por CAI** del 0-5. El "0" representa la opción más baja y el "5" la opción más alta que cada persona representada por la institución a la que pertenece, le ha aportado con información y/o conocimiento que ha beneficiado en la operatividad del CAI del que usted es propietario o colabora.

En caso de ser usted mismo favor de seleccionar la casilla "No Aplica".

Desde su afiliación a la Zona 1 ¿De quién obtiene o comparte información, ideas o * conocimiento de utilidad para la operatividad de su CAI ?

	0 no he obtenido	1 muy poco	2 poca	3 medianamente	4 relevante	5 de gran relevancia	No Aplica
Arcoiris	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CAI No.1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centro de Educación Inicial de la Universidad del Futbol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cocoyitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colegio Londres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colegio Oxford	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colegio Pilares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escuela Inglesa de Pachuca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firenze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Franco Canadiense	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
González Blackaller	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IMSS Franco Canadiense	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISSSTE EBDI 75	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISSSTE EBDI 76	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISSSTE EBDI 271 Mi Casita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISSSTE EBDI 530 Real de Motolinia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué tipo de información, ideas o conocimiento aportó la(s) institución(es) de la * pregunta anterior? (Puede seleccionar solo una opción o varias)

- Estrategias Técnico Pedagógicas
- Aplicación del Nuevo Modelo Educativo
- Normativas
- Corresponsabilidad con padres de familia y alumnos
- Estrategias de gestión del CAI
- Alianzas que generan beneficios para mi CAI
- Estrategias para la solución de conflictos
- Tecnologías de la Información para la educación
- Información curricular de personal
- Cursos o certificaciones
- Compartimos información personal, tenemos una relación de amistad
- Ninguna información
- Otro: _____

¡Muchas gracias por su participación!



Le agradecemos mucho su participación en el Formulario "Vinculación entre CAIs SEPH Zona 1"

Anexo 2 Difusión científica de investigaciones durante los estudios doctorales

N	Fecha de publicación	Tipo	Título	Revista o libro	Referencia y URL	Capítulo en Tesis
1	01.11.2021	Artículo Científico	Riqueza socioemocional en la innovación de modelo de negocios de la empresa familiar: enfrentando choques exógenos	Mundo FESC	Rivera-Álvarez L., Hernández-Calzada M., Pérez-Hernández C. (2021). Riqueza socioemocional en la innovación del modelo de negocio de la empresa familiar: enfrentando choques exógenos. <i>Mundo Fesc</i> . 11(S3), 7-20 https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/82	Capítulo 6
2	01.12.2021	Capítulo de libro	El Capital Social en la empresa familiar: redes sociales entre propietarios y directivos que comparten conocimiento para la innovación.	Desarrollo Organizacional y los Procesos de Cambio Innovadores en las empresas	Rivera-Álvarez L., Hernández-Calzada M., Pérez-Hernández C. (2021). El Capital social en la empresa familiar: redes sociales entre propietarios y directivos que comparten conocimiento para la innovación. En Navarrete y Garza (Eds.) <i>Desarrollo organizacional y procesos de cambio innovadores en las empresas</i> . (1era. ed., p 49-63). Ave Editorial. https://www.researchgate.net/profile/Evelio-Geronimo-Bautista/publication/367180745_Practicas_de_emprendimiento_e_innovacion_organizacional_de_las_IES_de_Michoacan_y_Jalisco/links/63c5dadd6fe15d6a5725110b/Practicas-de-emprendimiento-e-innovacion-organizacional-de-las-IES-de-Michoacan-y-Jalisco.pdf	Capítulo 7
3	01.12.2022	Capítulo de libro	Análisis de la Cohesión de Empresas Mexicanas con la Agenda 2030.	Transformación digital como propuesta de valor para la competitividad	Rivera-Álvarez L., Hernández-Calzada M., Mendoza-Moheno J. (2022). Análisis de la Cohesión de Empresas Mexicanas con la Agenda 2030. En Sánchez-Gutiérrez y Mayorga-Salamanca (Ed.) <i>Transformación digital como propuesta de valor para la competitividad</i> . (1era. ed., p 107-112). Red Internacional de Investigadores en Competitividad. https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/2106	Capítulo 5
4	09.02.2023	Artículo Científico	Riqueza socioemocional en la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en empresas familiares	Revista Venezolana de Gerencia RVG Scopus Q3	Álvarez, L. Y. R., Calzada, M. A. H., & Hernández, C. C. P. (2023). Riqueza socioemocional en la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en empresas familiares. <i>Revista Venezolana de Gerencia: RVG</i> , 28(102), 713-733. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890876	Capítulo 2 y 4
5	15.02.2023	Capítulo de libro	Empresas ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible de mayor desafío en México	Impulsando la competitividad: factores y prácticas que propician el desarrollo, innovación, conocimiento y responsabilidad social.	Rivera-Álvarez L., Hernández-Calzada M., Mendoza-Moheno J. (2022). Empresas ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible de mayor desafío en México. En Mayorga-Salamanca; Sánchez-Gutiérrez y González-Uribe (Coord.) <i>Impulsando la competitividad: factores y prácticas que propician el desarrollo, innovación, conocimiento y responsabilidad social</i> . (1era. ed., p 23-38). Universidad de Guadalajara.	Capítulo 5

Anexo 3. Difusión científica: “Riqueza socioemocional en la innovación de modelo de negocios de la empresa familiar: enfrentando choques exógenos”

Mundo Fesc, 11 (S3) 2021 pp. 7-20, ISSN 2216-0353, 2216-0388

Riqueza socioemocional en la innovación del modelo de negocio de la empresa familiar: enfrentando choques exógenos

Socioemotional wealth of family Business model innovation: facing exogenous shocks

^aLuz Yolanda Rivera Álvarez, ^bMartín Aubert Hernández Calzada, ^cCarla Carolina Pérez Hernández

- ^a Doctoranda en Ciencias Económico Administrativas, ri436162@uah.edu.mx, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca, Hidalgo, México
- ^b Doctor en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas, martinb@uah.edu.mx, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca, Hidalgo, México
- ^c Doctora en Ciencias Económico Administrativas, carla_perez@uah.edu.mx, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca, Hidalgo, México

Recibido: Mayo 22 de 2021 Aceptado: Agosto 27 de 2021

Forma de citar: L.Y. Rivera-Álvarez, M.A. Hernández-Calzada, C.C. Pérez-Hernández, “Riqueza socioemocional en la innovación del modelo de negocio de la empresa familiar: enfrentando choques exógenos”, *Mundo Fesc*, vol 11, no. S3 pp. 7-20, 2021.

Resumen

La pandemia de COVID-19 es un gran choque exógeno que genera vulnerabilidad en diversos sectores económicos. El objetivo de la presente investigación es explorar la presencia, preservación e influencia de la riqueza socioemocional en la innovación del modelo de negocios de las organizaciones civiles dedicadas a la educación gestionadas por familia, que enfrentan el choque exógeno de la pandemia COVID-19, con el fin de generar evidencia empírica de las variaciones en las rutinas organizacionales y normativas del modelo de negocio familiar y comprender lo que el cambio abrupto representa en el sistema familiar de la organización. Para cumplir con el objetivo, se utilizó la metodología cualitativa de estudio de caso, a través de entrevista semiestructurada basada en la taxonomía del modelo conceptual del marco teórico, que permitió explorar con profundidad cronológica el fenómeno en el contexto contemporáneo. Los resultados arrojaron que ante la vulnerabilidad de los choques exógenos, el colegio presenta innovaciones en la oferta de valor, en el modelo de ingresos y en la arquitectura de la innovación de valor, se presentó evidencia empírica de la presencia de normas cargadas de riqueza socioemocional que establecen el control y cumplimiento de los objetivos familiares dentro de la innovación de modelo de negocios, así como también se encontró que la presencia y preservación de la riqueza socioemocional dentro de la organización civil. Se concluye que permear los valores familiares en la organización fomenta la identificación tanto de miembros de la familia como otras organizaciones y padres de familia con la empresa, estos últimos consideraron su casa como una extensión del colegio y se sensibilizaron para crear conciencia que al no invertir en la educación inicial de sus hijos, puede traer consecuencias en el lenguaje, desarrollo psicomotriz y socialización en los niños.

Palabras clave: Centros de Desarrollo Infantil, choques exógenos, empresas familiares, innovación de modelos de negocios, pandemia COVID-19.

Autor para correspondencia:

*Correo electrónico: mawencyvargel@ufps.edu.co



© 2021. Los autores. Editada por la Fundación de Estudios Superiores Comfanorte.

Mundo Fesc, 11 (S3) 2021 pp. 7-20, ISSN 2216-0353, 2216-0388

Abstract

The COVID-19 pandemic is a major exogenous shock that generates vulnerability in various economic sectors. The objective of this research is to explore the presence, preservation, and influence of the socioemotional wealth of family business model innovation in civil organizations made for education managed by families facing the exogenous shock that is the COVID-19 pandemic, with the purpose of generating empirical evidence of the variations in the organizational and normative routines of the family business model and understanding what the abrupt change represents in the family's system of organization. To achieve this goal, case study qualitative research was used, through a semi-structured interview based on the taxonomy of the conceptual model of the theoretical framework, which allowed the phenomenon to be explored in chronological depth within the contemporary context. The results showed that, faced with the vulnerability that comes with exogenous shocks, the school presented innovations that were shown in the firm's value offering, firm's revenue model, and in the firm's value creation architecture. Empirical evidence of the presence of norms loaded with socioemotional wealth that establish the control and achievement of the family goals within the business model innovation was also shown. Finally, the presence and preservation of the socioemotional wealth within the civil organization was found. It is concluded that permeating family values in the organization encourages the identification of family members, as well as other organizations and parents, with the company. The latter consider their homes to be an extension of the school, and they were sensitized to understand that not investing in their children's initial education can negatively impact their language, psychomotor development, and socialization.

Keywords: business model innovation, COVID-19 pandemic, exogenous shocks, family business, pre-kindergarten and kindergarten.

Introducción

La pandemia de COVID-19 se manifiesta como un gran choque exógeno que por su severidad representa un fenómeno contemporáneo que altera el flujo y equilibrio de los procesos económicos [1], el brote viral, provocó la peor recesión mundial desde 1930 [2], éste choque o shock manifiesta mayor vulnerabilidad en algunos sectores que en otros [3]. Los choques exógenos influyen en la capacidad de la empresa familiar para adaptar tanto el sistema familiar cargado de dote socioemocional, como el empresarial para responder a las amenazas externas [4]. El analizar el fenómeno, requiere partir de una base para comprender el impacto y los efectos en las empresas familiares, sobre todo en sectores altamente vulnerados por obtener un desempeño inferior a los niveles esperados [5].

La literatura existente no contempla cómo los empresarios deben responder a la crisis en los momentos de severidad [1], en este sentido, la investigación de las reacciones

y comportamientos de la empresa familiar frente a interacciones con el medio ambiente externo, en contextos y tiempos definidos [6], se vuelve imprescindible. La pregunta planteada de ¿cómo contribuye la familia al éxito de la empresa familiar? [7], continúa siendo el objetivo de diversas investigaciones debido a la heterogeneidad tanto de especificidades internas como tamaño de la empresa, generaciones involucradas, gobernanza, etc.

La presente investigación tiene el propósito de explorar la presencia, preservación e influencia de la riqueza socioemocional inmersa en la innovación del modelo de negocios de una organización dedicada a la educación, al enfrentar el choque exógeno de la pandemia COVID-19, a través de la metodología del estudio de caso, con el fin de identificar cambios en las rutinas organizacionales y normativas del modelo de negocio familiar, para comprender lo que el choque exógeno representa para el sistema familiar.

Modelo de negocios y sus normas, reglas y métricas

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual, que describe la arquitectura organizativa y financiera de un negocio enfocado en la generación de valor [8]. El modelo de negocio es una representación abstracta donde a través de un conjunto de elementos y sus relaciones, se expresa con lógica, cómo una empresa tanto familiar como no familiar, crea y entrega valor a sus clientes, grupos de interés (stakeholders) y a la misma compañía [9] y [10]. El modelo de

negocios la historia que cuenta cómo funciona una empresa y contesta a las preguntas: ¿quién es el cliente?, ¿qué valora el cliente?, ¿cómo generar dinero para la empresa?, ¿cuál es la lógica económica subyacente que explica el procedimiento para ofrecer valor a los clientes a un costo adecuado? [11]. La Tabla 1, muestra los elementos del modelo de negocios encontrados en la literatura que se utilizarán en la presente investigación.

Los diversos autores coinciden en que los elementos del modelo de negocios son: propuesta de valor para el cliente, recursos

Tabla 1. Elementos del modelo de negocio de diferentes autores empleados en la presente investigación

Autor	Bloque del modelo de negocios	Descripción
[9]	Propuesta de Valor	Productos y servicios que ofrece la empresa y que son valiosos para el cliente.
	Cliente Objetivo	Segmento de clientes hacia el cual se ofrece su valor.
	Canal de Distribución	Puntos de contacto con el cliente antes, durante y posterior a la compra.
	Relación con cliente	Nexo latente entre la empresa y el cliente.
	Configuración de Valor / Recursos	Actividades y recursos necesarios para crear valor.
	Capacidades/ Actividades	Habilidades y acciones necesarias que siguen un patrón para crear valor.
	Socios Comerciales	Cooperación voluntaria entre dos o más empresas para crear valor.
	Estructura de Costos	Representación monetaria de todos los bienes y recursos empleados en el modelo de negocios.
	Modelo de Ingresos	Variedad de flujos de ingresos.
[12]	Propuesta de valor para el cliente	Detectar una tarea pendiente por realizar por el cliente (Job-to-be-done), para desarrollar una oferta de valor que solucione la actividad pendiente por realizar del cliente objetivo.
[13]	Fórmula de Utilidades	Márgenes, estructura de costos y velocidad de uso de los recursos.
	Recursos Clave	Las personas, tecnología, equipamiento, canales y marca necesarios para generar valor.
	Proceso Clave	Proceso de operación, gestión, capacitación desarrollo y manufactura necesarios para generar valor.
	Reglas, Normas y Métricas	Financieras, operacionales de mercadotecnia, ventas e innovación, ensarcan eficacia, son indispensables para establecer el control.
[14]	Oferta de Valor	Cliente objetivo, posicionamiento y productos y servicios ofertados.
	Arquitectura de Valor	Competencias únicas (core competencies) y recursos, creación interna de valor, creación externa de valor y distribución.
	Modelo de Ingresos	Lógica de ingresos y lógica de costos.

clave, procesos clave y la fórmula de utilidades [9], [12] y [14]. Un aspecto relevante es que [12], incluyen las reglas, normas y métricas, que se definen como las directrices que enmarcan la eficacia del modelo de negocios ya que son indispensables para establecer el control del cumplimiento de los objetivos planteados y con ello mantienen el equilibrio adecuado, ejemplos de normas, reglas y métricas son: el porcentaje de margen de utilidad no menor del 30%, los plazos para la entrega de pedidos o los términos créditos ofertados. Las normas pueden ser financieras, operacionales, mercadotecnia o innovación [12]. A diferencia de una empresa no familiar, la organización gestionada por familia, tiene como objetivo no financiero el integrar el sistema familiar a la empresa, la participación de la familia en los negocios crea motivaciones idiosincráticas que afectan el comportamiento de la empresa [15].

De esta forma se intuye que estas conductas enfocadas en velar por el interés familiar también se establecen como normas y reglas de comportamiento familiar en el modelo de negocios.

Innovación del modelo de negocios ante choques externos y vulnerabilidad de la empresa familiar.

Los choques (shocks) son “sacudidas del medio ambiente” que sacan de estabilidad a los procesos organizativos rutinarios de la empresa familiar, pueden ser internos o externos [4]. Los choques son imprevistos o complicaciones importantes que generan grandes cambios, los choques externos o exógenos pueden suscitarse por cuestiones ambientales, leyes o cambios gubernamentales; en cualquiera de los casos los choques pueden afectar y transformar la participación de la familia en la empresa [16]. Los choques pueden producir vulnerabilidad en el modelo de negocio de la empresa. La vulnerabilidad de la empresa se debe a que el desempeño de la empresa se encuentra por debajo de los niveles proyectados, lo que se convierte en una amenaza para la supervivencia de organización, lo anterior podrá tener repercusiones tanto en la riqueza financiera como en la riqueza familiar o socioemocional [5], es aquí donde el comportamiento emprendedor se torna como factor clave para la supervivencia de la empresa familiar que se asocia tanto al crecimiento empresarial como a los valores en la empresa familiar [17], presentes en las decisiones y conducta de la organización familiar.

Los choques exógenos o las situaciones de crisis severas, son impulsores de las actividades de innovación en el modelo de negocio. Frente a los cambios abruptos en el entorno de la empresa, la innovación representa un facilitador para la adaptación de aquellos productos, servicios o procesos

que se convierten en resultados [15]. La innovación en el modelo de negocio se refiere a una nueva transformación en su función integradora, compuesta de tres dimensiones: la primera dimensión es la innovación la oferta de valor para sus clientes, la segunda es la innovación en la arquitectura de creación de valor y la tercera es la innovación en el modelo de ingresos de una empresa [14].

Influencia de la riqueza socioemocional en la innovación del modelo de negocio

La riqueza socioemocional (socioemotional wealth) se conoce como la dotación afectiva de las empresas familiares que genera utilidades no económicas [18]. En la investigación seminal de [19], estudiaron la resistencia a la pérdida de propiedad ante situaciones de riesgo, para lograr su objetivo, utilizaron la teoría del comportamiento bajo el modelo conductual de agencia [20]. La teoría del comportamiento fundamenta que los tomadores de decisiones de las empresas evitarán la pérdida de dotación acumulada (riqueza ejecutiva que implica las aspiraciones personales), inclusive estarán dispuestos a aceptar riesgos en el rendimiento, ante situaciones de pérdida de su riqueza ejecutiva. Así mismo [19], hacen una distinción en el caso particular de las empresas familiares llamándolo dote riqueza socioemocional (SEW), que implica condiciones no económicas que satisfacen necesidades del núcleo familiar como son: pertenencia, afecto, valores, altruismo con la familia, identidad, influencia y perpetuidad. La preservación de la riqueza socioemocional, no sólo se alcanza enfocándose en la supervivencia empresarial, sino también atendiendo otros tipo de intereses relacionados con el sistema familiar [4]. Este comportamiento cargado del dote socioemocional en las empresas familiares, esta presente en la toma de decisiones de la empresa, así como también en las normas, reglas y métricas con valores familiares que

controlan el funcionamiento del modelo de negocios. La riqueza socioemocional sugiere la existencia de objetivos impulsados por valores de la familia que van cambiando con el tiempo [21]. El modelo FIBER es una medida multidimensional para la riqueza socioemocional, que consta de cinco dimensiones: control de la familia sobre la empresa, identificación de los miembros de la familia con la empresa, lazos sociales vinculantes internos y de capital social, apego emocional y renovación de los lazos familiares de la compañía mediante la sucesión de la dinastía [21]. La riqueza socioemocional es un concepto útil para comprender la preferencia estratégica y conductas de las empresas familiares [22].

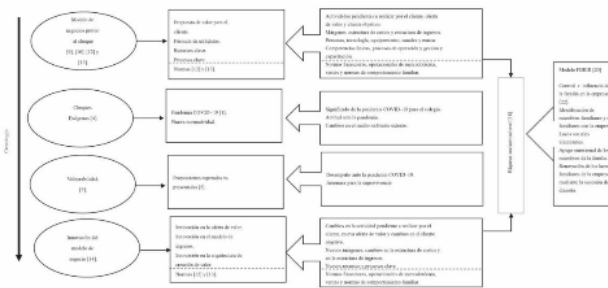
Modelo conceptual y desarrollo de proposiciones

Con base en el marco teórico, la Figura 1 presenta el modelo conceptual que muestra en orden cronológico, que cuando existe un choque exógeno puede generar vulnerabilidad en la empresa al no alcanzar sus proyecciones esperadas, frente a esta situación la empresa debe actuar con innovaciones en sus procesos de generación de valor, es decir en la innovación de su modelo de negocios, esta situación en la empresa familiar involucra algunas normas conductuales con carga de riqueza socioemocional que se establecen para modular el sistema familiar dentro de la organización.

Los choques exógenos y la vulnerabilidad en la innovación de modelo de negocio de las organizaciones gestionadas por familias

Los choques exógenos pueden provocar

Figura 1. Modelo conceptual de la influencia de la riqueza socioemocional en la innovación de modelos de negocio frente a la vulnerabilidad causada por choques exógenos.



vulnerabilidad en las empresas familiares [5]. Para hacer frente a esta situación, la empresa familiar requiere de cambios estratégicos en sus rutinas operacionales y familiares que estimulen la generación de valor, esto conlleva a innovaciones dentro de su actual modelo de negocios ya sea en la oferta de valor, en el modelo de ingresos y/o en la arquitectura de creación de valor.

Proposición 1: Los choques exógenos generan vulnerabilidad en las organizaciones gestionadas por familia con repercusiones en la innovación del modelo de negocios.

Las normas cargadas de riqueza socioemocional tienen influencia en la innovación del modelo de negocios

Las normas financieras, de operación, de mercadotecnia, de ventas y de innovación, representan el control para el buen funcionamiento de un modelo de negocios [12]. Tomando esta referencia los modelos de negocios contienen normas de comportamiento cargadas de riqueza socioemocional es decir idiosincrasia, filosofía y valores de la familia, que contienen inmersos los intereses de la familia y son de gran relevancia para el control y funcionamiento del modelo de negocios.

Proposición 2: Establecer normas de comportamiento cargadas de riqueza socioemocional influyen en la innovación del modelo de negocios de la empresa familiar.

La presencia y preservación de la riqueza socioemocional en organizaciones civiles gestionadas por familias

La riqueza socioemocional puede tomar importancia en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones con mandato social, como son las organizaciones benéficas, religiosas, etc. [18]. Aunque las organizaciones civiles no persiguen fines de lucro, para aquellas que son gestionadas por las familias y que simbolizan la forma de vida y sustento de varias generaciones, existe el cuestionamiento si lo importante es identificar la existencia o la preservación de la riqueza socioemocional dentro de las empresas u organizaciones [18].

Proposición 3. Las organizaciones civiles gestionadas por familias buscan la preservación de la riqueza socioemocional ante la vulnerabilidad generada por choques exógenos.

Materiales y métodos

En la presente investigación empírica, se utilizó la metodología de estudio de caso con el fin de evaluar de manera exploratoria el modelo conceptual que sustenta las proposiciones de la investigación. La investigación con enfoque de estudio de caso implica tanto una descripción detallada de la situación y el entorno del caso dentro de las condiciones ambientales, por lo tanto requiere explorar a profundidad un fenómeno particular en un contexto contemporáneo [23], con su reestructuración cronológica e historia [24]. Es útil cuando se desea establecer relaciones causales en respuestas a las preguntas “¿cómo?” y “¿por qué?” [23] que no son posibles de identificar y valorar desde otras técnicas de investigación, se seleccionó el método de estudio de caso porque se puede generar y recopilar ideas en profundidad.

Se ha elegido al Centro de Desarrollo Infantil Oscar González Blakaller de la ciudad de Pachuca Hidalgo en México, debido a que representa uno de los centros educativos incorporados a la Secretaría de Educación Pública, con menor tasa de deserción de alumnos a nivel preescolar en comparación con otros Centros de Atención y Desarrollo Infantil de la integrados en la Zona 1 de la supervisión de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Hidalgo, por lo que se considera políticamente importante [24]. Para recopilar los datos cualitativos primarios, se desarrolló una entrevista semiestructurada, que permitió la flexibilidad y adaptabilidad contextual requerida [25]. La entrevista se realizó por Zoom, a la Lic. Martha Mónica Vázquez Ponce, propietaria, directora y docente de grupo del colegio, tuvo una duración de tres horas y media y posteriormente, se hicieron llamadas telefónicas para aclarar algunas dudas. Para tener un contexto de la influencia familiar y la heterogeneidad de la empresa familiar Oscar González Blakaller,

se utilizó el modelo de cinco dimensiones de [22], posteriormente las preguntas para el modelo de negocio e innovación en el modelo de negocio se desarrollaron conforme a [14] y para medir la riqueza socioemocional se tomó a [21] y [26]. Las fuentes de datos secundarias fueron los reportes de supervisión generados por la Secretaría de Educación Pública. Tanto los datos primarios, secundarios y la recopilación teórica permitieron la triangulación de la información para buscar explicaciones y del fenómeno a través de múltiples fuentes de datos, para comprender, extender y probar la teoría. Para analizar los datos cualitativos se utilizó ATLAS.ti 9, se generaron 13 códigos con 41 subcódigos y 5 grupos de códigos correspondientes al modelo de negocios antes del choque exógeno; el choque exógeno en donde se codificó la entrevista en cuanto al significado de la pandemia COVID-19 para el colegio; la vulnerabilidad de las proyecciones esperadas versus las presentadas; la innovación del modelo de negocio y la riqueza socioemocional a través del modelo FIBER, posteriormente conforme a la entrevista se enraizaron códigos y citas.

Resultados y discusión

Debido a la normatividad sanitaria ante la contingencia de la pandemia COVID-19, las autoridades determinaron suspender las clases en las escuelas de educación en México [27]. Ante esta medida se solicitó a las escuelas el cese de clases presenciales, para dar continuidad a los servicios educativos una alternativa fue la educación por medios virtuales en todos los niveles educativos. La pandemia COVID-19 representó un choque exógeno para el sector educativo enfocado en la primera infancia, donde se atienden niños de entre 3 meses a 6 años de edad denominados Centros de Atención Infantil (CAI) o Centros de Desarrollo Infantil (CENDIS), que están incorporados en la Secretaría de Educación Pública. Los Centros de Desarrollo Infantil

(CENDIS) son organizaciones civiles, sin embargo, requieren de ingresos suficientes que provienen de las colegiaturas que pagan los padres de familia para hacer frente a sus costos y poder sobrevivir, por lo tanto requieren de un adecuado modelo de negocios para generar, capturar y entregar valor.

El contexto de la influencia familiar y heterogeneidad del Centro de Desarrollo Infantil González Blakaller [22], es un colegio con 12 años de antigüedad, gestionado por la primera generación familiar, normalmente la institución oferta los servicios de maternal y preescolar. Iniciaron el proyecto dos hermanas que son las propietarias y posteriormente se incorporó al proyecto la hermana menor que no es propietaria pero trabaja como docente y en la administración del colegio. Tanto los padres de las tres hermanas, como el esposo e hijo de una de las propietarias, son familia que no trabaja en la escuela, sin embargo, su opinión y puntos de vista son consideradas en las decisiones de la empresa, por lo que la identificación de los miembros de la familia con la empresa es alta. La familia considera que tiene la misma relevancia tanto la familia como el negocio:

“Tal vez si nuestra profesión, se tratara de otra forma de trabajo, como una tienda o un transporte, tal vez inmediatamente pudiera decir: la familia en primer lugar; sin embargo, en el ramo donde nosotros nos manejamos yo creo que ambas tienen mucha prioridad”.

Los choques exógenos y la vulnerabilidad en la innovación de modelo de negocio de las empresas familiares

Bajo el entorno dinámico y cambiante, las empresas deben adaptar sus modelos comerciales [15], en este sentido para hablar de la adaptación a través de la innovación en el modelo de negocios, fue necesario conocer cómo era el modelo de negocios antes de la pandemia COVID-19, sus bloques se enumeran a continuación [9] y [12]:

1. Propuesta de valor. Para los padres de familia que muestran un interés por el desarrollo integral de sus hijos, el Centro de Desarrollo Infantil González Blakaller presta los servicios de educación presencial a maternales y preescolares, dirigida a padres o tutores que requieren el servicio de educación y cuidado de sus hijos de entre 2 a 6 años de edad, por lo que su oferta diferenciadora es ser una escuela constructivista, de gran calidad humana, valores, con salones de clase que cuentan con un número reducido de niños por grupo, lo que permite brindar el servicio de atención deseado. Adicionalmente, se ofrecen cursos de verano y clases extras.
2. Fórmula de utilidades. Los ingresos son por colegiaturas e inscripción y su estructura de costos se basa en los pagos de renta, luz, sueldos, agua, teléfono, protección civil y jardinería. Cuando así lo solicitan, se ofrecen apoyos económicos a los padres de familia.
3. Recursos clave. Las aulas ambientadas con material suficiente, así como el personal ante grupo capacitado en el sistema constructivista son la base de sus recursos.
4. Procesos clave. La evaluación del personal, la planeación de las actividades y el proceso de adaptación al niño antes de inscribirse en el colegio forman parte de sus procesos de operación y proveer una vez a la semana de todos los materiales a los niños. Las competencias únicas identificadas son el uso de los valores familiares que se permean

durante el desarrollo de la operatividad y el protocolo de sensibilización hacia los padres de familia que han aprendido a protocolizar a lo largo de los años.

5. Normas no familiares. Las normas que permiten que el modelo de negocios funcione y que al mismo tiempo, se muestran como herramienta de control son: el número limitado de niños por grupo, la condición de no inscribir a ningún niño sin antes pasar por un periodo de adaptación, no solicitar materiales a los padres de familia para que no tengan que comprar nada extra, la publicidad sólo debe ser de boca en boca, contar con un reglamento interno del colegio y ofrecer becas a padres de familia que así lo requieran.
6. Normas familiares. Las normas familiares identificadas, que sustentan los intereses familiares en el modelo de negocios podemos encontrar en primer lugar, el trabajar como comunidad con respeto en los cargos previamente asignados con base en competencias entre hermanas, las cuales en ocasiones son apoyadas por otros familiares que no se encuentran en el círculo de propiedad ni en la administración de la escuela:

“Como directivas respetamos nuestros cargos. Yo soy académica porque me encargo de la planeación, mi hermana es administrativa... preferimos trabajar como una comunidad entre todas podemos y todas le entramos a todo.”

“Para tomar la decisión hacemos sondeo: con mi papá, mi esposo o con los niños”

Otra de las normas familiares es nunca dejar a una maestra nueva sola frente a grupo ante esta situación alguna de las tres hermanas debe estar presente, así como también, las decisiones se toman entre las tres hermanas y posteriormente se comunican a los empleados. Estas normas establecen el

control familiar dentro de la operatividad del modelo de negocios y están cargadas del dote familiar, es decir de riqueza socioemocional.

Los efectos de choque exógeno que representó la pandemia COVID-19 para la escuela González Blakaller se divide en dos momentos: en el primer periodo del ciclo escolar en donde tenían asegurada la matrícula escolar, se adaptó el modelo educativo y el modelo de negocios siguiendo la normativa de las autoridades gubernamentales; el segundo momento fue durante el siguiente ciclo escolar, que dio inicio bajo el modelo en línea. Fue en el segundo momento, donde se presenta la vulnerabilidad como negocio debido a que retienen sólo al 50% de matrícula esperada. Lo anterior debido a que algunos padres de familia no consideran la educación inicial adecuada para llevarla en línea, sumado a que trabajan y no pueden estar presentes durante el desarrollo de las clases con sus hijos pequeños (de 2 a antes de 6 años de edad), ante esta situación la escuela decidió no ofertar maternal, por lo que se prescindió del personal docente y asistente que estaba frente a grupo. Por otro lado, algunos padres de familia se quedaron sin ingresos, ante su situación económica decidieron inscribir a sus hijos en escuelas oficiales. Para hacer frente a esta situación se realizaron innovaciones en el modelo de negocio: en la oferta de valor, el modelo de ingresos y la arquitectura de innovación de valor [14]:

Innovaciones en la oferta de valor. Las clases en línea resultaron una oportunidad para captar alumnos de la Ciudad de México CDMX (80 km de distancia de Pachuca) y se logró llevar a casa el mismo escenario y ambientación de la escuela, cuidando mucho el no estresar a los padres con amplias solicitudes y requerimientos, ya que todo lo proporciona el colegio:

“Teníamos a los papás tranquilos, porque

todo el material se les mandaba... tuve una variante, este año tuve niños de México (CDMX), alumnos que gracias a la pandemia pudieron estar en línea con nosotros y terminar en línea, los conocimos en la celebración de cumpleaños de alumnos”

Innovaciones en el modelo de ingresos. Se adoptó una política de entrega de materiales el día de pago de colegiatura, lo que permitió contar con el pago puntual de la matrícula. Sólo la familia quedó frente al grupo, al mismo tiempo de ostentar cargos directivos, se disminuyeron costos al no contratar servicios de plataformas electrónicas:

“Hicimos economías: no contratamos plataformas de Zoom, hicimos una estrategia de 40 minutos y nos volvemos a conectar, no se subieron los precios ni de colegiatura ni de inscripción.”

Innovación en la arquitectura de creación valor. Todas las hermanas a cargo del grupo aprovecharon el contexto de educación en línea, para estudiar la Licenciatura en Preescolar e Inicial, lo que habilitó el conocimiento de la mayoría de las aplicaciones tecnológicas así como el óptimo uso de plataformas gratuitas. Cuidaron mucho la generación de valor a través de la comunicación constante con padres de familia. Al final del ciclo escolar los padres dieron reconocimiento al colegio por los avances en el desarrollo de sus hijos.

Estos hallazgos concuerdan con [1], donde los choques exógenos han representado la necesidad de rediseñar procesos de trabajo y cambiar productos, servicios y clientes, tomando el contexto como oportunidad de innovación en el modelo de negocios, sin embargo, el fenómeno sigue por lo tanto, la limitante es que no podemos asegurar que las estrategias presentadas como innovadoras representan un pivote, que con

Riqueza socioemocional en la innovación del modelo de negocio de la empresa familiar: enfrentando choques exógenos **71**
 el tiempo puedan cambiar [28]. La Tabla 2, muestra un comparativo entre el modelo de negocios anterior al choque exógeno y la innovación del modelo de negocios.

Las normas de comportamiento cargadas de riqueza socioemocional tienen influencia la innovación del modelo de negocios

Tabla 2. Modelo de Negocios e Innovación en el modelo de negocios.

Modelo de negocios anterior al choque exógeno	Elementos del modelo de negocios.	Innovación del modelo de negocios posterior al choque exógeno
Educación presencial para maternales y preescolares. Padres de familia que muestran interés por el desarrollo integral de sus hijos. Escuela con sistema constructivista.	Propuesta de valor para el cliente vs innovaciones en la oferta de valor	Educación virtual para preescolares. Padres de familia locales y foráneos. No entrar a los padres.
Ingresos por colegiaturas e inscripción con apoyos económicos. Costos de sueldos, mantenimiento del colegio, materiales escolares.	Fórmula de utilidades vs innovaciones en el modelo de ingresos	Márgenes bajos, reducción de costos (personal y plataformas). Pago puntual de la matrícula.
Aulas ambientadas con materiales suficientes. Procesos de adaptación para niños de nuevo ingreso. Entrega de materiales una vez por semana. Capacitación del personal en el sistema constructivista.	Recursos y procesos clave vs innovación en la arquitectura de creación de valor	Sensibilización a padres de familia. Hacer de la casa del estudiante una extensión del colegio. Brindar todos los materiales necesarios para ambientación y trabajo escolar una vez al mes con adaptación especial a padres foráneos. Estudios de Licenciatura del personal a cargo de grupos. Capacitación en plataformas y aplicaciones digitales para la educación.

Las normas de comportamiento familiar se sustentaron en los valores de respeto, solidaridad empatía y confianza, en donde la toma de decisiones tuvo el control e influencia 100% familiar, el personal que quedó a cargo de la operatividad fue en su mayoría familia lo que representó una ventaja:

“La ventaja es que al ser familia es que trabajamos bajo los mismos valores que nos dieron nuestros padres, trabajamos bajo el mismo objetivo, misión, honestidad y respeto, en eso no me preocupó”.

El diagrama Sankey en la Figura 2, muestra las normas familiares utilizadas en la innovación del modelo de negocios relacionadas con las cinco dimensiones del Modelo FIBER de la riqueza socioemocional.

72 Luz Yolanda Rivera Álvarez, Martín Aubert Hernández Calzada, Carla Carolina Pérez Hernández

Figura 2. Normas familiares utilizadas en la innovación del modelo de negocios relacionadas con las cinco dimensiones del Modelo FIBER.



Normas de comportamiento familiar con la identificación de los miembros familiares y no familiares con la organización. Son las normas de comportamiento familiar con relación en el sentido de pertenencia tanto de personas internas como externas es decir, familiares y no familiares con la escuela y su visión de extensión de familiar en la empresa. En este sentido, la confianza de y responsabilidad de hacer que los padres se sientan parte de la escuela, la sensibilización de las consecuencias en el lenguaje, desarrollo psicomotriz y socialización en los niños al no inscribir a sus hijos en la educación preescolar, escuchar las opiniones y puntos de vista de la familia que no está involucrada en la escuela, el trabajo en conjunto de familia pero con trabajo delegado ayuda a la motivación de presentar diversas iniciativas innovadoras en su área.

“Sobre la marcha uno va aprendiendo de situaciones que detectamos y de las cuales tomamos nota de lo que no puede haber. Las normas son estándares altos de

calidad donde hay cosas que no se permiten, considero que el hecho de que la mitad del personal sea familia ha erradicado las cosas que no puede haber.”

Normas de comportamiento familiar con apego emocional de los miembros de la familia. Se entienden como acciones que fomentan la armonía familiar al combinar familia y empresa. Trabajar entre pares permite compartir información entre la familia que trabaja en la escuela, enfrentar el temperamento entre hermanas se solventa al aprovechar las habilidades de cada una en la operatividad. Las hermanas cesan actividades cuando se visualiza un conflicto:

“Cuando sabemos que estamos cansadas o ya no estamos de actitud, mejor lo dejamos y retomamos después”.

Normas de comportamiento familiar con control e influencia de la familia en la empresa. La toma de decisiones se toma entre familia para controlar todas las

actividades y cuidar el patrimonio familiar, al quedar reducido el número de docentes y asistentes la familia toma el control absoluto frente a la dirección y la operatividad del Centro de Desarrollo Infantil.

Normas de comportamiento familiar con lazos sociales vinculantes. Son las normas que fomentan los beneficios de las relaciones del capital social de la empresa. La norma familiar de compartir información entre otros integrantes de la zona escolar y recibir capacitación de las editoriales, permite tomar puntos de vista de diferentes actores involucrados:

“Nos ha ayudado a resolver y tener diferentes puntos de vista de cómo vamos a innovar es platicar con colegas acerca de estrategias.”

Normas de comportamiento familiar con renovación de lazos familiares de la empresa mediante la sucesión de la dinastía. Resulta de fomentar los valores y tradiciones familiares con el interés de dar continuidad al legado en el largo plazo, esto conlleva a un compromiso con el desarrollo de capacidades, porque la empresa no es un activo que puede venderse con facilidad. El colegio fomenta el trabajo basado en valores que las tres hermanas llevan desde casa, su mamá también fue maestra, inclusive ha apoyado con su trabajo frente al grupo cuando se ha necesitado. El único posible heredero al momento se ha involucrado desde pequeño en diversas actividades del colegio como dar clases en cursos de verano o leer cuentos a los niños cuando él sale del colegio. Este vínculo que involucra a las tres generaciones de la familia en actividades del colegio evidencia el interés en llevar el legado al largo plazo:

“Los hijos de maestros y directivos, viven en las escuelas”.

“El ciclo anterior a la pandemia, mi mamá que también tiene el perfil, pero con muchos

años que no ejerce, nos tuvo que apoyar porque la maestra nos avisó al inicio que tenía un problema...ese año mi mamá nos echó la mano.”

La función de las normas operativas, financieras, de innovación y mercadotecnia, es regir el comportamiento dentro del modelo de negocios con la intención de perpetuar la operatividad de la organización, con ello la generación de valor se vuelve un proceso continuo, esto representa un doble sentido, porque al seguir normas se evitan cambios dentro de la organización que se traduce en resistencia a la innovación [12]. La presente investigación demuestra que en las empresas familiares, existen normas familiares de comportamiento cargadas de riqueza socioemocional que influyen en la innovación del modelo de negocios, al ver por lo intereses de la familia en la organización. Sin embargo, al ser normas de comportamiento presentan limitantes de interpretación de cada miembro familiar, de tal forma que pueden estar arraigadas en cada integrante familiar desde la infancia, pero ser interpretadas y ejecutadas bajo la personalidad de cada individuo. Por otro lado, los autores [29] desarrollaron un estudio donde prueban que las capacidades dinámicas de detección, reflexión y transformación de la empresa familiar, afectan la innovación del modelo de negocios moderada por la riqueza socioemocional. Los investigadores deben determinar dónde reside la dotación socioemocional, para comprender cómo influye en las decisiones y/o comportamiento [18], por tal motivo la presente investigación muestra evidencia que la riqueza socioemocional también radica en normas familiares que influyen en la innovación del modelo de negocios de la empresa familiar.

La presencia y preservación de la riqueza socioemocional en organizaciones civiles gestionadas por familias

Cuando el empresario-emprendedor comparte su sueño empresarial e involucra a su familia directa o política en el ideal de formación y desarrollo de la empresa, se construyen fuertes lazos que entretengan propósitos económicos y familiares, incluso con aspiraciones de legado a largo plazo, ya que se proyecta un futuro sustentable para sus descendientes [30]. La visión por parte de Martha Mónica Vázquez Ponce de formar el colegio e involucrar a sus dos hermanas, padres, esposo e hijo, han formado lazos e interacciones entre el sistema familiar y el sistema empresarial. El Centro de Desarrollo Infantil Oscar González Blakaller, aunque es una asociación civil que persigue el objetivo de enseñanza a la primera infancia, requiere de ingresos suficientes para cumplir tanto el objetivo empresarial como, los objetivos familiares, sin embargo, debido a la vulnerabilidad que representó la reducción en el número de niños inscritos, así como la resistencia de los padres de familia por inscribir a sus hijos en la educación inicial en línea, al ejercer el control e influencia familiar dentro de la dirección del colegio, las hermanas deciden prescindir tanto de personal frente a grupo como la reducción de su oferta educativa al quitar el grado de maternal, sin embargo, los integrantes de la familia han permanecido en sus labores, aunque esto signifique múltiples funciones dentro de la organización y mayor capacitación e incluso mayores responsabilidades, aún así han decidido continuar en el colegio por la identificación que tienen en el proyecto familiar y su visión a largo plazo. Todo esto representa la presencia del dote familiar en la organización civil, es decir la riqueza socioemocional que se preserva ante situaciones de riesgo y supervivencia [19]. Lo anterior reafirma

la teoría del comportamiento [20], donde los actores se muestran reacios en perder su dotación e inclusive están dispuestos a asumir riesgos con el fin de evitar la pérdida de su dote.

Las futuras investigaciones deben encaminarse en la investigación de estudios de casos múltiples que confirmen los hallazgos presentados, para detectar similitud de comportamiento en la innovación de modelo de negocios y con ello proponer patrones de modelos de negocios de empresas familiares que incluyan la relevancia de preservación de la riqueza socioemocional.

Conclusiones

La presente investigación expone con evidencia empírica, la situación contemporánea que representa la pandemia COVID-19 en un sector económico de gran relevancia social, enfocado al cuidado, educación y desarrollo de la primera infancia, son escuelas educativas en su gran mayoría gestionadas por familias. Esta situación real y actual, no es ajena o distinta a otros sectores económicos, el fenómeno prosigue, el presente estudio abona a la comprensión del comportamiento reactivo de las empresas familiares que buscan continuidad en su legado pero que al mismo tiempo cuidan el dote familiar inmerso en su actividad económica. Se demostró que el colegio adaptó con innovaciones su modelo de negocios en las tres dimensiones: oferta de valor, modelo de ingresos y en la arquitectura de la innovación de valor, esta última de gran relevancia, debido a la sensibilización para la retención de padres de familia, ya que crearon conciencia de las consecuencias de no invertir en la educación de la primera infancia y sus repercusiones tanto en el lenguaje como el desarrollo psicomotriz y socialización en los niños. Otro proceso clave y de gran relevancia fue la adaptación de los hogares como una extensión del

colegio, gracias a esto lograron desarrollar actividades como en el aula e inclusive el celebrar cumpleaños de los alumnos de forma virtual fue una forma de captación de estudiantes foráneos. Se comprobó cómo las normas de comportamiento familiar apoyan la innovación en el modelo de negocios, lo anterior se debe al control e influencia de los miembros de la familia con la empresa a través de permear los valores familiares a la organización, para proteger el legado, se fomenta la identificación tanto de los miembros familiares y no familiares así como compartir información con otras organizaciones. Con todo lo anterior se demuestra la existencia y preservación de la riqueza socioemocional en una organización civil con propiedad y administración familiar. Pero sobre todo, la presente investigación realiza una importante contribución a los constructos de riqueza socioemocional e innovación de modelos de negocios de organizaciones gestionadas por familia, que repercute en el bienestar de la primera infancia y directivos de colegios inmersos en el sistema educativo que buscan un equilibrio entre familia y empresa.

Agradecimientos

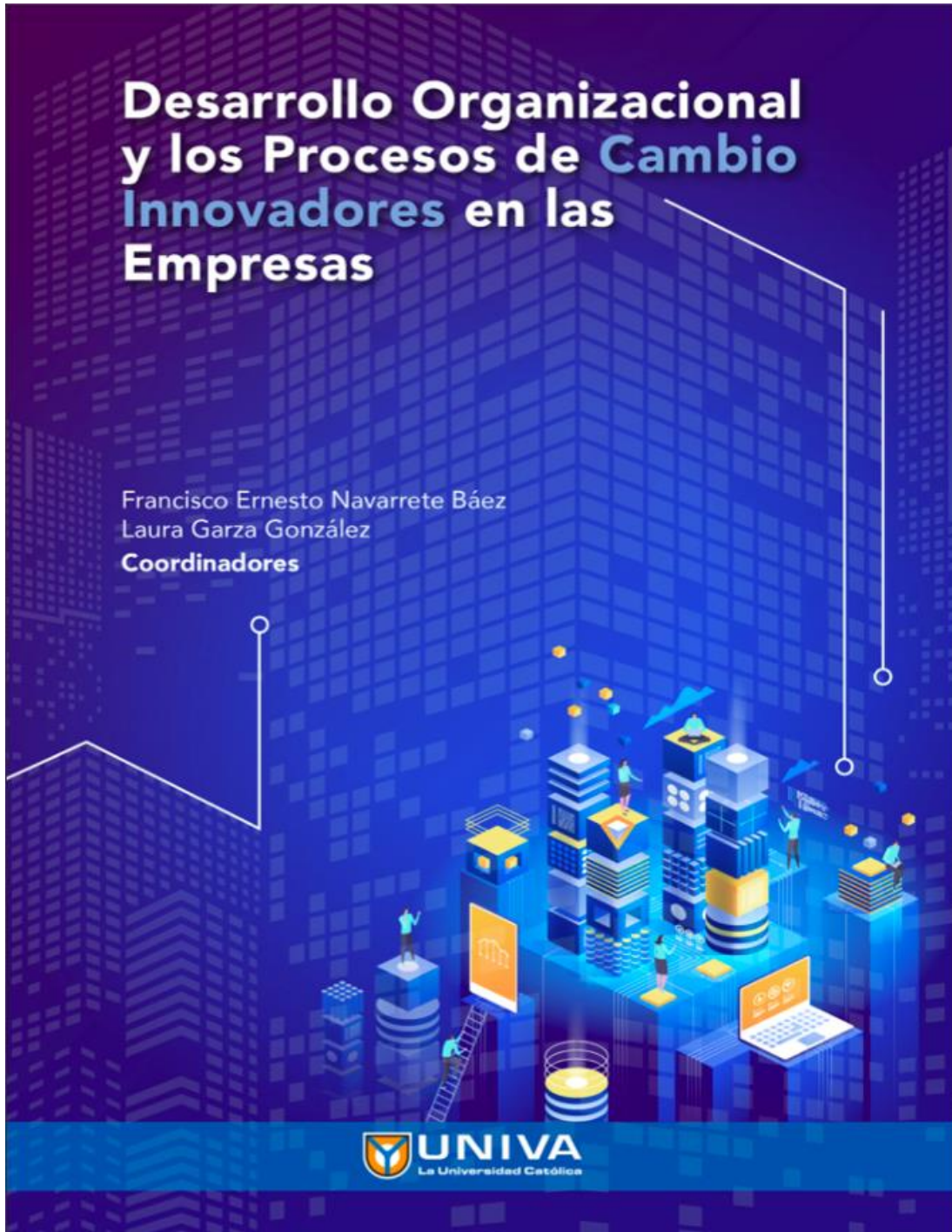
Los autores agradecen profundamente al Centro de Desarrollo Infantil Oscar González Blakaller por su disponibilidad y atenciones para realizar la presente investigación, así como también al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por la beca otorgada para realizar los estudios de Doctorado en Ciencias Económico Administrativas, de la Universidad Autónoma de Estado de Hidalgo.

Referencias

- [1] T. Morgan, S. Anokhin, L. Ofstein, y W. Friske, "SMEResponse to major exogenous shocks: The bright and dark sides of business model pivoting", *Int. Small Bus. J.*, vol. 38, núm. 5, pp. 369–379, ago. 2020, doi: 10.1177/0266242620936590.
- [2] H. Shen, M. Fu, H. Pan, Z. Yu, y Y. Chen, "The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance", *Emerg. Mark. Finance Trade*, vol. 56, núm. 10, pp. 2213–2230, ago. 2020, doi: 10.1080/1540496X.2020.1785863.
- [3] H. Xiong, Z. Wu, F. Hou, y J. Zhang, "Which Firm-specific Characteristics Affect the Market Reaction of Chinese Listed Companies to the COVID-19 Pandemic?", *Emerg. Mark. Finance Trade*, vol. 56, núm. 10, pp. 2231–2242, 08 2020, doi: 10.1080/1540496X.2020.1787151.
- [4] O. Llanos-Contreras, M. Jabri, y P. Sharma, "Temporality and the role of shocks in explaining changes in socioemotional wealth and entrepreneurial orientation of small and medium family enterprises", *Int. Entrep. Manag. J.*, vol. 15, núm. 4, pp. 1269–1289, dic. 2019, doi: 10.1007/s11365-019-00595-4.
- [5] L. Gómez-Mejía, P. Pankaj, y T. Zellweger, "In the Horns of the Dilemma: Socioemotional Wealth, Financial Wealth, and Acquisitions in Family Firms.", *Journal of Management*, vol. 44, núm. 4, pp. 1369–1397, 2018, Consultado: jul. 10, 2021. [En línea]. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206315614375>
- [6] L. Gomez-Mejia, R. Basco, A. C. Gonzalez, y C. G. Muller, "Family business and local development in Iberoamerica", *Cross*

- [7] T. Zellweger, K. Eddleston, y F. Kellermanns, "Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity", *J. Fam. Bus. Strategy*, vol. 1, pp. 54–63, 2010, doi: 10.1016/J.JFBS.2009.12.003.
- [8] D. J. Teece, "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Plann.*, vol. 43, núm. 2, pp. 172–194, abr. 2010, doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- [9] A. Osterwalder, Y. Pigneur, y C. L. Tucci, "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept", *Commun. Assoc. Inf. Syst.*, vol. 16, 2005, doi: 10.17705/1CAIS.01601.
- [10] A. Osterwalder y Y. Pigneur, *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.*, 1a ed. John Wiley & Sons, 2010.
- [11] J. Magretta, "Why Business Models Matter", *Harv. Bus. Rev.*, vol. 80, núm. 5, pp. 86–92, may 2002, Consultado: ago. 05, 2021. [En línea]. Disponible en: <http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=6623782&lang=es&site=ehost-live>
- [12] M. W. Johnson y A. G. Lafley, *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Harvard Business Press, 2010.
- [13] M. W. Johnson, C. M. Christensen, y H. Kagermann, "Reinventing Your Business Model. (cover story)", *Harv. Bus. Rev.*, vol. 86, núm. 12, pp. 50–59, dic. 2008, Consultado: jul. 31, 2021. [En línea]. Disponible en: <http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=35386627&lang=es&site=ehost-live>
- [14] P. Spieth y S. Schneider, "Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation", *J. Bus. Econ.*, vol. 86, núm. 6, pp. 671–696, ago. 2016, doi: 10.1007/s11573-015-0794-0.
- [15] D. Weismeier-Sammer, "The role of familiness for family business innovativeness", *Int. J. Entrep. Ventur.*, vol. 6, núm. 2, pp. 101–117, ene. 2014, doi: 10.1504/IJEV.2014.062747.
- [16] C. Decker, K. Heinrichs, P. Jaskiewicz, y S. Rau, "What do we know about succession in family businesses? Mapping Current knowledge and unexplored territory.", en *The Routledge Companion to Family Business*, Routledge, 2017.
- [17] F. Hernández-Perlines, J. Moreno-García, y B. Yáñez-Araque, "The influence of socioemotional wealth in the entrepreneurial orientation of family businesses", *Int. Entrep. Manag. J.*, vol. 15, pp. 523–544, 2019, doi: 10.1007/S11365-019-00561-0.
- [18] K. Brigham y G. T. Payne, "Socioemotional Wealth (SEW): Questions on Construct Validity", *Fam. Bus. Rev.*, vol. 32, pp. 326–329, dic. 2019, doi: 10.1177/0894486519889402.
- [19] L. R. Gómez-Mejía, K. T. Haynes, M. Núñez-Nickel, K. J. L. Jacobson, y J. Moyano-Fuentes, "Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills", *Adm. Sci. Q.*, vol. 52, núm. 1, pp. 106–137, mar. 2007, doi:

Anexo 4. Difusión científica 2: “El Capital Social en la empresa familiar: redes sociales entre propietarios y directivos que comparten conocimiento para la innovación”



Capítulo 4. El capital social en la empresa familiar: redes sociales entre propietarios y directivos que comparten conocimiento para la innovación

MAE. Luz Yolanda Rivera Álvarez
Doctoranda en Ciencias Económico Administrativas
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
ri436162@uach.edu.mx

Dr. Martín Aubert Hernández Calzada
Doctor en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
martinh@uach.edu.mx

Dra. Carla Carolina Pérez Hernández
Doctora en Ciencias Económico Administrativas
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
carla_perez@uach.edu.mx

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue analizar bajo la teoría del capital social, la transferencia de información cargada de conocimiento entre los diferentes tipos de directivos que forman parte de empresas familiares dedicadas a la educación, a través de la metodología de Análisis de Redes Sociales (ARS), con el fin de generar evidencia empírica de cómo y bajo qué condiciones, el capital social familiar externo a la organización fomenta la innovación en las organizaciones. Para llevar a cabo este propósito se ocupó una metodología mixta, la principal fuente de información fue una entrevista con la supervisora de la Zona Escolar 1 y datos recolectados en reportes de supervisión del año 2021, correspondientes a 20 instituciones educativas del estado de Hidalgo. Como resultado, se obtuvo una red operativa entre Centros de Atención Infantil o Centros de Desarrollo Infantil y una subred de comunicación de conocimiento tácito entre los vínculos más fuertes de las instituciones educativas tanto familiares como no familiares. Los resultados presentados fueron que, al contar con un espacio social, que

permite compartir información, tanto propietarias-directivas, como directivas que no son familiares, pertenecientes a instituciones familiares, tienen participación activa e interés en fomentar el capital social familiar externo, así como también los lazos más fuertes que forman la red provienen de una relación de confianza generada por más de 15 años de socialización.

Palabras clave: capital social, redes sociales, empresa familiar, innovación, instituciones educativas.

Introducción

En el presente capítulo se muestra una investigación que explora la relevancia del capital social de las empresas familiares, como factor en la transmisión de conocimientos que generan innovación y ayudan a las organizaciones en su toma de decisiones. La literatura indica que el comportamiento de una empresa familiar no puede estudiarse de la misma manera que una no familiar, debido a que la primera presenta un conjunto único de utilidades afectivas que se persiguen como objetivos familiares y con carga socioemocional de relevancia para la organización y que se desean preservar (Firfiray, Cruz, Neacsu, & Gomez-Mejia, 2018). El capital social es utilizado por las empresas para generar valor a través de sus relaciones, como un diferenciador único y sostenible en el tiempo debido a que apoya la creatividad. Para las empresas familiares los lazos afectivos que forman su capital social construido a lo largo de los años, atraviesan las fronteras familiares e involucran a terceras personas o empresas a compartir fines comunes que enriquecen la socialización y se convierten en ventajas competitivas.

Para Kramer y Kroon (2020), la cantidad de investigación empírica disponible al respecto del estudio de la teoría de capital familiar ha sido limitada hasta la fecha. Al detectar los actores y lazos que forman la red social familiar construida por los vínculos tanto externos como internos, se genera un conocimiento adecuado para transmitir el contexto empresarial a las futuras generaciones que debe utilizarse para hacer avanzar a la empresa. Calabrò et al., (2019), asegura que las futuras investigaciones deberán estudiar cuándo, cómo y bajo qué condiciones el capital social de los ejecutivos que no pertenecen a la familia, puede modificar la dinámica de la innovación; argumentan también que la interacción de los ejecutivos externos proporciona información, nuevos enfoques en cuanto a opciones estratégicas y soluciones para hacer frente a la incertidumbre que afecta a la elección de procesos.

Por tal motivo, con fundamento en la revisión de la literatura la presente investigación tiene la intención de analizar los vínculos de capital social entre los propietarios que fungen como directivos, los directivos que pertenecen a la familia pero no son propietarios y los directivos que no pertenecen a la familia, de diferentes empresas familiares dedicadas a la educación con el fin de recolectar evidencia empírica del uso efectivo del capital social en el intercambio de información cargada de conocimiento, que ayudan a la gestión, innovación y creación de valor en las organizaciones familiares.

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera: en la introducción se establecen los argumentos y objetivos del estudio, seguido del desarrollo de la base teórica que enmarca los conceptos de la teoría del capital social en la empresa familiar y su relación con la innovación, posteriormente la metodología se construyó a través del Análisis de Redes Sociales en donde los resultados arrojaron la composición de una red operativa de Centros de Desarrollo Infantil (CENDIS) o Centros de Atención Infantil (CAIS), construida tanto por escuelas familiares como no familiares, y posteriormente se analizó la subred de comunicación entre los CENDIS o CAIS, lo que permitió desarrollar una discusión teórica, conclusiones y consideraciones finales.

Revisión de la literatura

El capital social

Las relaciones sociales en las empresas forman lazos y vínculos que representan una ventaja estratégica de características intangibles que residen en el capital social. Los autores precursores del capital social y citados con mayor frecuencia dentro de las investigaciones de capital social son: Bourdieu (1986), Coleman (1988) y Putnam (1993). En los últimos años ha crecido el interés por el estudio del capital social, así como las investigaciones empíricas que refuerzan el debate teórico.

Para Bourdieu (1986), el capital social tiene un significado con los recursos que se generan a través de las redes de relación de conocimiento y reconocimiento entre grupos (títulos nobiliarios), las cuales representan apoyos útiles que brindan honorabilidad y se generan por la influencia de las relaciones duraderas. Las relaciones y reconocimientos examinados como un sistema de distinción social y clases, marcan diferencias provenientes de las influencias entre actores, es así como fluye la información entre grupos; por lo tanto, en ocasiones, la cercanía de vínculos entre actores genera desigualdad dentro de un grupo social, debido a que un subgrupo puede contar con mayor información derivada de sus relaciones, en comparación con otros individuos carentes de enlaces clave, este fenómeno produce relaciones asimétricas entre distintas clases de convivencia social (Plascencia, 2005). Bourdieu clasifica el capital en: capital económico, cultural, social y simbólico, y se cuestiona cómo es que dos organizaciones que tienen similar capital económico y cultural pueden tener diferentes rendimientos: su respuesta se encuentra en el capital social, ya que gracias a sus relaciones los actores pueden aprovechar las influencias generadas por sus redes de contacto para su beneficio. El capital social se genera por la pertenencia a un grupo, las relaciones de intercambio, el grado de institucionalización (que da un sentido de estabilidad y pertenencia), los recursos que posee el grupo y la red duradera de relaciones sociales (que puede ser de familia o amistad). Para Bourdieu, las relaciones sociales aumentan la capacidad de un actor para promover sus intereses, de tal forma que están en función de poder, posición social y división económica (Siisiainen, 2003).

Por su parte Coleman (1988), vincula al actor con la estructura de una organización y es precisamente la causa de la variedad de diferentes estructuras sociales que facilitan realizar las acciones entre los actores. Coleman entiende por capital social, aquellos “pagarés” que se generan como consecuencia de la reciprocidad de retribuciones entre actores, de ahí la relevancia de las expectativas, por otro lado, reconoce el potencial en el intercambio de información y conocimiento, así como las normas y relaciones de autoridad (Plascencia, 2005). Coleman (1994), menciona que el capital social se define por su función debido a que representa una variedad de entidades diferentes con dos características: coinciden en algún aspecto de la estructura social y facilitan acciones entre los actores dentro de una estructura organizacional. Coleman introduce la idea de que el capital social es una estructura tanto relacional como funcional y por lo tanto genera un sentido de pertenencia, identidad e inclusión social (Lozares, Pericàs, Martí, López-Roldán y Molina, 2011).

Putnam (1993), considera al capital social como parte de la reserva comunitaria, porque las instituciones fuertes, responsables y efectivas se dan en la comunidad cívica que persigue beneficios colectivos, por lo tanto, estas condiciones crean redes de compromiso cívico basadas en confianza mutua, normas de reciprocidad y compromiso común. Lo anterior coincide con la visión de Kliksberg y Rivera Quintero (2007), donde exponen que la base del capital social se construye a base de confianza, capacidad de asociarse o cooperación, conciencia cívica y valores éticos.

Capital social en la empresa familiar

En la empresa familiar, a diferencia de la empresa no familiar, existe el conjunto de tres subsistemas denominados “familia”, “propiedad” y “empresa” o familia empresarial, accionistas y administración de la empresa, en donde la superposición de los tres sistemas implica tanto diferencias en sus características como la existencia de diferentes roles de los miembros de la familia en el contexto de la empresa (Randerson y Radu-Lefebvre, 2021). Por otro lado, son tres características las que comúnmente definen una empresa familiar: la propiedad entendida como la proporción de acciones que otorga control sobre la compañía, la gestión que forma parte del desempeño y el nombramiento de familiares dentro de puestos clave dentro de la empresa y el interés por la sucesión de la propiedad entre generaciones.

Steier (2001), indica que el capital social en la empresa familiar forma parte de su riqueza relacional, simboliza un capital intangible, que se presenta entre los miembros de las organizaciones a través de las interacciones relacionales. Las redes sociales de un grupo familiar se convierten en capital social familiar, de tal forma que el capital social familiar se origina a partir de las relaciones familiares entre el fundador, los miembros de la familia y traspasa las fronteras familiares hacia los colaboradores de la empresa, la comunidad, clientes, colaboradores y otras organizaciones, integrando así una gran familia conectada por lazos relacionales a través de una historia de interacción familiar, basados en la confianza, cooperación y colaboración; la confianza es una cualidad capaz de mejorar la actividad organizativa (D Meirelles, Braga de Lima, Antonialli, & Fernandes, 2011). Esta red de confianza se convierte en una red transferencia de información cargada de conocimiento tanto explícito como tácito.

Weimann, Gerken, y Hülsbeck (2021), señalan que las empresas familiares están integradas en redes sociales que favorecen el establecimiento de relaciones estrechas con sus *stakeholders*, lo que conduce a fuertes niveles de intercambio de transmisión de información y conocimientos, especialmente conocimiento tácito, por el alto nivel de confianza que se construye durante décadas; lo anterior lleva a las empresas familiares al mantenimiento de relaciones prósperas y con orientación a largo plazo, ya que forman parte de su legado. De ahí la importancia de identificar las fuentes de capital social que permiten ese relacionamiento interno y externo en las empresas familiares. El capital social familiar se centra en la confianza, la estructura moral, las normas familiares, los canales de información y los diálogos colaborativos (Meirelles, Braga de Lima, Antonialli y Fernandes, 2011).

Mahmood (2015), enfatiza que el éxito de las personas y organizaciones se acredita al uso efectivo del capital social, ya que el constructo propone que las relaciones que se generan como redes entre los individuos u organizaciones se convierten en apoyos de asuntos sociales, por lo tanto, el capital social facilita el intercambio de conocimientos y la creación de valor. De la colaboración entre personas surge el capital social, que implica un trabajo colaborativo entre personas que comparten sus ideas y perspectivas, basadas en la confianza, por lo tanto, apoya la creatividad e inspira nuevas ideas y conocimientos a través de redes de interacción de aprendizaje. Lo anterior se vincula directamente al desarrollo de la innovación de las empresas que tiene como pilar el intercambio de información, aprendizaje tácito (difícil de medir) y el conocimiento (Sánchez-Famoso, Maseda e Iturralde, 2017).

Capital social familiar interno y externo e innovación

La estructura y la calidad de las relaciones que forman redes en las empresas familiares se categorizan conforme al alcance del capital social familiar, en este sentido los estudios dividen al capital social familiar en tres sentidos: capital social interno de la familia, es decir las relaciones entre la misma familia empresaria; el capital social que se centra en las relaciones de la familia con otros actores dentro de la organización, “bonding”, que puede ser con empleados o socios; y el capital social que incluye la vinculación que se extiende más allá de la empresa, “briding”, que fomenta las relaciones con stakeholders que no pertenecen a la organización como clientes, proveedores, asociaciones e inclusive otras empresas (Kramer & Kroon, 2020).

Mendoza, Hernández, y Salazar (2020) señalan que, aunque existe heterogeneidad en los estudios realizados con respecto a la innovación en el contexto de la empresa familiar, consideran que las empresas familiares que presentan orientación a largo plazo, tienden a invertir más en innovación y desarrollo que las que tienen orientación a corto plazo. Por lo tanto, el factor sostenibilidad de la empresa en el tiempo juega un papel decisivo en la innovación del capital social familiar. El presente estudio se enfocó en el capital social externo, al estudiar cómo se comparten información entre empresas del mismo giro, y lo que representa en la construcción de innovación y conocimiento tácito entre empresas familiares y no familiares.

Metodología

La investigación se diseñó para generar evidencia empírica a través del análisis del mapeo o gráfico de la distribución de la información cargada de conocimiento entre empresas familiares, así como los atributos que influyen para una mayor relación de cercanía entre actores que se manifiesta en un mayor flujo de información y conocimientos entre ellos. Para Tashakkori y Teddlie (2009), el Análisis de Redes Sociales (ARS) en la investigación de ciencias sociales, es una técnica “intrínsecamente mixta” debido a que incluye una combinación de métodos visuales, numéricos y de texto. Por lo tanto, se analizaron datos cualitativos y cuantitativos que se generaron a través de entrevista y datos recolectados por reportes de supervisión.

Participantes

La supervisora de la Secretaría de Educación Pública proporcionó los datos oficiales de 20 escuelas del estado de Hidalgo, correspondientes al inicio del periodo 2021. Las instituciones educativas están dedicadas a la atención de niños de entre 6 meses y 6 años de edad. Dichos establecimientos son Centros de Desarrollo Infantil (CENDIS), conocidos también como Centros de Atención Infantil (CAI) supervisados por la Secretaría de Educación Pública, cuyo giro es el servicio de atención para el desarrollo infantil, ubicados en la Zona 1 del Estado de Hidalgo. Durante la presente investigación se denominará CENDIS a los Centros de Desarrollo Infantil, debido a que así se nombra en la “Estadística 911” publicada por la Secretaría de Educación Pública (Secretaría de Educación Pública, 2020). De los 20 CENDIS analizados, 16 son de propiedad y gestión familiar (empresas familiares) y 4 representan instituciones no familiares. Para considerar una escuela como empresa familiar, la propiedad de la institución corresponde a un integrante familiar y al menos otro integrante de la familia está involucrado en la gestión de la empresa.

Recopilación de Datos

Para la recopilación de datos se entrevistó y aplicó el cuestionario que muestra la [Tabla 1](#), elaborado con base en Aguilar-Gallegos, Martínez-González y Aguilar-Ávila (2017), a la supervisora de las instituciones educativas, que en promedio tiene 20 años de supervisarlos. Otra fuente de información utilizada fueron los reportes de supervisión de la Zona Escolar 1 del periodo 2021, que se emplearon para la elaboración de la matriz de atributos, así como para determinar la frecuencia de las reuniones operativas en donde se comparte información entre los miembros de la Zona Escolar 1.

Tabla 1. Instrumento de Recopilación de datos de red

¿De quién ha obtenido información y conocimiento de operatividad el director de la escuela cuando se necesita?					
Nombre del director (Ego)	Institución donde labora (Ego)	Nombre del director con el que comparte información y conocimiento de operatividad (Alter)	Institución donde labora (Alter)	Frecuencia de contacto	¿Por qué considera que tienen esta frecuencia de contacto?
				1 2 3 4 5	
1. Escriba el nombre del director de la Escuela que recibe la información 2. Escriba el nombre del director de la Escuela que brinda la información 3. Para contestar la Frecuencia de contacto, evalúe considerando que la variable va desde 1= poco frecuente y 5= muy frecuente. 4. Indique el motivo por el que considera que su relación o frecuencia de contacto es poco o muy frecuente.					

Fuente: Adaptada de Aguilar et al., 2017, p.19.

Análisis de Datos

El análisis de datos del presente estudio se realizó a través del Análisis de Redes Sociales (ARS), en donde las relaciones individuales u organizacionales se representan a través de la construcción de lazos, conexiones o vínculos que forman estructuras sociales interconectadas entre sí ya sea por parentesco, interés, transacción, confianza, creencia, información y aprendizaje, entre otros; estas relaciones se visualizan en representaciones gráficas. Después de la recolección de datos se obtuvo una matriz de adyacencias en Excel, en donde tanto las columnas como las filas están compuestas por cada uno de los CENDIS y la intersección de cada institución corresponde al lazo o frecuencia de contacto (siendo 1 la menor relación y 5 la mayor). Esta matriz de adyacencias sirvió para la elaboración del grafo (gráfico de red) en el programa Gephi, en donde los nodos representan los actores de la red y las aristas representan la intensidad de frecuencia de contacto.

Posteriormente, con base en los reportes de supervisión, se obtuvo una matriz de atributos como lo muestra la [Tabla 2](#), en donde se identificó si la escuela es de propiedad y gestión familiar, el municipio de procedencia, tipo de CENDI, año de incorporación y número de alumnos. Así mismo, con la información contenida en ambas matrices se construyó la red no dirigida de CENDIS. Después, en el programa Gephi, se realizaron cálculos de

centralidad, densidad y conectividad tanto de la red como nodos contenidos dentro de ella. Se elaboró una red y una subred para cumplir con los objetivos de la presente investigación.

Tabla 2. Matriz de atributos de los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI)
Zona 1 Estado de Hidalgo

No.	CENDI	Familiar	Propietario o Directivo	Sexo	Años de Operación	Municipio	Niños Inscritos Periodo 20201	Tipo
1	C1	Sí	PD	Femenino	32	Pachuca	61	Particular
2	C2	Sí	PD	Femenino	21	Pachuca	181	Particular subrogado ISSSTE
3	C3	Sí	DF	Femenino	6	Tizayuca	62	Particular
4	C4	Sí	DF	Femenino	16	Pachuca	170	Particular subrogado IMSS
5	C5	Sí	PD**	Femenino	5	Mineral de la Reforma	35	Particular
6	C6	Sí	DNF	Femenino	0	San Agustín Tlaxiaca	6	Particular
7	C7	Sí	DNF	Femenino	30	Pachuca	17	Particular
8	C8	Sí	PD	Femenino	17	Pachuca	28	Particular
9	C9	Sí	DNF	Femenino	27	Pachuca	27	Particular
10	C10	Sí	PD	Femenino	14	Pachuca	22	Particular
11	C11	Sí	DNF	Femenino	16	Pachuca	179	Particular subrogado ISSSTE
12	C12	No	DNF	Femenino	27	Pachuca	5	Particular
13	C13	No	DNF	Femenino	35	Pachuca	94	ISSSTE oficial
14	C14	No	DNF	Femenino	35	Pachuca	89	ISSSTE oficial
15	C15	Sí	PD	Femenino	8	Pachuca	24	Particular
16	C16	No	DNF	Femenino	39	Pachuca	169	SEP oficial
17	C17	Sí	DF	Femenino	16	Tizayuca	13	Particular
18	C18	Sí	DNF	Femenino	12	Pachuca	34	Particular
19	C19	Sí	PD	Femenino	27	Pachuca	28	Particular
20	C20	Sí	DF	Femenino	29	Tizayuca	59	Particular

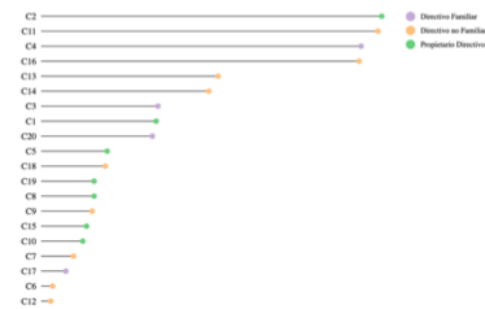
Notas: Por efecto de confidencialidad se omiten los nombres reales de los CENDIS, se denominaron desde C1 a C20; los años de operación se refieren a los años que han sido supervisados por la Secretaría de Educación Pública; PD: Propietario-directivo o propietario que participa en las juntas operativas; DF: Directivo no propietario que es familiar; DNF: Directivo no propietario que no es familia, tanto de empresa familiar y no familiar. ** La directora a cargo del CENDI es familiar de la propietaria, pero quien asiste y comparte información durante las reuniones es la propietaria. Los datos para elaborar la matriz de atributos se tomaron de las hojas de supervisión de la Secretaría de Educación Pública.

Resultados

Un hallazgo importante es que tanto propietarias como directivas de las escuelas son mujeres en su totalidad; el requisito normativo para estar a cargo de la dirección de un CENDI, es contar con una Licenciatura en Educación o afín, por tal motivo, en ocasiones cuando la o el propietario no cuenta con el perfil, contrata a un directivo que cubra los requisitos, para que sea el responsable de dirigir la educación inicial o preescolar de su institución.

En términos de propiedad y dirección en orden de mayor a menor, se encuentran en primer lugar las instituciones educativas dirigidas por directoras no familiares (9/20), después las escuelas en donde sus propietarias son al mismo tiempo directoras o que participan directamente en las reuniones de zona (7/20), y por último las escuelas dirigidas por directoras que tienen algún parentesco con el o la propietaria del colegio (4/20). En la Figura 1, se aprecia que los CENDIS denominados C2, C11 y C4 (empresas familiares educativas particulares) y C16 (institución educativa paraestatal), son las escuelas con mayor población escolar, lo anterior se debe en el caso de los colegios particulares, a que son colegios subrogados ya sea por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o por el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), lo que hace más atractivo para los padres de familia, recibir esta prestación laboral al inscribir a sus hijos en este tipo de instituciones.

Figura 1. Población escolar, propietarios y directivos por CENDI durante el periodo 2021

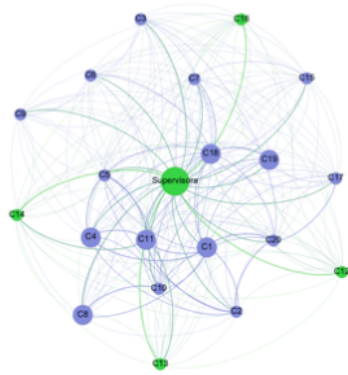


Fuente: Fuente: elaboración propia.

La red construida a partir de la matriz de comunicación entre propietarios, directivos de los CENDIS y la supervisora de la Zona Escolar 1 dependiente de la Secretaría de Educación Pública, se muestra en la Figura 2, donde se cuenta con 21 nodos integrados por propietarias y directivas de los CENDIS SEP y la supervisora, de ahí se generan 210 vínculos de comunicación denominadas aristas entre integrantes de la red, cabe destacar que todos los nodos tienen un grado de 20 enlaces (con otros nodos), aunque el peso de la arista no es igual en todos

los casos, el diámetro de la red es de 1 y la densidad de la red es del 100%, los nodos azules representan a las empresas familiares y los nodos verdes a las no familiares y supervisora y el tamaño del nodo esta determinado por las instituciones educativas que comparten mayor información dentro de la red.

Figura 2. Red operativa de CENDIS SEP del estado de Hidalgo durante el periodo escolar 2021



Fuente: Elaboración propia.

Existen vínculos sociales que se generan en la operatividad de la red de CENDIS, a través de juntas de comunicación que sirven de espacios para compartir conocimientos e información; las reuniones se llevan a cabo tres veces al mes, son convocadas por la supervisora que depende del gobierno estatal. La figura de supervisión se convierte en un actor que promueve la comunicación, conocimiento, cumplimiento de normatividad y exposición de temas relevantes que aportan conocimiento tácito a los CENDIS. Crossley et al., (2015), propone el análisis de redes sociales centrado en el actor "ego". La "red ego" o red egocéntrica, se forma alrededor de un actor social particular (empresa, actor humano, corporativo, gubernamental) en donde involucra a los demás actores "alters" con los que ego mantiene un vínculo específico que puede ser de cercanía emocional, intercambio de información, etc. Por lo tanto, una red de ego es una lista de alters con los que un actor convive en una relación particular. En este caso, debido a las regulaciones que enmarcan la operatividad de los Centros de Desarrollo Infantil la supervisora, según los reportes mensuales, ponderadamente tiene relación continua con cada uno de los CENDIS que integran la Zona 1, por lo tanto, se convierte en el nodo central ego de esta red con mayores conexiones. Sin embargo, se aprecia que entre alters, que son las propietarias y directivas de CENDIS familiares y

no familiares que integran la red, se denotan tanto conexiones débiles, como ejemplo C6 y C9; así como también, vínculos más fuertes como el caso de C18 y C19.

En la Red operativa de CENDIS SEP del estado de Hidalgo durante el periodo escolar 2021, todos los nodos están conectados, debido a que todos escuchan la información que se comparte durante las juntas de información, aunque estos no presenten un vínculo fuerte, sin embargo, los vínculos débiles también aportan al conocimiento tácito. Para Granovetter (1973), la fuerza de los vínculos débiles ayuda a "saltar" a nuevos entornos, abre más opciones y oportunidades, en este caso representa la operatividad, aplicación de la normatividad y supervivencia. Podemos observar que las propietarias y directivas de 6 escuelas familiares (C1, C4, C8, C11, C18 y C19), son nodos que comparten más información a la red con participación activa. En la [Tabla 3](#) se distinguen las propietarias y directivas de los CENDIS que comparten mayor información con la red, de las cuales 3 son propietarias directivas (PD), 2 son directivas no familiares (DNF) y 1 es directiva familiar (DF), pero todas pertenecen a empresas familiares. Dicha participación incentiva la generación de conocimiento e información. Los temas que se comparten son: estrategias de atención para los alumnos y padres de familia, aspectos legales y normativos, cómo contestar a las autoridades municipales o estatales en caso de una inspección, la forma de administrar datos y programas educativos e inclusive se comparten actividades recreativas.

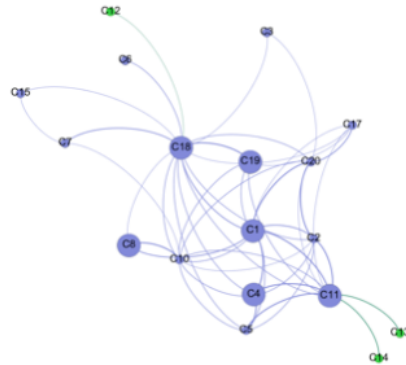
Tabla 3. Propietarias y directivas de CENDIS con mayor participación en la red operativa

No.	CENDI	Familiar	Propietario o Directivo
1	C1	Sí	PD
4	C4	Sí	DF
8	C8	Sí	PD
11	C11	Sí	DNF
18	C18	Sí	DNF
19	C19	Sí	PD

Fuente: Elaboración propia.

Al observarse vínculos más fuertes entre algunos de los nodos hay evidencia de la presencia de una subred, los subgrupos indican áreas de mayor densidad dentro de la red, así se identifican redes que tienen vínculos en común. En la [Figura 3](#) se observa el grafo que representa la subred de CENDIS, lo integran 18 nodos que corresponden a propietarias y directivas y en donde se generan 48 vínculos de comunicación entre integrantes de la subred que representan las aristas, todos los nodos tienen un promedio de 5.33 enlaces que representan el grado, aunque se puede observar que los enlaces difieren en pesos que se representan en el grosor de la arista. El diámetro de la red es de 3, lo que significa la distancia máxima entre nodos, la densidad de la red es de 3.14% de vinculación, de color azul se encuentran los CENDIS familiares, mientras que el color verde representa a los CENDIS no familiares y por último, mientras más información comparten en la red, mayor es el tamaño del nodo.

Figura 3. Subred de comunicación de conocimiento tácito entre CENDIS SEP Zona 1



Fuente: Elaboración propia.

El grado de centralidad permite hacer una medición de acuerdo al número de adyacencias de cada nodo (Kadry y Al-Taie 2014). Mientras más adyacencias, mayor centralidad de grado. El ancho del lazo corresponde a una vinculación más fuerte entre nodos, este tipo de relación se ha construido con el tiempo, de confianza mutua, porque los lazos más fuertes corresponden a una relación de trabajo previo, debido a que directoras y propietarias de los CENDIS se conocieron cuando trabajaban en una institución académica anterior a la apertura de sus propias escuelas, también se han conocido a lo largo de 15 años por pertenecer a la misma zona de supervisión y en otros casos por haber estudiado juntas en la normal, por lo tanto, dichos vínculos y confianza se ha construido durante años.

El enfoque de análisis de la red se encuentra en los nodos que representan tanto a propietarias como a directivas que más aportaciones hacen a la red debido a que comparten información con todas las escuelas integrantes de la Zona 1. Dentro de los nodos, se encuentran las directoras no familiares de los CENDIS Familiares C11 y C18, las directivas además de aportar a la red, fungen como "hubs" o eslabones, quienes unen el camino de intermediación para conectar a otros nodos, lo anterior debido a su formación preparación y motivación (Aguilar-Gallegos et al., 2017). De la misma forma, los nodos C1, C8 y C4 son propietarias que dirigen sus colegios, las cuales comparten información a la red. El nodo C8, a quien la supervisora la califica como "reservada y cuidadosa de sus conocimientos" debido a que comparte logros, pero no forma muchos vínculos cercanos. Otro hallazgo importante es que los nodos C9 y C16 que pertenecen a la Red Operativa de CENDIS, no tienen vinculación con esta subred, lo anterior debido a que C9 cuenta con una nueva directora

que se integró durante el presente año y C16 pertenece a un CENDI paraestatal y no presenta vinculación con los demás nodos de la red.

Discusión

Como se pudo analizar en ambas redes, se confirma que existe un intercambio de conocimientos como lo propone Mahmood (2015), esto se genera por la operatividad de los CENDIS, en donde la figura de la supervisora genera una red egocéntrica que permite la comunicación entre los directivos de los CENDIS, con ello se confirma que existe evidencia empírica de una red de comunicación interna por la información compartida cargada de conocimientos tácitos en la Red, sin embargo, al investigar más a fondo, por la relación de trabajo a lo largo de los años (muchas de las directoras llevan más de 15 años en la misma zona y supervisión) también se cuenta con información de que se han generado conflictos entre ellas, pero de la misma forma, entre algunas otras, se han desarrollado lazos más fuertes construidos a lo largo de los años. También es evidente la importancia de los vínculos débiles, ya que gracias a esto, los CENDIS comparten conocimientos que les traen beneficios durante su operatividad y toma de decisiones. Derivada de esta red, se detectó una subred integrada por propietarias y directoras de CENDIS tanto familiares como no familiares, los cuales presentan vínculos más fuertes y con mayor relación, misma que se analizó.

Así mismo, la subred de propietarias y directivas de CENDIS confirma lo expuesto por Bordieu, ya que existe una relación asimétrica entre ellas, aunque algunos centros educativos cuentan con un número similar de alumnos, es decir, similar capital económico, existe una relación entre sólo algunos de ellos más estrecha que otros, representada en el grafo por lazos más anchos, lo que se considera una desigualdad entre nodos de la red como lo indica la teoría (Palencia, 2005). Será conveniente en un futuro analizar si la influencia en el capital cultural como pueden ser la similitud en valores, fomenta la estrecha relación de la subred.

Sin embargo, existe una relación recíproca de ayuda mutua como lo indica Coleman (1988), en donde los "pagarés" se dan por la participación dentro de la Red de la Zona 1, al compartir conocimientos dentro de la red las demás instituciones se sienten comprometidas y están deseosas de establecer vínculos con estos nodos más grandes dentro de la red.

En su mayoría las instituciones educativas analizadas en este documento son empresas familiares, por lo tanto, la presente investigación demuestra evidencia empírica de relacionamiento entre empresas familiares, pero al mismo tiempo también se incluyen algunas no familiares. En algunos casos los directivos no familiares de empresas gestionadas por familias, son eslabones importantes en la generación y conservación del capital social familiar, ya que fomentan las relaciones con instituciones externas a la empresa, lo que apertura canales de información y diálogos que generan un trabajo compartido que fomenta las innovaciones dentro de la red, como lo indica Sánchez-Famoso et al. (2017).

Los vínculos más fuertes de esta subred, se construyeron por la confianza que representa una relación de años atrás como lo indica Putnam (1993), y que generan valor compartido en los integrantes de la red. Así mismo, se confirma lo expuesto por Mendoza et al. (2020), ya que las empresas con orientación a largo plazo que han sostenido durante más de 15 o 20 años su institución académica están más interesadas en compartir y recibir información que fomente una visualización de nuevas formas de resolver sus problemáticas a través de la innovación. La evidencia empírica señala que bajo condiciones laborales y lazos de amistad, el capital social entre

las directoras de los CENDIS que no siempre forman parte de la familia, comparten información y al mismo tiempo estrategias para enfrentar la adversidad a la que se enfrentan, como lo indica Calabrò et al. (2019). Para futuras investigaciones, se recomienda analizar lo expuesto por Kliksberg y Rivera Quintero (2007) y Coleman (1994), detectar si los valores compartidos o la estructura institucional facilitan acciones de intercambio de información entre los actores.

Conclusiones

El presente trabajo de investigación aporta a la teoría del capital social familiar, en donde el Análisis de Redes Sociales, fue determinante para construir y analizar la red de vínculos entre diferentes actores que forman el capital social externo a las instituciones. Se presentó evidencia empírica de cómo, a través de vínculos que comparten información bajo un esquema de operatividad, las directivas de empresas familiares, que no forman parte de la familia pero que dirigen la educación inicial y preescolar en las instituciones, promueven los vínculos externos de la empresa, fomentando con ello la innovación en organizaciones externas a la empresa, pero que buscan un fin común: enfrentar la adversidad con estrategias sostenibles que se comparten, al encontrar un espacio en donde se promueve el aprendizaje cargado de conocimiento tácito. Para futuras investigaciones será conveniente desarrollar estudios que profundicen la motivación que genera este comportamiento entre directivas, así como también la relevancia o implicación de que sean su mayoría sean mujeres, tanto directivas como propietarias que están a cargo de las instituciones educativas.

Referencias

- Aguilar-Gallegos, N., Martínez-González, E. G., & Aguilar-Ávila, J. (2017). *Análisis de Redes Sociales: Conceptos Clave y Cálculo de Indicadores* (Primera). Chapingo, México: Universidad Autónoma Chapingo (AUACH): Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM).
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. En *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 15–29). New York: Greenwood. Recuperado de https://is.muni.cz/el/fss/jaro2011/SAN106/um/Bourdieu_1986.Forms_of_Capital.pdf
- Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–355. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12192>
- Coleman, J. (1988). *Social capital in the creation of human capital*. 94, 95–120. Recuperado de https://www.crcresearch.org/files-crcresearch/File/coleman_88.pdf
- Coleman, J. (1994). *Foundations of social theory*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press. Recuperado de [http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=edsac&AN=edsac.MIU011000000000000000000000543&lang=es&site=eds-live&scope=site](http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=edsac&AN=edsac.MIU01100000000000000000543&lang=es&site=eds-live&scope=site)

- Crossley, N., Bellotti, E., Edwards, G., Everett, M., Koskinen, J., & Tranmer, M. (2015). *Social Network Analysis for Ego-Nets*. <https://doi.org/10.4135/9781473911871>
- Firfiray, S., Cruz, C., Neacsu, I., & Gomez-Mejia, L. R. (2018). Is nepotism so bad for family firms? A socioemotional wealth approach. *Human Resource Management Review*, 28(1), 83–97. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.05.008>
- Granovetter, M. (1973). *The Strength of Weak Ties*. 78(6), 1360–1380. Recuperado de <https://ss.ulab.edu.bd/msj/wp-content/uploads/sites/29/2020/10/Optional-The-strength-of-weak-ties.pdf>
- Kadry, S., & Al-Taie, M. (2014). *Social Network Analysis: An Introduction with an Extensive Implementation to a Large-scale Online Network Using Pajek*. Bentham Science Publishers. Recuperado de <https://0-eds-b-ebcohost-com.biblioteca-ils.tec.mx/eds/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNjk0MDE2X19BTg2?sid=e300872f-18ee-42fc-a542-215f4ca4fba9@sdv-sessmgr02&vid=13&format=EB&rid=1>
- Kliksberg, B., & Rivera Quintero, M. (2007). *El capital social movilizado contra la pobreza: La experiencia del Proyecto de Comunidades Especiales en Puerto Rico* (1. ed). Buenos Aires: CLACSO: UNESCO.
- Kramer, A., & Kroon, B. (2020). Family Capital in Family Businesses: Complementarities of Human and Social Capital. En *Handbook of Research on the Strategic Management of Family Businesses* (pp. 1–21). IGI Global.
- Lozares, C., Pericàs, J. M. V., Martí, J., López-Roldán, P., & Molina, J. L. (2011). Cohesión, Vinculación e Integración sociales en el marco del Capital Social. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 20(1), 1–28. <https://doi.org/10.5565/rev/redes.407>
- Mahmood, K. (2015). Social Capital: From Concept to Theory. *Pakistan Journal of Science*, 67(1), 114–119. Recuperado de <http://0-search.ebscohost.com/biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=102025589&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Meirelles, D., Braga de Lima, J., Antonialli, L. M., & Fernandaes, C. (2011). The family social capital impact in practices of learning, change and innovation in entrepreneurial family businesses. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 5(33), 12819–12828. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1486>
- Meirelles, Daniela, Braga de Lima, J., Antonialli, L. M., & Fernandaes, C. (2011). *The family social capital impact in practices of learning, change and innovation in entrepreneurial family businesses*. 5(33). <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1486>
- Mendoza, J., Hernández, M., & Salazar, B. (2020). Structural, Psychological, and Socioemotional Factors That Determine Innovation Decisions in Family Firm. En *Handbook of Research on the Strategic Management of Family Business* (pp. 179–200). Hershey, PA: Business Science Reference.
- Plascencia, J. R. (2005). *Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman y Putnam*. 4(4), 21–36. Recuperado de <http://www.tribunaeducacio.cat/wp-content/uploads/2016/02/3-visiones-CS1.pdf>
- Putnam, R. (1993). *The prosperous community: Social capital and economic growth*. 4(13), 1–11. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Prosperous-Community%3A-Social-Capital-and-Public-Putnam/7ca2ff64d7db151775ed4ff002754157189ddca0>

Anexo 5. Difusión científica 3: “Análisis de la cohesión de empresas mexicanas con la Agenda 2030”

Red Internacional de Investigadores en Competitividad
XVI Congreso
978-607-96203-0-11



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Análisis de la Cohesión de Empresas Mexicanas con la Agenda 2030

Luz Yolanda Rivera Álvarez¹
Martín Aubert Hernández Calzada*
Jessica Mendoza Moheno**

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue analizar la cohesión de empresas mexicanas con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a través de calcular las interconexiones entre objetivos inmersos en las estrategias empresariales de sostenibilidad, utilizando la metodología de Análisis de Redes sobre el Análisis de Contenido Documental. Los resultados obtenidos fueron que para comunicar a los grupos de interés su cohesión con los ODS las empresas utilizan reportes de sostenibilidad, informes anuales e infografía en sus páginas web; se encontró que la interconexión más fuerte se presentó entre el ODS 3 y ODS 17, seguidos por los ODS 8, ODS 1, ODS 4, ODS 11 y ODS 2. El estudio evidenció discrepancia entre lo que los empresarios ejecutaron y lo que reportaron durante el periodo 2020 - 2021 sobre el impacto con ODS no considerados.

Palabras clave: Empresas mexicanas, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), análisis de redes, análisis de contenido documental, reportes de sustentabilidad.

Abstract

The aim of this research was to analyze the cohesion of Mexican companies with the compliance with the Sustainable Development Goals (SDGs), by calculating the interconnections among objectives which are involved in corporate strategies of sustainability, using the methodology of Network Analysis on the Document Content Analysis. The obtained results were that companies use sustainability reports, annual reports and infographics on their websites in order to communicate their cohesion with the SDGs to stakeholders. It was found that the strongest interconnection was in the SDG 3 and SDG 17, followed by the SDG 8, SDG 1, SDG4, SDG 11 and SDG 2. The study showed a discrepancy between what the entrepreneurs executed and what they reported over the 2020 – 2021 period on the impact with the disregarded SDGs.

Keywords: Mexican companies, Sustainable Development Goals (SDGs), network analysis, document analysis, sustainability reports.

¹** Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Introducción

Durante la Primera Sesión del Comité Ejecutivo del Subsistema Nacional de Información Demográfica y Social, en la presentación denominada “*Objetivos de Desarrollo Sostenible: Avances y actividades estratégicas 2019*” (Comité Ejecutivo del Subsistema Nacional de Información Demográfica y Social, 2019), se convocó a desarrollar investigaciones que demuestren las relaciones entre las dimensiones de la sostenibilidad para generar decisiones en materia de política pública en México. En el mismo contexto, el Gobierno de México (2017), invita al sector académico a fortalecer la investigación con soluciones innovadoras que apoyen la medición del impacto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en México. De tal forma, este estudio busca contestar las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo las empresas mexicanas se cohesionan con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible? y ¿qué interconexiones entre ODS están utilizando actualmente los empresarios mexicanos con el fin de abordar la Agenda 2030? Para lograr nuestro objetivo, primero se construyó un sólido marco teórico que proporcionó un panorama de la situación actual de los ODS en México con información publicada de organizaciones nacionales e internacionales que evalúan los indicadores y avances de los ODS en México, posteriormente se calculó tanto la relación y atributos entre los ODS, así como las interconexiones que actualmente las empresas mexicanas reportan en sus memorias de sustentabilidad entre los 17 ODS. Se desarrolló una matriz de evaluación documental con las empresas que cumplen con los ODS y con ello se presentó la “Red No Dirigida de Co-ocurrencias entre ODS de las evaluaciones documentales”, lo que permitió identificar los ODS que representan eslabones claves en este relacionamiento. Se demostró evidencia empírica que la interconexión más fuerte se presentó entre los ODS 3 y 17. El presente trabajo de investigación impacta en el sector empresarial y su compromiso e interés en generar prácticas de responsabilidad social corporativa alineadas a los ODS.

Marco Teórico

Evolución del concepto Responsabilidad Social Empresarial

A lo largo de la historia, las organizaciones han enfrentado demandas impuestas por sus grupos de interés o partes interesadas, con ello se presenta un llamado al comportamiento ético y responsable de las empresas como entes que forman parte de la sociedad, debido a que todas las acciones empresariales de una u otra forma pueden afectar tanto en forma positiva como negativamente a los constituyentes del entorno. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tiene sus orígenes en el mundo académico cuando Bowen (1953), se planteó por primera vez el cuestionamiento sobre cuáles eran las responsabilidades que los empresarios debían o no asumir con la sociedad, señala que las acciones de las grandes empresas provocan un impacto concreto en una cantidad importante de ciudadanos, por tal motivo es necesaria la vinculación de políticas y toma de decisiones de las firmas con base en los objetivos y valores

Análisis de la Cohesión de Empresas Mexicanas con la Agenda 2030

Luz Yolanda Rivera Álvarez¹
Martín Aubert Hernández Calzada*
Jessica Mendoza Moheno**

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue analizar la cohesión de empresas mexicanas con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a través de calcular las interconexiones entre objetivos inmersos en las estrategias empresariales de sostenibilidad, utilizando la metodología de Análisis de Redes sobre el Análisis de Contenido Documental. Los resultados obtenidos fueron que para comunicar a los grupos de interés su cohesión con los ODS las empresas utilizan reportes de sostenibilidad, informes anuales e infografía en sus páginas web; se encontró que la interconexión más fuerte se presentó entre el ODS 3 y ODS 17, seguidos por los ODS 8, ODS 1, ODS 4, ODS 11 y ODS 2. El estudio evidenció discrepancia entre lo que los empresarios ejecutaron y lo que reportaron durante el periodo 2020 - 2021 sobre el impacto con ODS no considerados.

Palabras clave: Empresas mexicanas, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), análisis de redes, análisis de contenido documental, reportes de sustentabilidad.

Abstract

The aim of this research was to analyze the cohesion of Mexican companies with the compliance with the Sustainable Development Goals (SDGs), by calculating the interconnections among objectives which are involved in corporate strategies of sustainability, using the methodology of Network Analysis on the Document Content Analysis. The obtained results were that companies use sustainability reports, annual reports and infographics on their websites in order to communicate their cohesion with the SDGs to stakeholders. It was found that the strongest interconnection was in the SDG 3 and SDG 17, followed by the SDG 8, SDG 1, SDG4, SDG 11 and SDG 2. The study showed a discrepancy between what the entrepreneurs executed and what they reported over the 2020 – 2021 period on the impact with the disregarded SDGs.

Keywords: Mexican companies, Sustainable Development Goals (SDGs), network analysis, document analysis, sustainability reports.

¹** Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Introducción

Durante la Primera Sesión del Comité Ejecutivo del Subsistema Nacional de Información Demográfica y Social, en la presentación denominada “*Objetivos de Desarrollo Sostenible: Avances y actividades estratégicas 2019*” (Comité Ejecutivo del Subsistema Nacional de Información Demográfica y Social, 2019), se convocó a desarrollar investigaciones que demuestren las relaciones entre las dimensiones de la sostenibilidad para generar decisiones en materia de política pública en México. En el mismo contexto, el Gobierno de México (2017), invita al sector académico a fortalecer la investigación con soluciones innovadoras que apoyen la medición del impacto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en México. De tal forma, este estudio busca contestar las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo las empresas mexicanas se cohesionan con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible? y ¿qué interconexiones entre ODS están utilizando actualmente los empresarios mexicanos con el fin de abordar la Agenda 2030? Para lograr nuestro objetivo, primero se construyó un sólido marco teórico que proporcionó un panorama de la situación actual de los ODS en México con información publicada de organizaciones nacionales e internacionales que evalúan los indicadores y avances de los ODS en México, posteriormente se calculó tanto la relación y atributos entre los ODS, así como las interconexiones que actualmente las empresas mexicanas reportan en sus memorias de sustentabilidad entre los 17 ODS. Se desarrolló una matriz de evaluación documental con las empresas que cumplen con los ODS y con ello se presentó la “Red No Dirigida de Co-ocurrencias entre ODS de las evaluaciones documentales”, lo que permitió identificar los ODS que representan eslabones claves en este relacionamiento. Se demostró evidencia empírica que la interconexión más fuerte se presentó entre los ODS 3 y 17. El presente trabajo de investigación impacta en el sector empresarial y su compromiso e interés en generar prácticas de responsabilidad social corporativa alineadas a los ODS.

Marco Teórico

Evolución del concepto Responsabilidad Social Empresarial

A lo largo de la historia, las organizaciones han enfrentado demandas impuestas por sus grupos de interés o partes interesadas, con ello se presenta un llamado al comportamiento ético y responsable de las empresas como entes que forman parte de la sociedad, debido a que todas las acciones empresariales de una u otra forma pueden afectar tanto en forma positiva como negativamente a los constituyentes del entorno. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tiene sus orígenes en el mundo académico cuando Bowen (1953), se planteó por primera vez el cuestionamiento sobre cuáles eran las responsabilidades que los empresarios debían o no asumir con la sociedad, señala que las acciones de las grandes empresas provocan un impacto concreto en una cantidad importante de ciudadanos, por tal motivo es necesaria la vinculación de políticas y toma de decisiones de las firmas con base en los objetivos y valores

de la sociedad. Se considera a Bowen como el “padre de la responsabilidad social corporativa” por su definición inicial de responsabilidad social (Cantú, 2012).

Este concepto ha evolucionado de tal manera que la RSE es vista como la forma de hacer negocios, que toma en cuenta los efectos económicos, sociales y medioambientales (fórmula conocida como triple balance o triple utilidad) en la gestión empresarial, donde se integra el respeto por los valores éticos, las personas las comunidades y el medio ambiente (Correa, 2004). El público objetivo en la implementación de la RSE son los presentes y futuros grupos de interés. La RSE implica que las empresas deben autorregular sus actividades comerciales bajo principios de responsabilidad social, rendir cuentas y ser justos con sus clientes, partes interesadas, medioambiente y el mundo en general (Abdurrahman et al., 2022). Las empresas que aprovechan la oportunidad de adoptar las dimensiones del desarrollo sostenible en sus modelos de negocio, además al generar prácticas de RSE, impulsan ventajas competitivas sustentables, lo cual debe ser visto como una oportunidad para la innovación (Bocken et al., 2014).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México

La Agenda 2030 es una agenda programática con acciones hacia las esferas de importancia crítica para la humanidad, que busca la prosperidad para todos sin comprometer los recursos para las futuras generaciones, es decir, el desarrollo sostenible a través de la paz y las alianzas. Para lograr este compromiso social, se establecieron 17 objetivos denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que se muestran en la tabla 1. Los ODS están compuestos por 169 metas de carácter universal, que abarcan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: social, económico y ambiental.

Tabla 1 Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivo	Descripción del Objetivo
Objetivo 1.	Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.
Objetivo 2.	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
Objetivo 3.	Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.
Objetivo 4.	Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
Objetivo 5.	Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
Objetivo 6.	Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
Objetivo 7.	Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.
Objetivo 8.	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo

y el trabajo decente para todos.

Objetivo 9.	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
Objetivo 10.	Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.
Objetivo 11.	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
Objetivo 12.	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
Objetivo 13.	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
Objetivo 14.	Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
Objetivo 15.	Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
Objetivo 16.	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.
Objetivo 17.	Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Fuente. Elaboración propia con base en Gobierno de México, 2017.

La Agenda 2030 no se puede alcanzar sin la participación empresarial, las organizaciones pueden detectar oportunidades al tener la visión de posicionarse como líderes en el desarrollo sostenible utilizando los ODS para generar valor a la marca, lo cual se puede alcanzar a través de diversas alianzas con otras organizaciones pertenecientes a la industria. (Chakravorti, 2015). El Gobierno de México (2017) indica que el cumplimiento de los ODS requiere la participación voluntaria y en conjunto de la sociedad, iniciativa privada, academia y los tres niveles de gobierno, por lo que convoca a las empresas a sumarse a este esfuerzo y proporciona sugerencias en cuanto a cómo las empresas pueden generar acciones para cumplir esta meta, como se muestran en la tabla 2. El sector empresarial debe sumarse al esfuerzo mundial, debido a que una acción tardía podría generar marginación y desventaja competitiva (Chakravorti, 2015).

Los ODS representan una visión sistemática que aborda diversos e importantes problemas entre los que se destaca: finalizar con la pobreza, combatir el cambio climático con sustentabilidad; así como promover un desarrollo económico, social y medioambiental sostenible; de tal forma que existe una interrelación entre los ODS ya que en conjunto y de forma holística, una combinación entre objetivos puede atacar diversas problemáticas. El Gobierno de México (2017), llama a esta interconexión entre objetivos “aceleración”, que se define como el enfoque integral entre ODS, ya que por sus sinergias detonan un efecto multidimensional que acelera el desarrollo sostenible, por ejemplo, para cumplir el objetivo 1

Tabla 3 Interconexión de los ODS y factores económicos, sociales y medioambientales

Triple Balance (Triple Bottom Line)	Objetivos de Desarrollo Sostenible																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Económico							x	x	x		x					x	x
Social	x	x	x	x	x		x			x						x	x
Medioambiental					x							x	x	x	x	x	

Fuente. Elaboración propia con base en Bórquez et al., 2017.

En otro orden de ideas, al hablar de cumplimiento y medición de ODS, la Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible (RSDS) que opera desde 2012 bajo los auspicios de la Secretaría General de la ONU, presentó el "Informe de Desarrollo Sostenible 2020". El dictamen de la RSDS, reporta que México ocupa la posición número 69 con una puntuación de 70.4, de 166 países evaluados en cuanto al seguimiento de índices de los ODS (Sachs et al., 2020, p.26). En la evaluación por cada uno de los ODS que presenta la RSDS, México enfrenta un gran reto en los objetivos: ODS 2, ODS 6, ODS 8, ODS 9, ODS 10, ODS 13 y ODS 16; y se ha estancado en el avance de los indicadores ODS 8, ODS 9, ODS 10 y ODS 16 (Sachs et al., 2020, p.326); es decir, para cumplir con los ODS, México debe impulsar, encaminarse y priorizar las acciones hacia el trabajo decente y crecimiento económico; la industria inclusiva; innovación e infraestructura resiliente; la reducción de las desigualdades y la paz, justicia e instituciones sólidas.

Reportes de Sustentabilidad con adhesión a los ODS

Las memorias de sustentabilidad son herramientas para comunicar a los grupos de interés tanto las externalidades como las acciones de RSE que la empresa lleva a cabo. Las memorias o informes de sustentabilidad se pueden definir como documentos informativos independientes o integrados en el informe anual de las corporaciones, cuya principal función es comunicar la recolección de información económica, ambiental y social de una organización empresarial (Rodríguez-Cortéz, 2022). Las empresas mexicanas que buscan reportar su adhesión a los ODS, cuentan con guías de organizaciones nacionales e internacionales como son: ISO 26000, GRI, SDG Compass y La Red Mexicana del Pacto Mundial que brindan diversas alternativas sobre metodologías, reportes de materialidad y formas de presentar la información para elaborar los reportes de sustentabilidad con cohesión a la Agenda 2030.

Metodología

El presente trabajo de investigación utilizó el análisis de redes sobre la evaluación de contenido documental. El concepto de red identifica todos los vínculos o relaciones entre un conjunto de datos. La imagen de red o grafo se refiere a todas las diversas vinculaciones (enlaces) que se dan entre actores o entidades o inclusive conceptos (nodos) que se emplean para establecer relaciones (González, 2019). De la misma manera, la evaluación de documentos como método de investigación cualitativa, requiere que los datos se analicen e interpreten con el fin de obtener un significado y con ello generar conocimiento empírico (Bowen, 2009). La triangulación de información, se implementó con informes de sustentabilidad de empresas; informes de organizaciones que promueven el cumplimiento de la Agenda 2030; páginas oficiales de empresas y de gobierno; así como consulta con expertos investigadores que han publicado sobre el tema de RSE. Las empresas seleccionadas para la muestra cumplieron con tres criterios: 1) fueron reportadas en el Informe 2021 de la Red Mexicana del Pacto Mundial, como ejemplos destacados en el cumplimiento de los ODS (Red Mexicana del Pacto Mundial, 2021); 2) son empresas con capital mexicano; 3) las empresas que a través de las memorias de sustentabilidad o en su página web oficial, comunicaron su cohesión con los ODS durante el periodo 2020 o 2021; de tal forma que de un total de 51 organizaciones, se seleccionaron tres empresas que cumplieron con los criterios de selección. El procesamiento de datos de la investigación se realizó con los programas RStudio y Gephi.

Resultados

Análisis de Redes.

Matriz de Atributos ODS

La matriz de atributos de nodos, ayuda a diferenciar un nodo de otro. Para la generación de matriz de atributos de nodos, se construyó la "Matriz de atributos ODS", que muestra la tabla 4 compuesta por: ID que representa cada ODS; la representación de cada ODS correspondiente a la esfera de la triple utilidad conforme a Bórquez et al. (2017); tanto la evaluación como la tendencia de los indicadores de los ODS con respecto a Sachs et al. (2020) con sus respectivas ponderaciones; y la prioridad de atención del ODS que representa para México. La ponderación de la evaluación se calculó de la siguiente manera: el gran reto se estimó con el 100% de prioridad; el desafío significativo con el 75%; el desafío permanece con 50%; mientras que el ODS logrado (que no hay en México) con 25%. En éste mismo sentido, en el cálculo de la ponderación de la tendencia se consideró si la tendencia de los indicadores de cada ODS disminuye (que no es el caso de México) se ponderó con un 100% de prioridad; el estancamiento con 75%; mejorando moderadamente con 50%; en camino o manteniendo el

logro de los ODS con 25%; por último, cuando la información no es disponible es igual a 0. La estimación de la prioridad de atención es el promedio de ponderación de evaluación y tendencia, a excepción del ODS 12, donde no existe la información de la tendencia, se respetó el dato de la ponderación de evaluación.

Tabla 4 Matriz de atributos ODS

ODS	Triple balance	Evaluación	Ponderación de evaluación	Tendencia	Ponderación de Tendencia	Prioridad de atención
ODS 1	Social	Desafíos Significativos	75%	Mejorando Moderadamente	50%	63%
ODS 2	Social	Gran reto	100%	Mejorando Moderadamente	50%	75%
ODS 3	Social	Desafíos Significativos	75%	Mejorando Moderadamente	50%	63%
ODS 4	Social	Desafíos Significativos	75%	Mejorando Moderadamente	50%	63%
ODS 5	Social	Desafíos Significativos	75%	Mejorando Moderadamente	50%	63%
ODS 6	Medio ambiental	Gran reto	100%	Mejorando Moderadamente	50%	75%
ODS 7	Social	Desafíos Significativos	75%	Mejorando Moderadamente	50%	63%
ODS 8	Económico	Gran reto	100%	Estancándose	75%	88%
ODS 9	Económico	Gran reto	100%	Estancándose	75%	88%
ODS 10	Económico	Gran reto	100%	Estancándose	75%	88%
ODS 11	Social	Desafíos Significativos	75%	En camino o manteniendo el logro de los ODS	25%	50%
ODS 12	Económico	Desafíos Significativos	75%	Información no disponible	0	75%
ODS 13	Medio ambiental	Gran reto	100%	Mejorando Moderadamente	50%	75%
ODS 14	Medio ambiental	Los desafíos permanecen	50%	Mejorando Moderadamente	50%	50%
ODS 15	Medio ambiental	Desafíos Significativos	75%	Estancándose	75%	75%
ODS 16	Cubre todas las esferas	Gran reto	100%	Estancándose	75%	88%
ODS 17	Cubre todas las esferas	Desafíos Significativos	75%	Estancándose	75%	75%

Nota. Los datos de triple balance se tomaron de Bórquez et al., 2017. Los datos de evaluación y tendencia se tomaron de Sachs et al., 2020, p.326. Los datos de ponderación de evaluación, ponderación de tendencia y prioridad de atención se calcularon por proporción.

Matriz de Enlaces o Adyacencias entre ODS

Para construir la matriz de enlaces o adyacencias entre ODS fue necesario calcular las co-ocurrencias entre ODS que presentaron las tres empresas en sus reportes de sustentabilidad durante el periodo 2020 o 2021, con ello se representaron las interconexiones entre ODS, es decir la visualización de red (González, 2019). Por tal motivo, primero fue necesario realizar la evaluación de contenido documental de las tres empresas mexicanas que reportan su cohesión y compromiso en el cumplimiento de los ODS, para que posteriormente a través de la construcción de la matriz de adyacencias y la visualización de red, se demostrara la vinculación entre ODS que las empresas mexicanas llevaron a cabo.

Evaluación de contenido Documental.

Multiceras. Programa Calendilla.

La Multiceras Group es una empresa líder en la exportación de cera de Candelilla, con ubicación física en Monterrey, Nuevo León, la empresa ofrece soluciones para la industria cosmética, farmacéutica y alimentaria; así como también soluciones industriales en la elaboración y recubrimiento de papel, madera, yeso y concreto (Multiceras, 2022). En su Informe de Sustentabilidad 2020, reporta la elección de tres objetivos estratégicos de sustentabilidad y la cohesión con 8 ODS: ODS 1 Fin de la pobreza, ODS 4 Educación de calidad, ODS 6 Agua limpia y saneamiento, ODS 7 Energía asequible y no contaminante, ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico, ODS 9 Industria, innovación e infraestructura, ODS 12 Producción y consumo responsable y ODS15 Vida de ecosistemas terrestres (Multiceras Group, 2020, p.9). Su programa Desarrollo de Proveedores a través de la creación de Sociedades de Producción Rural, asegura a los productores Candelilleros tanto la compra segura de producción y al mismo tiempo obtienen beneficios como acceso a líneas de crédito y fondos de gobierno encaminados a mejorar sus instalaciones; beneficios del IMSS y apoyo para su permiso de aprovechamiento forestal. Han logrado un acuerdo con la empresa L'Oréal para lograr el pago del IMSS, así como también, mejorar la seguridad mediante la sustitución de componentes tóxicos para el proceso de extracción como fue el Ácido Sulfúrico por Ácido Cítrico (La Red Mexicana del Pacto Mundial, 2021, p.33).

Grupo GR. Programa "Agro for People".

Grupo GR con oficina matriz en Torreón, Coahuila, es una corporación dedicada a la producción, empaque, transporte y comercialización de tomate, pepino, chile jalapeño, papa, cebolla y nuez; tiene centros de distribución en mercados de abastos mexicanos y tiene presencia en McAllen y Nogales (Grupo GR, 2015). Aunque grupo GR no muestra un informe

de sustentabilidad, la empresa comunica a través de su página web su compromiso con la Agenda 2030 a través de su cohesión con los siguientes ODS: ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico; ODS 4 Educación de calidad; ODS 1 Fin de la pobreza; ODS 2 Hambre Cero; ODS 11 Ciudades y comunidades sostenibles; ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos y ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres. La empresa opera un programa denominado “Agro for People” (Grupo GR, 2015; Red Mexicana del Pacto Mundial, 2021 p. 36), es un programa sistemático de responsabilidad social que tiene los siguientes alcances:

1. Programa de educación en conjunto con instituciones públicas y privadas dirigido a sus colaboradores.
2. Convenio con el Banco de Alimentos de México (BAMX) dirigido hacia las familias vulnerables para tener acceso a una mejor alimentación.
3. En conjunto con la Policía Federal de Caminos, las empresas Asamaz y RedCo, buscan reducir el número de accidentes en carretera a través de su proyecto “Viaje Seguro” dirigido a sus conductores y transportistas.
4. Comenzaron un proyecto de capacitación y emprendimiento para que las familias de sus colaboradores obtengan ingresos extras.
5. Capacitaciones para mejorar habilidades laborales a través de programas educativos y de sensibilización.
6. Reducción de insumos, inversión en innovación y uso de tecnologías amigables con el medio ambiente para mitigar el impacto ambiental.
7. Trabajan con principios éticos claros: respeto por los derechos humanos laborales y rechazo al trabajo infantil. Impulsan la transparencia en sus actividades empresariales tanto nacionales como internacionales, buscan el distintivo de Empresa Socialmente Responsable y la incorporación al Pacto Mundial.

Grupo Nacional Provincial S.A.B. Línea de atención y resolución de denuncias internas y externas.

Grupo Nacional Provincial GNP, es una empresa aseguradora 100% mexicana, con más de 115 años de experiencia en el sector asegurador, la corporación forma parte del conglomerado empresarial Grupo Bal, que agrupa instituciones como Grupo Peñoles, Palacio de Hierro, Profuturo, Médica Móvil, Valores Mexicanos, Casa de Bolsa, Arrendadora Valmex, y otra más (Grupo Nacional Provincial S.A.B., 2020). En el Informe Integrado (2021) GNP, reporta que se ha sumado al llamado universal del espíritu de colaboración con los ODS, de tal forma que su propósito se apalanca principalmente con el ODS 3 Salud y Bienestar debido a que se fundamenta en sus acciones tanto empresariales como de beneficio social ya que se alinea a su filosofía: “Vivir es increíble”. En su Informe, la empresa no muestra específicamente la alineación de sus programas con algún ODS en específico, lo que hace es informar su compromiso con los ODS inmersos en el total de sus acciones sustentables (Grupo Nacional

Provincial S.A.B., 2021, p.32). Su compromiso con la línea de atención y resolución de denuncias internas y externas, establece un diálogo constante y abierto con sus grupos de interés tanto internos como externos como un atributo importante de Responsabilidad Social y Sostenibilidad. Esta línea se utiliza como medio para denunciar conductas no éticas de manera confidencial (soborno, lavado de dinero, acoso, violencia laboral, etc), para ejecutar la línea de atención la empresa está aliados con EthicsGlobal especialista en gestión de denuncias y reportes (Red Mexicana del Pacto Mundial, 202, p.78).

Para identificar la ejecución de programas y estrategias de sostenibilidad de empresas mexicanas con adhesión a los ODS durante el periodo 2020 y 2021, se construyó una matriz de evaluación documental denominada *Matriz de evaluación documental de empresas en cumplimiento con los ODS* como lo muestra la tabla 5, donde cada fila representa la convocatoria que hace el Gobierno de México (2017) por objetivo, para que la iniciativa privada se sume a los esfuerzos de cumplimiento, así como también se describe la forma en la que la empresa está reportando su cohesión ya sea por informe de sostenibilidad, informe anual o página web, de la misma forma se incluye una fila que muestra si la empresa en su reporte cubre todos los ODS impactados o si omitió alguno.

3. Visualización de Red

A partir de la base de datos que toma como referencia la evaluación documental de los 17 ODS en las tres empresas, se desarrolló el cálculo para determinar las co-ocurrencias entre ODS y así, obtener una *matriz de adyacencias entre nodos*, con el fin de visualizar la interconexión entre objetivos que las empresas mexicanas reportaron en los periodos 2020 o 2021. Para ingresar los datos en RStudio, se generó una matriz binaria de ODS de los tres análisis documentales de Multiceras, Grupo GR y GNP, donde cada icono de acierto (✓) se cambió por el número uno y el espacio en blanco se representó con cero. Posteriormente se programó en EconGeo de Rstudio con el fin de obtener la Matriz de Adyacencias por co-ocurrencias de las tres evaluaciones documentales como lo muestra la tabla 6.

Tabla 6 Matriz de Adyacencias por co-ocurrencias de las tres evaluaciones documentales

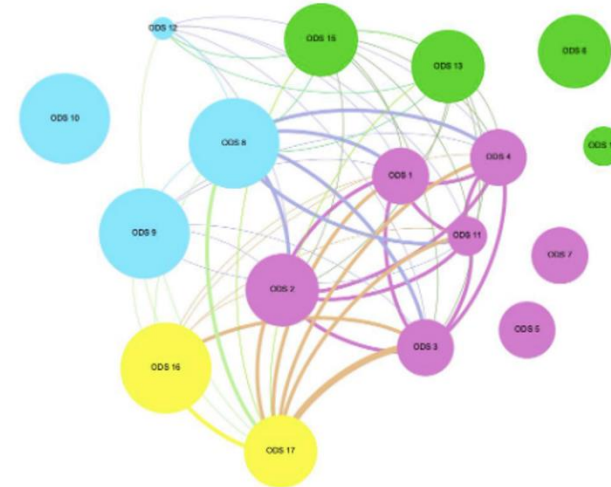
	ODS 1	ODS 2	ODS 3	ODS 4	ODS 8	ODS 9	ODS 11	ODS 12	ODS 13	ODS 15	ODS 16	ODS 17
ODS 1	0	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2
ODS 2	2	0	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2
ODS 3	2	2	0	2	2	1	2	1	1	1	2	3
ODS 4	2	2	2	0	2	1	2	1	1	1	1	2
ODS 8	2	2	2	2	0	1	2	1	1	1	1	2
ODS 9	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1
ODS 11	2	2	2	2	2	1	0	1	1	1	1	2
ODS 12	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1
ODS 13	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1
ODS 15	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1
ODS 16	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	2
ODS 17	2	2	3	2	2	1	2	1	1	1	2	0

Fuente: Elaboración propia.

Para construir el grafo de la Red de Co-ocurrencias entre los ODS, se utilizó para los nodos la matriz de atributos de los ODS calculada con anterioridad; y para los enlaces, la matriz de adyacencias por co-ocurrencias. Como resultado, se obtuvo la Red no dirigida de Co-ocurrencias entre ODS que muestra la figura 1, con nodos que son la representación de los 17 ODS y los vínculos formados por 60 aristas que presentan un grado de 7, lo que significa que cada nodo está conectado en promedio a 7 nodos más, en esta red se aprecia el grosor de los vínculos representado por aquellas co-ocurrencias que se presentaron en los tres, dos o un caso, por lo tanto los valores van del 0 al 3 (es decir, hay objetivos que no se asociaron en ninguna de

las tres empresas), la densidad de la red es del 4% y la distancia máxima entre cada nodo es de 2.

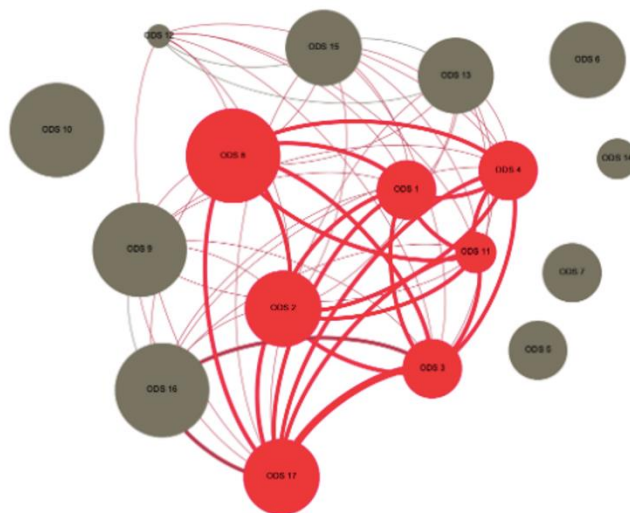
Figura 1 Red No Dirigida de Co-ocurrencias entre ODS de las evaluaciones documentales



Nota: Cada nodo representa a un ODS. La codificación del nodo es: nombre del ODS. El tamaño de nodo representa la prioridad de atención de México sobre el ODS. El color de nodo representa la triple utilidad de cada ODS el rosa es social, el azul es económico, el verde es medioambiental y el amarillo contiene tanto lo social, lo económico y lo medioambiental. El grosor del vínculo representa la fortaleza de la interconexión entre nodos, mientras más gruesa se interpreta una mayor interconexión.

Un elemento importante del análisis de redes es encontrar aquellos nodos que representan mayor interconexión dentro de la red, lo que se conoce como nodos "eslabones" (*hubs*), su nombre se debe a que estos unen el camino de interconexión a otros nodos (Aguilar-Gallegos et al., 2017). Los eslabones están representados en la figura 2.

Figura 2 Red No Dirigida de Co-ocurrencias entre ODS de las evaluaciones documentales destacando los nodos eslabones



Nota. Cada nodo representa a un ODS. La codificación del nodo es: nombre del ODS. El tamaño de nodo representa la prioridad de atención de México sobre el ODS. El color de nodo rojo representa a los nodos con mayor interconexión.

Los ODS con mayor interconexión de esta Red no dirigida y que forman una subred que permite su análisis son los ODS 3 Salud y Bienestar y ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos, quienes se presentan en los tres casos; así como también los: ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico, ODS 1 Fin de la Pobreza, ODS 4 Educación de Calidad, ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles y ODS 2 Hambre Cero, que se presentan en dos de los tres casos. Esta subred permite visualizar en rojo los ODS que se presentan como eslabones de la Red.

Conclusiones

Durante el desarrollo de la investigación se presenta evidencia empírica de la interconexión entre ODS para la toma de decisiones en dos sentidos, el primer sentido demostró la relación entre ODS presentada por diversos atributos, para ello fue necesario calcular la priorización de los ODS para México con base en la evaluación presentada por La Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible liderada por investigadores y científicos de datos de la Universidad de Cambridge (Sachs, 2020); en el segundo sentido se evidencian los ODS con mayor interconexión de esta Red no dirigida calculada sobre las estrategias de las tres empresas evaluadas por análisis documental. La interconexión más fuerte se presentó en la relación entre el ODS 3 Salud y Bienestar, y ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos, esto quiere decir que para ofertar estrategias de sostenibilidad de salud y bienestar, las empresas recurrieron a alianzas estratégicas con instituciones ajenas a la empresa; la segunda interconexión entre objetivos se presentó entre los ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico, ODS 1 Fin de la Pobreza, ODS 4 Educación de Calidad, ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles y ODS 2 Hambre Cero, lo que quiere decir que al fomentar trabajo decente y crecimiento económico se contribuye al apoyo de la economía familiar e incluso de las comunidades; o que los programas con apoyo a las ciudades y comunidades sostenibles, incluyen la educación o mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición.

Un hallazgo importante que detectamos durante la elaboración del estudio, fue la discrepancia entre lo que los empresarios mexicanos ejecutan y reportan. Se encontró que en algunos casos las empresas reportan su cohesión con algunos ODS, pero el impacto de su programa en la ejecución de sostenibilidad también involucra a otros ODS que no son identificados o reportados y por lo tanto se omite información relevante en sus reportes de sustentabilidad. Esto se presentó en el análisis documental de Multiceras y GNP, quienes demuestran alianzas estratégicas para llevar a cabo sus programas de sustentabilidad, pero en ninguno de estos dos casos se reportó el impacto en el ODS 17 Fortalecer alianzas para lograr los objetivos, este descubrimiento difiere con los expuesto por Chakravorti (2015), que indica que las alianzas estratégicas pueden generar valor a la marca y un sentido de colaboración para un fin social, económico o medioambiental de gran impacto.

La omisión de no reportar, pero si ejecutar un ODS podría generar desventajas competitivas correspondientes con impacto en la responsabilidad social corporativa de las empresas. Si se tomara en cuenta únicamente el impacto emocional que una acción de sostenibilidad genera para un sector vulnerable, en donde se fomenta el bienestar (salud, buena alimentación,) o la seguridad (paz, anticorrupción, cero violencia, etc), el sentimiento sería incommensurable, sin embargo, la acción de sostenibilidad de una empresa al ser parte de una estrategia corporativa y estar alineada a objetivos mundiales de sostenibilidad, se vuelve necesaria e imprescindible su consideración e identificación para generar la medición del

Conclusiones

Durante el desarrollo de la investigación se presenta evidencia empírica de la interconexión entre ODS para la toma de decisiones en dos sentidos, el primer sentido demostró la relación entre ODS presentada por diversos atributos, para ello fue necesario calcular la priorización de los ODS para México con base en la evaluación presentada por La Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible liderada por investigadores y científicos de datos de la Universidad de Cambridge (Sachs, 2020); en el segundo sentido se evidencian los ODS con mayor interconexión de esta Red no dirigida calculada sobre las estrategias de las tres empresas evaluadas por análisis documental. La interconexión más fuerte se presentó en la relación entre el ODS 3 Salud y Bienestar, y ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos, esto quiere decir que para ofertar estrategias de sostenibilidad de salud y bienestar, las empresas recurrieron a alianzas estratégicas con instituciones ajenas a la empresa; la segunda interconexión entre objetivos se presentó entre los ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico, ODS 1 Fin de la Pobreza, ODS 4 Educación de Calidad, ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles y ODS 2 Hambre Cero, lo que quiere decir que al fomentar trabajo decente y crecimiento económico se contribuye al apoyo de la economía familiar e incluso de las comunidades; o que los programas con apoyo a las ciudades y comunidades sostenibles, incluyen la educación o mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición.

Un hallazgo importante que detectamos durante la elaboración del estudio, fue la discrepancia entre lo que los empresarios mexicanos ejecutan y reportan. Se encontró que en algunos casos las empresas reportan su cohesión con algunos ODS, pero el impacto de su programa en la ejecución de sostenibilidad también involucra a otros ODS que no son identificados o reportados y por lo tanto se omite información relevante en sus reportes de sustentabilidad. Esto se presentó en el análisis documental de Multiceras y GNP, quienes demuestran alianzas estratégicas para llevar a cabo sus programas de sustentabilidad, pero en ninguno de estos dos casos se reportó el impacto en el ODS 17 Fortalecer alianzas para lograr los objetivos, este descubrimiento difiere con los expuesto por Chakravorti (2015), que indica que las alianzas estratégicas pueden generar valor a la marca y un sentido de colaboración para un fin social, económico o medioambiental de gran impacto.

La omisión de no reportar, pero si ejecutar un ODS podría generar desventajas competitivas correspondientes con impacto en la responsabilidad social corporativa de las empresas. Si se tomara en cuenta únicamente el impacto emocional que una acción de sostenibilidad genera para un sector vulnerable, en donde se fomenta el bienestar (salud, buena alimentación,) o la seguridad (paz, anticorrupción, cero violencia, etc), el sentimiento sería incommensurable, sin embargo, la acción de sostenibilidad de una empresa al ser parte de una estrategia corporativa y estar alineada a objetivos mundiales de sostenibilidad, se vuelve necesaria e imprescindible su consideración e identificación para generar la medición del

impacto de esa actividad, tanto para el emisor como para el receptor (integrante del grupo de interés), para Bocken et al.(2014) aprovechar la oportunidad de incluir prácticas de RSE promueve ventajas competitivas sustentables, de ahí la relevancia en desarrollar un análisis que identifique el impacto en la ejecución de cada estrategia o programa de sustentabilidad corporativa con respecto a los ODS, con el fin de no omitir información de gran valor social, ambiental y económica. Futuras investigaciones podrían preguntarse ¿las empresas solo evalúan los ODS que son relevantes para su negocio? Con ello determinar las causas de estas omisiones. En este mismo sentido de discrepancia, para la elección de empresas a evaluar durante la presente investigación, pudimos observar que algunas se comprometen con La Red Mexicana del Pacto Mundial, incluso son evaluadas por la propia red como ejemplos de empresas con compromisos en específicos sobre algún ODS, pero los empresarios no reportan, ni mencionan en sus páginas web, ni en sus memorias de sustentabilidad o en sus reportes anuales, su compromiso y cohesión con el cumplimiento de los ODS.

La aportación empírica de esta investigación, contribuye a la aportación en materia de RSC, al utilizar la metodología de Análisis Documental sobre memorias de sustentabilidad, debido a que la forma de reportar en escrito o por infografía, representa una evidencia que consolida un compromiso verdadero adquirido por las empresas con la sostenibilidad y no solo con palabras de buena intención.

Referencias

- Abdurrahman, A. P., Mohamad, S., Sibghatullah, A., Keong, O. C., Hieu, V. M., & Mutira, P. (2022). The Role of Corporate Social and Environmental Responsibilities in addressing Sustainable Development Goals: Evidence from Malaysian Manufacturing Firms. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 12(3), 247–256. <https://ideas.repec.org/w/eco/journ2/2022-03-26.html>
- Aguilar-Gallegos, N., Martínez-González, E. G., & Aguilar-Ávila, J. (2017). *Análisis de Redes Sociales: Conceptos Clave y Cálculo de Indicadores*. Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM).
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bórquez, B., & Boris, L. (2017). La dimensión bioética de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). *Revista de Bioética y Derecho*, 41, 121–139. <https://www.redalyc.org/journal/783/78354511009/html/#t1>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press.

- Cantú, J. de J. (2012). *La responsabilidad social corporativa: Teoría y evidencia para México*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chakravorti, B. (2015). What Businesses Need to Know About Sustainable Development Goals. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–5. <https://hbr.org/2015/11/what-businesses-need-to-know-about-sustainable-development-goals>
- Comité Ejecutivo del Subsistema Nacional de Información Demográfica y Social. (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: Avances y actividades estratégicas 2019* [Informe institucional]. SNIEG. https://www.snieg.mx/Documentos/Demografico/sesiones/doc_12018/2_ODS_CESNI_DS.pdf
- Correa, M. E. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: Una visión empresarial*. Naciones Unidas, CEPAL, División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos.
- Gobierno de México. (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible [Página Institucional]. *Agenda 2030*. <https://www.gob.mx/agenda2030/articulos/1-fin-de-la-pobreza>
- González, J. (2019). *Análisis de Redes Sociales (ARS): Estado del arte del caso mexicano*. 28(3), 5–24. <https://www.redalyc.org/journal/122/12264369001/12264369001.pdf>
- Grupo GR. (2015). Agro for people [Página Corporativa]. *Grupo GR*. <https://www.grupogr.com.mx/Responsabilidad-Social>
- Grupo Nacional Provincial S.A.B. (2020). *Informe Integrado GNP 2020* [Página Corporativa]. <https://www.gnp.com.mx/responsabilidad-social/informe-de-responsabilidad-social-empresarial>
- Grupo Nacional Provincial S.A.B. (2021). *Informe Integrado 2021* (pp. 1–182) [Informe Institucional]. Grupo Nacional Provincial S.A.B. <https://www.gnp.com.mx/content/dam/pp/mx/es/footer/blue-navigation/responsabilidad-social/informe-de-responsabilidad-social/informe-de-rse/GNP-INFORMEINTEGRADO2021.pdf>
- La Red Mexicana del Pacto Mundial. (2021). *Las empresas mexicanas por la Agenda 2030 en la Década de Acción* (pp. 1–89) [Informe Institucional]. La Red Mexicana del Pacto Mundial.
- Multiceras. (2022). Sostenibilidad [Página Corporativa]. *SOSTENIBILIDAD*. <https://multiceras.com/sostenibilidad/>
- Multiceras Group. (2020). *Informe de Sostenibilidad* (pp. 1–44) [Informe de Sostenibilidad]. Multiceras Group. <https://simplebooklet.com/informedesostenibilidad#page=1>
- Rodríguez-Cortéz, M. (2022). *La implementación de los ODS como herramienta de sostenibilidad en las empresas del Ibex 35*. 5, 246–265. https://www.uco.es/docencia_derecho/index.php/RAYDEM/article/view/270
- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., y Woelm, F. (2020). *The Sustainable Development Goals and COVID-19. Sustainable Development Report 2020*. (pp. 1–520). Cambridge University Press.

Anexo 6. Difusión científica 4: “Riqueza socioemocional en la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en empresas familiares”



Como citar: Rivera-Álvarez, L. Y., Hernández-Calzada, M. A., y Pérez-Hernández, C. C. (2023). Riqueza socioemocional en la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en empresas familiares. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(102), 713-733. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.17>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 28 No. 102, 2023, 713-733
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Riqueza socioemocional en la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en empresas familiares*

Rivera-Álvarez, Luz Yolanda**
Hernández-Calzada, Martín Aubert***
Pérez-Hernández, Carla Carolina****

Resumen

Cada vez son más las empresas familiares que se promueven como agentes del desarrollo sostenible. El objetivo de la investigación es identificar, a través de las teorías de los grupos de interés y riqueza socioemocional, la presencia de la dotación familiar, en la filosofía corporativa de nueve empresas familiares mexicanas estratificadas como grandes, que actualmente reportan su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La investigación es cualitativa con metodología de análisis de datos cualitativos, consistente en tres ciclos de codificación procesados en el programa [ATLAS.ti](https://atlas.ti.com/) versión 9 con datos extraídos de memorias de sostenibilidad del período 2021. Los resultados indican que las empresas familiares integran en su filosofía: el liderazgo con capacidad de transformación para su permanencia y crecimiento; marcas de calidad íntegras y transparentes; su compromiso por un medioambiente sostenible; el desarrollo de comunidades locales; impulso por capital humano pleno; construcción y desarrollo de redes de comunidades sociales; y trascendencia y permanencia en el futuro. Se concluye la presencia de las dimensiones de Riqueza Socioemocional en la filosofía empresarial en las empresas familiares que integran estrategias sostenibles, destacando el aporte de evidencia empírica de cómo el control familiar, la imagen corporativa y los intereses intergeneracionales se reflejan en los pilares de la filosofía empresarial.

Palabras clave: Empresas familiares; riqueza socioemocional; objetivos de desarrollo sostenible; teoría de grupos de interés; responsabilidad social corporativa.

Recibido: 01.10.22 Aceptado: 09.02.23

* Los autores agradecen al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por la beca otorgada para realizar los estudios del Doctorado en Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

** Doctoranda en Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca de Soto, Hidalgo, México. Email: r436162@uaeh.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1118-4418>

*** Doctor en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca de Soto, Hidalgo, México. Email: martinh@uaeh.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7225-7831>

**** Doctora en Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca de Soto, Hidalgo, México. Email: carla_perez@uaeh.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8286-8775>

Riqueza socioemocional en la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en empresas familiares

Rivera-Álvarez Luz Yolanda; Hernández-Calzada Martín Aubert; Pérez-Hernández Carla Carolina

Socioemotional Wealth in the Sustainable Development Goals implementation of family firms

Abstract

More and more family businesses are promoting themselves as agents of sustainable development. The objective of the research is to identify, through the theories of stakeholders and socioemotional wealth, the presence of family endowment, in the corporate philosophy of nine Mexican family businesses stratified as large, which currently report their alignment with the Sustainable Development Goals. The research is qualitative with qualitative data analysis methodology, consisting of three coding cycles processed in the program [ATLAS.ti](https://atlas.ti.com/) version 9 with data extracted from sustainability reports for the period 2021. The results indicate that family businesses integrate in their philosophy: leadership with the capacity for transformation for their permanence and growth; quality brands with integrity and transparency; their commitment to a sustainable environment; the development of local communities; the drive for full human capital; the construction and development of social community networks; and transcendence and permanence in the future. We conclude the presence of the dimensions of Socioemotional Wealth in the business philosophy of family businesses that integrate sustainable strategies, highlighting the contribution of empirical evidence of how family control, corporate image and intergenerational interests are reflected in the pillars of the business philosophy.

Keywords: Family enterprises; socioemotional wealth; sustainable development goals; stakeholder theory; corporate social responsibility.

1. Introducción

Debido a la multiplicidad de unidades económicas que representan las empresas familiares en el mundo, existe el interés por dilucidar su conducción a través de la investigación. La protección y preservación de la dotación socioemocional en la empresa familiar, es una característica que hace la distinción en el comportamiento estratégico sostenible, que tiene un gran impacto en el mundo empresarial (Berrone et al, 2012; Randerson, 2022).

Cada día son más las empresas familiares que invierten tiempo y

recursos para integrar los principios de sostenibilidad en sus decisiones corporativas, por los fuertes vínculos emocionales que se generan entre integrantes de la familia, los grupos de interés y entorno, esta contribución sostenible permite a las empresas familiares a desarrollar ventaja competitiva sostenible, asegurar su desempeño económico y lleva a la compañía a una orientación a largo plazo que promueve su longevidad (Sharma y Sharma, 2021; Ahmad et al, 2021). Centrar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la filosofía

714

* Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es> <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg>
Twitter: @crgluz

de la compañía, es decir, en la misión, propósito, visión y valores, hace que la sostenibilidad se convierta en parte de la estrategia dirigida a los grupos de interés (Zientara, 2017).

Aunque existe fuerte controversia sobre el uso de los calificativos "sostenible" y "sustentable" aplicados indistintamente en la literatura castellana por la traducción de la palabra en inglés "sustainable", esta investigación toma el término sostenible como un adjetivo que refiere a lo que se puede mantener durante un largo periodo de tiempo cuidando el uso de los recursos naturales (Rivera-Hernández et al, 2017). La RSC define los deberes y obligaciones de las organizaciones (como instituciones sociales) ante el medio ambiente interno y externo, por lo tanto, la alineación de las estrategias al desarrollo sostenible busca cumplir los requerimientos empresariales del presente sin comprometer las condiciones que enfrentarán las futuras generaciones (Dillard y Murray, 2012; Rivera-Hernández et al, 2017).

En lugar de cuestionar si las empresas familiares son más socialmente responsables que las empresas no familiares, aún existe un vacío sin resolver en indagar ¿qué enfoque de RSC es probable que adopten las empresas familiares interesadas en el desarrollo sostenible y cómo se involucran los grupos de interés? (Zientara, 2017).

Por tal motivo, el objetivo de la presente investigación es identificar la presencia de Riqueza Socioemocional en el propósito, misión, visión y valores de empresas familiares grandes, que actualmente están implementando estrategias de RSC enfocadas al cumplimiento de los ODS a través de la teoría de los grupos

de interés con el fin de responder a las preguntas de investigación: ¿cómo las empresas familiares con su naturaleza de preservación de Riqueza Socioemocional enfocan el cumplimiento de los ODS?, ¿Cuáles son los grupos de interés a los que dirigen las estrategias de sostenibilidad?, ¿A qué ODS aportan?. Para cumplir con el objetivo y contestar las preguntas de investigación es necesario analizar a profundidad con investigación cualitativa que permita generar hallazgos empíricos que proporcionen una visión de la situación que actualmente presentan las empresas familiares.

2. Riqueza Socioemocional en las empresas familiares

La Riqueza Socioemocional [Socioemotional Wealth (SEW)] representa los objetivos no financieros que abarcan intereses del núcleo familiar como son: pertenencia, afecto, valores, altruismo con la familia, identidad, influencia y perpetuidad (Gómez-Mejía et al, 2007). La Riqueza Socioemocional se fundamenta en la teoría de agencia, que implica que los miembros de la familia, los tomadores de decisiones en empresas familiares evitarán pérdidas de dotación familiar o Riqueza Socioemocional ante una situación de riesgo e inclusive anteponer sus necesidades familiares sobre rendimientos económicos (Gomez-Mejia et al, 2011; Zellweger et al, 2012). Para conceptualizar las dimensiones de la Riqueza Socioemocional se ha utilizado el modelo "FIBER" por sus siglas en inglés: "F" (Family control and influence) que representa el interés de la familia por ejercer el control e influencia sobre la empresa; "I" (Identification of family members with the firm) identificación

Riqueza socioemocional en la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en empresas familiares

Rivera-Álvarez Luz Yolanda; Hernández-Calzada Martín Aubert; Pérez-Hernández Carla Carolina

de la familia con la empresa; ""B" (Binding social ties) lazos sociales vinculantes; "E" (Emotional attachment of family members) lazos emocionales por la carga emotiva de las relaciones familiares; "R" (Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession) interés por la sucesión de la dinastía (Berrone et al, 2012: 259).

2.1. Riqueza Socioemocional y buenas prácticas dirigidas a las partes interesadas en empresas familiares

La empresa familiar es propensa a dar prioridad en perpetuar sus necesidades afectivas familiares que se permean a sus grupos de interés, lo que genera importantes motivos para desarrollar prácticas de RSC (Berrone et al, 2010; Combs et al, 2023). Pero la naturaleza de la dote familiar o Riqueza Socioemocional puede ser ambivalente (Tagiuri y Davis, 1996; Lansberg, 1983).

La Riqueza Socioemocional en la gestión de prácticas de RSC puede generar un impacto negativo en los grupos de interés internos, por ejemplo, el nepotismo por beneficiar a la familia como grupo de interés interno ante el capital humano no familiar (Kellermanns et al, 2012). Para Zientara (2017), la Riqueza Socioemocional desempeña un papel clave en la conceptualización y prácticas de RSC, si tomamos como referencia este "lado oscuro", es probable que las empresas familiares eviten poner en riesgo su Riqueza Socioemocional.

Por otro lado, con respecto a adoptar buenas prácticas de RSC con Riqueza Socioemocional, ética y grupos de interés, Cennamo et al, (2012), argumentaron que las empresas familiares son más propensas en adoptar prácticas proactivas dirigidas a grupos de interés porque al hacerlo encuentran motivos para preservar y mejorar su Riqueza Socioemocional, emplearon el modelo FIBER como lo muestra la cuadro 1.

Cuadro 1
Riqueza Socioemocional y motivos que impulsan prácticas proactivas hacia grupos de interés

Elemento de la Riqueza Socioemocional Modelo FIBER	Motivos que impulsan la instrumentación de prácticas proactivas dirigidas a las partes interesadas.
Control e influencia familiar	Intención de perpetuar el control y la influencia directa o indirecta de los propietarios familiares sobre las decisiones de la empresa para preservar la dote familiar, con el apoyo de los grupos de interés.
Identificación de los miembros de la familia con la empresa	Preocupación por la reputación de la empresa al considerarla una extensión de la familia. La empresa familiar está motivada en ganar y mantener el capital reputacional y desarrollar acciones para ser calificadas como corporativos responsables.
Lazos sociales vinculantes	Esta vinculación se refiere al capital social representado por densos lazos entre la empresa familiar y un grupo de actores sociales, donde la formación de vínculos recíprocos genera bienestar para ambas partes.
Apego emocional	Los miembros de la familia actúan desinteresadamente entre sí por el apego emocional hacia el propósito familiar, este altruismo puede trascender hacia fuera de los límites de la empresa, debido a los lazos emocionales y relaciones personales, esto provoca que la empresa se oriente hacia la mejora y bienestar de un grupo más amplio que la propia organización.
Interés por la sucesión de la dinastía	Representa una visión a largo plazo permite lazos con la comunidad entre familia y grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia con base en (Cennamo et al, 2012)

Al segmentar los motivos que impulsan la implementación de prácticas proactivas dirigidas a las partes interesadas por las dimensiones de Riqueza Socioemocional, podemos inferir que para la empresa familiar es imprescindible tanto la identificación como el respaldo los grupos de interés (internos y externos) en un esfuerzo por generar valor compartido.

3. Teoría de los grupos de interés en la empresa familiar

Las empresas que mantienen un mejor diálogo con sus grupos de interés garantizan una buena reputación entre ellas (Daniel-Vasconcelos et al, 2022). El proceso estratégico de la teoría de las partes interesadas en la gestión (*stakeholder management*), consta de tres etapas: a) análisis de los grupos de interés, b) análisis de los valores organizacionales y c) análisis del impacto de las problemáticas sociales (económicas, social, político y medioambiental), este proceso estratégico pretende direccionar a la organización hacia un equilibrio entre las necesidades y conflictos de los grupos de interés, con el propósito y fin de la propia organización que encamina un comportamiento ético corporativo (Freeman, 2010).

3.1. Análisis de los grupos de interés en la empresa familiar

Los directivos de la empresa familiar deben pensar en sus grupos de interés como una extensión de la familia, debido a que estas relaciones constituyen valores y ética que van más allá de la riqueza económica (Signori y Fassin, 2021). Cuando en la empresa familiar la Riqueza Socioemocional es fuerte

implica una mayor responsabilidad a sus grupos de interés más allá de razones normativas (Ernst et al, 2022). Los grupos de interés de la empresa familiar pueden ser: la familia, los propietarios no familiares, los propietarios familiares, el sistema de negocio (como patrimonio familiar), proveedores, clientes, empleados, comunidad local y sociedad en general, sin embargo, estos pueden variar según su tamaño, industria a la que pertenecen e intereses de la propia organización (Randerson, 2022).

3.2. Análisis de los valores organizacionales en la empresa familiar

En la empresa familiar, los valores sólidos de la coalición dominante se traducen en valores empresariales plasmados en el propósito o misión corporativa que definen la razón de ser en común e impulsa a la organización familiar al desarrollo sostenible (Sharma y Sharma, 2021). El propósito y fin de la empresa familiar están inmersos en la administración estratégica a través de los valores familiares, unidad familiar y la interacción entre familia-empresa (Poza, 2011). La empresa familiar es de naturaleza polivalente, debido a que los miembros de la familia entre sí presentan diferentes valores, creencias éticas y expectativas, pero una vez que encuentran en común un proyecto familiar, las creencias y valores éticos se combinan para buscar la prominencia familiar y empresarial (Signori y Fassin, 2021). En este sentido, la filosofía empresarial corporativa integrada por la misión, propósito, visión y valores, como una forma de identidad organizativa, direcciona el comportamiento social de la empresa (David y David, 2017).

Riqueza socioemocional en la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en empresas familiares

Rivera-Álvarez Luz Yolanda; Hernández-Calzada Martín Aubert; Pérez-Hernández Carla Carolina

Al estar ligado el nombre familiar con la identidad organizacional la familia controla la conducta corporativa ética hacia los grupos de interés, así como aumenta el entendimiento y conciencia del propósito y misión familiar (Tagiuri y Davis, 1996).

3.3. Análisis del impacto de las problemáticas sociales en la empresa familiar

La empresa familiar que relaciona sus actividades con los problemas sociales, económicos y medioambientales se suma al desarrollo sostenible (Zarefar et al, 2022). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS brindan una visión hacia el 2030, donde el sector privado tiene la oportunidad única de utilizar los ODS como un marco para mejorar su compromiso con la RSC (Schönherr et al, 2017). Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que presentan 169 metas, su naturaleza es de integración, es decir, que la afectación de uno puede afectar directamente en el cumplimiento de más objetivos; así como también, tienen una perspectiva mundial. Investigadores de la Universidad de Cambridge, ubicaron a México en la posición 69 de 166 países, en seguimiento de indicadores de los 17 ODS en una etapa post COVID-19 (Sachs et al, 2020).

La ambición de los ODS está estrechamente ligada a la creación de valor mediante el cual las empresas pueden adherirse al pacto mundial para resolver problemas sociales o ambientales, sin embargo, una organización no puede resolver por sí misma todos los problemas, por lo tanto, seleccionará aquellas posibles acciones que se alinean a su industria específica

lo cual incrementa la buena reputación y valor de la marca (Lu et al, 2021). La Riqueza Socioemocional está ligada al desarrollo de productos y procesos sostenibles (Randerson, 2022; Dayan et al, 2019). Las empresas familiares, a diferencia de las empresas no familiares, tienen un potencial mucho mayor para implementar acciones relacionadas con el emprendimiento sostenible, lo que conlleva a una mayor apertura los ODS, debido a la combinación de la dotación familiar (por el compromiso, control y continuidad), la orientación al mercado, una estrategia financiera conservadora, el propósito, el profesionalismo y las alianzas con las partes interesadas (Bukalska et al, 2021).

4. Consideraciones metodológicas de la investigación

La metodología del presente trabajo de investigación es de Análisis Cualitativo de Datos [*Qualitative Data Analysis (QDA)*] con codificación estructural de datos cualitativos extraídos de memorias de sostenibilidad corporativas (Saldaña, 2014; 2013). Para Bowen (2009), la evaluación de informes empresariales es un método de investigación cualitativa que genera conocimiento empírico a través del análisis e interpretación de datos. La información contenida en los documentos como descripción de eventos exactos, nombres y referencias generan ventajas en la investigación cualitativa al ampliar el panorama del fenómeno debido a que cubren un largo período de eventos y escenarios (Yin, 1994).

Para lograr contestar las preguntas de investigación que radican principalmente en ¿cómo las empresas

familiares con su naturaleza de preservación de Riqueza Socioemocional enfocan el cumplimiento de los ODS?, se seleccionaron nueve empresas con los siguientes criterios de selección: 1) que dentro de sus reportes de sostenibilidad del período 2020 o 2021 presentaran

información y compromiso con los ODS, 2) que fueran empresas familiares y 3) ser empresas de origen y ubicación en México. Se seleccionaron 9 empresas mexicanas estratificadas como grandes que se muestran en el cuadro 2.

Cuadro 2
Listado de empresas familiares de estratificación grande analizadas

Empresa	Memorias de sustentabilidad
1 Grupo Bimbo	Informe Anual Integrado 2021 (Grupo Bimbo, 2021a)
2 BECLE: Cuervo	Informe Anual 2021 (BECLE, 2021).
3 Industrias Peñoles	Informe de Desarrollo Sostenible 2021 (Peñoles, 2021).
4 Grupo Salinas: TV Azteca	Informe de Sustentabilidad 2021 (TV Azteca, 2021)
5 Grupo Salinas: Grupo Elektra	Informe de Sustentabilidad 2021 (Grupo Elektra, 2021).
6 CEMEX	Memoria de Desarrollo Sostenible 2021 (CEMEX, 2021a).
7 Grupo Carso: América Móvil	Informe de Sustentabilidad 2021 (América Móvil, 2021).
8 Organización Soriana	Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2021 (Organización Soriana, 2021).
9 Grupo Herdez	Estrategia de Sustentabilidad 2020- 2025 (Grupo Herdez, 2021a) e Informe Anual Integrado 2021 (Grupo Herdez, 2021b).

Fuente: Elaboración propia (2023)

Para garantizar la confiabilidad y validez de la información de empresas en el tema de sostenibilidad, se ocuparon fuentes de información como: información en páginas web corporativa, declaraciones de los empresarios en prensa, reportes de sostenibilidad y consulta con expertos. Con la información recolectada se construyó una base de datos con: nombre de la empresa, propósito, misión, visión, valores, estrategias de RSC alineadas a los ODS y grupos de interés.

El análisis de datos cualitativos se llevó a cabo conforme al proceso estratégico de las partes interesadas en la gestión de Freeman (2010): la etapa uno consistió en el análisis de la presencia o ausencia de las dimensiones de Riqueza Socioemocional en la filosofía empresarial, la etapa dos en la identificación de grupos de interés y la etapa tres consistió en la identificación de la alineación a los ODS. Con el Método de Análisis de Codificación Cualitativa de Saldaña (2013), se identificaron

Riqueza socioemocional en la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en empresas familiares

Rivera-Álvarez Luz Yolanda; Hernández-Calzada Martín Aubert; Pérez-Hernández Carla Carolina

patrones de relación a través de la codificación estructural de tres ciclos de codificación en el programa ATLAS.ti 9.

Las categorías del primer ciclo se estructuraron deductivamente conforme al marco teórico: la 1ª categoría Riqueza Socioemocional en la filosofía, con cinco códigos iniciales correspondientes a cada dimensión; la 2ª categoría grupos de interés para detectar las partes interesadas que cada una de las empresas reporta en sus

memorias o páginas web. Para llevar a cabo el enraizamiento en ATLAS.ti 9, se identificaron frases contenidas en la filosofía corporativa y se relacionó con la primera categoría de códigos correspondientes a los motivos por dimensiones de Riqueza Socioemocional que impulsan la instrumentación de prácticas proactivas en las empresas familiares de (Cennamo et al, 2012) como lo muestra el Cuadro 3.

Cuadro 3
Codificación primer ciclo y preguntas detonadoras de identificación

Codificación primer ciclo para ingresar a ATLAS.ti 9	Preguntas para detectar la presencia de Riqueza Socioemocional en la filosofía empresarial.
1F_CONTROL	¿La filosofía corporativa refleja el interés de la familia por perpetuar el control para conservar y/o ampliar su poder a largo plazo con el apoyo de las partes interesadas?
2I_IDENTIFICACIÓN	¿La filosofía corporativa contribuye en ganar o mantener el capital de la reputación de la empresa y/o para ser percibidos como buenos ciudadanos corporativos con participación de iniciativas sociales dirigidas a los grupos de interés?
3B_LAZOSOCIAL	¿La filosofía corporativa contempla el desarrollo de capital relacional o capital social a largo plazo con los grupos de interés internos y externos?
4E_EMOCIONAL	¿La filosofía corporativa está orientada en mejorar el bienestar de un grupo más amplio que la propia organización o implica altruismo de algún grupo de interés?
5R_CONTINUIDAD	¿La filosofía corporativa dirige la continuidad del legado familiar con vínculos de alta longevidad con los grupos de interés?

Fuente: Elaboración propia (2023)

La intención de la codificación de primer ciclo fue comenzar el análisis de la investigación con fundamentos teóricos, posteriormente durante el análisis de datos cualitativos se crearon subcódigos, para que en el segundo ciclo de codificación se detectaran datos cualitativos relacionados con la codificación inicial y en el tercer ciclo de codificación se generaron patrones de relación y similitud de datos, para crear categorías.

5. Grupos de interés y riqueza socioemocional en empresas familiares mexicanas: alineación con los objetivos de desarrollo sostenible

Durante el análisis de frases que integran la misión, propósito, visión y valores de las nueve empresas familiares, se determinó generar cuatro subcódigos y se detectó un relacionamiento entre

el código "4 E_EMOCIONAL" que corresponde al cuidado de la imagen corporativa y el "2 I_IDENTIFICACIÓN" relacionado con mejorar el bienestar

de un grupo más amplio que la propia organización como se muestra en el diagrama 1.

Diagrama 1
Códigos y subcódigos generados



Fuente: Elaboración propia (2023)

La relación o asociación entre la dimensión emocional y la identificación, refleja la importancia del bien actuar en la imagen de la empresa, por ejemplo: impulsar la prosperidad incluyente o actuar anteponiendo la seguridad y salud de grupos de interés. Así mismo, se generaron los subcódigos "4.1 E_EMOCIONAL_desarrollo capital humano" y "4.2 E_EMOCIONAL_recursos naturales y medio ambiente", porque se detectó que en las empresas familiares analizadas se orientan en mejorar el bienestar de sus del capital humano o de la protección de recursos naturales y medio ambiente. El subcódigo "3.1 B_LAZOSOCIAL_capital humano"

se generó por interés de generar fuertes vínculos con los colaboradores y el subcódigo "2.1 I_IDENTIFICACIÓN_de capital humano" porque para varias empresas familiares es importante generar la apreciación de brindar espacios de trabajo aspiracionales y seguros.

5.1. Análisis de la filosofía empresarial

El cuadro 4 muestra los resultados por empresa del enraizamiento de las frases contenidas en la filosofía corporativa para detectar la presencia de la dotación familiar.

Riqueza socioemocional en la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en empresas familiares
Rivera-Álvarez Luz Yolanda; Hernández-Calzada Martín Aubert;
Pérez-Hernández Carla Carolina

Cuadro 4
Dimensiones de la Riqueza Socioemocional en la Filosofía Corporativa de las empresas familiares

Empresa	Cita de Filosofía Corporativa	Fuente	Dimensión de la Riqueza Socioemocional
Grupo Bimbo	"Obtenemos resultados para seguir creciendo y emprendiendo."	Página corporativa (Grupo Bimbo, 2021b)	Intención por perpetuar el control a largo plazo con el apoyo de las partes interesadas
	"Actuamos con integridad"	Informe Anual Integrado 2021 (Grupo Bimbo, 2021: 6)	Ganar o mantener la reputación para ser percibidos como buenos ciudadanos corporativos por iniciativas sociales de grupos de interés.
	"Valoramos a la persona. Somos una comunidad"	Informe Anual Integrado 2021 (Grupo Bimbo, 2021: 6)	Contempla el desarrollo del capital relacional o social a largo plazo con grupos de interés internos y externos.
	"Construimos confianza. Cultivamos cada relación con integridad."	Página corporativa (Grupo Bimbo, 2021b)	Contempla el desarrollo del capital relacional o social a largo plazo con grupos de interés internos y externos.
	"Estar cerca de nuestros consumidores y clientes, ellos son nuestra razón de ser."	Página corporativa (Grupo Bimbo, 2021b)	Contempla el desarrollo del capital relacional o social a largo plazo con grupos de interés internos y externos.
	"Trabajamos en equipo. Colaboramos, sumamos esfuerzos, multiplicamos logros."	Página corporativa (Grupo Bimbo, 2021b)	Contempla el desarrollo del capital relacional o social a largo plazo con grupos de interés internos y externos.
	"Construir una empresa sustentable."	Informe Anual Integrado 2021 (Grupo Bimbo, 2021: 6)	Mejora el bienestar de un grupo más amplio de la propia organización, implica altruismo hacia algún grupo de interés
	"Buscar que nuestro personal se desarrolle y realice plenamente."	Informe Anual Integrado 2021 (Grupo Bimbo, 2021: 6)	Mejora el bienestar de un grupo más amplio de la propia organización, implica altruismo hacia algún grupo de interés
	"Trascendemos y permanecemos en el Tiempo"	Informe Anual Integrado 2021 (Grupo Bimbo, 2021: 6)	Dirige hacia la continuidad del legado familiar con vinculación hacia los grupos de interés.
BECLE Cuervo	"José Cuervo debe mantener su liderazgo mundial de Tequila y debe ser, en los próximos cinco años, el líder en los 10 mercados de mayor potencial"	Página corporativa (BECLE, 2020)[2,6]], "issued":{"date-parts":["2020"]}], "schema": "https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json"	Intención por perpetuar el control a largo plazo con el apoyo de las partes interesadas.
	"En México, posicionar nuestras marcas de bebidas en otros segmentos y categorías que incrementen el valor de la marca y de la empresa."	Página corporativa (BECLE, 2020)	Ganar o mantener la reputación para ser percibidos como buenos ciudadanos corporativos por iniciativas sociales de grupos de interés.
	"Ser una empresa aspiracional para trabajar, identificándonos como una compañía mexicana de alcance multinacional que atrae, retiene y desarrolla el mejor talento"	Página corporativa (BECLE, 2020)	Ganar o mantener la reputación para ser percibidos como buenos ciudadanos corporativos por iniciativas sociales de grupos de interés.
	"...que atrae, retiene y desarrolla el mejor talento."	Página corporativa (BECLE, 2020)	Contempla el desarrollo del capital relacional o social a largo plazo con grupos de interés internos y externos.

* Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es> <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg> Twitter: @rvguluz

* Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es> <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg> Twitter: @rvguluz

Cont... Cuadro 4

	"Como compañía, seguir impactando positivamente en las comunidades donde nos desarrollamos"	Página corporativa (BECLE, 2020).	Mejora el bienestar de un grupo más amplio de la propia organización, implica altruismo hacia algún grupo de interés
Industrias Peñoles	"...líder en su sector con operaciones seguras y sostenibles, impulsada por su agilidad y capacidad de transformación"	Página corporativa (Industrias Peñoles, 2023)	Intensión por perpetuar el control a largo plazo con el apoyo de las partes interesadas
	"Lealtad: Ser fiel a nuestros principios y a los de la organización."	Página corporativa (Industrias Peñoles, 2023)	Ganar o mantener la reputación para ser percibidos como buenos ciudadanos corporativos por iniciativas sociales de grupos de interés.
	"Confianza: Creer firmemente que todos los integrantes de la organización actúan consistentemente en beneficio de todos."	Página corporativa (Industrias Peñoles, 2023)	Contempla el desarrollo del capital relacional o social a largo plazo con grupos de interés internos y externos.
	"...en armonía con su entorno y la sociedad."	Página corporativa (Industrias Peñoles, 2023)	Mejora el bienestar de un grupo más amplio de la propia organización, implica altruismo hacia algún grupo de interés
	"Generar valor a partir de los recursos naturales no renovables en forma sostenible"	Página corporativa (Industrias Peñoles, 2023)	Mejora el bienestar de un grupo más amplio de la propia organización, implica altruismo hacia algún grupo de interés
TV Azteca	"...transparencia en el liderazgo"	Informe de Sustentabilidad 2021 (TV Azteca, 2021: 10)	Ganar o mantener la reputación para ser percibidos como buenos ciudadanos corporativos por iniciativas sociales de grupos de interés.
	"...buscamos impulsar de la creación de prosperidad incluyendo la transparencia..."	Informe de Sustentabilidad 2021 (TV Azteca, 2021: 10)	Ganar o mantener la reputación para ser percibidos como buenos ciudadanos corporativos por iniciativas sociales de grupos de interés. Mejora el bienestar de un grupo más amplio de la propia organización, implica altruismo hacia algún grupo de interés
	"...en TV Azteca estamos comprometidos con la sustentabilidad"	Informe de Sustentabilidad 2021 (TV Azteca, 2021: 10)	Mejora el bienestar de un grupo más amplio de la propia organización, implica altruismo hacia algún grupo de interés
	"...mejorar la economía mexicana, tener un impacto social positivo y el cuidado del medio ambiente."	Informe de Sustentabilidad 2021 (TV Azteca, 2021: 10)	Mejora el bienestar de un grupo más amplio de la propia organización, implica altruismo hacia algún grupo de interés
Grupo Elektra	"En Grupo Elektra trabajamos bajo el propósito de crear Prosperidad Incluyente propio de Grupo Salinas"	Informe de Sustentabilidad 2021 (Grupo Elektra, 2021: 9).	Ganar o mantener la reputación para ser percibidos como buenos ciudadanos corporativos por iniciativas sociales de grupos de interés. Mejora el bienestar de un grupo más amplio de la propia organización, implica altruismo hacia algún grupo de interés

Riqueza socioemocional en la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en empresas familiares
 Rivera-Álvarez Luz Yolanda; Hernández-Calzada Martín Aubert;
 Pérez-Hernández Carla Carlolina

Cont... Cuadro 4

	"...contribuir al desarrollo de las comunidades en las que operamos y mejorar la calidad de vida de las personas, respetando al medio ambiente, con soluciones rentables, incluyentes y comercialmente exitosas."	Informe de Sustentabilidad 2021 (Grupo Elektra, 2021: 9).	Mejora el bienestar de un grupo más amplio de la propia organización, implica altruismo hacia algún grupo de interés
CEMEX	"Crear valor sostenido al proveer productos y soluciones líderes en la industria para satisfacer las necesidades de construcción de nuestros clientes en todo el mundo"	Página corporativa (CEMEX, 2021b)	Intensión por perpetuar el control a largo plazo con el apoyo de las partes interesadas
	"Construyendo un mejor futuro"	Página corporativa (CEMEX, 2021b)	Dirige hacia la continuidad del legado familiar con vinculación hacia los grupos de interés.
	"Actuamos con integridad y transparencia en todas nuestras interacciones porque valoramos a nuestra gente, a nuestras comunidades y a nuestros recursos naturales"	Página corporativa (CEMEX, 2021b)	Ganar o mantener la reputación para ser percibidos como buenos ciudadanos corporativos por iniciativas sociales de grupos de interés.
	"...actuar siempre de forma segura, buscando que nada esté por delante de la seguridad y salud de nuestra gente, de contratistas y de la comunidad."	Página corporativa (CEMEX, 2021b)	Ganar o mantener la reputación para ser percibidos como buenos ciudadanos corporativos por iniciativas sociales de grupos de interés. Mejora el bienestar de un grupo más amplio de la propia organización, implica altruismo hacia algún grupo de interés
	"Al escuchar a nuestros clientes, entender sus retos y ofrecerles soluciones valiosas, construimos relaciones cercanas que nos distinguen de nuestros competidores."	Página corporativa (CEMEX, 2021b)	Contempla el desarrollo del capital relacional o social a largo plazo con grupos de interés internos y externos.
América Móvil	"...manteniendo nuestro liderazgo en la industria de las telecomunicaciones"	Informe de Sustentabilidad 2021 (América Móvil, 2021: 6)	Intensión por perpetuar el control a largo plazo con el apoyo de las partes interesadas.
	"...reforzando nuestro compromiso por hacer posible un mundo mejor"	Informe de Sustentabilidad 2021 (América Móvil, 2021: 6)	Mejora el bienestar de un grupo más amplio de la propia organización, implica altruismo hacia algún grupo de interés.
Organización Soriana	"...obteniendo de esta manera una adecuada rentabilidad y garantizando así nuestra permanencia y crecimiento"	Informe de Responsabilidad Social y Sustentabilidad 2021 (Organización Soriana, 2021: 14)	Intensión por perpetuar el control a largo plazo con el apoyo de las partes interesadas
	"...el mejor lugar para trabajar para nuestros colaboradores"	Informe de Responsabilidad Social y Sustentabilidad 2021 (Organización Soriana, 2021: 14)	Ganar o mantener la reputación para ser percibidos como buenos ciudadanos corporativos por iniciativas sociales de grupos de interés.
	"Somos correctos y amables"	Informe de Responsabilidad Social y Sustentabilidad 2021 (Organización Soriana, 2021: 14)	Ganar o mantener la reputación para ser percibidos como buenos ciudadanos corporativos por iniciativas sociales de grupos de interés.

autoridades, gobierno, competidores, usuarios, medio ambiente (BECLÉ, 2021). Dependiendo de la industria en la que se desenvuelven, es el grupo de interés que reportan, en el caso de TV Azteca, al ser una televisora, añade (además de los mencionados) audiencia y líderes de opinión (TV Azteca, 2021). Por otro lado, las nueve empresas familiares analizadas reportaron ODS prioritarios que alinean a sus estrategias de sostenibilidad.

Cuatro de nueve empresas familiares: Grupo Bimbo, Industrias Peñoles, TV Azteca y CEMEX reportan su aportación a otros ODS que no consideran prioritarios, pero que impactan directa o indirectamente (Grupo Bimbo, 2021*; Peñoles, 2021; TV Azteca, 2021; CEMEX, 2021*).

Organización Soriana, es la única empresa familiar analizada que además de identificar los ODS prioritarios en sus estrategias de sostenibilidad, incluye su contribución a las metas que persigue cada ODS prioritario, por ejemplo: en el ODS 2 Hambre Cero, Organización Soriana reporta su contribución a la meta 2.1, porque generaron una inversión de \$78.6 MDP para el banco de alimentos (Organización Soriana, 2021: 18).

Con los resultados obtenidos del análisis, se construyó un mapeo en el administrador de citas del programa ATLAS, ti 9 con la finalidad de encontrar patrones de relación y similitud y con ello llevar a cabo el segundo ciclo de codificación relacionado con el Análisis Cualitativo de Datos como lo muestra el cuadro 6 (Saldaña, 2013).

Cuadro 6
Segundo y tercer ciclo de codificación

Segundo ciclo de codificación Datos cualitativos encontrados en el mapeo de citas de la filosofía empresarial, las estrategias y los ODS	Tercer ciclo de codificación categorías patrón de relación y similitud
Crecimiento, desarrollo emprendimiento de la empresa; liderazgo en la industria; liderazgo con agilidad y capacidad de transformación; permanencia y crecimiento.	→ Liderazgo con capacidad de transformación para permanencia y crecimiento.
Posicionamiento de marca; incremento de valor de la marca; lealtad principios y valores; reconocimiento y productos de calidad; marcas de prestigio y valor creciente; integridad y transparencia.	→ Marcas de calidad íntegras y transparentes.
Respeto y cuidado del medio ambiente; hacer un mundo mejor; generar valor a partir de recursos naturales; compromiso con la sostenibilidad.	→ Compromiso por un medio ambiente sostenible.
Impacto en comunidades, mejorar la economía, impacto social positivo, armonía con la sociedad.	→ Desarrollo de comunidades locales.
Capital humano seguro, con oportunidades de desarrollo y con salud.	→ Impulso por capital humano pleno.
Trabajo en equipo, interés por formar una comunidad, construcción de relaciones cercanas con clientes; retención del talento humano; confianza entre integrantes de la organización.	→ Construcción y desarrollo de relaciones cercanas con comunidades sociales.
Trascendencia y permanencia en el tiempo, mejor futuro; prosperidad para todos.	→ Trascendencia y permanencia en el futuro.

Fuente: Elaboración propia.

* Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es> <https://www.produccioncientificailuz.org/index.php/vlg>
Twitter: @vlguz

Con el análisis presentado respondemos a la pregunta de investigación: ¿cómo las empresas familiares con su naturaleza de preservación de Riqueza Socioemocional enfocan el cumplimiento de los ODS? La respuesta es que las empresas familiares que se sumaron al desarrollo sostenible en México durante el periodo 2021, integran desde su filosofía empresarial elementos que resguardan tanto la dote familiar como los intereses corporativos: liderazgo con capacidad de transformación para su permanencia y crecimiento; marcas de calidad íntegras y transparentes; compromiso por un medio ambiente sostenible; desarrollo de comunidades locales; impulso por capital humano pleno; construcción y desarrollo de redes de comunidades sociales; y la trascendencia y permanencia en el futuro, lo cual enriquece dotación familiar e intereses corporativos que se plasman en la filosofía empresarial con enfoque en los grupos de interés.

El presente estudio ofrece aportaciones importantes a la literatura sobre los constructos de Riqueza Socioemocional, desarrollo sostenible, prácticas de RSC con enfoque en grupos de interés en las empresas familiares. En primer lugar, el estudio genera evidencia empírica cualitativa de la presencia o ausencia de cada una de las dimensiones de Riqueza Socioemocional contenidas en los elementos que integran la filosofía corporativa.

Se demostró que las dimensiones que persiguen los intereses familiares en la organización se combinan y complementan, observamos un relacionamiento entre dimensiones que buscan generar una buena imagen con posicionamiento del emblema familiar y la estrategia orientada al bienestar de un grupo más amplio que la organización

calificando a la empresa familiar como posible agente de desarrollo sostenible (Ernst et al, 2022).

En segundo lugar, fue posible encontrar patrones de relación y similitud provenientes de los datos cualitativos de la filosofía de empresas familiares que actualmente se suman a los esfuerzos y alcances de la Agenda 2030, en donde:

- El liderazgo con capacidad de transformación para la permanencia y crecimiento, permitirá eventualmente enfrentar riesgos y retos a las empresas familiares con un liderazgo sostenible con compromiso, control y continuidad de la familia que se transmite de generación en generación (Liu, Yin y Zhang, 2022; Sharma y Sharma, 2021; Román et al, 2020).
- Marcas de calidad íntegras y transparentes, como símbolo de identidad familiar y reputación, crea efectos positivos sobre el valor de la marca ante sus grupos de interés (Chiang, Lin y Chen 2022; Wu et al, 2022).
- El compromiso por un medio ambiente sostenible que abarca los problemas sociales, económicos y medioambientales, se puede lograr con la identificación y vinculación con el entorno, que permitirá a las empresas familiares adoptar estrategias medioambientales proactivas (Dayan et al, 2019; Zarefar et al, 2022).
- El desarrollo de comunidades locales que genere bienestar social, con emprendimientos social sostenibles que busquen la mejora social (Delfín-Ruiz, Cano-Guzmán y Peña-Valencia, 2020).
- Contar con capital humano pleno, permite el profesionalismo en la empresa familiar, el desarrollo de

* Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es> <https://www.produccioncientificailuz.org/index.php/vlg>
Twitter: @vlguz

capacidades únicas que generen innovaciones (Sharma y Sharma, 2021).

- La construcción de redes con sus comunidades sociales, permiten relaciones sólidas y alianzas con sus partes interesadas en un ambiente de cooperación y confianza a largo plazo (Dayan et al, 2019; Combs et al, 2023).
- La trascendencia y permanencia en el futuro, hacia una longevidad sostenible (Ahmad et al, 2021).

En tercer lugar, utilizar la teoría de los grupos de interés permitió identificar ventajas competitivas sostenibles, como lo afirma Sharma et al, (2021), donde los intereses de la familia se complementan con conductores para lograr el desarrollo sostenible; se identificó que la competencia forma parte de los grupos de interés de las empresas familiares analizadas, como lo afirmó Chakravorti (2015). Detectamos que las empresas familiares omiten la participación de la familia en sus grupos de interés, podría asociarse a que en su mayoría son empresas que cotizan en la bolsa.

En cuarto lugar, detectamos la priorización de ODS las empresas familiares reportan, debido a que en la mayoría presentan una alineación "conveniente" según sus estrategias de RSC, para hacerlo siguen estándares y normas internacionales como GRI e ISO 26000. Algunas empresas familiares reportan ODS que no son prioritarios, pero que tienen un impacto directo o indirecto. Consideramos que la reputación puede presionar a los líderes familiares para adquirir compromisos de desarrollo sostenible, debido a que la imagen de la empresa es la identidad de la familia (Wu et al, 2022).

6. Conclusiones

El objetivo de la presente investigación fue analizado y las preguntas de investigación fueron respondidas, mostrando evidencia empírica de la presencia de Riqueza Socioemocional en la filosofía empresarial y su relación con los ODS. La contribución de la investigación radica en la aplicación de metodología cualitativa sólida que consistió en tres ciclos de codificación que se procesaron en el programa ATLAS.ti 9 para demostrar la aportación de las empresas familiares a la sostenibilidad. Es innegable la naturaleza ambivalente de la Riqueza Socioemocional, sin embargo, el presente estudio se enfocó en presentar un análisis en donde la preservación de la dotación familiar en la empresa familiar se vuelve una herramienta indispensable para generar fundamentos de ventajas competitivas sostenibles con enfoque de grupos de interés. Esta investigación no comparó la RSC entre empresas familiares y no familiares, su propósito fue analizar cómo las empresas familiares desarrollan estrategias sostenibles y se alinean a los ODS actualmente y se presentó evidencia empírica de cómo los intereses familiares de control, imagen corporativa e interés transgeneracional se plasma desde los pilares de la filosofía corporativa. Por otro lado, para llegar a los objetivos del estudio se utilizó información reportada por las empresas mexicanas, lo cual representó una limitante en el trabajo de investigación. Futuras líneas de investigación pueden analizar empresas familiares de otros países o zonas geográficas.

Riqueza socioemocional en la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en empresas familiares

Rivera-Álvarez Luz Yolanda; Hernández-Calzada Martín Aubert; Pérez-Hernández Carla Carolina

Referencias bibliográficas

- Ahmad, S., Omar, R., & Quoquab, F. (2021). Family firms' sustainable longevity: The role of family involvement in business and innovation capability. *Journal of Family Business Management*, 11(1), 86-106. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2019-0081>
- América Móvil. (2021). Informe de Sustentabilidad 2021 (pp. 1-133). América Móvil. https://s22.q4cdn.com/604986553/files/doc_downloads/sustainability/es/2022/Informe-de-Sustentabilidad-2021.pdf
- BECLE. (2020). [Página Institucional]. Casa Cuervo. <https://www.cuervo.com.mx/es/>
- BECLE. (2021). Informe Anual BECLE 2021. Un brindis por el futuro. (pp. 1-86) [Información para inversionistas]. Becle, S.A.B. DE C.V. <https://www.cuervo.com.mx/documentos/informes-anales/2021/IA21%20JCuervo%20Espanol.pdf>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., & Larraz-Kintana, M. (2010). Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 113-182. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

- Bukalska, E., Zinecker, M., & Pietrzak, M. B. (2021). Socioemotional Wealth (SEW) of Family Firms and CEO Behavioral Biases in the Implementation of Sustainable Development Goals (SDGs). *Energies*, 14(21), Art. 21. <https://doi.org/10.3390/en14217411>
- CEMEX (2021a). Memoria de Desarrollo Sostenible 2021. Un paso al frente. (pp. 1-69). CEMEX. <https://www.cemexmexico.com/documents/27057941/51602080/MemoriaDS2021.pdf/1dfaeabb4-de7b-11a3-9a1a-ec1405d88eda?t=1657657075593#zoom=100-100.0>
- CEMEX. (2021b). [Página Institucional]. CEMEX México. <https://www.cemexmexico.com/>
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More about their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1153-1173. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>
- Chakravorti, B. (2015). What Businesses Need to Know About Sustainable Development Goals. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5. <https://hbr.org/2015/11/what-businesses-need-to-know-about-sustainable-development-goals>
- Chiang, H.-T., Lin, Y.-C., & Chen, W.-W. (2022). Does family business affect the relationship between corporate social responsibility and brand value? A study in different industry Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 27(1), 28-39. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.04.002>
- Combs, J. G., Jaskiewicz, P., Ravi, R., & Walls, J. L. (2023). More Bang for Their Buck: Why (and When)

- Family Firms Better Leverage Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 49(2), 575-605. <https://doi.org/10.1177/01492063211066057>
- Daniel-Vasconcelos, V., Ribeiro, M. de S., & Crisóstomo, V. L. (2022). Does gender diversity moderate the relationship between CSR committees and Sustainable Development Goals disclosure? Evidence from Latin American companies. *RAUSP Management Journal*, 57, 434-456. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-02-2022-0063>
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15th Ed.). Pearson HispanoAmérica.
- Dayan, M., Ng, P. Y., & Ndubisi, N. O. (2019). Mindfulness, socioemotional wealth, and environmental strategy of family businesses. *Business Strategy and the Environment*, 28(3), 466-481. <https://doi.org/10.1002/bse.2222>
- Delfín-Ruiz, C., Cano-Guzmán, R., & Peña-Valencia, E. J. (2020). Funcionabilidad familiar como estrategia para la generación del emprendimiento social en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89). <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31387>
- Dillard, J., & Murray, A. (2012). Deciphering the domain of corporate social responsibility. En *Corporate Social Responsibility* (1st Edition, pp. 10-27). Routledge.
- Ermst, R.-A., Gerken, M., Hack, A., & Hülsbeck, M. (2022). Family firms as agents of sustainable development: A normative perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121135. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121135>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gomez-Mejia, L., Cruz, C., Berrone, P., & Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5, 653-707. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>
- Grupo Bimbo. (2021a). Informe Anual Integrado 2021 (pp. 1-259). Bimbo. https://grupobimbo.com/assets/s3/amazonaws.com/s3fs-public/reportes-2022/bimbo_informe_anual2021.pdf?VersionId=F2Bsc1b6Ci_ytb2qLM6EmHsk1J_zCDrk
- Grupo Bimbo. (2021b). Página Corporativa Grupo Bimbo [Página Corporativa]. Grupo Bimbo. <https://bimbo.com.mx/es>
- Grupo Elektra. (2021). Informe de Sustentabilidad 2021. Generamos prosperidad incluyente. (pp. 1-162). Grupo Elektra. <https://www.grupoelektra.com.mx/Documentos/Es/Downloads/Grupo-Elektra-Informe-de-Sustentabilidad-2021-Esp.pdf>
- Grupo Herdez. (2019). [Página Institucional]. Grupo Herdez. <https://grupoherdez.com.mx/>
- Grupo Herdez. (2021a). Estrategia de Sustentabilidad 2020-2025 PLAYBOOK. (pp. 1-14). <https://grupoherdez.com.mx/storage/2022/01/220111-playbook-Grupo-Herdez-Sustentabilidad.pdf>
- Grupo Herdez. (2021b). Informe Anual Integrado 2021. Creamos valor para México (pp. 1-40). Grupo Herdez. <https://grupoherdez.com.mx/storage/2022/07/GrupoHERDEZ-InformeAnual21-espanol.pdf>
- Industrias Peñoles. (2023). [Página Institucional]. Industrias Peñoles. <https://www.penoles.com.mx/>
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Hall, H., & Zellweger, T. M. (2012). Extending the Socioemotional Wealth Perspective: A Look at the Dark Side. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36(6), 1175-1182. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00544.x>
- Lansberg, I. S. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 1175-1182. Art. 1. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6)
- Liu, G., Yin, Q., & Zhang, L. (2022). Relations between entrepreneur's social identity and strategic entrepreneurship: Sustainable leadership as mediator. En *Frontiers in Psychology* (Vol. 13). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.903927>
- Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D., Guan, H., Mazeikaite, K., & Streimikis, J. (2021). Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 686-703. <https://doi.org/10.1002/csr.2081>
- Organización Soriana (2021). Informe de Responsabilidad Social y Sostenibilidad 2021 (pp. 1-138). Organización Soriana. https://www.organizacionsoriana.com/pdf/Informe%20Anual/2021/Informe%20Soriana%202021_web_baja.pdf
- Peñoles. (2021). Informe de Desarrollo Sostenible 2021. Evolución hacia un futuro sostenible. (pp. 1-118). Industrias Peñoles, S.A.B. de C.V. <https://www.penoles.com.mx/DS21/pdf/PENOLES-IS2021.pdf>
- Poza, E. (2011). *Empresas Familiares*. (3ra. Ed.). Cengage Learning.
- Randerson, K. (2022). Conceptualizing family business social responsibility. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121225. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121225>
- Rivera-Hernández, J. E., Blanco-Orozco, N. V., Alcántara-Salinas, G., Houbron, E. P., & Pérez-Sato, J. A. (2017). ¿Desarrollo sostenible o sustentable? La controversia de un concepto. *Posgrado y Sociedad Revista Electrónica del Sistema de Estudios de Posgrado*, 15(1). <https://doi.org/10.22458/rpys.v15i1.1825>
- Román, M. B. M., Torres, M. D., González, V. C., & Salinas, E. J. (2020). Emprendimientos familiares: Fortalezas y debilidades para su continuidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3). <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33390>
- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. (2020). The Sustainable Development Goals and COVID-19. Sustainable Development Report 2020. (pp. 1-520). Cambridge University Press. https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopmentreport/2020/2020_sustainable_development_report.pdf
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. (2da ed.). SAGE.
- Saldaña, J. (2014). Coding and Analysis Strategies. En *The Oxford Handbook*

- of Qualitative Research (pp. 581-605). Oxford University Press.
- Schönherr, N., Findler, F., & Martinuzzi, A. (2017). Exploring the interface of CSR and the Sustainable Development Goals. *Transnational Corporations*, 24(3), 33-47. https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2017d4a3_en.pdf
- Sharma, P., & Sharma, S. (2021). Pioneering business families committed to sustainable development. En *Pioneering Family Firms' Sustainable Development Strategies* (pp. 2-50). Edward Elgar Publishing.
- Signori, S., & Fassin, Y. (2021). Family Members' Saliency in Family Business: An Identity-Based Stakeholder Approach. *Journal of Business Ethics*, 183, 191-211. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04998-8>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- TV Azteca. (2021). Informe de Sustentabilidad 2021 (pp. 1-88). <https://www.irtvazteca.com/documents/es/Downloads/TV-Azteca-Informe-de-Sustentabilidad-2021-Esp.pdf>
- Wu, B., Monfort, A., Jin, C., & Shen, X. (2022). Substantial response or impression management? Compliance strategies for sustainable development responsibility in family firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121214. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121214>
- Yin, R. K. (1994). Discovering the Future of the Case Study. Method in Evaluation Research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290. <https://doi.org/10.1177/109821409401500309>
- Zarefar, A., Agustia, D., & Soewarno, N. (2022). Bridging the Gap between Sustainability Disclosure and Firm Performance in Indonesian Firms: The Moderating Effect of the Family Firm. *Sustainability*, 14(19). <https://doi.org/10.3390/su141912022>
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organization Science*, 23, 851-868. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>
- Zientara, P. (2017). Socioemotional Wealth and Corporate Social Responsibility: A Critical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 185-199. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2848-1>

Anexo 7. Difusión científica 5: “Empresas ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible de mayor desafío en México”

**Empresas ante los Objetivos de
Desarrollo Sostenible de mayor
desafío en México**



Foto de [Joshua Lanza](#) en [Unsplash](#)

Capítulo 2

Empresas ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible de mayor desafío en México

Luz Yolanda Rivera Álvarez
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Martín Aubert Hernández Calzada
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Jessica Mendoza Moheno
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

INTRODUCCIÓN

Naciones Unidas y la Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible (RSDS), reportan que México ocupa la posición número 69 con una puntuación de 70.4, de 166 países evaluados en cuanto al seguimiento de índices de los ODS, ambos informes determinaron que México tiene ODS con prioridades de atención (Sachs et al., 2020; Naciones Unidas México, 2023). La Agenda 2030 no se puede alcanzar sin la participación empresarial, las organizaciones pueden detectar oportunidades al tener la visión de posicionarse como líderes en el desarrollo sostenible utilizando los ODS para cubrir las necesidades de sus grupos de interés y al mismo tiempo generar valor a la marca (Dayan et al., 2019). El Gobierno de México (2017), indica que el cumplimiento de los ODS requiere la participación voluntaria y en conjunto de la sociedad, iniciativa privada, academia y los tres niveles de gobierno, por lo que convoca a las empresas a sumarse a este esfuerzo. El sector empresarial debe sumarse al esfuerzo mundial, debido a que una acción tardía podría generar marginación y desventaja competitiva (Chakravorti, 2015). Por lo anterior, este estudio tiene como propósito identificar las estrategias de responsabilidad social corporativa (RSC), que actualmente reportan las empresas en sus memorias de sostenibilidad y que contribuyen a los ODS prioritarios en México de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

De tal forma, este estudio busca responder las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo las empresas ubicadas en territorio mexicano se cohesionan para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que representan mayor desafío para el país? y ¿qué interconexiones entre ODS prioritarios de atención en México están utilizando actualmente los empresarios con el fin de abordar la Agenda 2030? Para lograr nuestro objetivo, primero se construyó un marco teórico que proporcionó un panorama de la situación actual de los ODS en México con información publicada de organizaciones nacionales e internacionales que evalúan indicadores y avances de los ODS en México y posteriormente se calculó la relación entre los ODS, así como las interconexiones que actualmente las empresas mexicanas reportan en sus memorias de sustentabilidad. El presente trabajo de investigación impacta en el sector empresarial y su compromiso e interés en generar prácticas de responsabilidad social corporativa alineadas a los ODS prioritarios de atención en México.

DESARROLLO

A lo largo de la historia, las organizaciones han enfrentado demandas impuestas por sus grupos de interés o partes interesadas, con ello se presenta un llamado al comportamiento ético y responsable de las empresas como antes que forman parte de la sociedad, debido a que todas las acciones empresariales de una u otra forma pueden afectar tanto en forma positiva como negativa a los constituyentes del entorno (Freeman, 2010). El concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) tiene sus orígenes en el mundo académico, cuando Bowen (1953), se planteó por primera vez el cuestionamiento sobre cuáles eran

las responsabilidades que los empresarios debían o no asumir con la sociedad, señala que las acciones de las grandes empresas provocan un impacto concreto en una cantidad importante de ciudadanos, por tal motivo es necesaria la vinculación de políticas y toma de decisiones de las firmas con base en los objetivos y valores de la sociedad. Se considera a Bowen como el “padre de la responsabilidad social corporativa” por su definición inicial de responsabilidad social (Cantú, 2012).

Este concepto ha evolucionado de tal manera que la RSC es vista como la forma de hacer negocios, que toma en cuenta los efectos económicos, sociales y medioambientales (fórmula conocida como triple balance o triple utilidad) en la gestión empresarial, donde se integra el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente (Correa, 2004). El público objetivo en la implementación de la RSC son los presentes y futuros grupos de interés. La RSC implica que las empresas deben autorregular sus actividades comerciales bajo principios de responsabilidad social, rendir cuentas y ser justos con sus clientes, partes interesadas, medioambiente y el mundo en general (Abdurrahman et al., 2022). Las empresas que aprovechan la oportunidad de adoptar las dimensiones del desarrollo sostenible en sus modelos de negocio, además de generar prácticas de RSC, impulsan ventajas competitivas sustentables, lo cual debe ser visto como una oportunidad para la innovación (Bocken et al., 2014).

La Agenda 2030 es una agenda programática con acciones hacia las esferas de importancia crítica para la humanidad, que busca la prosperidad para todos sin comprometer los recursos para las futuras generaciones, es decir, el desarrollo sostenible a través de la paz y las alianzas. Para lograr este compromiso social, se establecieron 17 objetivos denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que se muestran en la tabla 1. Los ODS están compuestos por 169 metas de carácter universal, que abarcan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: social, económico y ambiental.

Tabla 1
Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivo	Descripción del Objetivo
Objetivo 1	Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.
Objetivo 2	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
Objetivo 3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.
Objetivo 4	Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
Objetivo 5	Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

Objetivo 6	Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
Objetivo 7	Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.
Objetivo 8	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
Objetivo 9	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
Objetivo 10	Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.
Objetivo 11	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
Objetivo 12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
Objetivo 13	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
Objetivo 14	Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
Objetivo 15	Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
Objetivo 16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.
Objetivo 17	Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Fuente. Elaboración propia con base en Gobierno de México, 2017.

Generar estrategias de RSC alineadas a los ODS resulta una tarea compleja de evaluar, aunque existen diversos estándares internacionales como normas GRI (*Global Reporting Initiative*) o ISO 26000 que procuran proporcionar una guía de solución a las empresas interesadas en reportar sus aportaciones a las necesidades universales, cada empresa genera memorias de sustentabilidad según sus propósitos, valores y principios y objetivos de comunicación ante sus grupos de interés (Lu et al., 2021).

Para Cabrera-Rubio y Salazar-Cantú (2022), las empresas ubicadas en territorio mexicano tradicionalmente han enfocado sus RSC en asuntos de atención prioritaria como la pobreza, el hambre, la educación y el trabajo, que son temas abordados también por los ODS. En la evaluación presentada por la RSDS, México enfrenta un gran reto en los objetivos: ODS 2, ODS 6, ODS 8, ODS 9, ODS 10, ODS 13 y ODS 16; y se ha estancado

en el avance de los indicadores ODS 8, ODS 9, ODS 10, ODS 16 y ODS 17 (Sachs et al, 2020 p. 326); tal como lo muestra la tabla 2.

Tabla 2
ODS de atención prioritaria para México por evaluación y tendencia

	Fin de la pobreza	Hambre cero, seguridad alimentaria, mejora de nutrición, agricultura	Salud y bienestar	Educación inclusiva y equitativa de calidad	Igualdad de género	Agua limpia y saneamiento	Energía asequible y no contaminante	Trabajo decente y crecimiento económico	Industria, innovación e infraestructura	Reducción de las desigualdades	Ciudades y comunidades sostenibles	Producción y consumo responsable	Acción por el clima	Vida submarina	Vida de Ecosistemas terrestres	Paz, justicia e instituciones sólidas	Alianzas para lograr los objetivos
	ODS 1	ODS 2	ODS 3	ODS 4	ODS 5	ODS 6	ODS 7	ODS 8	ODS 9	ODS 10	ODS 11	ODS 12	ODS 13	ODS 14	ODS 15	ODS 16	ODS 17
E	**	***	**	**	**	***	**	***	***	***	**	**	***	*	**	***	**
T	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↘	↘	↘	↗	○	↗	↗	↘	↘	↘

Notas. E: Evaluación; ***: Gran reto; **: desafío significativo; *los desafíos permanecen. T: Tendencia; ↗: mejorando moderadamente; ↘: estancándose; ↗ En camino o manteniendo el logro de los ODS; ○: información no disponible.

Fuente: Elaboración propia con base en Sachs et al., 2020, p.326.

La evaluación que presenta tanto la RSDS como Naciones Unidas, indican que los objetivos de atención prioritarios para México son ODS 8, ODS 9, ODS10 y ODS 16 es decir, por evaluación y tendencia, para cumplir con los ODS que representan un gran desafío y en donde se presenta un estancamiento, México debe impulsar encaminarse y priorizar las acciones hacia el trabajo decente y crecimiento económico; la industria inclusiva, innovación e infraestructura resiliente; la reducción de las desigualdades y la paz, justicia e instituciones sólidas. Por lo tanto, las estrategias y acciones sostenibles que reporta el sector empresarial en México con impacto en cualquiera de estos objetivos prioritarios que representan un gran reto, deben ser analizados a profundidad para generar conciencia y conocimiento de la forma en la que las empresas abordan las problemáticas específicas en atención a sus grupos de interés.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación utilizó la metodología de análisis exploratorio de datos cualitativos de los reportes de sostenibilidad y un análisis de redes para encontrar el relacionamiento entre ODS. La imagen de red o grafo se refiere a todas las diversas vinculaciones que se dan entre actores o entidades o inclusive conceptos que se emplean para establecer relaciones (González, 2019). De la misma manera, la evaluación de documentos como método de investigación cualitativa, requiere que los datos se analicen

e interpreten con el fin de obtener un significado y con ello generar conocimiento empírico (Bowen, 2009). La triangulación de información, se implementó con informes de sostenibilidad; informes de organizaciones que promueven el cumplimiento de la Agenda 2030; páginas oficiales de empresas y de gobierno; así como consulta con expertos investigadores que han publicado sobre el tema de RSC. Las empresas seleccionadas para la muestra cumplieron con tres criterios: 1) fueron reportadas en el Informe 2021 de la Red Mexicana del Pacto Mundial, como ejemplos destacados en el cumplimiento de los ODS (La Red Mexicana del Pacto Mundial, 2021); 2) son empresas ubicadas en México; 3) las empresas que a través de las memorias de sustentabilidad o en su página web oficial, comunicaron su cohesión con los ODS durante el periodo 2020 o 2021. Para cumplir el propósito de la investigación, primero se detectó en cada una de las cuatro empresas seleccionadas la alineación de las estrategias a los ODS prioritarios para México, posteriormente se construyó una matriz de evaluación de empresas en el cumplimiento de los 17 ODS; y por último se desarrolló el cálculo para determinar las co-ocurrencias entre ODS y así, obtener una matriz de adyacencias entre nodos, con el fin de visualizar la interconexión entre objetivos que las empresas reportaron en los periodos 2020 o 2021. Para ingresar los datos en RStudio, se generó una matriz binaria de ODS de los cuatro análisis de Multiceras, Grupo GR, Alesa y GNP, donde cada icono de acierto (✓) se cambió por el número uno y el espacio en blanco se representó con cero. Posteriormente se programó en EconGeo de Rstudio con el fin de obtener la Matriz de Adyacencias por co-ocurrencias de las cuatro evaluaciones con el fin de calcular las interconexiones entre ODS.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Evaluación de contenido en memorias de sostenibilidad y páginas institucionales. Multiceras.

Programa Calendilla.

Multiceras Group, es una empresa líder en la exportación de cera de Candelilla, con ubicación física en Monterrey, Nuevo León, la empresa ofrece soluciones para la industria cosmética, farmacéutica y alimentaria; así como también soluciones industriales en la elaboración y recubrimiento de papel, madera, yeso y concreto (Multiceras, 2022). En su Informe de Sostenibilidad 2020, reporta tres objetivos estratégicos de sostenibilidad que son:

- 1) incorporar la innovación e iniciativas de valor compartido en toda la cadena
- 2) procurar el uso frecuente de los recursos y la promoción de la economía circular para disminuir los impactos del medio ambiente;
- 3) promover el bienestar a través de oportunidades y empleos.

Estas acciones y de forma general se cohesionan con 8 ODS: ODS 1 Fin de la pobreza, ODS 4 Educación de calidad, ODS 6 Agua limpia y saneamiento, ODS 7 Energía asequible y no contaminante, ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico, ODS 9 Industria, innovación e infraestructura, ODS 12 Producción y consumo responsable y

ODS15 Vida de ecosistemas terrestres (Multiceras Group, 2020, p. 9). Por lo tanto, se visualiza que al fomentar el trabajo decente y crecimiento económico se promueve el bienestar de los colaboradores; que se procura el uso de los recursos e impactos del medio ambiente con incidencia en el ODS 15; y se incorpora la innovación con iniciativas en la cadena de valor con impacto en el ODS 9.

Grupo GR. Programa “Agro for People”.

Grupo GR con oficina matriz en Torreón, Coahuila, es una corporación dedicada a la producción, empaque, transporte y comercialización de tomate, pepino, chile jalapeño, papa, cebolla y nuez; tiene centros de distribución en mercados de abastos mexicanos y tiene presencia en McAllen y Nogales (Grupo GR, 2015). Aunque grupo GR no muestra un informe de sustentabilidad, la empresa comunica a través de su página web su compromiso con la Agenda 2030 a través de su cohesión con los siguientes ODS: ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico; ODS 4 Educación de calidad; ODS 1 Fin de la pobreza; ODS 2 Hambre Cero; ODS 11 Ciudades y comunidades sostenibles; ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos y ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres.

La instrumentación de estrategias alineadas a los ODS prioritarios se presenta en la tabla 3:

Tabla 3
Identificación de ODS prioritarios de Grupo GR

ODS de atención prioritaria para México	Estrategia alineada de Grupo GR
ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico.	Brindan atención médica, estancia digna, alimentación de acuerdo con sus actividades, capacitación, transporte y prestaciones superiores a la ley a sus colaboradores
ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres.	Tienen el propósito de crear un impacto positivo en la sociedad, a través de mitigar el impacto ambiental producto de sus propias actividades. La reducción de insumos y la inversión en innovación con el uso de tecnologías amigables con el medioambiente permitirá alcanzar sus metas.

Fuente: Elaboración propia con base en Grupo GR, 2015.

Como se aprecia en la tabla 3, Multiceras reporta su contribución al ODS 8 al generar estrategias sostenibles para sus colaboradores, a través de generar espacios de trabajo dignos. Así como también su aportación al ODS 15 lo enfoca en mitigar el impacto de sus actividades empresariales con los recursos naturales del medio ambiente.

Alsea. Modelo Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo.

Alsea es una empresa operadora de restaurantes segmentados en: comida rápida, cafeterías, comida casual, restaurante familiar y comida casual rápida con marcas como Starbucks, Dominos Pizza, Burger King, Chillis, Italiannis, Vips, entre otras; tienen el propósito: “entregar felicidad” y “experiencias llenas de sabor” (Alsea, 2021, Pág. 12).

Actualmente tienen presencia a través de 4,262 unidades de negocio en México, España, Argentina, Colombia, Chile, Francia, Portugal, Bélgica, Holanda, Luxemburgo y Uruguay.

Sus iniciativas sociales se enfocan en combatir la pobreza alimentaria; generar oportunidades de educación y empleo; y promover el desarrollo comunitario. Para su alineación con los ODS, presentan un modelo donde centralmente ubican su Gobierno Corporativo y tres objetivos específicos:

- 1) Crecimiento. Pretende crear un modelo de negocios que genere valor con un enfoque en preferencias y necesidades de los clientes, promueve la transparencia de los productos a través de prácticas responsables de etiquetado y publicidad dentro y fuera de los restaurantes. Esta esfera de crecimiento aporta a los ODS 3 Salud y Bienestar, ODS 12 Producción y consumo responsable y ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos.
- 2) Desarrollo. Busca sumar esfuerzos para generar bienestar, enfocado en sus colaboradores y la comunidad, donde se propicia el desarrollo integral de los colaboradores con garantía de entorno laboral justo, incluyente, diverso, digno y seguro para que armonicen su vida personal y profesional; así como también procura la seguridad alimentaria de comunidades vulnerables. La esfera de desarrollo se alinea a los ODS 2 Hambre cero, ODS 10 Reducción de las desigualdades; ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico, ODS 5 Igualdad de género y ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos.
- 3) Balance. Que busca replantear la forma de convivir con el planeta, donde promueve el cuidado del medio ambiente por el uso eficiente de recursos como energía, agua, insumos y residuos. La alineación del Balance con los ODS es: ODS 7 Energía Asequible y no contaminante, ODS 13 Acción por el clima, ODS 9 Industria, innovación e infraestructura y ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos.

La Tabla 4 presenta a detalle la alineación de las estrategias que presenta Alsea ante los ODS prioritarios de atención para México.

Tabla 4	
Identificación de ODS prioritarios de Alsea	
ODS de atención prioritaria para México	Estrategia alineada de Alsea
ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico.	Desarrollo
ODS 9 Industria, innovación e infraestructura	Balance
ODS 10 Reducción de las desigualdades	Desarrollo

Fuente: elaboración propia con base en Alsea, 2021.

Como se aprecia en la tabla 4, Alsea alinea sus estrategias sostenibles dirigidas a sus colaboradores y comunidad al ODS 8 con el fin de propiciar entornos laborales justos,

incluyentes y dignos que tienen que ver también con el ODS 10 de reducción de desigualdades. Sus aportaciones hacia el ODS 9 Industria, innovación e infraestructura tienen que ver con el balance que pretende generar hacia su forma de respetar el uso eficiente de recursos naturales.

Grupo Nacional Provincial S.A.B. Línea de atención y resolución de denuncias internas y externas.

Grupo Nacional Provincial GNP, es una empresa aseguradora 100% mexicana, con más de 115 años de experiencia en el sector asegurador, la corporación forma parte del conglomerado empresarial Grupo Baf, que agrupa instituciones como Grupo Peñoles, Palacio de Hierro, Profuturo, Médica Móvil, Valores Mexicanos, Casa de Bolsa, Arrendadora Valmex, y otra más (Grupo Nacional Provincial S.A.B., 2020). En el Informe Integrado GNP (2021), reporta que se ha sumado al llamado universal del espíritu de colaboración con los ODS, de tal forma que su propósito se apalanca principalmente con el ODS 3 Salud y Bienestar debido a que se fundamenta en sus acciones tanto empresariales como de beneficio social ya que se alinea a su filosofía: "Vivir es increíble". En su Informe, la empresa no muestra específicamente la alineación de sus programas con algún ODS en específico, lo que hace es informar su compromiso con los ODS inmersos en el total de sus acciones sustentables (Grupo Nacional Provincial S.A.B., 2021, p.32).

Su compromiso con la línea de atención y resolución de denuncias internas y externas establece un diálogo constante y abierto con sus grupos de interés, tanto internos, como externos, como un atributo importante de Responsabilidad Social y Sostenibilidad. Esta línea se utiliza como medio para denunciar conductas no éticas de manera confidencial (soborno, lavado de dinero, acoso, violencia laboral, etc), lo que representa una alineación al ODS 16 prioritario para México (Red Mexicana del Pacto Mundial, 202, p.78).

Para identificar la ejecución de programas y estrategias de sostenibilidad de empresas mexicanas con adhesión a los ODS durante el periodo 2020 y 2021, se construyó una matriz de evaluación denominada *Matriz de evaluación de empresas en cumplimiento con los 17 ODS* como lo muestra la tabla 5.

Tabla 5
Matriz de evaluación de empresas en cumplimiento con los 17 ODS

	Fin de la pobreza	Hambre cero, seguridad alimentaria, mejora de nutrición, agricultura sostenible	Salud y bienestar	Educación inclusiva y equitativa de calidad	Igualdad de género	Agua limpia y saneamiento	Energía asequible y no contaminante	Trabajo decente y crecimiento económico	Industria, innovación e infraestructura	Reducción de las desigualdades	Ciudades y comunidades sostenibles	Producción y consumo responsables	Acción por el clima	Vida submarina	Vida de Ecosistemas terrestres	Paz, justicia e instituciones sólidas	Alianzas para lograr los objetivos
	ODS 1	ODS 2	ODS 3	ODS 4	ODS 5	ODS 6	ODS 7	ODS 8	ODS 9	ODS 10	ODS 11	ODS 12	ODS 13	ODS 14	ODS 15	ODS 16	ODS 17
Multiceras	✓			✓		✓	✓	✓	✓			✓			✓		
Grupo GR	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓			✓			✓		✓
Alsea		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓					✓
Grupo Nacional				✓												✓*	
Provincial																	

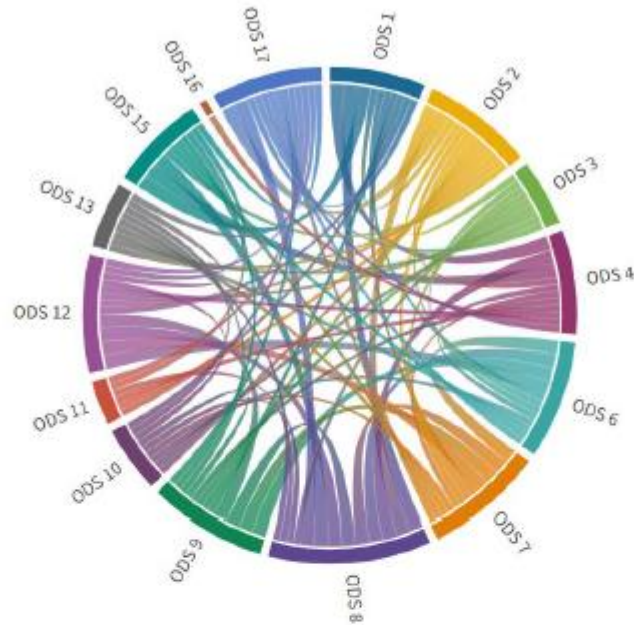
Nota: * ODS no reportado por la empresa, es detectado por la Red Mexicana del Pacto Mundial, 202 p.78. Los ODS de atención prioritaria para México se marcan en negrita que son ODS 8, ODS 9, ODS 10 y ODS 16.

Fuente: elaboración propia con base en información presentada por las empresas.

Interconexiones entre ODS prioritarios y no prioritarios

A partir de la *Matriz de evaluación de empresas en cumplimiento con los 17 ODS*, se desarrolló el cálculo para determinar las co-ocurrencias entre ODS, en la figura 1 se puede apreciar la interconexión entre ODS presentados por las empresas.

Figura 1
Interconexión entre ODS



Fuente: elaboración propia.

En la figura 1, se pueden apreciar las interconexiones entre la alineación de estrategias sostenibles a los ODS en los cuatro casos analizados; este relacionamiento se asocia con la intersección de las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económico, social y medioambiental en la implementación de estrategias con fines de prosperidad hacia la empresa y grupos de interés (Bórquez y Boris, 2017). Sin importar si son prioritarios o no, los directivos de las empresas emplean combinaciones de alineación con los ODS según su propósito, objetivos de desarrollo sostenible y sector al que pertenecen. Sin embargo, la interconexión más fuerte de objetivos de atención prioritaria para México se presenta en el ODS 8 con 13 interconexiones, seguido del ODS 9 con 12 enlaces con otros objetivos, el ODS 10 con 8 relacionamientos y por último el ODS 16 con una sola relación. Se interpreta que los empresarios dan preferencia a promover el trabajo decente y crecimiento económico; seguido de a construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación; posteriormente a la reducción de la desigualdad y por último a promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible y construir instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas. Este análisis puede verificar la relevancia del estudio de la sostenibilidad de empresas que reflejan su interés por aportar a los problemas de las tres esferas del desarrollo sostenible: económico, social y medioambiental (Zarefar et al, 2022).

Rivera-Álvarez L. Y.; Hernández-Calzada, M. A.; Mendoza-Moheno, J.

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la investigación primero se identificó la posición de México en cuanto a reportes de avances de indicadores ODS, en donde Naciones Unidas identifica que existen ODS prioritarios de atención en México (ODS 8, ODS 9, ODS 10 y ODS 16), debido a que el reporte de avance en cuanto a indicadores se encuentra estancado (Sachs et al, 2020, p.326). En segunda posición se presentó una evaluación a través de los reportes de sostenibilidad de cuatro empresas ubicadas en territorio mexicano que contribuyen a los ODS tanto prioritarios como no prioritarios, en donde las empresas muestran que su adhesión al ODS 8 se enfoca en la atención prioritaria de sus colaboradores y a la sociedad en general y en donde se presenta evidencia de interconexión con el ODS 10 reducción de las desigualdades; mientras que el ODS 9 se direcciona en cubrir las necesidades en cuanto al uso eficiente de recursos naturales y del medioambiente. Por último, el ODS 16 se encuentra relacionado con estrategias dirigidas a líneas directas de comunicación con clientes y personal en donde a través de denuncias se incrementa la transparencia y el bien actuar ético de la organización. En tercer lugar, se presenta evidencia empírica de la interconexión entre ODS para la toma de decisiones, donde el ODS prioritario de atención con mayor interconexión fue el ODS 8 debido a que en 3 de los 4 casos analizados fue considerado.

Un hallazgo importante que se detectó durante la elaboración del estudio fue la discrepancia entre lo que los empresarios mexicanos ejecutan y reportan. Se encontró que en algunos casos las empresas reportan su cohesión con algunos ODS, pero el impacto de su programa en la ejecución de sostenibilidad también involucra a otros ODS que no son identificados o reportados y por lo tanto se omite información relevante en sus reportes de sustentabilidad. Esto se presentó en el análisis documental de Multiceras y GNP, quienes demuestran alianzas estratégicas para llevar a cabo sus programas de sustentabilidad, pero en ninguno de estos dos casos se reportó el impacto en el ODS 17 Fortalecer alianzas para lograr los objetivos, este descubrimiento difiere con lo expuesto por Chakravorti (2015), que indica que las alianzas estratégicas pueden generar valor a la marca y un sentido de colaboración para un fin social, económico o medioambiental de gran impacto.

La omisión de no reportar, pero sí ejecutar un ODS podría generar desventajas competitivas correspondientes con impacto en la RSC de las empresas. Si se tomara en cuenta únicamente el impacto emocional que una acción de sostenibilidad genera para un sector vulnerable, en donde se fomenta el bienestar (salud, buena alimentación,) o la seguridad (paz, anticorrupción, cero violencia, etc.), el sentimiento sería incommensurable, sin embargo, la acción de sostenibilidad de una empresa al ser parte de una estrategia corporativa y estar alineada a objetivos mundiales de sostenibilidad, se vuelve necesaria e imprescindible su consideración e identificación para generar la medición del impacto de esa actividad, tanto para el emisor como para el receptor (integrante del grupo de interés). Para Bocken et al. (2014) aprovechar la oportunidad de incluir prácticas de RSC promueve ventajas competitivas sustentables, de ahí la

relevancia en desarrollar un análisis que identifique el impacto en la ejecución de cada estrategia o programa de sustentabilidad corporativa con respecto a los ODS, con el fin de no omitir información de gran valor social, ambiental y económica. Se detectó que en la actualidad las empresas miembros de la Red Mexicana de Pacto Mundial generan modelos en temas de materialidad que les permite un mayor entendimiento y establecimiento de metas claras en materia de sostenibilidad. Futuras investigaciones podrían dirigir estudios sobre la efectividad y evolución de modelos de sostenibilidad presentados por las empresas.

REFERENCIAS

- Abdurrahman, A. P., Mohamad, S., Sibghatullah, A., Keong, O. C., Hieu, V. M., & Mutira, P. (2022). The Role of Corporate Social and Environmental Responsibilities in addressing Sustainable Development Goals: Evidence from Malaysian Manufacturing Firms. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 12(3), 247–256. <https://ideas.repec.org/a/eco/journ2/2022-03-26.html>
- Alsea. (2021). *Informe Anual 2021 Alsea* [Informe Institucional]. https://www.alsea.net/uploads/es/documents/annual_reports/alsea-ia-2021.pdf
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bórcquez, B., & Boris, L. (2017). La dimensión bioética de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). *Revista de Bioética y Derecho*, 41, 121–139. <https://www.redalyc.org/journal/783/78354511009/html/#t1>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press.
- Cabrera-Rubio, A., & Salazar-Cantú, J. (2022). Corporate Social Responsibility of Foreign MNCs in Mexico During the COVID-19 Crisis. In *Business in the 21st Century*. Emerald Publishing Limited.
- Cantú, J. de J. (2012). *La responsabilidad social corporativa: Teoría y evidencia para México*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chakravorti, B. (2015). What Businesses Need to Know About Sustainable Development Goals. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–5.

<https://hbr.org/2015/11/what-businesses-need-to-know-about-sustainable-development-goals>

- Correa, M. E. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: Una visión empresarial*. Naciones Unidas, CEPAL, División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos.
- Dayan, M., Ng, P. Y., & Ndubisi, N. O. (2019). Mindfulness, socioemotional wealth, and environmental strategy of family businesses. *Business Strategy and the Environment*, 28(3), 466–481. <https://doi.org/10.1002/bse.2222>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Gobierno de México. (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible [Página Institucional]. *Agenda 2030*. <https://www.gob.mx/agenda2030/articulos/1-fin-de-la-pobreza>
- González, J. (2019). *Análisis de Redes Sociales (ARS): Estado del arte del caso mexicano*. 28(3), 5–24. <https://www.redalyc.org/journal/122/12264369001/12264369001.pdf>
- Grupo GR. (2015). Agro for people [Página Corporativa]. *Grupo GR*. <https://www.grupogr.com.mx/Responsabilidad-Social>
- Grupo Nacional Provincial S.A.B. (2020). *Informe Integrado GNP 2020* [Página Corporativa]. <https://www.gnp.com.mx/responsabilidad-social/informe-de-responsabilidad-social-empresarial>
- Grupo Nacional Provincial S.A.B. (2021). *Informe Integrado 2021* (pp. 1–182) [Informe Institucional]. Grupo Nacional Provincial S.A.B. <https://www.gnp.com.mx/content/dam/pp/mx/es/footer/blue-navigation/responsabilidad-social/informe-de-responsabilidad-social/informe-de-rse/GNP->
- La Red Mexicana del Pacto Mundial. (2021). *Las empresas mexicanas por la Agenda 2030 en la Década de Acción* (pp. 1–89) [Informe Institucional]. La Red Mexicana del Pacto Mundial. <https://www.pactomundial.org.mx/las-empresas-mexicanas-por-la-agenda-2030-en-la-decada-de-accion/#:~:text=D%C3%A9cada%20de%20Acci%C3%B3n,Las%20empresas%20mexicanas%20por%20la%20Agenda%202030%20en%20la%20D%C3%A9cada,de%20objetivos%20y%20metas%20comunes>.
- Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D., Guan, H., Mazeikaite, K., & Streimikis, J. (2021). Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable

development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 686–703. <https://doi.org/10.1002/csr.2081>

Multiceras. (2022). SOSTENIBILIDAD [Página Corporativa]. *SOSTENIBILIDAD*. <https://multiceras.com/sostenibilidad/>

Multiceras Group. (2020). *Informe de Sostenibilidad* (pp. 1–44) [Informe de Sostenibilidad]. Multiceras Group. <https://simplebooklet.com/informedesostenibilidad#page=1>

Naciones Unidas México. (2023). *México cumple con 70.4 en los ODS | Naciones Unidas en México* [Página Institucional]. Naciones Unidas México. <https://mexico.un.org/es/155256-mexico-cumple-con-704-en-los-ods>, <https://mexico.un.org/es/155256-mexico-cumple-con-704-en-los-ods>

Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. (2020). *The Sustainable Development Goals and COVID-19. Sustainable Development Report 2020*. (pp. 1–520). Cambridge University Press. https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/2020_sustainable_development_report.pdf

Zarefar, A., Agustia, D., & Soewarno, N. (2022). Bridging the Gap between Sustainability Disclosure and Firm Performance in Indonesian Firms: The Moderating Effect of the Family Firm. *Sustainability*, 14(19), Art. 19. <https://doi.org/10.3390/su141912022>