

Revista RIO
junio 2026

Miscelánea “Cuestiones sobre organizaciones VII”



Tarragona, 2026

RIO: revista internacional de organizaciones = International journal of organizations.

- Núm. 36 (2026) - . - Tarragona: Publicacions URV. 2026 - . - ; 23 cm

Periodicidad semestral

También disponible en versión electrónica en línea por internet:

<http://www.revista-rio.org>

ISSN 2013-570X

I. Universitat Rovira i Virgili. Grupo de Investigación Análisis Social y Organizativo. II. Publicacions URV.

1. Sociología de las organizaciones - Revistas. 2. Cultura organizativa - Revistas. 3. Instituciones sociales - Revistas. 4. Estructura social - Revistas. 5. Género - Revistas.

Revista RIO

Dirección: Ignasi Brunet Icart

Consejo de Redacción: Amado Alarcón Alarcón, Rafael Böcker Zavaro, Ana Beatriz Hernández Lara, Eleni Papaoikonomou, Gisela Redondo, Enric Serradell, Rosalía Cascón Pereira, Ramón Flecha

Secretaría Técnica: Araceli López Romera.

Comité editorial: Judith Astelarra (U. Autònoma de Barcelona), Evandro Bocatto (Grant MacEwan University), Leticia Delgado (U. Rey Juan Carlos), Capitolina Díaz (U. de Oviedo), Isabel de la Torre (U. Autónoma de Madrid), Mariano Fernández Enguita (U. Complutense de Madrid), José Ramon Flecha (U. de Barcelona), Pablo García Ruiz (U. de Zaragoza), Rafael Gobernado (U. de Málaga), Carlos Gómez Bahillo (U. de Zaragoza); M.^a Teresa González de la Fe (U. de La Laguna), Rodolfo Gutiérrez Palacios (U. Oviedo), Josiah Mc. Heyman McC (University of Texas at El Paso), Antonio Lucas (U. Complutense), Antonio Martín Artilles (U. Autónoma de Barcelona);
† Alfonso Carlos Morales Gutiérrez (ETEA, Córdoba); Luis Moreno (CSIC), Soledad Murillo

(U. de Salamanca), Alejandro Noboa (U. de la República), Mikel Olazarán (U. del País Vasco), María Manuela Poveda (U. de Valencia), Carlos Prieto (U. Complutense de Madrid), Rita Radl Phillip (U. de Santiago de Compostela), Félix Requena (U. de Málaga), José Antonio Rodríguez (U. de Barcelona), María Victoria Sanagustín Fons (U. de Zaragoza); Antonio Santos Ortega (U. de Valencia), Carlota Solé Puig (U. Autónoma de Barcelona), Antonio Trinidad Requena (U. de Granada); Octavio Uña (U. Rey Juan Carlos).

Edita: Publicacions URV

© Grupo de investigación Análisis Social y Organizativo (www.analisisocial.org)

Depósito legal: T-1512-2009

ISSN: 2013-570X

Publicacions de la Universitat Rovira i Virgili:
Av. Catalunya, 35 - 43002 Tarragona
Tel. 977 558 474 - publicacions@urv.cat
www.publicacions.urv.cat

RIO, Revista Internacional de Organizaciones, es una publicación del Servicio de Publicaciones y del grupo de investigación Análisis Social y Organizativo de la Universidad Rovira i Virgili, fundada el año 2008. El objetivo fundacional de la revista es servir a la comunidad científica y a la sociedad en general como medio de difusión de ideas y de investigaciones desde el campo de la sociología y de otras ciencias sociales afines. La revista RIO publica artículos, notas de investigación y reseñas de libros.

Los artículos de RIO están indexados en las siguientes bases de datos: Emerging Source Citation Index, ERIH Plus, Fuente Academia Plus (EBSCO Host), Latindex, International Bibliography of Social Sciences (IBBS), Open Access Journals (DOAJ), ULRICH'S Periodical Directory, Dialnet y RACO.

La aceptación de artículos y notas de investigación se rige por el sistema de evaluadores externos, a través del sistema de revisión por pares (*peer review*), de forma confidencial y anónima (doble ciego).

Índice

ARTÍCULOS

Exploring new challenges in the workplace: The win-win of including trans workers in organizations. 1

María Ribas & Patricia Elgoibar

Reclutamiento y selección postpandemia: principales inquietudes de empresas globales y latinoamericanas 27

Oswaldo Morales, Armando Borda, María Luisa Mercado

Eli Malvaceda-Espinoza & Sergio Morales Inga

Hacia una mirada decolonial y sociológica de la teoría de la organización argentina 51

Diego Szlechter

Women-owned small businesses. An analysis in pandemic context in Guanajuato, Mexico. 83

Diana del Consuelo Caldera González, Victoria Sanagustín-Fons &

María Guadalupe Arredondo-Hidalgo

The demand-control-social support as a moderator variable between job characteristics and engagement. 103

María José Serrano-Fernández, Sergi Macip-Simó

María Boada-Cuerva, Jordi Assens-Serra & Joan Boada-Grau

Factors affecting information security protection behaviors with the mediation of fear and motivation to protect information 123

Eisa Bigdeli & Fariba Nazari

REVISTA DE LIBROS

Business ethics: the sustainable and responsible way. SAGE Publications 155

Victoria Sanagustín-Fons

La cuestión judía o la cuestión Israel-Palestina o el odio a Israel 159

Ignasi Brunet Icart

Cuestiones sobre organizaciones VII

Exploring new challenges in the workplace: The win-win of including trans workers in organizations

Maria Ribas

University of Barcelona

Patricia Elgoibar 

University of Barcelona

patriciaelgoibar@ub.edu

Abstract. Despite growing efforts around diversity and inclusion, transgender individuals in the workforce still face barriers to fully integrating in the workplace (Corlett et al., 2023a). This leads to a problem of ongoing discrimination in society and in modern workplaces, where organizations and their leadership play a crucial role. With the aim of giving visibility to the barriers faced by transgender workers, and showing strategies to promote inclusion, we explore the social and economic benefits of including trans individuals in organizations. With this objective, we conducted a scoping review of the existing literature from 2014 to 2024. After the analysis, the findings reveal that, while transgender individuals have gained visibility in society, they still face discrimination, which negatively affects their well-being. However, the analysis concludes that organizations with inclusive policies as well as trans workers who perceive having supportive colleagues are key mechanisms for reducing discrimination towards trans workers. At the economic level, the implementation of inclusive policies fosters financial performance, greater innovation, and increased market value. Theoretical and practical implications are discussed.

Keywords: Transgender workers; inclusion; social factors; economic factors; discrimination; diversity; scoping review.

EXPLORANDO NUEVOS RETOS EN EL ÁMBITO LABORAL: EL BENEFICIO MUTUO DE INCLUIR A PERSONAS TRANS EN LAS ORGANIZACIONES

Resumen. A pesar de los crecientes esfuerzos en torno a la diversidad y la inclusión, las personas transgénero trabajadoras aún enfrentan barreras para sentirse plenamente integradas en el ámbito laboral (Corlett et al., 2023a). Esto conlleva un problema de discriminación continuada en la sociedad y en el ámbito laboral, en el que las organizaciones y sus líderes desempeñan un papel fundamental. Para reducir estas barreras que enfrentan las personas trans trabajadoras, exploramos los beneficios sociales y económicos que supone la inclusión de estas personas en las organizaciones. Con este objetivo, realizamos una revisión sistemática de la literatura existente entre 2014 y 2024. Tras el análisis, los hallazgos revelan que, si bien las personas transgénero han ganado visibilidad en la sociedad, aún enfrentan discriminación, lo que afecta negativamente a su bienestar. Sin embargo, el análisis concluye que las organizaciones con políticas inclusivas y la percepción de los trabajadores trans de contar con compañeros y compañeras que les apoyan logran reducir la discriminación hacia las personas trans. A nivel económico, la implementación de políticas inclusivas fomenta el rendimiento financiero, una mayor innovación y un aumento del valor de mercado. Se discuten las implicaciones teóricas y prácticas, críticas para crear organizaciones modernas e inclusivas.

Palabras clave: Trabajadores transgénero; inclusión; factores sociales; factores económicos; discriminación; diversidad; revisión de literatura.

1. Introduction

Organizational diversity and inclusion (D&I) has gained international relevance among HR managers and organizational leaders. The 21st-century workforce has become increasingly diverse with minorities, women, people from ethnically diverse backgrounds, and people with a variety of lifestyles (Dovidio et al., 2017). A diverse workforce is valuable today for organizations, not only as a moral objective but also as a business objective (Arenas et al., 2017). Having heterogeneous teams can bring higher productivity as it leads to contestation of different ideas, more creativity, and superior solutions to problems (Van Knippenberg & Hoever, 2017). In contrast, homogeneity may lead to greater group cohesion but less adaptability and innovation (Herring, 2009, p. 219). Therefore, promoting diversity and acting accordingly has become a priority (Shijaku & Elgoibar, 2023).

Promoting diversity implies creating an inclusive environment that supports all minorities. However, existing research on inclusion of minority workers often focuses on broader categories such as gender or sexual orientation, leaving a critical gap in understanding the unique challenges faced by transgender employees, hereafter trans employees. This study therefore addresses an important gap in the literature, offering insights into the inclusion processes of trans workers that are essential for promoting equitable organizational environments. In this sense, our research question is: What are the social and economic outcomes of transgender inclusion in organizations?

By deepening the evidence of inclusion of trans workers in organizations, this study contributes to the advancement of several United Nations Sustainable Development Goals (SDGs). The research is aligned not only with broader SDG goals but also with specific targets within these goals, thereby reinforcing the role of academic research in promoting sustainable, inclusive, and equitable organizational practices (Biosca and Wilk, 2025). In this regard, the study addresses, first, Goal 5: Achieve gender equality and empower all women and girls; Goal 8: Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all; and Goal 10: Reduce inequality within and among countries.

2. Being transgender

Transgender individuals are people whose gender identity differs from the gender assigned at birth (Corlett et al., 2023a). In this sense, transgender individuals do not conform to the binary association of female with vagina and male

with penis. For example, they can have a vagina and identify themselves as men (Baggio, 2017). Within the scope of transgender people, there is a wide range of possibilities to express this gender identity. On the one hand, there are transgender men whose bodies at birth are associated with females, but they identify themselves as males. On the other hand, there are transgender women, whose gender assigned at birth is male but whose gender identity is related to females (Boncori et al., 2019). Both cases suggest that transgender individuals tend to adapt themselves to their gender identity. They may identify through changes in their name, acquiring typical clothes, and following stereotypes to be seen as the gender identity they identify with (Baggio, 2017). Furthermore, transgender individuals have the option to go through medical treatments to facilitate their transition process and achieve full alignment with their gender identity (Baggio, 2017). However, accessing these transition processes can be challenging and expensive, thus making them dependent on the purchasing power of each individual, among other factors.

In recent years, there has been an increase in individuals coming out of the closet and accepting their transgender identity, which has led to a rise in the recognition and visibility of this minority group (Goryunova et al., 2022). For instance, there has been an increase in the literature regarding LGBT issues and the significance of LGBT individuals in the global talent pool (Singh, 2023). In addition, the coming out of transgender individuals, such as the actress Laverne Cox or the Olympian Caitlyn Jenner, has paved the way for more transgender individuals to embrace and express their true identities (Goryunova et al., 2022). Despite these advancements, transgender individuals are still a minority group that is marginalized by society and struggles with complex challenges in their daily lives (Singh, 2023). These challenges include violence, restricted access to health care, and limitations in sports participation, mortgage approvals, and home ownership, among others (Brahma et al., 2023; Goryunova et al., 2022). This situation is aggravated by societal attitudes, as half of society still does not accept the possibility of having gender identities that differ from those assigned at birth, a sentiment commonly known as transphobia (Goryunova et al., 2022). These conflicting perspectives might create a range of environments for transgender individuals, where progress and acceptance intersect with discriminatory behaviours, significantly affecting the experiences of these individuals.

Why is it relevant to study trans inclusion in modern organizations? First, transgender inclusion is a matter of social equality. As a minority group, transgender individuals suffer discrimination and prejudices, which translates into the need for practices in organizations that embrace inclusivity and equal opportunities. Organizations that respect and promote human rights through these

practices are essential to having a more equitable society. Secondly, transgender inclusion is associated with corporate social responsibility (CSR), which reflects the company's commitment to ethical behaviour and stakeholder engagement. Today, community expectations encourage companies to adopt CSR practices more aligned with current values. Third, the creation of an inclusive workplace benefits society but also improves the company's reputation and stakeholder engagement. Furthermore, transgender inclusion benefits talent retention. When companies embrace diversity and inclusion, they can improve employee retention and engagement, as employees are more comfortable in the company and less likely to seek other opportunities. In conclusion, understanding the different impacts of transgender inclusion on organizations is essential to achieving social equality and creating a society that supports respect and justice for all individuals.

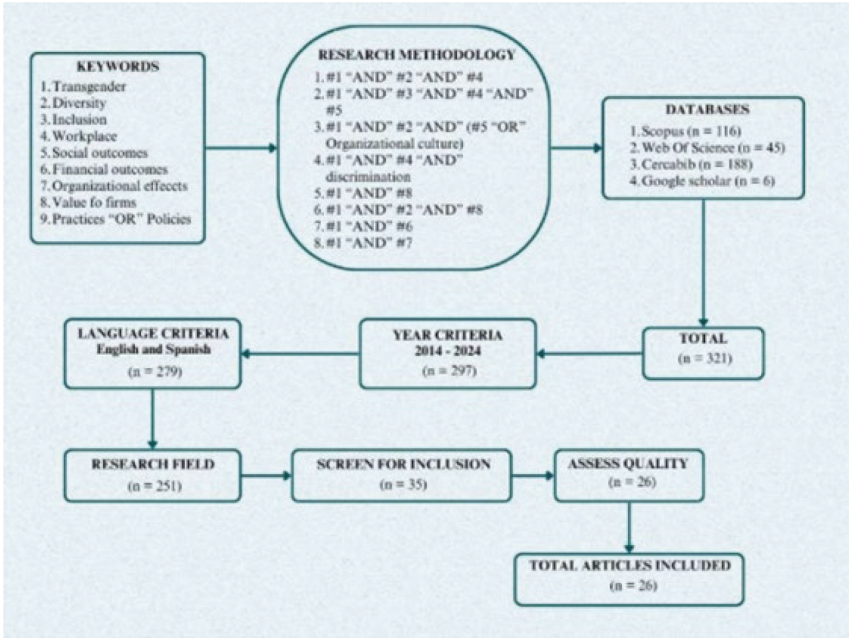
3. Methodology

We developed a scoping review methodology to answer our research question: What are the social and economic outcomes of transgender inclusion in organizations? This methodology aims to answer broad questions by identifying the available evidence in the published literature (Verdejo et al., 2021) on an emerging topic and reporting this evidence (Corlett et al., 2023a). The research process follows a three-stage model outlined by Xiao and Watson (2019), which involves planning the review, conducting the review, and reporting the findings. This section breaks down the initial stages of the process, focusing on "planning the review" and "conducting the review". The stage of "reporting the findings" is presented in the Results section. An overview of the approach employed in the research is provided in Figure 1.

The planning phase involves formulating the problem through the development of research questions and creating the review protocol. The latter consists of establishing inclusion criteria and screening procedures. The main research question aims to assess the social and economic impact of transgender inclusion in organizations. The inclusion criteria encompass various aspects such as the selection of databases, publication date range, language preferences, research areas, operators, and keywords.

The selected databases for this study include Scopus and Web of Science. The primary languages considered are English and Spanish. The publications included in the research focus on business, economics, management, social sciences, psychology, and public administration. The literature analyzed spans from 2014 to 2024, due to the shift in social awareness towards the LGBT community, specifically the transgender community (Singh, 2023). The keywords used

Figure 1. Diagram of the review process



in this research include “transgender”, “inclusion”, “diversity”, “workplace”, “practices”, “policies”, “social outcomes”, “financial outcomes”, “organizational effects”, and “value of firms”. Boolean operators such as “AND” and “OR” are combined with the keywords to refine search queries and join similar concepts to identify relevant articles.

The next stage, conducting the review, involves a systematic approach consisting of five steps: searching the literature, screening for inclusion, assessing quality, extracting data, and analysing and synthesising the data (Xiao and Watson, 2019). The initial step, searching the literature, involves collecting relevant literature based on the criteria specified in the review protocol. As stated in Figure 1, by combining the specified keywords and the Boolean operators across the databases mentioned above, the study yields an initial pool of 321 articles. The screening process progressively narrows down the literature. Initially, articles are filtered based on the year of publication between 2014 and 2024 (n = 297), followed by English and Spanish languages (n = 279), and finally by the research fields of business, economics, management, social sciences, psychology, and public administration (n = 251). The next step is inclusion screening, which involves an examination of abstracts to determine if the articles address the research questions mentioned above (Xiao and Watson, 2019). After reviewing the abstracts of the 251 articles left after the filtering, the study resulted in 35 articles

retained. Subsequently, the quality assessment is initiated, and the selected articles undergo full-text review, with a final selection of 26 publications. The first author performed the selection of articles and the initial proposal on the social and economic factors related to trans workers' inclusion, while the second author reviewed the selection and the classification of the factors. Any discrepancies regarding the inclusion of papers and classification of factors were discussed until full agreement was reached among the authors.

4. Results

4.1 Description of the studies

Table 1 provides an overview of the final selection of the literature and indicates the metadata as well as the methods used, samples, and main findings for each study, classified by social and economic levels. In this review, a total of 26 articles from 22 different journals were selected based on the criteria explained in the methodology. The resulting distribution of the topic categories and associated journals in the final sample are displayed using a double pie chart in Figure 2.

The outer ring in Figure 2 indicates the journals along with the corresponding count of articles from each. Conversely, the inner ring represents the distribution of articles across seven different research areas included in the review. Most of the articles in this literature selection fall under the Business and Economics category, comprising nine articles. In addition, there are five articles in Social Sciences, three in Public Administration, three in Psychology, three in Managerial Economics, two in Gender, and one in Business, Management and Accounting.

In terms of the methodologies used in the sample of articles, sixteen studies employed a quantitative approach, which involved collecting numerical data through subsequent statistical analysis to identify trends or correlations. Common data collection techniques included experiments, questionnaires, and published data observations. In contrast, the remaining ten studies employed a qualitative approach, primarily relying on two data collection techniques. These methods encompassed semi-structured interviews, characterized by a predetermined set of questions, that allow going in-depth into some of the topics, and review of existing literature.

An analysis of the geographical origins of the data was conducted to determine which countries were more engaged in the discourse on transgender inclusion. The data were obtained from studies conducted in 35 countries, with the United States in a leading position, followed by the United Kingdom, the Netherlands, Brazil, Australia, Italy, and Spain (Chaparro-Pérez et al., 2023).

Table 1. Selected literature on the social and economic outcomes of trans workers inclusion in organizations

Authors	Title	Year	Journal/Book	Method	Sample	Country	Social findings	Economic findings
Baggio, M. C.	About the relation between transgender people and the organizations: new subjects for studies on organizational diversity	2017	REGEREvista De Gestão	Qualitative: semi-structured interviews	6 transgender workers	Brazil	Difficulties of being hired and staying employed. Dismissals after transitioning. Use of "passing" to avoid transphobia. Ignorance and denial from colleagues and firms. Transgender people are left alone to deal with transphobia.	-
Boncori, L., Sicca, L., M., & Bizjak, D.	Transgender and gender non-conforming people (TGNC) in the workplace: direct and invisible discrimination	2019	Palgrave explorations in workplace stigma	Literature review	37 articles	UK and Italy	TGNC employees face overdiscrimination (harassment) and subtle (microaggressions). TGNC have hidden their gender identity due to fear of discrimination, which affects their well-being. TGNC suffer imposed hypersexualization and curiosity for their personal information. A supportive environment can contribute to a more positive workplace and a sense of respect and value	Diversity can improve organizational performance.
Brahma, S., Gavrilidis, K., Kallinterakis, V., Verousis, T., & Zhang, M.	LGBTQ and finance	2023	International Review of Financial Analysis	Literature review	78 articles	USA	LGBT individuals who have suffered discrimination take more financial risks and have fewer opportunities to obtain a mortgage.	LGBT policies are related to higher firm performance, reputation, attracting talented employees, and having more financing

Authors	Title	Year	Journal/Book	Method	Sample	Country	Social findings	Economic findings
Cancela, D., Hülsheger, U. R., & Stutterheim, S. E.	The Role of Support for Transgender and Nonbinary Employees: Perceived Co-Worker and Organizational Support's Associations With Job Attitudes and Work Behaviour	2020	Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity	Quantitative online survey	225 Transgender and non-binary workers	The Netherlands	Co-worker support is positively correlated with job satisfaction and commitment and negatively related to anxiety and turnover. Organizational support plays a crucial role in shaping the impact of co-worker support on TNB employees' job attitudes.	Trans individuals suffer harassment, have lower incomes, and have more chances of being fired.
Chaparro-Pérez, Z., Virgúez, J., Chaparro-Pérez, C., & Celty-Ramírez, J.	Discriminación por orientación sexual en el lugar de trabajo y sus efectos organizacionales	2022	Revista Venezolana De Gerencia	Literature review	47 articles	Colombia	Discrimination against LGBTQIA+ individuals leads to a decrease in physical and psychological well-being, suicide and alcoholism tendencies. Implementing policies is essential to improving their rights and the work environment.	Support policies help to improve profitability, productivity, creativity, and innovation and allow a better allocation of financial resources.
Chintrakarn, P., Trepongkar una, S., Jiraporn, P., & Lee, S. M.	Do LGBT-Supportive Corporate Policies Improve Credit Ratings? An Instrumental Variable Analysis	2018	Journal of Business Ethics	Quantitative: Gallup survey	7469 observations	USA	-	Firms in states with larger LGBT populations are more likely to adopt LGBT policies. Adopting policies leads to higher credit ratings, competitive advantage, reduced financial costs, better productivity, profitability, and engagement.

(continued)

Table 1. Selected literature on the social and economic outcomes of trans workers inclusion in organizations (continued)

Authors	Title	Year	Journal/Book	Method	Sample	Country	Social findings	Economic findings
Corlett, S., Sutterheim, S. E., & Whaley, L. A.	"I only wanted one thing and that was to be who I am now"; Being trans young adult and (re) negotiating vocational identity	2023	Gender, Work and Organization	Qualitative: semi-structured interviews	10 Dutch or Belgian Transgender young persons	The Netherlands and Belgium	Transgender young adults have to choose between prioritizing education or transitioning Gender transition can help to develop vocational identity, which affects their career path.	-
DeSouza, E., Wesselmann, E. D., & Ispas, D.	Workplace Discrimination Against Sexual Minorities: Stale and not-so-stale	2017	Canadian Journal of The Administrative Sciences	Literature review	118 articles	USA	Ostracism and microaggressions have negative physical and psychological consequences. LGBT employees don't fully open up due to ostracism, so they feel disconnected from coworkers and can't have authentic connections. Trans employees delay the transition to avoid discrimination and evade social gatherings to remain closeted.	-
Fletcher, L., & Marvell, R.	Furthering transgender inclusion in the workplace: advancing a new model of allyship intentions and perceptions	2023	International Journal of Human Resource Management	Quantitative: online survey	Study 1: 209 cisgender workers Study 2: 222 trans workers	UK	High social dominance orientation (oppression) shows lower trans-allyship intentions. The perceived diversity and inclusion climate helps to mediate the effects of social dominance orientation and trans-allyship. Perceived trans allyship improves work engagement and life satisfaction via psychological safety and authenticity at work.	-

Authors	Title	Year	Journal/Book	Method	Sample	Country	Social findings	Economic findings
García-Johnson, C. P., Otro, K.	Illegitimate tasks: obstacles to trans equality at work	2021	Gender in Management	Quantitative: Study 1: Vignette experiment; Study 2: Online Survey	Study 1: 208 participants Study 2: 345 participants	Germany	Supervisors are more likely to assign IT to TGNC.TGNC are more likely to quit and have burnout.TGNC employees perceived the tasks they undertook as less illegitimate.	-
Goryunova, E., Schwartz, A. K., & Turetsky E. F.	Exploring Workplace Experiences of transgender Individuals in the USA	2021	Gender in Management	Qualitative: semi-structured interviews	12 transgender and non-conforming individuals	USA	Cissexism hurts the workplace experiences and job opportunities of TGNC. Expressing their identity has negative outcomes and are forced to "pass". Coworkers still have stigmas, ask personal questions and feel more uncomfortable. Supervisors' support is key, and those who are also part of gender minorities support TGNC individuals more.	-
Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A., & Mia, L.	Do LGBT Workplace Diversity Policies Create Value for Firms?	2019	Journal of Business Ethics	Quantitative: HCR annual report and Bloomberg	398 firms and 1,592 firm-year observations	USA	-	LGBT policies are positively related to innovation. The increase in innovation from LGBT policies contributes to the firm performance.
Hur, H.	The role of inclusive work environment practices in promoting LGBT employee job satisfaction and commitment	2019	Public Money & Management	Quantitative: survey	421,748 Federal employees	USA	Inclusive work environment positively affects job satisfaction and commitment.	-

(continued)

Table 1. Selected literature on the social and economic outcomes of trans workers inclusion in organizations (continued)

Authors	Title	Year	Journal/Book	Method	Sample	Country	Social findings	Economic findings
Klein top, L.	When Transgender Employees Come Out: Perceived Support and Cultural Change in the Transition Process	2019	Proceedings Academy of Management	Literature review	69 articles	USA	Gendered roles decrease the levels of organizational support during the transition process. "Change-agents" to help co-workers to understand trans individuals. Importance of including co-workers in training programs to avoid unconscious or conscious discrimination.	Inclusiveness leads to higher productivity, innovation and creativity.
Lambert, J. R.	The impact of gay-friendly recruitment statements and due process employment on a firm's attractiveness as an employer	2015	Equality, Diversity and Inclusion	Quantitative: experiment	119 undergraduate students	USA	-	LGBT diversity statements have a positive impact on organizational attractiveness. Heterosexism is related to more organizational attractiveness and fewer job-pursuit intentions.
Longarino, D.	Uncovering: The Economic Benefits of LGBT Workplace Inclusion	2019	Frontiers of Law in China	Literature review	146 articles	China	LGBT individuals suffer harassment despite inclusion policies, which affects their well-being and career progress.	Adopting inclusive policies has a positive impact on recruitment, retention, firm performance and loyalty.
Lourenço, L. Di Marco, D., Branco, M. C., Lopes, A. L., Saquis, R. W., & Soliman, M. T.	The Relationship between LGBT Executives and Firms' Value and Financial Performance	2021	Journal of Risk and Financial Management	Quantitative	972 firm-year observations	USA, UK, Germany, Canada, France, Switzerland, Australia, Hong Kong, Japan, Finland, The Netherlands, and South Korea	-	Having LGBT executives has a positive impact on financial performance and firm value. Leverage, GDP per capita and societal tolerance of LGBT individuals also affect firms' value and performance. The impact of LGBT executives might be diminished in homophobic countries.

Authors	Title	Year	Journal/Book	Method	Sample	Country	Social findings	Economic findings
Piebler, S., Blazovich, J. L., Cook, K. A., Huston, J. M., & Strawser, W. R.	Do LGBT-supportive corporate policies enhance the firm performance?	2017	Human Resource Management	Quantitative	26243 firm-year observations	USA	-	LGBT policies have a positive impact on firm value, productivity and profitability.
Ruggs E. N., Martinez, L. R., Hebl, M.R., & Law, C. L.	Workplace "Trans" Actions: How Organizations, Coworkers, and Individual Openness Influence Perceived Gender Identity Discrimination	2015	Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity	Quantitative: paper and online survey	118 transgender employees	USA	Trans women perceived more discrimination than trans men.Organizational policies and supportive coworkers' reactions predict less perceived discrimination.Being open about trans status doesn't predict lower perceived discrimination. External sources of support may be instrumental in creating a climate of supportiveness.	-
Sabharwal, M., Levine, H., D'Agostino, M. J., & Nguyen, T.	Inclusive work practices: turnover intentions among LGBT employees of the US federal government	2018	American Review of Public Administration	Quantitative: survey	421,748 employees from the 2015 FEVS	USA	LGBT employees have higher turnover intentions, but inclusive practices reduce it, especially empowerment policies.	LGBT employees who perceive their work environment as fair are less likely to turnover.
Shan, L., Fu, S., & Zheng, L.	Corporate Sexual equality and Firm Performance	2017	Strategic Management Journal	Quantitative: longitudinal dataset	1,283 firm-year observations	USA	-	Firms with more CSE policies have higher stock returns, market valuation, and productivity, a better image and attract more talent.CSE and firm performance are affected by the labor market and consumer preferences.

(continued)

Table 1. Selected literature on the social and economic outcomes of trans workers inclusion in organizations (continued)

Authors	Title	Year	Journal/Book	Method	Sample	Country	Social findings	Economic findings
Shannon, M.	The labour market outcomes of transgender individuals	2021	Labour Economics	Quantitative: survey	27,715trans individuals	USA	-	Trans individuals have lower income, higher poverty and higher unemployment than cisgender individuals. Within transgender people, results differ between female and male at birth.
Singh, V.	Third eye: Unravelling the past, present, and future of the transgender workforce	2023	Business and Society Review	Bibliometric analysis	116 articles	India	The transition process implies a change in social relationship dynamics.Firm support can help to improve job attitudes and lower discrimination.	Transphobic firms impactemployee productivity, job satisfaction, retention, commitment, and physiological well- being.
Stempkowski, C., Cabral, P. M. F., Da Silva Freitas, J. C., Martins, B. V., & Fonseca, M. J.	T-transforming organizations: experiences of leaders and transgender professionals in the workplace	2023	G&Soc	Qualitative: semi-structured interview	9 trans women and 6 trans men	Brazil	Lack of preparedness of firms to accommodate transgender individuals.Skills questioned due to their gender.	Trans professionals face difficulties finding employment due to their appearance, which affects the positions they can occupy.
Suárez, M. I., Márquez- Velarde, G., Glass, C., & Miller, G. H.	Cis-normativity at work:exploringdiscrimination against the UStrans workers	2020	Gender in Management	Quantitative: survey	24,391trans- identified individuals	USA	Being a non-white transgender individual increases the likelihood of experiencing discrimination. For trans women, social class, race, low income and loweducation are risk factors fordiscrimination. For trans men, higher education reduces discrimination, but higher income does not. The risk of discrimination related to social class is more nuanced.	Trans men have lower income and education than trans women.
Zeng, Y., Katsumata, S., Zhang, Q., & Li, X.	Organizational inclusion and sustainable development: An Empirical evidence from the context of Eastern culture	2024	Sustainable development	Quantitative: survey	1456companies	Japan	Managers are essential in promoting LGBT inclusion through training programs or policies that align with the goals of the firm.	Organizational inclusion positively influences the corporate market, reputation, loyalty, stakeholders, and environmental performance.

Figure 2. Selected literature by journal and field

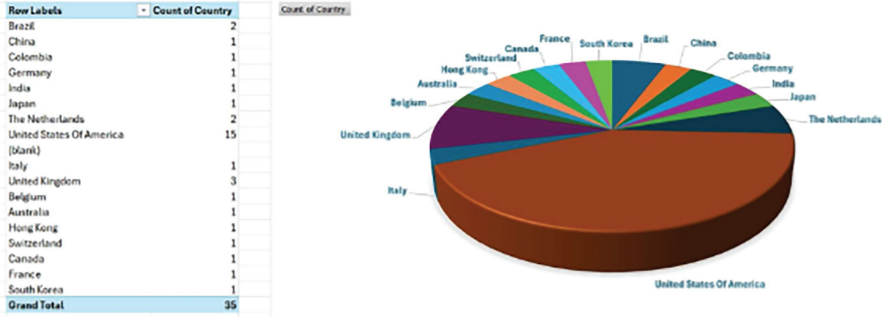


4.2 Analysis of the inclusion of trans workers at social level

4.2.1 Discrimination in the workplace

Transgender individuals, as a minority group within society, often suffer significant levels of discrimination in the workplace (Boncori et al., 2019). This discrimination can be overt, such as through harassment, denial of promotions, or the assignment of illegitimate tasks. It can also be subtle, manifesting as ostracism, microaggressions, microinvalidations, or microinsults (Chaparro-Pérez et al., 2023; DeSouza et al., 2017; García Johnson and Otto, 2022). For instance, in the study by García Johnson and Otto (2022), the authors suggest that transgender individuals are often assigned illegitimate tasks, even though these are not within the scope of their jobs. These tasks are unnecessary or unreasonable, and transgender individuals are discriminated against by their cisgender counterparts, which leads to higher levels of burnout. In addition, some specific situations of subtle discrimination include not replying to emails or treating someone

Figure 3. Selected literature by country



differently because of their appearance (Chaparro-Pérez et al., 2023; DeSouza et al., 2017). Such discriminatory behaviours are due to cissexist bias, with several consequences for transgender employees. On a personal level, discrimination worsens the physical and psychological health of transgender individuals, leading to higher levels of burnout, as well as depressive and anxious tendencies (García Johnson and Otto, 2022; Ruggs et al., 2015). In addition, discrimination has economic consequences, resulting in higher unemployment rates and lower income (Boncori et al., 2019). Additionally, discrimination negatively impacts employees’ performance, resulting in lower productivity and participation, as well as higher turnover intentions (Goryunova et al., 2022; Sabharwal et al., 2019).

Despite these adversities, certain factors, such as the degree of “passability” and the transition process, help to reduce the level of discrimination within the organization. “Passability” refers to how closely transgender individuals align physically with traditional social gender norms. Higher levels of “passability” are associated with fewer obstacles and less discrimination, as well as lower probabilities of being ignored or misunderstood (Baggio, 2017; Stempkowski et al., 2023). Studies suggest that the more advanced individuals are in their transition process, the less discrimination they experience, and the higher their self-confidence and efficacy (Corlett et al., 2023b).

4.2.2 Segregation among transgender individuals

Transgender employees often experience discrimination from colleagues. However, discrimination levels vary according to gender identity (transgender men or transgender women), race, age, and socioeconomic status (DeSouza et al., 2017). Principally, transgender women (assigned male at birth), experience more discrimination than transgender men (assigned female at birth). This is because transgender women face a double burden of discrimination: transphobia plus the sexism that all women experience. Transgender men also experience

discrimination, but it tends to be less severe because they are perceived as cis-gender men by their counterparts, and thus have higher “passability” (Shannon, 2022).

Additionally, transgender women are more likely to be unemployed, live in poverty, and have lower income and educational levels compared to their female-to-male counterparts, which enhances discrimination. Moreover, transgender men generally have higher academic levels, which reduces discrimination (DeSouza et al., 2017; Suárez et al., 2022). Discrimination levels are also influenced by race. For instance, Black and Indigenous transgender women experience more discrimination than white transgender women. Although the situation is similar for transgender men, racist biases have fewer effects on them, as gender discrimination between men and women still plays a significant role in society (DeSouza et al., 2017; Suárez et al., 2022).

4.2.3 The Role of co-workers and leaders

A supportive work environment is essential, as it affects the employees' attitudes and productivity. The attitudes and behaviours of co-workers and leaders are crucial in determining the level of discrimination that transgender individuals might face (Boncori et al., 2019). A supportive working environment that fosters open communication can significantly reduce discriminatory attitudes, improve job and life satisfaction, and commitment of transgender employees while also reducing their anxiety and burnout levels (Cancela et al., 2020). However, the reality is that organizations usually provide minimal support. Leaders are often unprepared to manage diversity, and co-workers are typically uninformed about transgender issues, forcing transgender employees to educate their colleagues (Baggio, 2017; Stempkowski et al., 2023). In addition, some co-workers might be transphobic and have high levels of social dominance, meaning that they perceive their gender to be superior. This resistance against transgender individuals enhances discrimination and reduces the perception of co-workers as allies, reducing authenticity (Fletcher and Marvell, 2023; Kleintop, 2019). In that sense, several studies recommend prioritizing the creation of training programs for co-workers to develop a supportive environment. This training can help to humanize transgender employees and improve the co-workers' attitudes towards their transgender colleagues (Boncori et al., 2019; Cancela et al., 2020; Kleintop, 2019; Stempkowski et al., 2023).

4.2.4 Implementation of Policies

Fostering an inclusive environment in the workplace is essential for improving the situation of transgender employees. Moreover, the presence of LGBT-supportive

policies is also important, as they can help to reduce perceived discrimination, enhance employee satisfaction, and improve the overall firm environment (Brahma et al., 2023; Ruggs et al., 2015). These policies can be voluntarily implemented by the organization, or mandated by the state (e. g. Spain's Trans Law: Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI). Regarding organizational policies, Hur (2020) and Sabharwal and colleagues (2019) note that policies fostering a fair, open, supportive, and empowering environment are more effective in reducing discrimination. On the other hand, regarding state policies, Brahma et al. (2023) suggest that companies in states with LGBT-supportive policies are more likely to foster inclusivity. However, authors disagree on the effectiveness of these policies. DeSouza et al. (2017) argue that state policies are more effective than organizational ones, whereas Suárez et al. (2022) and Boncori et al. (2019), contend that even state policies are insufficient, leaving transgender individuals vulnerable.

4.3 Analysis of the inclusion of trans workers at economic level

Although this field of study is in its early stages, research suggests that LGBT individuals and LGBT-supportive policies contribute positively to financial performance and firm value (Brahma et al., 2023; Chintrakarn et al., 2020; Hossain et al., 2020; Lourenço et al., 2021; Pichler et al., 2018; Shan et al., 2017).

4.3.1 Financial performance

Lourenço et al. (2021) conducted a simultaneous estimation and found a positive correlation between financial performance, measured using Return On Assets, the firm value, and the existence of LGBT executives. These executives not only enhance firm value but also attract well-qualified employees, thereby improving commitment and reputation. Additionally, this relationship is more pronounced in countries with a higher GDP per capita and more tolerant attitudes towards LGBT individuals. Similarly, Brahma and colleagues (2023) noted that LGBT-friendly policies contribute to economic development and increased GDP per capita in those more supportive regions, and firms operating in LGBT-friendly states are more likely to adopt such policies. Furthermore, Shan and colleagues (2017), through a regression analysis, established that firms exhibiting high levels of corporate sexual equality (CSE), through offering equal opportunities to employees, experience higher stock returns, productivity, and market value. Therefore, including CSE policies can enhance firms' performance and

competitiveness, mainly due to better talent attraction and employee productivity. However, contradicting the statement of Lourenço and colleagues (2021), this study determined that regional differences in the acceptability of LGBT individuals do not significantly impact firm value.

4.3.2 Competitive advantage

Different studies conclude that adopting LGBT-supportive policies leads to more favourable credit ratings in financial markets, increased competitive advantage, lower financing costs, and an improved firm reputation (Brahma et al., 2023; Chintrakarn et al., 2020; Lambert, 2015). These studies, as well as Shan et al. (2017), observed that the effectiveness of LGBT-supportive policies does not vary significantly between regions with high or low social acceptance. Longarino (2020) aligned with the findings of the aforementioned authors, adding that diversity-supporting actions can boost demand due to increased consumer engagement with socially responsible firms. On the contrary, discriminatory behaviour against trans individuals results in higher economic costs, such as recruiting expenses, as it affects the morale of employees, which at the same time decreases productivity and, in the end, increases turnover rates (Sabharwal et al., 2019).

4.3.3 Sustainability

Organizational inclusion of LGBT individuals can positively influence not only the corporate market performance but also the environmental performance of the firm (Zeng et al., 2024). Businesses that value diversity in their workforce and are more committed to inclusion are more likely to prioritize social responsibility and ethical behaviours, including environmental sustainability (Zeng et al., 2024).

4.3.4 Innovation

LGBT policies have a significant positive impact on firm innovation, as reflected in a higher number of patents and trademarks (Hossain et al., 2020). The authors mention that treating individuals in the workforce equally can provide a favourable environment that ultimately adds value to the firm. In relation to this effect, firms with LGBT policies and active research and development activities have a greater increase in firm value, productivity, and profitability compared to those without such policies. These positive outcomes tend to grow after the adoption of these policies. However, firms with LGBT policies but without research and development activities experience decreased profitability (Pichler et al., 2018).

5. Discussion

This study has explored the social and economic outcomes of trans workers' inclusion in organizations. As the results of this study indicate, by promoting inclusive environments, organizations obtain the moral benefits of equality, respect, and fairness for all individuals. In addition, the inclusion of trans workers also contributes to financial benefits, becoming a win-win for workers, organizations, and society.

In terms of the social impacts of including transgender individuals in the workforce, this review found that trans workers suffer both overt and subtle discrimination, negatively affecting their mental health and other outcomes. The level of discrimination varies according to gender identity, race, and socioeconomic status, with transgender women facing more significant challenges. However, supportive co-workers and policies can help reduce discrimination and enhance the experience of transgender employees. Regarding the economic factors, results suggest that inclusion could lead to increased financial performance, productivity, talent retention, and even sustainability and innovation. Additionally, the implementation of supportive policies is associated with lower turnover intentions.

5.1 Theoretical and practical contributions

This study makes several significant theoretical contributions to the field of trans inclusion within organizations. The study found that transgender individuals still face discrimination, but it varies based on their gender identities. It highlights the importance of supportive co-workers and inclusive policies to improve attitudes towards transgender employees and enhance their work experiences. Specifically, the analysis shows that while some studies consider organizational policies to have a stronger impact, others conclude that state legislation plays a more relevant role in inclusion. Furthermore, this analysis helps to reduce the gap in the existing literature and expand the knowledge and outcomes of implementing inclusion practices for trans workers in modern organizations.

In terms of practical contributions, first, this study explores a proactive approach for organizations to promote inclusion for trans workers. Studies suggest that the inclusion of trans workers can lead the way in innovative approaches to solution design, given their experiences in overcoming barriers. This contributes not only to social benefits (i. e. reputation and well-being) but also to economic benefits (i. e. competitive advantage and financial performance). Organizations can take this approach by (a) promoting trans workers who can act as role models, as seeing someone they aspire to be like can motivate and attract

trans workers as well as normalize transgender identity inside the organizations (Anzani et al., 2025); and (b) avoiding heteronormative systems such as binary bathrooms or gendered dress-codes (Corlett et al., 2023a). Secondly, studying the vulnerable workforce benefits organizations by offering insights into practices that increase organizational inclusion and social justice (Restubog et al., 2023). For that reason, supervisors and co-workers should also be trained in the inclusion of trans workers. We expect that addressing the social and economic outcomes of including trans workers will help organizations, as systems, and their members—both teams and the trans collective—break down barriers and make trans workers' lives more fruitful and dignified.

5.2 Limitations and future research

This study has some limitations. First, the sample size was too small given the novelty of the area; more studies are needed to better understand the implications of transgender inclusion. Second, most of the papers reviewed were based on studies conducted in Western countries (i. e. the UK and the US). Given the impact of the context on the perception of barriers and the role played by legislation (e. g., European Directive), this research area would benefit from studies conducted in diverse contexts (e. g., cultures). The impact of LGBT inclusion initiatives in different regions needs further research. We expect that this analysis acts as a seed for future studies aiming to improve the inclusion of trans workers and their dignity in organizations.

Funding

This work was supported by the Ministry of Science and Innovation in Spain under the grant number I+D PID2023-152279OB-I00, in which the author Patricia Elgoibar, PhD, participates.

References

- ANZANI, A., PAVANELLO DECARO, S., PAGANIN, G., & PRUNAS, A. (2025). Navigating Role Models: Shaping Masculine Identity Among Transmasculine and Cisgender Emerging Adults. *Sexuality Research and Social Policy*, 22(2), 1071-1082. <https://doi.org/10.1007/s13178-024-01029-9>
- ARENAS, A., DI MARCO, D., MUNDUATE, L., & EUWEMA, M. C. (Eds.). (2017). *Shaping inclusive workplaces through social dialogue*. Cham: Springer International Publishing.


- BAGGIO, M. C. (2017). About the relation between transgender people and the organizations: new subjects for studies on organizational diversity. *REGE - Revista de Gestão*, 24(4), 360–370. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.02.001>
- BIOSCA, A., & WILK, K. (2025). Idiosyncratic deals as mechanisms of inclusion: transgender workers' informal negotiation practices in the Spanish workplace. [Unpublished master's thesis]. University of Barcelona.
- BONCORI, I., SICCA, L. M., & BIZJAK, D. (2019). *Transgender and Gender Non-conforming People in the Workplace: Direct and Invisible Discrimination* (pp. 141–160). https://doi.org/10.1007/978-3-030-11644-6_7
- BRAHMA, S., GAVRIILIDIS, K., KALLINTERAKIS, V., VEROUSIS, T., & ZHANG, M. (2023). LGBTQ and finance. In *International Review of Financial Analysis* (Vol. 86). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102547>
- CANCELA, D., HULSHEGER, U. R., & STUTTERHEIM, S. E. (2020). The role of support for transgender and nonbinary employees: Perceived co-worker and organizational support's associations with job attitudes and work behavior. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*. <https://doi.org/10.1037/sgd0000453>
- CHAPARRO-PÉREZ, Z. Y., VIRGÜEZ, J. F., CHAPARRO-PÉREZ, C. J., & CELY-RAMÍREZ, J. A. (2023). Discrimination based on sexual orientation in the workplace and its organizational effects. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 29–46. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.3>
- CHINTRAKARN, P., TREEPONGKARUNA, S., JIRAPORN, P., & LEE, S. M. (2020). Do LGBT- Supportive Corporate Policies Improve Credit Ratings? An Instrumental-Variable Analysis. *Journal of Business Ethics*, 162(1), 31–45. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4009-9>
- CORLETT, S., DI MARCO, D., MUNDUATE, L., & ARENAS, A. (2023a). Manifestations and reinforcement of heteronormativity in the workplace: a systematic scoping review. *Journal of Homosexuality*, 70(12), 2714–2740. <https://doi.org/10.1080/00918369.2022.2074334>
- CORLETT, S., STUTTERHEIM, S. E., & WHILEY, L. A. (2023b). “I only wanted one thing and that was to be who I am now”: Being a trans young adult and (re) negotiating vocational identity. *Gender, Work and Organization*. <https://doi.org/10.1111/gwao.12976>
- DESOUZA, E. R., WESSELMANN, E. D., & ISPAS, D. (2017). Workplace Discrimination against Sexual Minorities: Subtle and not-so-subtle. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(2), 121–132. <https://doi.org/10.1002/cjas.1438>
- DOVIDIO, J. F., ABAD-MERINO, S., & TABERNERO, C. (2017). General concepts about inclusion in organizations: a psychological approach to understanding


- diversity and inclusion in organizations. In *Shaping inclusive workplaces through social dialogue* (pp. 23-31). Cham: Springer International Publishing.
- FLETCHER, L., & MARVELL, R. (2023). Furthering transgender inclusion in the workplace: advancing a new model of allyship intentions and perceptions. *International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1726–1756. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2023895>
- GARCÍA JOHNSON, C. P., & OTTO, K. (2022). Illegitimate tasks: obstacles to trans equality at work. *Gender in Management*, 37(6), 763–781. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2020-0118>
- GORYUNOVA, E., SCHWARTZ, A. K., & TURESKY, E. F. (2022). Exploring workplace experiences of transgender individuals in the USA. *Gender in Management*, 37(6), 732–750. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2020-0055>
- HANCOCK, B., OCKLEFORD, E., & WINDRIDGE, K. (2001). *An introduction to qualitative research*. London: Trent focus group.
- HARRELL, M. C., & BRADLEY, M. A. (2009). *Data Collection Methods: Semi-Structured Interviews and Focus Groups*. Rand Corporation.
- HERRING, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American sociological review*, 74(2), 208-224. <https://doi.org/10.1177/000312240907400203>
- HOSSAIN, M., ATIF, M., AHMED, A., & MIA, L. (2020). Do LGBT Workplace Diversity Policies Create Value for Firms? *Journal of Business Ethics*, 167(4), 775–791. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04158-z>
- HUR, H. (2020). The role of inclusive work environment practices in promoting LGBT employee job satisfaction and commitment. *Public Money and Management*, 40(6), 426–436. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1681640>
- KLEINTOP, L. K. (2019). When Transgender Employees Come Out: Perceived Support and Cultural Change in the Transition Process. *Journal of Business Diversity*, 19(5), 55-67. <https://doi.org/10.33423/jbd.v19i5.2645>
- LAMBERT, J. R. (2015). The impact of gay-friendly recruitment statements and due process employment on a firms attractiveness as an employer. *Equality, Diversity and Inclusion*, 34(6), 510–526. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2013-0012>
- LONGARINO, D. (2020). Uncovering: The economic benefits of LGBT workplace inclusion. *Frontiers of Law in China*, 14(4), 500–532. <https://doi.org/10.3868/s050-008-019-0024-5>
- LOURENÇO, I. C., MARCO, D. DI, CASTELO BRANCO, M., LOPES, A. I., SARQUIS, R. W., SOLIMAN, M. T., GHERGHINA, C., & MALLIARIS, A. G. (2021). *Risk and Financial Management. The Relationship between LGBT Executives and Firms' Value and Financial Performance*. <https://doi.org/10.3390/jrfm>

- PAPERPILE. (n. d.). Can a blog be a credible source? [Update 2024]. <https://paperpile.com/g/blog-credible-source/>
- PICHLER, S., BLAZOVICH, J. L., COOK, K. A., HUSTON, J. M., & STRAWSER, W. R. (2018). Do LGBT-supportive corporate policies enhance firm performance? *Human Resource Management*, 57(1), 263–278. <https://doi.org/10.1002/hrm.21831>
- RESTUBOG, S. L. D., SCHILPZAND, P., LYONS, B., MIDEL DEEN, C., & HE, Y. (2023). The vulnerable workforce: A call for research. *Journal of Management*, 49(7), 2199–2207. <https://doi.org/10.1177/01492063231177446>
- RUGGS, E. N., HEBL, M. R., MARTINEZ, L. R., & LAW, C. L. (2015). Workplace 'trans'-actions: How organizations, coworkers, and individual openness influence perceived gender identity discrimination. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*, 2(4), 404–412. <https://doi.org/10.1037/sgd0000112>
- SABHARWAL, M., LEVINE, H., D'AGOSTINO, M., & NGUYEN, T. (2019). Inclusive Work Practices: Turnover Intentions Among LGBT Employees of the U. S. Federal Government. *American Review of Public Administration*, 49(4), 482–494. <https://doi.org/10.1177/0275074018817376>
- SHAN, L., FU, S., & ZHENG, L. (2017). Corporate sexual equality and firm performance. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1812–1826. <https://doi.org/10.1002/smj.2624>
- SHANNON, M. (2022). The labour market outcomes of transgender individuals. *Labour. Economics*, 77. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102006>
- SHIJAKU, E., & ELGOIBAR, P. (2023). A rainbow of colors: The value of embeddedness for understanding actor entrepreneurship in organizational LGBTQ+ communities. *European Management Journal*, 41(4), 648–660. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.003>
- SINGH, V. (2023). Third eye: Unraveling the past, present, and future of the transgender workforce. *Business and Society Review*, 128(3), 549–567. <https://doi.org/10.1111/basr.12326>
- STEMPKOWSKI, C., CABRAL, P. M. F., FREITAS JUNIOR, J. C. DA S., MARTINS, B. V., & FONSECA, M. J. (2023). Transforming organizations: experiences of leaders and transgender professionals in the workplace. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(11), 20345–20362. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i11.3189>
- SUÁREZ, M. I., MARQUEZ-VELARDE, G., GLASS, C., & MILLER, G. H. (2022). Cis-normativity at work: exploring discrimination against US trans workers. *Gender in Management*, 37(6), 716–731. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0201>


- VAN KNIPPENBERG, D., & HOEVER, I. J. (2017). Team diversity and team creativity. In R. Reiter-Palmon (Ed.), *Team creativity and innovation*, pp. 41-60. Oxford University Press.
- VERDEJO, C., TAPIA-BENAVENTE, L., SCHULLER-MARTÍNEZ, B., VERGARA-MERINO, L., VARGAS-PEIRANO, M., & SILVA-DREYER, A. M. (2021). What you need to know about scoping reviews. *Medwave*, 21(02). <https://doi.org/10.5867/medwave.2021.02.8144>
- XIAO, Y., & WATSON, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. In *Journal of Planning Education and Research* (Vol. 39, Issue 1, pp. 93–112). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- ZENG, Y., KATSUMATA, S., ZHANG, Q., & LI, X. (2024). Organizational inclusion and sustainable development: An empirical evidence from the context of Eastern culture. *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.2942>


Reclutamiento y selección postpandemia: principales inquietudes de empresas globales y latinoamericanas

Oswaldo Morales 
Universidad ESAN, Perú
omorales@esan.edu.pe

Armando Borda 
Universidad ESAN, Perú
aborda@esan.edu.pe

María Luisa Mercado
Asertiva Consulting
marialuisa@asertivaconsulting.com

Eli Malvaceda-Espinoza 
Universidad San Ignacio de Loyola, Perú
emalvaceda@usil.edu.pe

Sergio Morales Inga 
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú
sergio.morales@unmsm.edu.pe

Resumen. La pandemia de COVID-19 aceleró los procesos de transformación digital de las empresas a nivel global. Ello impactó en la gestión de recursos humanos, particularmente el reclutamiento y selección de personal. Para entender cómo las empresas afrontan dicha situación desde la perspectiva de sus actores, el presente estudio entrevista a 17 gerentes de empresas latinoamericanas y globales sobre atracción de

talento en tiempos de cambio tecnológico y sometió sus perspectivas a un análisis temático. El principal hallazgo fue la identificación de 4 temas que reflejan las principales inquietudes empresariales: desafíos en la incorporación de talento, tendencias sobre reclutamiento digital, reconocimiento de nuevas competencias (como el fit cultural) y reconocimiento de diferencias individuales. Finalmente, se mencionan algunas limitaciones y recomendaciones.

Palabras clave: Competencia; cultura organizacional; pandemia; selección de personal.

POST-PANDEMIC RECRUITMENT AND SELECTION: TOP CONCERNS ACCORDING TO GLOBAL AND LATIN AMERICAN COMPANIES

Abstract. The COVID-19 pandemic accelerated the digital transformation processes of companies worldwide. This had an impact on human resource management, particularly on recruitment and personnel selection. To understand how companies are addressing this situation from the perspective of their actors, the present study interviews 17 managers from Latin American and global companies about talent attraction in times of technological change, and their perspectives were subjected to a thematic analysis. The main finding was the identification of four themes that reflect the main concerns of companies: challenges in talent acquisition, trends in digital recruitment, recognition of new competencies (such as cultural fit), and recognition of individual differences. Finally, some limitations and recommendations are mentioned.

Keywords: Competence; organizational culture; pandemic; personnel selection.

1. Introducción

El reclutamiento y selección de personal es un aspecto clave de toda organización (Alles, 2006; Cook, 2016). Es una actividad que posee una larga historia (Vinchur & Bryan, 2012) y una particular complejidad, ya que sus diversos elementos se analizan desde distintos marcos teóricos y también desde variadas disciplinas (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010; Evers et al., 2005a; Goldstein et al., 2017; Schmitt, 2012). Al ser aquello que brinda el capital humano de una organización y permite su continuidad en el tiempo, el reclutamiento y selección de personal se convierte en un tema cuyo estudio es clave para el desarrollo organizacional. Ello es particularmente relevante en tiempos de cambio global como el que vivimos actualmente.

La pandemia de COVID-19 aceleró la transformación digital de las empresas a nivel mundial, afectando múltiples áreas de la gestión humana (Gonçalves et al., 2021), especialmente el reclutamiento y selección de personal (Beretta et al., 2023; Gonçalves et al., 2021; Li, 2022; Nazliansyah & Gunawan, 2022; Patton, 2021; Przytuła et al., 2020; Vedernikov et al., 2022). Dicho impacto afecta a empresas de diversa índole y de manera diferenciada, constituyendo un escenario que amerita mayor investigación dadas sus implicancias teóricas, relativas a su comprensión científica, y prácticas, relativas a su gestión. Mediante un enfoque fundamentalmente cualitativo y centrado en los actores, el presente estudio apunta hacia aquella dirección.

2. Metodología

Con el objetivo de entender cómo las empresas afrontan dicha situación desde la perspectiva de sus actores, el presente trabajo entrevista a 17 gerentes de empresas globales y latinoamericanas sobre reclutamiento y selección de personal en épocas pospandemia y somete los resultados a un análisis temático (Braun & Clarke, 2022). Dicho método permite elaborar un mapa semántico de las relaciones temáticas halladas que servirá de guía para el análisis de las entrevistas. Ello se realizó con el software de análisis cualitativo ATLAS.ti versión 22.

El principal hallazgo fue la identificación de cuatro temas que reflejan las principales inquietudes empresariales: 1) desafíos en la incorporación de talento, 2) tendencias sobre reclutamiento digital, 3) reconocimiento de nuevas competencias (como el fit cultural) y 4) reconocimiento de diferencias individuales. Tales hallazgos se discuten considerando literatura científica. A modo de conclusión, el estudio menciona algunas limitaciones y recomendaciones.

2.1 Tipo y diseño de investigación

El presente estudio es de tipo cualitativo, ya que busca conocer en profundidad una realidad desde la perspectiva de las personas que la experimentan (Creswell & Poth, 2018). Asimismo, emplea un diseño de análisis temático de tipo reflexivo, ya que busca identificar temas centrales en el análisis de la información, considerando la posicionalidad y reflexividad del equipo investigador (Braun & Clarke, 2022).

2.2 Participantes

Son 17 gerentes de empresas latinoamericanas de sectores industrial, financiero, tecnológico y servicios. En virtud de la posibilidad de acceso a los participantes se empleó un criterio de muestreo intencional (Robinson, 2014). Como criterios de inclusión se consideró a gerentes de recursos humanos con 5 años de experiencia mínima y 1 año de experiencia mínima como decisor en áreas de reclutamiento; y se excluyó a quienes desertaron del campo de recursos humanos en el último año. La estrategia de muestreo fue mediante bola de nieve. Del total de 17 participantes, 14 son mujeres y 3 son hombres.

En cuanto a su experiencia en puestos similares, ello fluctúa entre los 9 y 30 años (16 años promedio); y en cuanto a sus años de experiencia en la empresa, el mínimo de años es 1 y el máximo es 18 (4 años promedio). Por otro lado, en cuanto al sector, 6 pertenecen al industrial, 3 al financiero, 2 al tecnológico y 2 al de servicios. Además, 12 empresas hacen uso de alta tecnología y las restantes emplean baja tecnología. Con respecto al ámbito de operaciones, 10 operan a nivel global, 5 en Latinoamérica y 2 en Perú; y con respecto al tamaño, 15 son grandes empresas y 2 son medianas. Finalmente, en cuanto al tiempo de operación, ello varía entre los 8 y 115 años (55 años promedio); y en cuanto al tipo de empresa, 13 son empresas no familiares y 4 son familiares (Tabla 1).

2.3 Técnicas de recojo de información

Para el recojo de información se empleó la entrevista semiestructurada, ya que permite mayor flexibilidad en la exploración del objeto. Para ello, se elaboró una guía de entrevistas desde la cual se trataron los temas hallados. Asimismo, se planteó un tópico inicial referido a las preguntas de familiarización con las personas entrevistadas y se aplicó una entrevista piloto con la finalidad de obtener un instrumento claro, coherente y representativo que profundice en el objeto de estudio (Tabla 2).

Tabla 1. Caracterización de los participantes

Seudónimo	Sexo	Experiencia (años)	Años en la empresa	Sector	Tecnología	Presencia	Tamaño	Antigüedad (años)	Familiar o no
Julia	M	10	3-5	Servicios	Baja	Global	Grande	55	No
Jenifer	M	15	1-5	Industria	Alta	Perú	Grande	30	Si
Renato	H	16	4	Financiero	Alta	Latinoamérica	Grande	115	No
Andrea	M	9	3-5	Tecnología	Baja	Global	Grande	99	No
Irina	M	20	10	Servicios	Alta	Global	Grande	8	No
Martha	M	15	1	Financiero	Alta	Latinoamérica	Grande	40	No
Ana	M	14	4	Servicios	Alta	Global	Grande	24	No
Dayana	M	11	3-5	Tecnología	Alta	Latinoamérica	Mediana	40	No
Paola	M	10	Desde enero del 2022	Servicios	Baja	Global	Grande	102	No
Vania	M	16	2	Financiero	Alta	Global	Grande	91	No
Fabio	H	16	4	Industrial	Alta	Global	Grande	20	Si
Enzo	H	16	18	Industrial	Alta	Global	Grande	40	No
Pamela	M	20	8	Industrial	Alta	Global	Grande	80	Si
Débora	M	30	4	Industria	Baja	Perú	Mediana	14	No
Romina	M	23	1	Industria	Alta	Latinoamérica	Grande	80	Si
Meredith	M	20	6	Servicios	Baja	Global	Grande	43	No
Vanessa	M	12	1	Servicios	Alta	Latinoamérica	Grande	13	No

M: Mujer.

H: Hombre.

Tabla 2. Tópicos y preguntas orientadoras

Tópicos	Preguntas orientadoras
Familiarización	¿Qué seudónimo le gustaría utilizar? ¿Cuál es el cargo que tiene actualmente en la empresa? ¿Cuánto tiempo lleva en ese cargo? ¿Cuántos años de experiencia tiene en cargos similares? ¿Cuántos años lleva en esta empresa? ¿A qué sector pertenece? ¿Es una empresa familiar o no?
Desafíos y tendencias	¿Cómo está compuesta su área de reclutamiento y selección? ¿Existe diferencias entre su estructura y la que tenía previo a la pandemia? ¿Cuáles son las principales preocupaciones y desafíos en el proceso de reclutamiento y selección que enfrenta su empresa? ¿Cómo analiza la necesidad de contratación? ¿Por proyecto? ¿Anual? Considerando las prácticas del mercado y las de su empresa, ¿cuáles consideras que son las tendencias de reclutamiento y selección en los próximos años? En función de ello, ¿cuáles serían los desafíos a enfrentar?
Relevancia del fit cultural	¿Considera importante medir el fit cultural en los procesos de selección en su empresa? ¿Por qué? ¿Cómo evalúa/mide el fit cultural? ¿Qué herramientas, prácticas tiene para este fin? ¿Qué tan determinante es en su proceso?
Competencias para afrontar el entorno	¿Cuáles son las competencias que pide el negocio en el que te encuentras? ¿Algunas de estas surgieron a raíz de la pandemia?
Estrategias de los procesos de reclutamiento	¿Qué estrategias consideras para la adquisición del talento? ¿Cuáles son las principales prácticas en evaluación y selección que viene usando en su empresa pos-pandemia?
Herramientas digitales	¿Te apoyas en alguna herramienta digital? ¿Cuáles son las herramientas digitales que utiliza su organización para el proceso? (Explorar uso de sistemas integrados, redes sociales, test psicométricos online, pruebas de juicio situacional online, entrevistas electrónicas, entrevista con un software de inteligencia artificial, entrevistas grabadas, etc.).

2.4 Aspectos éticos y procedimentales

Mediante un informante clave se estableció contacto vía correo electrónico con los potenciales participantes. Luego se contactó a quienes cumplían los criterios de inclusión y se les comunicó el objetivo del estudio y las actividades a realizar en caso decidan participar. A quienes accedieron se les solicitó la aceptación del consentimiento informado y se realizó la coordinación para el día y hora de las

entrevistas, realizadas en la plataforma Zoom. En promedio, tuvieron una duración de 60-70 minutos. En ello, se buscó que los participantes estuvieran solos y en un lugar seleccionado por ellos (habitualmente, sus oficinas). Estuvieron presentes los entrevistadores, como parte del equipo, y al menos uno de los autores. Las entrevistas se realizaron entre los meses de julio del 2022 y enero del 2023. No hubo participantes que rechazaran o abandonaran el estudio. No se brindó algún tipo de estipendio. Todas las entrevistas se dieron en idioma castellano.

Con respecto a los criterios éticos, se consideraron los principios de confidencialidad, anonimato, autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia para con los participantes (American Psychological Association, 2017). Similarmente, en cuanto a los criterios de calidad, se consideraron la *credibilidad*, ya que se realizó la devolución del reporte de resultados a los participantes para que brinden su punto de vista; la *dependencia*, en tanto el análisis de datos realizado pasó por una etapa de consenso entre codificadores, al ser revisado por diferentes analistas; y la *auditabilidad*, ya que el desarrollo del estudio, su análisis y resultados se detallan en el presente estudio, de ahí que puedan ser auditables (Daniel, 2018; Mertens, 2015).

2.5 Análisis de información

Se aplicó el análisis temático, realizado de forma inductiva y dividido en seis etapas (Braun & Clarke, 2022). En un primer momento se realizó la familiarización con los datos, donde se realizó la transcripción literal (por parte del equipo de investigación) y lectura de las entrevistas. Asimismo, se identificó aquellas citas relevantes (frases, oraciones o conjuntos de oraciones que responden la pregunta del estudio) que son consideradas unidades de análisis. Posteriormente, se realizó la codificación inicial que implicó colocar códigos, que son frases o conceptos que sintetizan las citas identificadas previamente. Así, en un primer momento, se realizó una codificación temática que obedece al primer ciclo de codificación (Saldaña, 2021).

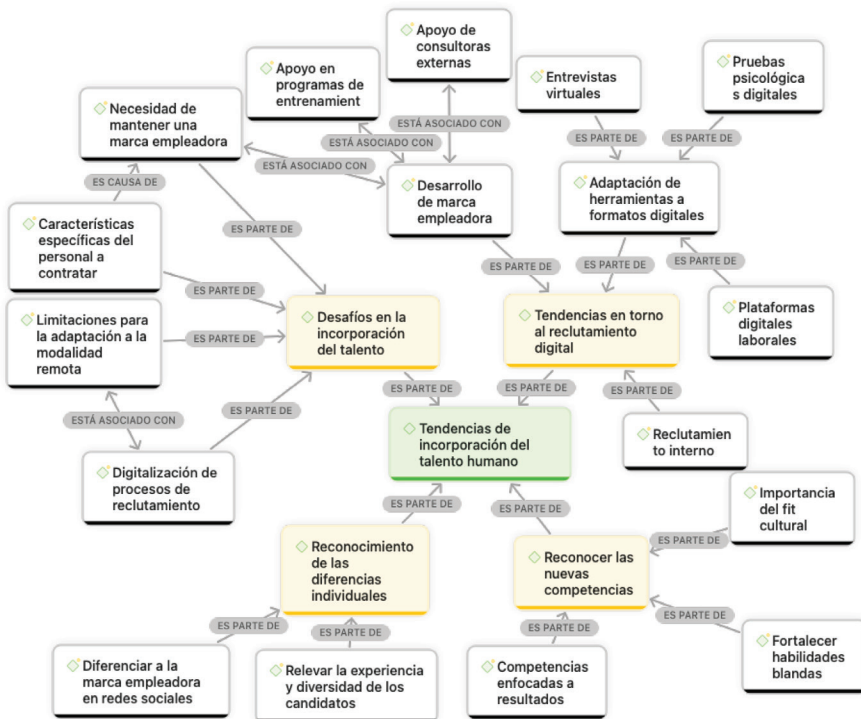
Más adelante, se realizó la generación, revisión y definición de temas. Luego, se pasó a un segundo ciclo donde se realizó una codificación focalizada (que permitió identificar citas similares y codificarlas con códigos utilizados previamente), axial (que permitió identificar relaciones y con ello propiedades y divisiones entre códigos) y por patrones (que permitió identificar y generar temas de sentido en la data). Cabe mencionar que un tema es una frase u oración larga que sintetiza diversos códigos agrupados y relacionados entre sí (Braun & Clarke, 2022; Saldaña, 2021). Para la identificación de relaciones entre códigos se consideró el análisis de coocurrencia de los códigos.

Posteriormente, se realizó la elaboración del reporte de investigación donde se integró lo hallado a partir de los temas identificados y generados. En este punto se aplicaron las tácticas de generación de significado para asegurar la calidad de los códigos (Malvaceda Espinoza, 2023; Miles et al., 2014), tales como la búsqueda de patrones (representatividad), frecuencia y densidad de los códigos. Para el análisis de datos se utilizó el ATLAS.ti 22. El análisis lo realizó el equipo de investigación y las discrepancias se resolvieron mediante el consenso entre codificadores.

3. Resultados y discusión

Según el análisis realizado, las percepciones sobre reclutamiento y selección en gerentes de empresas pueden entenderse mediante cuatro temas fundamentales: 1) desafíos en la incorporación de talento, 2) tendencias de reclutamiento digital, 3) reconocimiento de nuevas competencias (particularmente, el fit cultural) y 4) reconocimiento de diferencias individuales (Figura 1). ¿Qué significan tales hallazgos frente a la literatura científica?

Figura 1. Tendencias de incorporación del talento humano



3.1 Desafíos en la incorporación del talento

La digitalización postpandemia ha generado diversos problemas en varios aspectos de la gestión humana, particularmente en la atracción de talento (Gonçalves et al., 2021). Al alterar la tasa de desempleo, dicho proceso de cambio afectó la dinámica del mercado laboral, afectando el reclutamiento y selección (Beretta et al., 2023). Ello afectó la contratación de personal en diversos sectores económicos de muchas partes del mundo (Gonçalves et al., 2021; Li, 2022; Reyes Pérez et al., 2021). En dicho escenario, los retos de reclutar/seleccionar implican abandonar los métodos empleados cuando la mayor parte del trabajo era presencial para adoptar herramientas digitales idóneas para el trabajo remoto (Beretta et al., 2023; Gonçalves et al., 2021). En respuesta, algunas empresas implementaron modelos híbridos que integran formatos presenciales y remotos (Beretta et al., 2023; Patton, 2021; Przytuła et al., 2020).

Tal panorama coincide con lo hallado en las entrevistas. Según los participantes, uno de los principales desafíos en incorporación de talento es la digitalización de los procesos de reclutamiento y las limitaciones de su implementación. Ello se aprecia mayormente en participantes de empresas familiares. Una limitación es la adaptación a modalidades remotas, sea por dificultades para familiarizarse con lo virtual o por problemas de conectividad. Ambos casos generan mayor presión en los trabajadores, lo que causa un rendimiento laboral subóptimo que aumenta su incomodidad en el trabajo y contemplan renunciar. Esta limitación fue principalmente señalada por participantes que provienen de empresas peruanas con una antigüedad mayor a 80 años.

Estamos en un proceso de cambio global, hay que entrenar mucho a la gente para ello, entonces yo te diría ha sido un proceso de aprendizaje y sigue siendo un proceso de aprendizaje [...], nosotros somos full remoto con las oficinas a disposición, para las cosas que se pueden necesitar, eso trae sus desafíos distintos, entonces el aprendizaje continúa (Romina, 23 años de experiencia, Gran empresa).

Otro desafío es la consideración de rasgos específicos del personal a contratar, esto es, hallar candidatos que posean ciertas habilidades blandas, la capacidad de manejar un segundo idioma o experiencia práctica en el campo que les permita desarrollar sus tareas, aplicando habilidades de negociación o conocimientos. Ello produjo una alta demanda de posiciones y escasa oferta en países como Perú, lo que obliga a las empresas a expandirse a mercados internacionales, mejorar sus propuestas y desarrollar estrategias para retener a sus trabajadores en contextos de alta rotación. “Creo que cada vez somos más exquisitos y está bien, o sea somos

más exigentes en el sentido de ser más efectivos con la cobertura de las posiciones, minimizar riesgos a futuro y ser más efectivos como organización” (Romina, 23 años de experiencia. Gran empresa).

La necesidad de mantener una marca empleadora inclusiva, equitativa y atenta a la diversidad es otro desafío significativo para la mayoría de participantes, excepto en quienes provienen de empresas que operan a nivel global y nacional (en Perú), con una antigüedad de 8 a 30 años y de tipo familiar. Ello también coincide con la literatura científica. Al ser un mecanismo de atracción de talento, la marca empleadora también impacta en el reclutamiento y selección de personal (Collins & Kanar, 2013; Das & Ahmed, 2014; Špoljarić & Ozretić Došen, 2023; Stariņeca, 2015). No solo muchos de sus rasgos son evaluados por los candidatos para tomar una mejor decisión (Banerjee et al., 2020; Wilden et al., 2010), sino que el mismo proceso de reclutamiento puede moldear su experiencia y afectar la marca empleadora de la empresa (Miles & McCamey, 2018). Ello también ocurrió durante la pandemia (Kucherov et al., 2022; Negm & Attia, 2022).

En la marca empleadora tenemos un desafío importante porque si yo quiero atraer los mejores talentos, las personas tienen que entender o tienen que desear trabajar en Tigre. Entonces, si no conocen, no hace sentido. Entonces, esto es un punto importante para para mí. El otro punto es el desafío de la cultura, entonces estamos trabajando cada vez más con una eficiencia del proceso de los resultados y necesito de personas que quieran quedarse con nosotros por mucho tiempo (Pamela, 20 años de experiencia, Gran empresa).

Los datos indican que hay varios desafíos en la incorporación del talento: la digitalización de procesos de reclutamiento, que en sí mismo constituye un problema organizacional; las limitaciones para adaptarse al trabajo remoto, que afectan a los trabajadores en el empleo de tecnologías de información y comunicación; los dilemas vinculados a rasgos concretos del personal, es decir, qué rasgos (si la formación técnico-profesional o rasgos de personalidad) ganarán protagonismo en la selección de candidatos; y, finalmente, la necesidad de crear y mantener una marca empleadora, lo cual constituye un mecanismo clave para atracción de talento, especialmente en tiempos de crisis sanitaria. Mediante una muestra más amplia que recoge empresas latinoamericanas y globales, los hallazgos coinciden con la literatura científica y aportan en tal dirección.

3.2 Tendencias sobre reclutamiento digital

Si bien el reclutamiento digital ya existía (Bartram & Tippins, 2017; Rojas, 2011), un efecto notorio de la pandemia fue su implementación a gran escala (Beretta

et al., 2023; Patton, 2021; Vedernikov et al., 2022). De hecho, de acuerdo con ello, uno de los temas más destacados en las entrevistas fue el empleo de reclutamiento digital, donde el registro de candidatos y capacitaciones iniciales se dan de forma virtual con el objetivo de que la experiencia sea breve y atractiva. En aquel formato puede solicitarse a los candidatos videos cortos (especialmente en reclutamientos masivos) y digitalizar encuestas de salida vía medios portátiles. Ahí también las empresas muestran flexibilidad en la modalidad de selección (presencial, remota o híbrida) según el puesto. Una de las herramientas digitales más empleadas son las entrevistas virtuales con retroalimentación posterior que pueden llevarse a cabo en sesiones diferentes.

Nuestro proceso se ha vuelto más digital, las entrevistas hoy son a través de Microsoft Teams que es la herramienta con la que nosotros trabajamos y eso nos permite también ser mucho más flexibles de cara a la disponibilidad del candidato ¿No? Porque en efecto hacer que un candidato se mueva desde determinado lugar de Lima hasta la oficina, es bastante más complicado por el tráfico por el tiempo etcétera ¿No? Entonces la diferencia entre antes de la pandemia y ya durante la pandemia y post pandemia, en realidad ha sido que las entrevistas hoy son totalmente digitales. Es decir las convocatorias el proceso de hunting, de búsqueda de los candidatos sigue siendo el mismo trabajamos con una herramienta con un proveedor para la parte de evaluaciones psico-laborales trabajamos con entrevistas por competencias en donde evaluamos las competencias organizacionales que responden a nuestros valores y también competencias específicas del puesto, hacemos entrevistas por incidentes críticos (Débora, 30 años de experiencia, Mediana empresa).

Otra forma de adaptación a la virtualidad es el empleo de pruebas psicológicas digitales que evalúan valores, personalidad, habilidades blandas o fit cultural. Ello debe tomarse con cautela pues, aunque son muy utilizadas (Hughes & Batey, 2017), algunas pruebas proyectivas carecen de evidencia (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010). En el estudio el empleo de pruebas psicológicas digitales es central en empresas no familiares, del sector servicios, de alta tecnología, que operan a nivel global y que superan los 80 años de antigüedad. También se emplean plataformas digitales para automatizar procesos (registro de postulantes, seguimiento, envío de mensajes y programación de entrevistas). Ello es clave en el reclutamiento masivo dada su alta rotación. Los participantes que refieren al empleo de dichas plataformas pertenecen a empresas de baja tecnología, que operan en Latinoamérica, con antigüedad mayor a 80 años y de tipo no-familiar.

Nosotros tenemos diferentes herramientas, utilizamos pruebas de actitudes y valores, que están calibradas pues, a lo que esperaríamos el banco, a nivel de actitud

de un colaborador, es una prueba 100% online, que está calibrada con otros países; tenemos una plataforma que permite medir habilidades más relacionadas a [aspectos] cognitivos, numéricos, de análisis y planificación, permite diferenciar por el tipo de perfil que estamos evaluando, qué tipo de pruebas se pueden realizar. [...] tenemos, también, una plataforma tecnológica que se llama Deep skiller, que está diseñada para poner un reto técnico a todos esos perfiles que trabajan con herramientas, con sistemas un poco más complejos y no se les puede medir, simplemente, con una entrevista (Renato, 16 años de experiencia, Gran empresa).

Otro aspecto del reclutamiento digital es el desarrollo de una marca empleadora que ofrezca una propuesta de valor que destaque oportunidades y beneficios para sus trabajadores. En términos físicos, ello se realiza en campañas y ferias de reclutamiento, pero en entornos virtuales ello se ejecuta vía redes sociales (Hernández et al., 2014; Mababu, 2016; Muduli & Trivedi, 2020; Oncioiu et al., 2022). Junto a ello, las empresas buscan apoyo en programas de entrenamiento que forjan acuerdos con universidades y donde realizan eventos y ferias presenciales o virtuales. También reciben el apoyo de consultoras que les permiten desarrollar nuevas estrategias para captar a los mejores candidatos. Siguiendo dicha tendencia, el presente estudio develó que los participantes que remitieron al apoyo de consultoras externas pertenecen a empresas de baja tecnología.

Ya, yo diría que casi el 80% de los procesos de selección son internos, entonces estamos tratando de captar mucha gente desde la gente desde la parte operativa para la parte administrativa y viceversa este, estamos trabajando en la marca empleadora, bastante y con marca empleadora, en el sentido amplio de la palabra ya no tenemos programas de trainees, pero sí, lo que sí hacemos es mucho trabajar con los practicantes, o sea, a veces los practicantes llegan se quedan, se pasan asistentes, analistas y van creciendo, no, pero no es que yo tengo un programa elaborado (Irina, 20 años de experiencia, Gran empresa).

Otro mecanismo de reclutamiento digital citado en las entrevistas es el reclutamiento interno mediante herramientas digitales. Para ello se brinda formación al personal antiguo para laborar con aquel a futuro, asegurando el fit cultural. Cabe señalar que dicho aspecto fue más significativo en participantes que trabajan en empresas del sector servicios y de tipo familiar. En sí, el empleo de herramientas digitales para reclutamiento y selección, interno o externo, se halla establecido en la literatura. Actualmente, diversos estudios revelan que incluso se emplean herramientas de Inteligencia Artificial para atraer talento (Ali & Kallach, 2024; Beretta et al., 2023; Chilunjika et al., 2022; Hewage, 2023; Huang et al., 2019; Reyes Pérez et al., 2021; Rezzani et al., 2021; Schick & Fischer, 2021; Thakur et al., 2023; Vedernikov et al., 2022). El reclutamiento digital

marca una tendencia que continuará y que se refleja en las declaraciones de los participantes del estudio.

Nosotros tenemos el *internal carrier mobility* que es un programa que en verdad lo empezamos a potenciar cuando empezó la pandemia ¿No? Hubo toda una estrategia. Ahora ya está muchísimo más estructurado donde se da como tal para que los mismos IBMers puedan saber por qué tool tienen que ingresar ¿Cómo tienen que aplicar? ¿Cuál es el proceso? Porque también tenemos un *guidance*, avisar al manager actual que está abierto a nuevas posibilidades y pasa un proceso como un candidato externo es decir, es interno, pero postula tiene la entrevista, o sea, exactamente igual. Con la única diferencia que es interno (Andrea, 9 años de experiencia, Gran empresa).

En contraste con ciertas realidades que aún emplean métodos tradicionales (Naranjo, 2012), el estudio confirma que las herramientas de reclutamiento y selección se están adaptando a sus equivalentes digitales, como pruebas psicológicas virtuales, entrevistas virtuales y plataformas laborales virtuales. También se destaca el desarrollo de una marca empleadora como un recurso para la atracción de talento y el apoyo en programas de entrenamiento y consultorías. Finalmente, se tiene al empleo de reclutamiento interno (mediante herramientas digitales) como otra estrategia importante. En síntesis, es claro que la pandemia ha generado una transformación organizacional importante que alteró el funcionamiento de los aspectos centrales de una organización, entre ellos la atracción del talento –un recurso clave para su desarrollo y evolución en el tiempo.

3.3 Reconocimiento de nuevas competencias

La gestión por competencias lleva buen tiempo en el mundo de los negocios. Sus orígenes se remontan a los aportes de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), quienes postularon que la gestión debía enfatizar no en constructos (como inteligencia), sino en las capacidades de los trabajadores. Hoy, el término *competencia* refiere a las capacidades expresadas en conductas que generan un desempeño exitoso (Alles, 2008). Se trata de un concepto importante en el área (Garamvölgyi & Rudnák, 2023; Lora-Guzmán et al., 2020; Strużyna et al., 2021). Dicho enfoque está presente en la atracción de talento, particularmente en la llamada selección por competencias, cuyo objetivo es identificar las capacidades reales de los candidatos capaces de mejorar efectivamente el desempeño organizacional (Alles, 2006).

En el estudio los participantes señalan que *aprehender nuevas competencias* forma parte de las tendencias en incorporación de talento. En ello, se destaca

el fortalecimiento de habilidades blandas como empatía, comunicación efectiva, liderazgo, espíritu de servicio, humildad, ética, transparencia, confiabilidad y productividad. Dicho hallazgo coincide con tendencias actuales (Almonte, 2022; Andrés et al., 2023). Los participantes también valoran competencias vinculadas a la innovación, el trabajo en equipo y la inteligencia emocional. Dicho aspecto fue clave en trabajadores de empresas de baja tecnología, peruanas y no familiares. Asimismo, los participantes destacaron la importancia de desarrollar competencias vinculadas a obtención de resultados, desempeño, pensamiento crítico, objetividad, innovación, sostenibilidad, toma de decisiones, manejo de un segundo idioma, capacidad de ejecución y capacidad de digitalizar procesos.

- ¿Cuáles son las competencias que pide el negocio en el que te encuentras?

Bueno yo creo que principalmente son personas que quieran siempre ir más allá, personas que quieran siempre seguir, que quieran siempre exceder sus resultados, personas que quieran seguir aprendiendo. [...] Personas que tengan esa capacidad, que quieran, que estén interesadas en seguir aprendiendo que sean personas que sean humildes, [...] Personas que quieran exceder resultados, que quieran trabajar en equipo (Vanessa, 12 años de experiencia, Gran empresa).

Junto a aquellas competencias, los participantes consideran importante reconocer el fit cultural, es decir, la congruencia entre la personalidad del candidato y la cultura de la organización (Leal-Rodríguez et al., 2023). Como tal, la cultura organizacional refiere al conjunto de valores, normas, ideas y hábitos de una organización (Morales & Morales, 2024). Es uno de los componentes más importantes de toda empresa. El fit cultural implica que los rasgos de personalidad del postulante deben corresponder con los rasgos de la cultura organizacional, siendo esta el criterio definitivo para la selección de un candidato (Burk & Birk, 2001). Se trata de un recurso que complejiza la selección de personal al brindarle a la cultura organizacional un rol protagónico (Bye et al., 2014; Ostroff & Zhan, 2012; Van Vianen, 2005).

Lo anterior es clave en contextos de gestión intercultural (Steers et al., 2016), donde la diversidad de culturas impacta en el manejo de recursos humanos (Stone et al., 2007), en particular la selección de personal, la cual también muestra variabilidad cultural (Allen & Vardaman, 2017; Huo et al., 2002; Ma & Allen, 2009; Steiner, 2012). Por ello, varios estudios vienen identificando un conjunto de dificultades en aquellos procesos de reclutamiento y selección que no consideran variables culturales. Y es que no valorar la cultura en un mundo culturalmente diverso genera sesgos en la evaluación de candidatos que, aunque se reflejen en constructos psicológicos, son de origen cultural (Evers et al., 2005b; Ion et al., 2016). De hecho, la búsqueda del fit cultural puede requerir un enfoque distinto que aprehenda la cultura en su real dimensión (Morales & Morales, 2018).

En concordancia con la literatura, los participantes destacaron la importancia de que el candidato comparta las creencias, actitudes y valores de la empresa. Dicho aspecto es más relevante que tener habilidades técnicas, ya que prefieren evaluar el fit antes que los conocimientos. Ello es notorio en trabajadores pertenecientes a empresas con un ámbito de operaciones a nivel global y a empresas que tienen entre 8 a 30 años de antigüedad. Los participantes consideran que si un candidato no tiene habilidades técnicas, puede adquirirlas vía capacitación, pero si carecen de actitudes o valores clave para la empresa, es más difícil desarrollarlos. Además, la posición, jerarquía y área de postulación también influyen, ya que en algunas empresas se debe elegir entre una persona con mayor habilidad técnica y otra que confluya con la cultura. Los participantes también creen importante que los candidatos se identifiquen la cultura empresarial y se adapten a ella.

Eso en realidad para nosotros es lo más importante, nosotros creemos que es mucho más importante tener este fit cultural que estar evaluando conocimientos técnicos, nosotros pensamos que los conocimientos técnicos, la persona puede desarrollar, ahora si no hay este matching entre nuestros valores y la personalidad, eso es mucho más difícil (Enzo, 16 años de experiencia. Gran empresa).

A modo de síntesis, las entrevistas señalaron que los procesos actuales de atracción de talento valoran las competencias blandas que superan lo técnico (como comunicación efectiva, empatía y liderazgo) y las competencias orientadas a la obtención de resultados (como pensamiento crítico, toma de decisiones y capacidad de ejecución). Así también, se destacó la importancia del fit cultural, donde la personalidad del candidato debe corresponder con la cultura organizacional. En varios casos, dicho aspecto es más relevante que poseer conocimientos tecnológicos, ya que estos pueden aprenderse mediante capacitación. Las entrevistas también revelaron la importancia de que los candidatos tengan competencias vinculadas a la inteligencia emocional y la digitalización de procesos. Como pudo apreciarse, todo ello coincide con la literatura científica.

3.4 Reconocimiento de diferencias individuales

Un punto clave de la atracción de talento es valorar las diferencias individuales (Murphy, 2012; Ryan & Powers, 2012). En clara concordancia con ello, los participantes indicaron que uno de los objetivos es identificar las diferencias de los candidatos en sus habilidades blandas, experiencia, conocimientos y fit cultural. Si revisamos la literatura científica, las diferencias individuales forman parte central de la atracción de talento (Murphy, 2012). Ello remite al estudio de la personalidad, un constructo vinculado al desempeño y muy evaluado en selección de

personal (Barrick & Mount, 2012; Diekmann & König, 2015; Hughes & Batey, 2017; Risavy & Hausdorf, 2011; Salgado & De Fruyt, 2005). Dicho énfasis en la personalidad convirtió a la psicología en la disciplina protagonista en la atracción del talento (Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010; Goldstein et al., 2017).

Creo que tenemos que entrar a utilizar más gamifications como que tenemos que asegurar una experiencia agradable, divertida, incluso, para los candidatos. Entonces, creo a mí sí me gustaría explorar eso, ¿no? Luego, creo que también hay un reto importante en la parte marca empleadora y de poder segmentar muy bien la propuesta de valor en base a tu colectivo, ¿no? a tu grupo, a tu audiencia. No puedes hablar lo mismo para todos porque no todos van a valorar lo mismo. Entonces, tenemos que tener mucha claridad de quién es mi audiencia y cuál va a ser la propuesta que le voy a dar a cada grupo. Entonces, creo que hay muchas oportunidades ahí para volvernos un poco más marketing y segmentar a la audiencia (Vania, 16 años de experiencia, Gran empresa).

Otra manera de las empresas para reconocer la individualidad es diferenciar su marca empleadora vía redes sociales, desarrollando su proceso de digitalización para mejorar la experiencia del trabajador. Ello incluye crear un ambiente laboral positivo, segmentar la audiencia y brindar propuestas concretas para cada grupo. Las empresas también buscan destacar a nivel nacional y global, ofreciendo beneficios a sus trabajadores (como trabajo remoto u horarios regulares), lo que también valora la diversidad laboral. No obstante, pese a ello, el estudio no refleja una consideración total de la diversidad individual, ya que tal concepto no refiere únicamente a la personalidad o etnicidad del candidato, sino también a su sexo, identidad de género, condición física y orientación sexual (Avery et al., 2013). Tales formas de diversidad merecen mayor exploración.

4. Conclusiones

Con el objetivo de captar la perspectiva de los actores, el presente trabajo analizó las percepciones de 17 gerentes de empresas globales y latinoamericanas sobre reclutamiento y selección de personal en tiempos de cambio global mediante análisis temático, un método que permitió crear un mapa semántico de las relaciones temáticas encontradas. El principal hallazgo fue la identificación de cuatro temas fundamentales que reflejan las principales inquietudes de diversas empresas a nivel regional y global: desafíos en incorporación de talento, tendencias sobre reclutamiento digital, reconocimiento de nuevas competencias (como el fit cultural) y reconocimiento de diferencias individuales. Todo ello se discutió considerando literatura científica.

A diferencia de trabajos previos, este análisis revela las acciones que toman las empresas para afrontar los recientes cambios tecnológicos desde la perspectiva de sus actores. Si bien temas como digitalización, fit cultural o diversidad individual están presentes en la literatura científica, este estudio revela que vienen atravesando un proceso de adaptación –de lo presencial a lo virtual– que complejiza su implementación. Ello impacta en su estudio académico al reconfigurar las prioridades de la selección y reclutamiento en entornos no normales. Desde tal perspectiva, este estudio tiene implicancias teóricas en el estudio del reclutamiento y selección de personal en tiempos de cambio global.

El presente estudio también demuestra que muchas empresas enfocan la atracción del talento en las habilidades blandas, el fit cultural, el talento interno (adaptado a la cultura), el desarrollo de programas de capacitación, la marca empleadora, el mantenimiento del equilibrio vida-trabajo (mediante la opción del trabajo remoto u horarios flexibles), la retención laboral o el desarrollo de herramientas de selección basadas en Inteligencia Artificial o gamificación. Ello también reconfigura las prioridades del reclutamiento y selección en escenarios complejos. Desde tal perspectiva, este estudio tiene implicancias prácticas en la gestión de recursos humanos en tiempos de cambio global.

Con respecto a las limitaciones del estudio, una de las más importantes es no haber realizado un proceso de triangulación de fuentes y métodos, lo que hubiera brindado un mayor contraste de los resultados. Otra limitación fue el acceso restringido a los participantes. Dada su carga laboral, muchas veces las entrevistas debieron cancelarse o reprogramarse. Por otro lado, a modo de recomendación, el presente estudio sugiere a gerentes, reclutadores, consultores e investigadores considerar lo hallado en este estudio, ya que representa las tendencias en atracción de talento de importantes empresas de diverso sector, ámbito de operación y antigüedad. Ello es información valiosa para optimizar la toma de decisiones en dicho sector y otros vinculados.

El reclutamiento y selección es un área en constante progreso gracias al desarrollo de enfoques, métodos y técnicas (Breugh, 2012; Moore, 2017; Ramos-Villagrasa et al., 2022; Sackett & Lievens, 2008). Por ello, también es pertinente ser selectivo en la elección de las estrategias a implementar (König et al., 2010). En ello, el aporte general de este estudio yace en que devela las principales inquietudes de empresas globales y latinoamericanas en reclutamiento y selección. Si bien los temas mencionados tienen correlato en la literatura científica, su hallazgo en tiempos de cambio global amerita nuevos análisis. En un contexto postpandemia como el que vivimos actualmente y que altera la atracción de talento en organizaciones de todo el mundo (Przytuła et al., 2020), es importante considerar lo que las empresas hicieron, hacen y harán a futuro.

Referencias

- ALI, O., & KALLACH, L. (2024). Artificial intelligence enabled human resources recruitment functionalities: A scoping review. *Procedia Computer Science*, 232, 3268-3277.
- ALLEN, D., & VARDAMAN, J. (2017). Recruitment and retention across cultures. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 153-181.
- ALLES, M. (2006). *Selección por competencias*. Granica.
- ALLES, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.
- ALMONTE, R. (2022). *A practical guide to soft skills*. Routledge.
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. (2017). *Ethical principles of psychologists and code of conduct*. American Psychological Association.
- ANDRÉS, J., AGUADO, D., & GARCÍA-IZQUIERDO, A. (2023). Big four LinkedIn dimensions: Signals of soft skills? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(2), 75-88.
- AVERY, D., MCKAY, P., & VOLPONE, S. (2013). Diversity staffing: Inclusive personnel recruitment and selection practices. En Q. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 282-299). Oxford University Press.
- BANERJEE, P., SAINI, G., & KALYANARAM, G. (2020). The role of brands in recruitment: Mediating role of employer brand equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173-196.
- BARRICK, M., & MOUNT, M. (2012). Nature and use of personality in selection. En N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 225-251). Oxford University Press.
- BARTRAM, D., & TIPPINS, N. (2017). The potential of online selection. En H. Goldstein, E. Pulakos, J. Passmore & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 271-292). Wiley-Blackwell.
- BERETTA, E., BRINBERG, D., DIANOVA, V., MINIERO, G., & SPONCHIONI, C. (2023). The post-COVID-19 job market: AI in recruitment and career guidance services. <https://cmr.berkeley.edu/2023/09/the-post-covid-19-job-market-ai-in-recruitment-and-career-guidance-services/>
- BOYATZIS, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- BRAUN, V., & CLARKE, V. (2022). *Thematic analysis. A practical guide*. SAGE.
- BREAUGH, J. (2012). Employee recruitment: Current knowledge and suggestions for future research. En N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 68-87). Oxford University Press.

- BURK, J., & BIRK, T. (2001). The art and science of personnel selection: Assessing “goodness of fit” with organizational culture. *Performance Improvement*, 40(1), 32-37.
- BYE, H., HORVERAK, J., SANDAL, G., SAM, D., & VIJVER, F. (2014). Cultural fit and ethnic background in the job interview. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(1), 7-26.
- CHAMORRO-PREMUZIC, T., & FURNHAM, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. Cambridge University Press.
- CHILUNJIKA, A., INTAUNO, K., & CHILUNJIKA, S. (2022). Artificial intelligence and public sector human resource management in South Africa: Opportunities, challenges and prospects. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, a1972.
- COLLINS, C., & KANAR, A. (2013). Employer brand equity and recruitment research. En K. Yu & D. Cable (Eds.), *The Oxford handbook of recruitment* (pp. 284-297). Oxford University Press.
- COOK, M. (2016). *Personnel selection*. Wiley-Blackwell.
- CRESWELL, J., & POOTH, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE.
- DANIEL, B. (2018). Empirical verification of the “TACT” framework for teaching rigour in qualitative research methodology. *Qualitative Research Journal*, 18(3), 262-275.
- DAS, S., & AHMED, I. (2014). The perception of employer brand to enhance recruitment and selection processes. *European Journal of Business and Management*, 6(6), 138-144.
- DIKEMANN, J., & KÖNIG, C. (2015). Personality testing in personnel selection: Love it? Leave it? Understand it! En I. Nikolaou & J. Oostrom (Eds.), *Employee recruitment, selection, and assessment* (pp. 117-135). Psychology Press.
- EVERS, A., ANDERSON, N., & VOSKUIJL, O. (Eds.). (2005a). *The Blackwell handbook of personnel selection*. Blackwell.
- EVERS, A., NIJENHUIS, J., & VAN DER FLIER, H. (2005b). Ethnic bias and fairness in personnel selection: Evidence and consequences. En A. Evers, N. Anderson & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection* (pp. 306-328). Blackwell.
- GARAMVÖLGYI, J., & RUDNÁK, I. (2023). Exploring the relationship between Cultural Intelligence (CQ) and Management Competencies (MC). *Sustainability*, 15, 5735.
- GOLDSTEIN, H., PULAKOS, E., PASSMORE, J., & SEMEDO, C. (Eds.). (2017). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*. Wiley-Blackwell.

- GONÇALVES, S., VIEIRA DOS SANTOS, J., SILVA, I., VELOSO, A., BRANDÃO, C., & MOURA, R. (2021). COVID-19 and people management: The view of human resource managers. *Administrative Sciences*, 11(3), 69.
- HERNÁNDEZ, L., LIQUIDANO, M., & SILVA, M. (2014). Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn (análisis preliminar). *Oikos*, 18(38), 37-61.
- HEWAGE, A. (2023). Exploring the applicability of artificial intelligence in recruitment and selection processes: A focus on the recruitment phase. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11, 603-634.
- HUANG, M. -H., RUST, R., & MAKSIMOVIC, V. (2019). The feeling economy: Managing in the next generation of Artificial Intelligence (AI). *California Management Review*, 61(4), 43-65.
- HUGHES, D., & BATEY, M. (2017). Using personality questionnaires for selection. En H. Goldstein, E. Pulakos, J. Passmore & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 151-181). Wiley-Blackwell.
- HUO, Y., HUANG, H., & NAPIER, N. (2002). Divergence or convergence: A cross-national comparison of personnel selection practices. *Human Resource Management*, 41(1), 31-44.
- ION, A., ILIESCU, D., ILIE, A., & ISPAS, D. (2016). The emic-etic approach to personality measurement in personnel selection. *Personality and Individual Differences*, 97, 55-60.
- KÖNIG, C., KLEHE, U., BERCHTOLD, M., & KLEINMANN, M. (2010). Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 17-27.
- KUCHEROV, D., TSYBOVA, V., LISOVSKAIA, A., & ALKANOVA, O. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, 151, 126-137.
- LEAL-RODRÍGUEZ, A., SANCHÍS-PEDREGOSA, C., & MORENO-MORENO, A. (2023). How to measure cultural fit in organizations. The CFAM Method. *Working Papers on Operations Management*, 14(1), 1-10.
- LI, X. (2022). To examine the challenges and implications for the China hospitality industry when conducting recruitment and selection under the influence of COVID-19. *Studies in Social Science & Humanities*, 1(4), 59-73.
- LORA-GUZMÁN, H., CASTILLA-PATERNINA, S., & GÓEZ-FLÓREZ, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94.

- MA, R., & ALLEN, D. (2009). Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment. *Human Resource Management Review*, 19(4), 334-346.
- MABABU, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Opción*, 32(10), 135-151.
- MALVACEDA ESPINOZA, E. (2023). La generación de significado en el análisis cualitativo de información. En E. Malvaceda Espinoza, J. Soto, N. Carrasco, & E. Hernández (Eds.), *La investigación cualitativa, sus aportes teóricos, metodológicos y prácticos* (pp. 177-202). Universidad Cooperativa de Colombia.
- MCCLELLAND, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- MERTENS, D. (2015). *Research and evaluation in education and psychology*. SAGE.
- MILES, M., HUBERMAN, M., & SALDAÑA, J. (2014). *Qualitative data analysis*. SAGE.
- MILES, S., & MCCAMEY, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61(5), 755-764.
- MOORE, D. (2017). How to improve the accuracy and reduce the cost of personnel selection. *California Management Review*, 60(1), 8-17.
- MORALES, S., & MORALES, O. (2018). Capturando la cultura: Tres contribuciones de la antropología a la selección de personal. *Palermo Business Review*, 18, 261-280.
- MORALES, S., & MORALES, O. (2024). La cultura organizacional en el teletrabajo pospandemia. *Revista Internacional de Organizaciones*, 33, 123-144.
- MUDULI, A., & TRIVEDI, J. (2020). Social media recruitment: The role of credibility and satisfaction. *Evidence-based HRM*, 8(2), 237-251.
- MURPHY, K. (2012). Individual differences. En N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 31-47). Oxford University Press.
- NARANJO, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 32, 83-114.
- NAZLIANSYAH, N., & GUNAWAN, J. (2022). Nurses' recruitment and selection: Lessons learned from the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Journal of Healthcare Administration*, 1(1), 10-15.
- NEGM, S., & ATTIA, S. (2022). The role of employer brand on e-recruitment during COVID-19 in Egypt. *International Journal of Scientific Research and Sustainable Development*, 5(2), 187-199.
- ONCIOIU, I., ANTON, E., IFRIM, A., & MÂNDRICEL, D. (2022). The influence of social networks on the digital recruitment of human resources: An empirical study in the tourism sector. *Sustainability*, 14, 3693.

- OSTROFF, C., & ZHAN, Y. (2012). Person-environment fit in the selection process. En N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 252-273). Oxford University Press.
- PATTON, C. (2021). What will recruitment look like after COVID? <https://hrexecutive.com/what-will-recruitment-look-like-after-covid/>
- PRZYTUŁA, S., STRZELEC, G., & KRYSIŃSKA-KOŚCIAŃSKA, K. (2020). Re-vision of future trends in human resource management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management*, 12(4), 70-90.
- RAMOS-VILLAGRASA, P., FERNÁNDEZ-DEL-RÍO, E., & CASTRO, A. (2022). Game-related assessments for personnel selection. A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 13, 952002.
- REYES PÉREZ, M., GÓMEZ FUERTES, A., & RAMOS FARROÑÁN, E. (2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia COVID 19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 232-236.
- REZZANI, A., CAPUTO, A., & CORTESE, C. (2021). An analysis of the literature about the application of artificial intelligence to the recruitment and personnel selection. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 68(289), 25-33.
- RISAVY, S., & HAUSDORF, P. (2011). Personality testing in personnel selection: Adverse impact and differential hiring rates. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(1), 18-30.
- ROBINSON, O. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25-41.
- ROJAS, P. (2011). *Reclutamiento y selección 2.0*. Editorial UOC.
- RYAN, A., & POWERS, C. (2012). Workplace diversity. En N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 814-831). Oxford University Press.
- SACKETT, P., & LIEVENS, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419-450.
- SALDAÑA, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE.
- SALGADO, J., & DE FRUYT, F. (2005). Personality in personnel selection. En A. Evers, N. Anderson & O. Voskuilj (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection* (pp. 174-198). Blackwell.
- SCHICK, J., & FISCHER, S. (2021). Dear computer on my desk, which candidate fits best? An assessment of candidates' perception of assessment quality when using AI in personnel selection. *Frontiers in Psychology*, 12, 739711.
- SCHMITT, N. (Ed.). (2012). *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. Oxford University Press.
- SPENCER, L., & SPENCER, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.

- ŠPOLJARIĆ, A., & OZRETIĆ DOŠEN, Đ. (2023). Employer brand and international employer brand: Literature review. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(4), 671-682.
- STARINJECA, O. (2015). Employer brand role in HR recruitment and selection. *Economics and Business*, 27(1), 58-63.
- STEEERS, R., NARDON, L., & SANCHEZ-RUNDE, C. (2016). Management across cultures. Developing global competencies. Cambridge University Press.
- STEINER, D. (2012). Personnel selection across the globe. En N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 740-767). Oxford University Press.
- STONE, D., STONE-ROMERO, E., & LUKASZEWSKI, K. (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17(2), 152-165.
- STRUŻYNA, J., MARZEC, I., & BOZIONELOS, N. (2021). Competency management in bureaucratic organizations: Evidence from the Polish public administration. *European Management Review*, 18(2), 43-57.
- THAKUR, A., HINGE, P., & ADHEGAONKAR, V. (2023). Use of artificial intelligence (AI) in recruitment and selection. En S. Tamane et al. (Eds.), *International Conference on Applications of Machine Intelligence and Data Analytics 2022* (pp. 632-640). MGM University.
- VAN VIANEN, A. (2005). A review of person-environment fit research: Prospects for personnel selection. En A. Evers, N. Anderson & O. Voskuijl (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection* (pp. 419-439). Blackwell.
- VEDERNIKOV, M., BAZALIYSKA, N., ZELENA, M., VOLIANSKA-SAVCHUK, L., & BOIKO, J. (2022). Management of remote staff selection processes by using smart HR recruiting technology during COVID-19 pandemic. *Polish Journal of Management Studies*, 26(1), 338-355.
- VINCHUR, A., & BRYAN, L. (2012). A history of personnel selection and assessment. En N. Schmitt (Ed.), *The Oxford handbook of personnel assessment and selection* (pp. 9-30). Oxford University Press.
- WILDEN, R., GUDERGAN, S., & LINGS, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

Hacia una mirada decolonial y sociológica de la teoría de la organización argentina

Diego Szlechter 

CONICET, Argentina

dszlechter@campus.ungs.edu.ar

Resumen. En este artículo nos proponemos presentar una historización de la teoría de la organización anclada en la realidad latinoamericana, la cual repiensa los postulados mainstream (Szlechter et al., 2020) que han pretendido hegemonizar el debate académico en América Latina. En este sentido, el caso argentino servirá como ejemplo particular que permitirá esbozar los lineamientos de una propuesta de alcance latinoamericano. A partir de una revisión de literatura latinoamericana con perspectiva decolonial, presentamos las razones para esbozar una teoría de la organización en clave crítica, histórica y sociológica, así como la manera en que esta dialoga con los orígenes de la teoría crítica de la organización en los países centrales y cómo esta se incorporó en la Argentina. A su vez, identificamos los principales desarrollos teóricos que dan cuenta del surgimiento de la teoría crítica y decolonial de la organización en nuestro país que a su vez dialogue con los procesos sociales en los cuales se encuentra embebida. Finalmente, como conclusión, sostenemos que una teoría crítica, decolonial y sociológica debe ofrecer formas alternativas de organización respecto de la emergente en la modernidad capitalista.

Palabras clave: Organización y gestión; colonialismo; Argentina; América latina.

TOWARDS A DECOLONIAL AND SOCIOLOGICAL PERSPECTIVE OF ARGENTINE ORGANIZATIONAL THEORY

Abstract. In this article, we aim to present a historicization of organizational theory anchored in Latin American reality that rethinks the mainstream postulates (Szlechter, 2020) that have sought to dominate academic debate in Latin America. In this sense, the Argentine case will serve as a particular example that will allow us to outline the guidelines for a proposal with a Latin American scope. Based on a review of Latin American literature from a decolonial perspective, we present the reasons for outlining a critical, historical, and sociological theory of organization, the way in which it dialogues with the origins of critical organization theory in central countries, and how it was incorporated in Argentina. In turn, we identify the main theoretical developments that account for the emergence of critical and decolonial theory of organization in our country, which in turn dialogues with the social processes in which it is embedded. Finally, in conclusion, we argue that a critical, decolonial, and sociological theory must offer alternative forms of organization to those emerging in capitalist modernity.

Keywords: *Organization and management; colonialism; Argentina; Latin America.*

1. Introducción: las razones de una propuesta historizada

En sus comienzos, la teoría de la organización carecía de una perspectiva histórica. En cierto sentido, esto se explica porque un abordaje de este tipo supone una mirada crítica y contextualizada del fenómeno, el cual no sucedió sino a partir de la crisis del fordismo de la década del 70 del siglo pasado, cuando las teorías convencionales comenzaron a ser señaladas en su capacidad explicativa de la realidad organizacional (Ibarra Colado y Montaña Hirose, 1989). Este enfoque crítico, en el que lo social y lo contextual adquieren un rol central, comienza a elaborar una propuesta historizada que toma en cuenta los determinantes societales en el derrotero del pensamiento organizacional. El “giro histórico” crítico en los estudios organizacionales (Booth & Rowlinson, 2006; Cooke y Alcadipani, 2015; Durepos *et al.*, 2021; Maclean *et al.*, 2016; Mandiola y Varas, 2018) supuso algunas implicancias epistemológicas, como el despliegue de marcos teóricos que cuestionan el *status quo* de la teoría de la organización convencional, así como el reconocimiento de determinaciones económicas y políticas que dieron lugar a este giro (Durepos y Mills, 2017a).

En síntesis, tal como sostienen Moutinho Abdalla y Faría (2017: 926), sostenemos que se hace necesario incorporar la historiografía situada en nuestro contexto con el objetivo de buscar soluciones a problemáticas de grupos subordinados locales e incorporarlas a asignaturas nodales en la formación desde una mirada que trascienda la modernidad colonial. En este sentido, la generación de una teoría crítica de la organización en los espacios formativos del campo en América Latina requiere de un replanteo de los fundamentos epistemológicos del campo que atienda a las necesidades de una mirada decolonial (Mandiola, 2018) así como de una perspectiva comprensiva (Gonzales-Miranda, 2014) que convoque a pensar lo organizacional a partir de un enfoque centrado en las particularidades de nuestras sociedades.

En este artículo nos proponemos presentar una historización de la teoría de la organización anclada que repiensa los postulados *mainstream* (Szlechter *et al.*, 2020) que han pretendido hegemonizar el debate académico del campo en América Latina. En este sentido, el caso argentino servirá como ejemplo particular que permitirá esbozar los lineamientos de una propuesta de alcance latinoamericano. Para esto, primeramente, explicaremos la metodología que empleamos en este artículo. Posteriormente, presentamos la perspectiva crítica y decolonial del campo. Luego, reflexionamos en torno a los orígenes de la teoría crítica de la organización en los países centrales, así como en nuestra región a partir de una matriz

de análisis sociológico. Veremos de qué manera se incorporaron estos desarrollos teóricos en la Argentina. A continuación, identificamos el surgimiento de la teoría crítica y decolonial de la organización en Argentina. Finalmente, presentamos las conclusiones.

2. Metodología y precisiones epistemológicas

La metodología empleada en este artículo consiste en el análisis documental a través de una revisión de literatura latinoamericana en general y argentina en particular, que aborda los estudios organizacionales desde una perspectiva decolonial y que nos ayudará a encontrar un anclaje territorial a nuestra propuesta de presentar una historización de la teoría de la organización que responda a la realidad de nuestra región. Para esto, se realizó una revisión de un *corpus* central de 25 textos (artículos científicos, libros y capítulos de libro) -que se ubican en el campo de los Estudios organizacionales desde una mirada decolonial- a partir de 3 variables: el foco de la crítica (es decir cuáles son las perspectivas a las que apuntan sus críticas), la metodología empleada y la propuesta que ofrecen para desarrollar una teoría desde el sur. Estas variables se sintetizan en la Tabla 1. A su vez, los textos analizados corresponden al periodo 1989-2024. La razón del periodo escogido radica en que, hacia fines de la década del 80, comenzó el proceso de conformación de la perspectiva crítica en nuestra región a partir de las obras pioneras de Ibarra Colado y Montaña Hirose.

En efecto, nuestro objetivo consiste en analizar un caso local -el argentino- para dar cuenta de una realidad general de todo un continente, más allá de las particularidades y la diversidad de los derroteros en cada país. Inspirándonos en el concepto de reducción sociológica de Ramos (1958) utilizado en el trabajo de Alcadipani (2017), convocamos a incorporar procesos históricos, económicos y sociales que contribuyeron a resignificar -y resistir- la teoría organizacional proveniente de EEUU y Europa. A través de un abordaje poscolonial, Alcadipani toma en cuenta en su análisis la persistencia de los condicionantes históricos en regiones que han sido colonizadas por el norte global. Esta perspectiva permite dar cuenta y hacer escuchar a las voces desde la llamada “periferia”. El autor propone una perspectiva comprensiva que deja lugar a las diversas mediaciones presentes en la recepción de los modelos que procuraron dominar los estudios del campo de la Administración en nuestra región. Desde este tipo de abordaje, es posible observar la pretensión hegemónica de los textos y las estrategias pedagógicas del *management* en Latinoamérica, que procuró negar en su agenda los elementos decoloniales. No se trata de negar la influencia de procesos foráneos, pero el autor aboga por incorporar a este proceso la mirada -y la acción- nativa dado que incluso la misma práctica de la

Tabla 1. Matriz de análisis del corpus de textos de Estudios organizacionales

Fuente	Foco de la crítica	Propuesta/Tesis central
Alcadipani, R. (2017).	Circulación global del conocimiento (especialmente proveniente de los EE.UU.) y las prácticas del <i>management</i> en las escuelas de negocio: su impacto en la periferia.	Matizar las teorías que sostienen el traslado automático de las teorías y prácticas del <i>management</i> del centro a la periferia. Propone tomar en cuenta las prácticas resistentes que matizan e incorporan de manera parcial y adaptadas al contexto.
Alcadipani, R., Khan, F. R., Gantman, E. & Nkomo, S. (2012)	El <i>management</i> como instrumento nodal en las estrategias de los países desarrollados para transformar las economías denominadas subdesarrolladas en economías de mercado.	Si bien se oponen a aceptar la circulación de saberes y prácticas organizacionales en forma unidireccional -desde el norte global hacia el sur global- también descreen de visiones esencialistas que romantizan perspectivas nativas "puras". Proponen la construcción del conocimiento organizacional desde el sur global.
Alcadipani, R., Westwood, R. & Rosa, A. (2015)	El estudio de las organizaciones fue conducido históricamente por investigadoras e investigadores del centro que, utilizando desarrollos epistemológicos de sus propios territorios, se ocuparon de analizar la realidad de los países periféricos. La resistencia de discursos neocoloniales en la era poscolonial.	Más allá de los intercambios académicos entre investigadoras e investigadores del norte y el sur, que pueden ser igualitarios, el contexto espacio-temporal es poscolonial, más allá de la voluntad de los actores.
Escobar, A. (2004)	Paradigma de la modernidad y de la idea de tercer mundo que trae aparejada. La globalización norteamericocéntrica de carácter imperialista y la supremacía militar y económica que doblega a las naciones y a los pueblos en todo el planeta. Noción de colonialidad global: procura marginar los conocimientos y culturas subalternas.	La emergencia de movimientos contrahegemónicos que contrarrestan los procesos globalizadores imperiales, creando nuevas formas de globalización y "políticas de la diferencia". Necesidad de salir del paradigma de la modernidad capitalista. Las propuestas tercermundistas o poscoloniales no son suficientes, se debe aceptar la pluralidad de voces de los movimientos subalternos. Propone el ejercicio de una epistemología situada (p. 209).

(continúa)

Tabla 1. Matriz de análisis del corpus de textos de Estudios organizacionales (continuación)

Fuente	Foco de la crítica	Propuesta/Tesis central
Escobar, A. (2010)	La modernidad liberal capitalista basada en la propiedad privada.	Existencia de pluralidad de modernidades (p. 3). Diversas tradiciones teóricas superpuestas que vienen a cuestionar la modernidad: marxismo, posestructuralismo y estudios decoloniales (p. 3). Propone el despliegue de formas comunitarias de organización social provenientes de prácticas de poblaciones nativas (p. 5). Las alternativas a la modernidad capitalista no vienen desde el Estado sino desde los movimientos sociales representados por indígenas y afrodescendientes.
Dussel, E. e Ibarra Colado, E. (2006).	Eurocentrismo y americanocentrismo.	La modernidad no es sólo de origen europeo. Tuvo influencias extraeuropeas. Los recursos de la periferia ayudaron al desarrollo de la modernidad supuestamente europea. Proponen salir del complejo de inferioridad que la modernidad "europea" trató de inculcarle a Latinoamérica.
Ibarra-Colado, E. (2010)	La razón instrumental de la modernidad.	Cuestiona la viabilidad de la violencia implícita del proyecto moderno. Propone el comunitarismo basado en la ética que defienda la vida para enfrentar la violencia de mercado.
Ibarra Colado, E. y Montaña Hirose, L. (1989).	Teoría de la organización como sirvienta del poder.	Enfoque crítico en el que lo social es central. Los autores critican la perspectiva utilitarista de la Teoría organizacional clásica y convencional. Propuesta historizada que tome en cuenta los determinantes sociales en el derrotero de pensamiento organizacional. Gran capacidad crítica pero debilidad a la hora de proponer un nuevo marco teórico alternativo.

Fuente	Foco de la crítica	Propuesta/Tesis central
Mandiola, M. (2020).	La posición colonial de los estudios del <i>management</i> . Incluso los CMS poseen una visión universalista de la crítica, descontextualizada en términos geopolíticos.	Propone abordar la problemática desde el concepto de liberación para oponerse a la colonización por medio del discurso managerial.
Mandiola, M. y Varas, A. (2018).	Managerialismo masculino en la academia chilena.	Ausencia de perspectiva de género en la educación en <i>management</i> en Chile.
Faria, A. (2014).	Transmodernidad: contra la razón instrumental implícita en el proyecto moderno que a su vez inventó su propia "periferia" subalterna.	Pensamiento liminar para el estudio decolonial de los <i>Critical management studies</i> : "pluriversalidad transmoderna" (p. 277). Necesidad de reemplazar la pretensión universalista del conocimiento europeo. Diversidad de "mundos" y formas de conocimiento por fuera del anglosajón. Propone crear una perspectiva crítica desde los "bordes", desde la subalterinidad y la mirada decolonial.
Moutinho Abdalla, M. y Faria, A. (2017).	Universalización y subalternización del conocimiento norteamericano en el campo de la Administración en Brasil.	Potencial de la perspectiva decolonial en el campo de la Administración en Brasil. Perspectiva transcosmopolita en Administración que reconozca las particularidades de cada región del mundo en pie de igualdad (p. 914).
Farias, A., Ibarra Colado, E. y Guedes, A. (2010).	Ausencia de una perspectiva decolonial en el campo del <i>management</i> internacional que contribuya al debate en el campo de las Relaciones internacionales.	Proponen abrir un diálogo interdisciplinario entre el <i>Management</i> internacional y las Relaciones internacionales con el objetivo de ofrecer una perspectiva decolonial del <i>management</i> desde nuestra región que ayude a un descentramiento de la mirada de las Relaciones internacionales, la cual usualmente está puesta en el mundo anglosajón.

(continúa)

Tabla 1. Matriz de análisis del corpus de textos de Estudios organizacionales (continuación)

Fuente	Foco de la crítica	Propuesta/Tesis central
Gantman, E. (2017).	Estudios ortodoxos de la Gestión en Latinoamérica.	En los Estudios críticos de la Gestión, la crítica proviene no solo desde dentro del propio campo sino también de las Ciencias Sociales y Humanas en general. Persistencia de la tradición ortodoxa anglosajona en el campo de la Administración.
Alcadipani, R. y Faria, A. (2014).	Circulación internacional del conocimiento organizacional.	La revista "Critical perspectives on International Business" contribuyó a la creación de una perspectiva pluriversa de los negocios internacionales.
Saavedra Mayorga, J. J. (2006).	La instrumentalización del hombre en el campo de la Administración.	Propone un enfoque del campo de la Administración desinstrumentalizado y centrado en el hombre.
Araujo Misoczky, M. C. (2019).	Estudios poscoloniales desde el punto de vista de la dominación política y la exploración económica. El campo de la Administración invadió los Estudios organizacionales. Postura <i>antimanagement</i> . Crítica a los estudios poscoloniales debido a la invisibilización del concepto de explotación.	Propone un análisis desde la Filosofía de la liberación de Dussel y la Colonialidad del poder de Quijano. Por otra parte, apunta a crear conocimiento contrahegemónico al servicio de la producción y reproducción de la vida como en los estudios feministas, los movimientos populares de inmigrantes e indígenas, las luchas contra el racismo y los grupos ambientalistas.
Cooke, B. y Alcadipani, R. (2015).	Relación entre Fundación Ford y una Escuela de negocios de Brasil. Americanización de la educación en <i>management</i> . Recepción híbrida -en función del contexto y las necesidades de la realidad local- de la educación en <i>management</i> propuesta por esta Fundación gracias a la financiación de proyectos.	Matizar la noción de dominación en el proceso de incorporación de la educación en <i>management</i> en Brasil. Necesidad de incluir la noción de subversión.

Fuente	Foco de la crítica	Propuesta/Tesis central
Durepos, G. and Mills, A. J. (2017).	Perspectivas ahistóricas en los Estudios organizacionales y en el campo de la Administración.	Necesidad de un giro historiográfico de los Estudios organizacionales que incluya los determinantes contextuales en el análisis del campo.
Cummings, S., Bridgman, T., Hassard, J. and Rowlinson, M. (2017).	Estrechez de miras del campo clásico y ortodoxo de la Administración.	Reescribir la historia del campo de la Administración desde una perspectiva que trascienda el objetivo de la eficiencia.
Durepos, G., Shaffner, E. C. & Taylor, S. (2021).	Estudios organizacionales ahistóricos.	Propuesta de desarrollo de estudios críticos históricos organizacionales.
Booth, C. and Rowlinson, M. (2006).	El vínculo entre el campo de la Administración y la historia organizacional.	Marcos teóricos que tomen en cuenta los determinantes societales en el derrotero del pensamiento organizacional.
Szlechter, D., Solarte Pazos, L., Teixeira, J., Feregrino, J., Isla Madariaga, P. y Alcadipani, R. (2020).	Vertientes convencionales y funcionalistas que tuvieron un rol hegemónico en los Estudios organizacionales.	Propuesta de agenda de investigación de los Estudios organizacionales de alcance latinoamericano.
Szlechter, D., Bauni, N. y Suárez Maestre, A. (2024).	El campo de la Administración en la Argentina estuvo aislado del resto de las Ciencias Sociales.	Incorporar los desarrollos teóricos de diferentes disciplinas de las Ciencias sociales para recuperar la perspectiva crítica de los Estudios Organizacionales en la Argentina.
Szlechter et al. (2020).	Los Estudios Organizacionales abrevaron históricamente en la perspectiva funcionalista del campo de la Administración. Necesidad de recuperar las perspectivas críticas dentro del campo de las Ciencias Sociales.	El ser humano y el medioambiente deben ser el centro de las preocupaciones de una agenda de investigación en Estudios organizacionales de alcance latinoamericano.

Fuente: Propia.

gestión en un contexto diferente al del mundo anglosajón obliga a una reconversión de lo que “viene de afuera”. En este sentido, no es la intención negar la influencia de modelos extranjeros, pero a partir de la manera en que estos fueron recepcionados y las formas alternativas que emergieron a partir de ello, procuramos proponer una teoría de la organización que visibilice a los grupos subalternos y que ofrezca nuevas coordenadas para reescribir la teoría incluso en la formación “clásica” en negocios.

En relación a las particularidades del caso argentino, es necesario aclarar que la emergencia relativamente tardía de un corpus teórico -que aún se encuentra en proceso de consolidación- que aborda el fenómeno organizacional, llevó a la incorporación de estudios por fuera del campo de la Administración o de los Estudios organizacionales, como por ejemplo la Sociología o la Historiografía.

3. La perspectiva crítica y decolonial¹

Además de la perspectiva crítica histórica, nuestra propuesta se funda en una mirada latinoamericana decolonial de los Estudios organizacionales que

¹ Si bien en este trabajo consideramos a la perspectiva decolonial dentro de los estudios críticos, existe una profusa literatura que critica los abordajes decoloniales y poscoloniales. Uno de los autores más referenciados en esta temática es el esloveno Slavoj Žižek, quien defiende las tesis de corte emancipatorio provenientes de la izquierda europea (1998). En otro de sus escritos, polemizando con Mignolo, se apoya en Franz Fanon y su lucha contra el colonialismo francés para apuntar contra cualquier tipo de esencialismo romantizado de un tiempo precapitalista al que el sur global es convocado a retornar según las tesis poscoloniales. Por otra parte, Žižek (2014) señala que el capitalismo ha adquirido una dimensión global en la que Europa ya no ocupa un rol central. Por ese motivo, hablar de colonialidad eurocéntrica consistiría en una cuestión extemporánea. En efecto, ciertas perspectivas decoloniales invisibilizan sociedades y tendencias reaccionarias dentro de los propios países del llamado sur global. La defensa del buen vivir y la armonía entre los seres, así como la automática relación entre desarrollo y muerte que propone Mignolo terminan siendo universales abstractos con múltiples significados (Žižek, 2014: 16). En suma, Žižek defiende el legado europeo de izquierda que es anticapitalista. Según el autor, no se trata de retornar a un pasado precolonial ya que este pudo haber sido reaccionario. En todo caso, la opresión sufrida por los países colonialistas tiene la capacidad de fundar las bases de un movimiento emancipatorio de carácter universal en el seno de los propios grupos subalternos. En una línea crítica similar, Chibber (2013 y 2014) apunta contra los estudios poscoloniales que refuerzan el carácter identitario de la cultura y relega a un segundo plano la crítica a la explotación capitalista. Todo lo que provenga del “centro” europeo es sistemáticamente desechado, incluyendo las críticas anticapitalistas. Es por este motivo que la lucha contra el capitalismo debe adquirir ribetes universales, sin distinción entre centro y periferia. Su tesis supone que el capitalismo ha adquirido una dimensión global por lo que carece de sentido hablar de un marxismo eurocéntrico. Para Chibber, la lucha anticapitalista posee un carácter global y eso es una cuestión que las teorías poscoloniales rechazan, dado que la respuesta al capitalismo debe surgir desde la resistencia basada en las identidades culturales subalternas del llamado tercer mundo. Sin embargo, en línea con la tesis de Žižek, incluso las luchas subalternas en el sur global tienen la capacidad de adoptar una dimensión universal de la misma manera que la izquierda europea. Por otro lado, la socióloga marroquí - israelí Eva Illouz (2025), en línea con los autores citados anteriormente, denuncia que las teorías que abrevan en el decolonialismo esencializan al occidente capitalista en tanto entidad homogénea que encarna la ideología del poder colonial. En efecto, el decolonialismo devino una suerte de práctica *pret a porter* que persiste en todas las estructuras de poder a lo largo del planeta. De esta manera, el racismo propio del espíritu colonial puede estar presente en el seno de sujetos en una sociedad descolonizada, aunque sea de manera inconsciente. A esto Illouz lo denomina “poderismo”, en el sentido de ver la persistencia de estructuras de poder opresivo -cuyo origen se remonta a la época colonial- en todos los ámbitos de la vida social. En síntesis, si bien compartimos algunas de las críticas a la decolonialidad por parte de las y los autores citados, nuestro abordaje de los Estudios organizacionales abrevia no solo en los postulados decoloniales sino que los integra dentro de la teoría crítica que recupera el concepto clásico marxista de explotación y de primacía de la razón instrumental en la vida en sociedad, tributaria de la escuela de Frankfurt.

critican al paradigma de la modernidad y a la idea de tercer mundo que trae aparejada, dado que este concepto fue una invención del autodenominado primer mundo que impuso los parámetros para ser incluido en uno u otro “mundo”, inventando la periferia subalterna (Escobar, 2004 y 2010; Faría, 2014). Según Escobar, a través de la supremacía militar y económica, se estableció una suerte de colonialidad global que procuró marginar los conocimientos y culturas subalternas de las regiones denominadas “tercer mundo” o “periferia”. Para salir de la condición subalterna, el autor propone trascender el paradigma de la modernidad capitalista aceptando la pluralidad de voces de los movimientos subalternos que proponen emanciparse por fuera de la modernidad colonialista (Escobar, 2004: 207 y 217). No se trata de proponer una modernización alternativa a la europea o norteamericana, sino de esbozar un proyecto decolonial (Farías et al., 2010) que ponga en cuestión las formas capitalistas de organización basadas en la propiedad privada y que elabore configuraciones de carácter comunitario (Escobar, 2010: 11) o que cuestionen la circulación internacional del conocimiento organizacional (Alcadipani y Faría, 2014). Tal como sostiene Mandiola (2020), se trata de abordar la problemática desde el concepto de liberación -en oposición al de emancipación, surgido en el norte global- para oponerse a la colonización por medio del discurso managerial (en otras palabras, no se trata de criticar lo que viene del norte, sino de subvertirlo). En el mismo sentido, Araujo Misoczky (2019) y Misoczky et al. (2015) se posicionan desde una postura *antimanagement* (en el mismo sentido de Parker, 2002) contra los estudios poscoloniales debido a que estos pretenden invisibilizar el concepto de explotación económica. Como alternativa superadora, sugieren incorporar las posturas de los movimientos sociales y ambientalistas de Brasil, que emergieron a partir de la década del 80 y 90 del siglo pasado.

La circulación global de los conocimientos en torno a los Estudios organizacionales, especialmente por parte de los EEUU, tuvo como objetivo las escuelas de negocios del resto del mundo. Moutinho Abdalla y Faría (2017) advierten que la expansión del modelo de educación en Administración (campo que intentó monopolizar los Estudios organizacionales) sucedió a partir de la 2da posguerra, proceso concomitante con el despliegue del llamado capitalismo académico. Es a partir de ese momento que las instituciones donde se forma en Administración pasaron a estar cooptadas por las miradas coloniales (p. 924) lo que dificultó la incorporación de pesquisas fuera del alcance de la modernidad capitalista en los planes de estudio que abordaban la problemática organizacional. Según Alcadipani *et al.* (2012) y Alcadipani (2017), el *management* constituyó un instrumento nodal en las estrategias de los países desarrollados para transformar las economías

denominadas subdesarrolladas en economías de mercado². De acuerdo con las pretensiones imperialistas, emular las prácticas y el conocimiento managerial de los EEUU era crucial para abandonar la condición tercermundista. Si bien los autores mencionados se oponen a aceptar la circulación de saberes y prácticas organizacionales en forma unidireccional -desde el norte global hacia el sur global- también descreen de visiones esencialistas que romantizan perspectivas nativas “puras”. En este sentido, Alcadipani (2017) propone matizar las teorías que sostienen el traslado automático de las teorías y prácticas del *management* del “centro” a la “periferia”, proponiendo tomar en cuenta las prácticas resistentes que incorporan de manera parcial -y adaptadas al contexto- las pretensiones coloniales del norte global en materia de circulación de saberes y prácticas de *management*. En el mismo sentido, Cooke y Alcadipani (2015) reconocen una recepción híbrida -en función del contexto y las necesidades de la realidad local- de la educación en *management* a pesar de los intentos de fundaciones norteamericanas como Ford, que procuró transformar a los estudios sobre *business* en una verdadera ciencia en el seno de una escuela de negocios de Brasil. Así, en lugar de hablar de dominación en el proceso de “americanización” de los estudios de *management*, prefieren analizarlo desde la noción de subversión.

Sin embargo, la necesidad de matizar las pretensiones hegemónicas no implica dejar de criticar las posiciones colonialistas de los estudios del *management*. Una de las autoras que se ubica en esta línea es Mandiola (2020), quien cuestiona incluso a los *Critical management studies*³ (en adelante CMS) quienes ofrecen una visión universalista de la crítica, descontextualizada en términos geopolíticos. Los CMS, a pesar de su mirada crítica, no dejan de abordar sus problemáticas desde la perspectiva anglosajona. Para eso, propone descentrar los CMS a través de la reflexión sobre diferentes formas de opresión, geopolíticamente situadas (p. 165). Esto no quita el reconocimiento de la pregnancia de la óptica managerial anglosajona en nuestras organizaciones (p. 172), pero su crítica debe partir desde nuestras propias realidades (Szlechter *et al.*, 2020).

No todos las y los autores consideran a la modernidad capitalista como un producto estrictamente europeo. Según Dussel e Ibarra Colado (2006), la modernidad tuvo influencias extraeuropeas. Los recursos de la “periferia” ayudaron al desarrollo de la modernidad supuestamente europea. Es en este sentido que proponen salir del complejo de inferioridad que la modernidad “europea” trató de inculcar a nuestra región. En este sentido, la organización moderna

2 Según Alcadipani *et al.* (2015), el estudio de las organizaciones fue conducido históricamente por investigadores del centro que, utilizando desarrollos epistemológicos de sus propios territorios, se ocuparon de analizar la realidad de los países periféricos a través de una representación “exotizada” del llamado tercer mundo.

3 Perspectiva crítica de las ciencias de la gestión surgida en Gran Bretaña en la década del 80 del siglo pasado.

surgida en la revolución industrial que se orientó a la eficacia y la eficiencia, generó sus propias contradicciones y resistencias que emergieron por medio de los lazos informales comunitarios creados por sus grupos subalternos. Estos lazos se manejaron de acuerdo a una lógica diferente a la de la apropiación individual de la ganancia -como por ejemplo el comunitarismo basado en la ética que defiende la vida para enfrentar la violencia de mercado (Ibarra-Colado, 2010)-, lo que llevó a cuestionar la racionalidad instrumental (Saavedra Mayorga, 2006) como único elemento presente en la definición de los fines organizacionales. A su vez, la Escuela de Montreal (Echeverry et al., 1992) de la que forman parte varios autores latinoamericanos, se destaca por elaborar una propuesta crítica alejada de los postulados instrumentales, al tiempo que pone al ser humano como finalidad última de cualquier organización.

En la misma línea de los estudios decoloniales, Faría (2014) propone una “pluriversalidad transmoderna” (p. 277) para reemplazar la pretensión universalista del conocimiento europeo de manera de trascender la razón instrumental implícita de las organizaciones “modernas” que las presentan como las únicas formas posibles. Para esto, procuran crear estudios críticos desde los “bordes” y la subalternidad sin por eso invisibilizar el conocimiento existente en el llamado “centro” pero con la convicción que el conocimiento es necesariamente situado (p. 283). En la misma línea, Moutinho Abdalla y Faría (2017: 914) reflexionan en torno a la perspectiva transcosmopolita en Administración que reconozca las particularidades de cada región del mundo en pie de igualdad. Diferenciándose de propuestas del mundo anglosajón, en lugar de fortalecer la modernidad o de proponer modernidades alternativas, los autores proponen crear formas no occidentales de conocimiento (p. 916).

Antes de adentrarnos en el surgimiento de la Teoría crítica de la organización en nuestra región, veamos cómo fueron los comienzos de esta perspectiva en el mundo. Para esto, incorporaremos una matriz de análisis sociológica con el fin de vincular el derrotero histórico del campo con factores contextuales de carácter social que, sin duda, condicionaron su devenir.

4. En torno a los orígenes de la teoría crítica de la organización

La primacía de los postulados de las ciencias exactas por sobre otros marcos interpretativos en torno a “lo social” no fue privativa de la *organizational theory*, pero su pervivencia en el tiempo a lo largo del siglo XX, sin duda constituye una particularidad de esta. La consecuencia central de este sesgo constituyó la

preeminencia de la racionalidad instrumental (Adorno y Horkheimer, 1998) como fundamento filosófico para explicar problemáticas inherentes a la vida en las organizaciones. Así, las organizaciones fueron pensadas como instrumentos que se adecuan para cumplir determinados fines de acuerdo a los principios de la racionalidad instrumental en función del logro de objetivos del modo más eficiente posible. Esta confianza ilimitada en la razón instrumental que mencionan Adorno y Horkheimer provocó que ciertos procesos y actores sean tildados de no racionales o directamente irracionales. Así, toda resistencia al poder fue combatida o invisibilizada en el mejor de los casos. Incluso las miradas sobre el entorno de las organizaciones estaban teñidas de un fuerte racionalismo.

Esto fue así hasta la década del sesenta del siglo pasado, cuando una serie de acontecimientos que sucedieron en el mundo trastocaron los cimientos de la disciplina. La segunda posguerra fue testigo de la expansión de los grandes conglomerados transnacionales. En el bloque occidental, liderado por Estados Unidos, comenzó un proceso de expansión del modelo del *business* norteamericano gracias a los subsidios y empréstitos del plan Marshall a Europa y Japón (Szlechter, 2020), lo que trajo aparejado la circulación global de los conocimientos y prácticas del *management* de los EEUU (Alcadipani, 2017). Desde 1945 hasta 1973 el continente europeo occidental y EEUU fueron testigos de los llamados 30 gloriosos años, en los cuales se produjo un crecimiento sostenido de sus economías y de las tasas de productividad empresarial. El modelo empresarial fordista fue el que contribuyó a esta “edad dorada” del capitalismo, el cual analizaremos más adelante.

Pero es precisamente a finales de la década del 60 y principios de los 70 que el paradigma fordista a nivel económico y organizacional encontró serios límites para mostrar los resultados exitosos de años anteriores. Varios factores coadyuvaban con esta crisis. Por un lado, el trabajo repetitivo estandarizado generaba consecuencias en la salud física y psíquica de las y los trabajadores. El pacto fordista propio del Estado de Bienestar europeo de la segunda posguerra o del *new deal* norteamericano de la década del treinta del siglo pasado, supuso un compromiso por parte de empresarias y empresarios así como del movimiento obrero. Por un lado, el capital debió reconocer a los sindicatos como institución con la cual se deben negociar en forma colectiva las condiciones de trabajo de sus representadas y representados. Por su parte, las y los trabajadores aceptaron que las mejoras en sus ingresos debían ir acompañadas de aumentos en la productividad (Coriat, 1994). Pero una serie de factores minaron este acuerdo. El aumento de defectos de fabricación era una consecuencia directa de las duras condiciones del trabajo taylorista/fordista. Por otro lado, la producción en serie empezó a enfrentarse con dos oponentes: por un lado, la creciente clase media que requería consumir productos diferenciados como criterio de distinción respecto de trabajadoras y

trabajadores de “planta” y por otro, la emergencia de un competidor global en un lugar distante respecto del epicentro del poder económico mundial: Japón. Este país comenzó a experimentar con un nuevo modelo de organización del trabajo que permitía producir de manera masiva productos diferenciados y que fue denominado ohnismo (Coriat, 2000) o toyotismo.

Uno de los cambios más significativos acaecidos en esta época fue la atención que comenzaron a prestar las empresas a elementos intangibles del proceso de trabajo. Varios factores de naturaleza económica, cultural y geopolítica confluyeron en esta mutación. La emergencia de Japón como líder económico mundial obligó a potencias como EEUU, que le prestaran atención a las particularidades de la cultura japonesa que llevaron a que sus productos de consumo masivo, durables y semidurables, se comercien en el mundo. Morgan (1991) dio cuenta de los principios subyacentes de esta cultura los cuales se resumían en un abandono del trabajo taylorista parcelizado (reemplazándolo por el trabajo en equipos polifuncionales) así como un fuerte espíritu de cuerpo compartido por empresarias, empresarios, obreras y obreros que se remonta a la cultura cooperativa de los antiguos arrozales (que llevó a la existencia de sindicatos por empresa y no por gremio), entre otras cosas.

Todo esto llevó a las grandes firmas globales a prestar atención a la influencia de la cultura -nacional- en el desempeño económico y organizacional. Este replanteo tuvo un fuerte impacto en los Estudios organizacionales. En las *business schools* norteamericanas proliferaron las pesquisas en torno a la cultura organizacional (Schein, 1995). Es aquí cuando, desde la academia, surgieron debates que no solo criticaban la racionalidad de las teorías organizacionales clásicas, sino que cuestionaban los cimientos de la disciplina. Según Ibarra Colado (1991), los principales focos de la crítica se basaban en los propios principios fundantes de la teoría ortodoxa: el “huevo de la serpiente” de la teoría clásica de las organizaciones radicaba en que la praxis laboral dominó siempre las preocupaciones teóricas. Es aquí que Ibarra Colado (2000) recupera un texto de Nicos Mouzelis del año 1967 en el que esboza los principios de una crítica a las perspectivas conservadoras del campo que detallan a continuación.

En primer lugar, señala un interés enfocado en las necesidades de la conducción empresarial. Los paradigmas organizacionales han servido a los intereses del capital. Detrás de postulados que se presentaban defendiendo la mejora de las condiciones de trabajo, en realidad no hacían sino mejorar la performance empresarial. Por ese motivo, Mouzelis (1991 [1967]) propone generar conocimiento que sirva a los intereses del conjunto de actores organizacionales. En segundo lugar, el derrotero de la teoría organizacional se caracterizó por una suerte de amnesia respecto del contexto histórico del surgimiento de los diferentes paradigmas. El

principal problema que presentaba este tipo de abordaje era su falta de contextualización histórica. Cada nuevo postulado se presentaba como un verdadero “rompimiento paradigmático” en relación con los modelos anteriores sin reparar en la “complementariedad teórica” (Ibarra y Montaña, 1987) entre los modelos teóricos. Es necesario observar la manera en que se presentan los temas en los manuales clásicos de la disciplina, para ver que la historia aparece invisibilizada.

En tercer lugar, el reduccionismo presente en los estudios de caso -modelo de enseñanza por excelencia en las escuelas de Administración de los EEUU- que procuraba explicar el éxito o fracaso de los desarrollos teóricos del campo aplicando metodologías cualitativas y cuantitativas propias del *case research*. Este método fue el elegido a partir de la década del 50 para erigir al *management* en una verdadera disciplina científica positivista, emulando a las disciplinas de las ciencias exactas y naturales (Khurana, 2007). El foco de la crítica aquí apuntaba a la falta de contexto de los estudios de caso. En cuarto lugar, la pretensión hegemónica era un componente central de la ortodoxia. En este sentido, muchos de los desarrollos teóricos pensados en los EEUU o en Europa occidental eran trasladados de manera automática a otros contextos sin mediación alguna. Esto tuvo fuertes implicancias en el desarrollo de la disciplina en países llamados periféricos. En la formación, se vieron reflejadas en el desarrollo de los planes de estudio del campo que emulaban la departamentalización de las empresas transnacionales. En el ámbito editorial, se convirtió en costumbre ver las secciones de temas de gestión en los estantes de las librerías, repletos de libros traducidos del inglés con estudios de casos de firmas norteamericanas. En suma, la pretensión universalista supuso que los países periféricos necesitaban adoptar los modelos organizacionales de los países centrales si pretendían salir del “atraso”.

Por último -y estrechamente relacionado con la crítica anterior- implicaba que los problemas europeos o norteamericanos deberían ser trasladados al resto del mundo de manera automática. De esta manera, la vocación imperialista económica pretendió invadir el campo teórico sin tener en cuenta la mirada nativa, muchas veces opuesta a la del imperio. Es a partir de aquí que surgió una corriente crítica del *management* que siguió una vía paralela a la *mainstream*, la cual nunca desapareció del todo. La década del 80 del siglo pasado fue testigo de la consolidación de esta corriente crítica, especialmente en Gran Bretaña. En el marco de un desmantelamiento del Estado de Bienestar, varios centros de estudio de dicho país ligados a la Sociología debieron cerrar sus puertas y sus sociólogos y sociólogas encontraron cobijo en escuelas de negocios. Es así como surgen los CMS (*critical management studies*), los estudios críticos de la gestión, que inspirarán a otras instituciones del mundo como EGOS (*european group on organizational*

studies) o el de más reciente creación REOL⁴ (red de Estudios organizacionales de Latinoamérica).

Como consecuencia de esto, a partir de un análisis pormenorizado de las corrientes y paradigmas que consolidaron el campo de la teoría de la organización, identificaremos su recepción en países del sur global, donde si bien en algunos casos adoptaron desarrollos teóricos de origen europeo y norteamericano, las particularidades de sus economías y de sus sociedades obligan a reflexionar en torno a las mediaciones necesarias para el despliegue de una teoría organizacional situada que represente la identidad de nuestra región.

Veamos entonces el surgimiento de la teoría clásica de la organización desde el prisma de los estudios críticos decoloniales.

5. Sobre los orígenes del campo de la Teoría de la organización en Latinoamérica

Las primeras producciones académicas de la disciplina surgieron de las escuelas de negocio norteamericanas. *Business Schools* como las de Harvard, Stanford y Columbia procuraron que la formación técnico profesional de la Administración se transformara en una verdadera “ciencia” al servicio de la sociedad. Estas instituciones pretendían convertir al *management* en una profesión al estilo clásico como la abogacía o la medicina. Para eso, crearon carreras de grado y de posgrado (MBA, *master in business administration*) y transformaron sus planes de estudio para imponerles un perfil más “científico” siguiendo las premisas positivistas, con financiamiento de fundaciones como Ford. Sin embargo, el objetivo que pretendían cumplir estas instituciones era el de proveer de cuadros técnicos medios a las grandes corporaciones. Retrocedamos en el tiempo para ver cómo surgió esto.

En la década del 80 del siglo XIX, Estados Unidos fue testigo de una transformación en el capitalismo. La expansión de la frontera oeste (con las consabidas consecuencias nefastas para los pueblos nativos de la zona) llevó a la necesidad de poblar un gran espacio geográfico con colonos provenientes del Este y así lograr desarrollarlo económicamente. Gracias a la invención del telégrafo y la explotación de las minas de carbón, se desplegó una inmensa red de vías de ferrocarril que llevó al nacimiento de la red transcontinental que atravesaba el país de este a oeste. Los primeros conglomerados empresariales norteamericanos eran empresas de ferrocarriles. Debido a su diversificación geográfica y funcional, firmas manejadas por una familia encontraban cada vez más difícil la gestión cotidiana de sus operaciones (Szlechter, 2020).

4 Ver Sanabria *et al.* (comps.) (2024). En busca de los estudios organizacionales de Latinoamérica. Bogotá: Editorial de la Universidad del Rosario.

Es así como las escuelas de negocios comenzaron a proveer de mandos medios que se ocupaban de la gerencia de las distintas unidades funcionales y geográficas de estas empresas, lo que derivó en un conflicto al interior del capital: la división entre propiedad y control. La incorporación de managers asalariados a la gestión de las grandes firmas implicaba una pérdida de control del poder de parte de los propietarios. En efecto, las preocupaciones de la comunidad gerencial para gestionar estas firmas fueron derivadas a las escuelas de negocios para que les brindaran soluciones con base “científica” y así lograr un manto de legitimidad a sus decisiones.

6. La etapa clásica de la Teoría de la organización

Esta etapa emergió en el contexto descrito *ut supra*. La idea de encontrar un método con base científica para mejorar la eficiencia en el proceso de trabajo era de larga data.

Taylor era un hombre de su época en la cual el capital estaba preocupado por mejorar su productividad y por combatir la resistencia obrera a las nuevas formas de organización del trabajo. El triunfo del norte industrializado en la guerra de secesión norteamericana implicó que las grandes plantaciones de algodón del sur de los EEUU dejaran de emplear mano de obra esclava lo que a su vez derivó en el aumento del precio del cultivo, por lo que su principal importador, Inglaterra, se vio obligado a buscar otros proveedores como India, Egipto y Paraguay. Entre 1864 y 1870 se libró la guerra de la Triple Alianza entre Paraguay por un lado y Brasil, Uruguay y Argentina por otro. En ese momento, Paraguay era uno de los países de mayor desarrollo económico, con una red de ferrocarriles y grandes plantaciones de algodón. Con el apoyo de la embajada británica en Río de Janeiro, la entente entre los tres países de la alianza triunfó por sobre el ejército de Solano López, premier paraguayo. Inglaterra pasaría a tener disponible el algodón guaraní (Szlechter, 2020).

La teoría clásica de la organización se desarrolló en el contexto de expansión de las economías de EEUU e Inglaterra. Estos países pretendían erigirse en productores de manufacturas y para esto necesitaban evitar que otros países se convirtieran en competidores y que a su vez les proveyeran de materias primas necesarias para sostener su industrialización. Para esto fue necesario que las élites económicas de los países periféricos se convencieran de la necesidad de mejorar la productividad de sus cultivos y ganados pero que desistieran de todo intento de industrialización. Un fiel reflejo de esta postura es la del argentino Domingo Faustino Sarmiento, quien reconoce que el país debiera focalizarse en el sector agrícola-ganadero, mientras Europa debiera guiar al país en el camino de la industrialización.

Si en los EEUU el taylorismo se expandió en el contexto de un proceso de industrialización y de pretensión hegemónica mundial, en Argentina, importadora de productos manufacturados, los postulados de Taylor se aplicaron en la industria frigorífica, controlada por capitales norteamericanos e ingleses (Lobato, 2002, en Szlechter, 2020). Este era el contexto de la división internacional del trabajo que cada vez condenaba más a algunos países a una posición subordinada en el capitalismo, mientras que otros se posicionaban en la vanguardia tecnológica de aquella época. Un fiel reflejo de esto fue el tratado Roca (representante del gobierno argentino) - Runciman (su contraparte inglesa) de 1933 en la ciudad de Ottawa con el fin de terciar en una crisis diplomática que estalla cuando Gran Bretaña decide dejar de comprarle granos y carnes a la Argentina para importar esos productos desde Australia y Canadá. En el tratado, Argentina acepta vender sus productos agrícolas a un precio menor a cambio de ofrecerle a Inglaterra grandes obras de infraestructura como los ferrocarriles, los tranvías y las obras de saneamiento urbano (Szlechter, 2020).

Queda así cristalizada la posición subordinada de Argentina en el concierto de la división internacional de trabajo. En este marco, firmas inglesas y norteamericanas instaladas en Argentina importarán el modelo taylorista-fordista no sin resistencia por parte de diferentes actores y que analizaremos a continuación.

7. Taylorismo y fordismo

¿Es posible encontrar la forma de una convivencia armoniosa entre trabajo y capital? ¿Son necesaria e inexorablemente antagónicos los intereses de la y el obrero y el patrón? Estas son las preguntas que se harán las y los pensadores que se dedicaron a estudiar el fenómeno de la organización a principios del siglo XX. De acuerdo con autoras y autores contemporáneos de Taylor tales como Barnard, Mayo, Fayol y Follet, la misión que tenían los directivos de grandes firmas era la de encontrar los métodos idóneos para convencer a la población trabajadora que existe una *vía regia* para que ambas partes se beneficien de los aumentos de la productividad. La función del *management* era identificar las estrategias adecuadas que logren la “colaboración” de su personal subalterno.

Para Taylor, era imperioso convencer al empresariado -y a la población obrera- que su objetivo era la armonía, es decir que la Administración Científica lograría conciliar los intereses de ambas partes gracias a que los aumentos de productividad generarán, a la larga, un abaratamiento de los productos y aumentos sustanciales de los salarios (Coriat, 1994 y Taylor, 1994 [1911], en Szlechter, 2020). Según Taylor, existe un sentido común generalizado -que es necesario desterrar- en el que el aumento de la productividad generará mayores índices

de desempleo. Pero el incremento de la tasa de productividad generará una baja generalizada de precios y por ende un aumento de la demanda (Taylor, 1994 [1911], en Szlechter, 2020). En este esquema, las y los ingenieros, así como el personal jerárquico, tendrán una misión cuasi religiosa: convencer al movimiento obrero y a la sociedad civil de los beneficios de la Administración Científica.

El fordismo mostró ciertas continuidades, así como rupturas respecto del taylorismo. Taylor se centró en cuestiones atinentes a lo que acontecía en el interior de la firma. No mostraba ningún interés en la vida fuera del trabajo. Para él, el aumento de la productividad era una cuestión de índole técnica y sus propuestas se focalizaban en lo que sucedía dentro del ámbito del proceso de trabajo. En cambio, Ford entendió que lo que sucedía afuera de la firma afectaba lo que pasaba dentro de ella. Es por eso que el paradigma fordista no se restringe a lo técnico y abarca lo social. Si para Taylor, el objeto de estudio era el cuerpo de la y el trabajador y sus movimientos, para Ford lo era la máquina. Para el creador del Ford T, no era necesario lidiar con la resistencia o actos de indisciplina obrera, sino que con solo “levantar una palanca”, automáticamente aumentaba el ritmo de la cinta transportadora. Hasta fines de la primera guerra mundial, en la planta de Ford de los EEUU no hubo ni huelgas ni presencia sindical...

7.1 ¿Qué sucedía con el fordismo y el taylorismo en la Argentina?

Ya habíamos mencionado anteriormente que el lugar que le tocó a Argentina en la división internacional del trabajo fue el de productora de materias primas. Es por eso que, cuando las ideas de Taylor triunfan en los EEUU, el modelo agroexportador era el imperante en el Estado liberal argentino que campeó entre 1880 y 1930. Esto suponía la dependencia económica de las potencias extranjeras, quienes le proveían de productos manufacturados y bienes industrializados, como los ferrocarriles de origen inglés, que llegaron al país con el fin de llevar los granos y las carnes desde su punto de origen hasta los puertos para su exportación. En este sentido, la industria frigorífica -con mayoría de capitales ingleses y norteamericanos- era una de las más pujantes a comienzos del siglo pasado cuando arribaron las ideas tayloristas a nuestro país.

La historiadora argentina Mirta Lobato (2002, en Szlechter, 2020), a través del análisis de la literatura de ficción y académica de comienzos del siglo XX, demuestra que el taylorismo se afincó en Argentina en un ambiente donde el “americanismo” comenzaba a erigirse en el emblema de la modernidad y la industrialización, especialmente en el periodo de entreguerras. Pero lo que llega del taylorismo a Argentina no es la Administración Científica del trabajo en su

totalidad sino solo un fragmento de esta, necesario para la producción de carne. El “estándar”, es decir la medición de los tiempos de producción y de trabajo de los productos derivados de la carne es el concepto que se importa de las ideas de Taylor. En este escenario, las y los ingenieros -especialmente aquellos y aquellas con orientación industrial- detentaban un rol casi “evangelizador”: por un lado, se encargaban de terciar en las relaciones entre capital y trabajo y por otro, se ocupaban de difundir las ideas tayloristas en el seno de la comunidad empresaria. Las necesidades de la industria -y no las de la población obrera- determinaban los conocimientos sobre el fenómeno organizacional.

Otro pensador argentino, Adolfo Dorfman (1995, en Szlechter, 2020), ingeniero de formación, se dedicó a estudiar la historia de la industria argentina, no desde la literatura, sino a partir de la materialidad del análisis de los actos productivos. Para el autor, lo que llegó de las ideas norteamericanas sobre las organización del trabajo no fue el taylorismo con su estándar, sino una parte del fordismo, que él denominó “fordismo fabril”, es decir un fordismo pero sin el componente social de este, lo que implicaba que las ideas fordistas en torno a las organización de la vida fuera del trabajo o las que eran trasladadas al ámbito del Estado -como el pacto bienestarista del *new deal*, donde los empresarios reconocieron a los sindicatos en su capacidad de representación colectiva de sus trabajadoras y trabajadores y, a su vez, los sindicatos aceptaban a cambio de esto, aumentos en los niveles de productividad- quedaran fuera de la incumbencia del empresariado local. Así como en EEUU el modelo fordista se aplicaba a la fabricación de autos, en Argentina, el fordismo “necesario” se importó para el procesamiento de reses en los frigoríficos, donde la noria cumplía las funciones de la cinta transportadora del chasis en el país del norte.

Este análisis de la etapa clásica de la teoría de la organización desde un enfoque crítico, histórico y situado (Szlechter, 2020), nos convoca a ofrecer una mirada decolonial (Szlechter, 2020) en torno a los paradigmas de organización del trabajo que se dieron en la Argentina, que cuestiona la importación automática de esquemas conceptuales de los centros del poder económico mundial.

8. El surgimiento de la Teoría crítica y decolonial de la organización en Argentina: un campo en vías de consolidación

En Argentina, el movimiento cooperativo -surgido a fines del siglo XIX con las primeras olas migratorias de origen europeo- fue el precursor de los Estudios organizacionales, si bien de manera dispersa, poco sistemática y de naturaleza ortodoxa (Plotinsky, 2015) pero orientadas a la solidaridad y el mutualismo

(Vuotto, 1994) en el marco del campo denominado Economía social y solidaria (Coraggio, 2008).

La creación de la Licenciatura en Administración en la Universidad de Buenos Aires, Argentina, en el año 1958, marca el comienzo de los estudios sistemáticos sobre el fenómeno organizacional desde una perspectiva que respondía a los intereses de las grandes empresas transnacionales instaladas en el país (Szlechter y Berman, 2023). Incluso, la creación de la carrera fue una respuesta a los intereses de dichas corporaciones que se habían instalado recientemente en el país y necesitaban de cuadros formados con conocimientos de la normativa local (Szlechter, 2015).

Hasta 1972, la primacía de la mirada instrumental en el campo de los estudios en torno al fenómeno organizacional era absoluta. Recién en 1973, con la recuperación temporaria de la democracia y el triunfo del tercer gobierno peronista, los postulados *mainstream* que campeaban los programas de estudio en las carreras de Administración comenzaron a ponerse en cuestión (Gantman y Fernández Rodríguez, 2008). Con la reforma del plan de estudios de la licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, se inauguró un breve interregno de 1 año en el que el paradigma decolonial modificó en forma radical dicho programa (Szlechter y Berman, 2023). Los objetivos de eficiencia dieron lugar a perspectivas humanistas. A modo de ejemplo, la asignatura “administración de personal” dio lugar a “historia del movimiento obrero”. Asimismo, la asignatura “sociología industrial” pasa a formar parte nodal de la formación en Administración, liderada por el profesor Francisco Suárez. La mutación estaba centrada en una mirada que respondía a los movimientos de liberación nacional latinoamericanos de la época.

Es en este periodo cuando surgen los primeros autores “decoloniales” como Suárez (1975, en Suárez y Felcman, 1976) que cuestionaba el colonialismo cultural impregnado en la bibliografía sobre organizaciones o Kliksberg (1973) que elaboraba sus críticas a la formación en Administración en línea con la teoría de la dependencia. En 1976, con el golpe cívico militar, la teoría de la organización retomó su espíritu convencional hasta la recuperación democrática en 1983 -con la sola excepción de Oszlak (1977), que elaboró una teoría crítica y situada de las organizaciones públicas-. Según Gantman (2017), es en esta época cuando resurgieron las miradas críticas sobre el fenómeno organizacional, aunque desde diversas disciplinas de las Ciencias sociales, dado que en el campo de la Administración o de los Estudios Organizacionales se mantuvo el paradigma positivista.

Recién a partir de la crisis del año 2001 comenzaron a florecer en forma contundente enfoques decoloniales, especialmente desde estudios que procuraban atender las necesidades de empresas castigadas severamente por la crisis. El

fenómeno de las empresas recuperadas por las y los propios trabajadores, a partir de maniobras de vaciamiento de las firmas por parte de las y los propietarios generó una explosión de pesquisas que iban a contramano de los intereses de la modernidad capitalista (Bauni, 2022; Rebón *et al.*, 2016; Marino, 2015). La novedad de este fenómeno es que permitió un reverdecer de postulados ligados a la filosofía de la liberación y las formas democráticas organización, en las que se puso en cuestión la obtención de ganancias como fin supremo organizacional, al tiempo que surgían soluciones para sobrevivir en un entorno capitalista.

A partir de aquí, diferentes estudios surgieron desde diversas disciplinas que esbozaron críticas decoloniales de los supuestos convencionales. La particularidad de las pesquisas y las producciones que siguen este espíritu reflexivo a lo largo de las últimas dos décadas radica en la apertura de la Teoría de la organización hacia el vasto campo de las Ciencias sociales. El comienzo de un diálogo fructífero dio lugar a un cierto borramiento de los límites disciplinares del campo en cuestión, lo que generó que comenzase a formar parte integral de las discusiones de las Ciencias sociales. De esta manera el abordaje del mundo de las organizaciones ha empezado a desbordar los confines del quehacer en las propias organizaciones y se ha propuesto dialogar con fenómenos de alcance societal. Así, proliferaron estudios de naturaleza sociológica que indagan a la organización como objeto de estudio, pero cuyos objetivos la trascienden.

La creación del Grupo de estudios sobre Sociología del *management* (Szlechter y Luci, 2014) en la Argentina constituye un punto de convergencia de investigaciones que habían sido desarrolladas de manera dispersa. Las pesquisas llevadas a cabo por este grupo constituyen un fiel reflejo de la necesidad de esbozar una teoría organizacional crítica, decolonial y situada, en tanto y en cuanto se propusieron interpelar a la sociedad a partir del análisis de la vida en las organizaciones anclada en el contexto local. Este grupo contribuyó a la difusión de los resultados de investigaciones desde comienzos de este siglo y auguran un promisorio futuro para perspectivas críticas y decoloniales.

Dentro de los nuevos aportes al campo, desde una perspectiva comprehensiva, uno de los primeros exponentes de comienzos de siglo fue el sociólogo Osvaldo López Ruiz (2004), quien en su tesis doctoral reflexionó, en clave weberiana, en torno al ethos de ejecutivas y ejecutivos de firmas transnacionales. Asimismo, el autor ofreció un anclaje latinoamericano a la discusión en torno a la separación entre propiedad y control al analizar las contradicciones del rol del manager en su posición de asalariada o asalariado y al mismo tiempo representante del capital (López Ruiz, 2002). Otra de las exponentes que contribuyeron a la consolidación de la propuesta que sostenemos en torno a la Teoría de la organización fue la de Marcela Zangaro con tu libro "Subjetividad y trabajo.

Una lectura foucaultiana del *management*” (2011) en el que propone analizar el poder managerial en clave foucaultiana. Por otro lado, Florencia Luci, en su libro “La era de los managers. Hacer carrera en las grandes empresas” (2016), indaga en torno a la forma de hacer carrera en el ámbito corporativo, así como la manera en que se construye la industria del *management* que le brinda soporte simbólico al mundo empresarial local. En la misma línea que las autoras precedentes, Diego Szlechter (2015) analiza los principios subyacentes en la construcción de jerarquías, así como la meritocracia en tanto principio ordenador de justicia en firmas transnacionales argentinas. La aparición del libro “Sociología del *management* en Argentina. Sociología del management en la Argentina. Una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país” de Szlechter y Luci en el año 2014 constituyó un mojón en los intentos por desnaturalizar un sentido común acrítico, ahistórico y reproductor de la perspectiva colonial del *management* del norte global, que existió en la literatura organizacional hasta ese momento.

En paralelo a la profusa producción de pesquisas de carácter comprensivo, surgieron en las últimas décadas autoras y autores que proponen nuevas formas de pensar lo organizacional en términos propositivos, a partir de marcos teóricos que se nutren de los debates de la Economía social y solidaria. Diferentes conceptos surgidos del *mainstream* comenzaron a ser reelaborados en el marco de los procesos de autogestión y del cooperativismo con el fin de pensar nuevas formas de gestión organizacional por fuera de las perspectivas clásicas. Sin ánimo de agotar las temáticas abordadas y al solo efecto de presentar algunos ejemplos de carácter ilustrativo, la tesis de Bauni (2022) que recupera el concepto de innovación en el sector de empresas recuperadas por las y los trabajadores argentinos, es un fiel ejemplo de ello. Por su parte, Coraggio (2008) aborda el problema de la sostenibilidad de los emprendimientos solidarios y Vuotto (2014) hace hincapié en las políticas públicas que permitan hacer sostenible al movimiento cooperativo. A partir de los desarrollos teóricos sucintamente mencionados aquí, hoy día podemos sostener que la Teoría de la organización crítica y decolonial argentina posee un futuro auspicioso.

9. Conclusiones

En este artículo nos hemos propuesto esbozar un análisis del derrotero de la teoría de la organización alejado de los postulados clásicos y ortodoxos que han campeado en la disciplina. Esto de ninguna manera supuso negar o invisibilizar la pregnancia de los debates académicos surgidos en el norte global en nuestro continente, sino que pretendimos analizar en filigrana los claroscuros, las

tensiones y límites que encontraron los paradigmas *mainstream* en Latinoamérica en general y la Argentina en particular. Esta forma híbrida de incorporación del conocimiento surgido en los países anglosajones es lo que permitió la emergencia -si bien tardía- de miradas decoloniales de la disciplina, en la que se recuperan conceptos sociológicos tales como trabajo y capital que han sido invisibilizados en los paradigmas provenientes del norte global.

¿Qué implicancias sociales podemos extraer del surgimiento -aún en vías de consolidación- de una teoría crítica y decolonial desde el sur? Un tipo de teoría como esta, que proponga formas alternativas de organización respecto de la emergente en la modernidad capitalista, necesita de una mirada situada que atienda a las particularidades de cada sociedad en nuestra región. Para esto, los desarrollos conceptuales elaborados por investigadoras e investigadores latinoamericanos sobre la necesidad de historizar la teoría organizacional desde una mirada decolonial, nos proveen de los elementos necesarios para matizar la forma en que los postulados surgidos en el norte global fueron recepcionados en nuestros países, así como para elaborar alternativas de organización que pongan en cuestión los principios de la modernidad capitalista sobre las que se desarrollaron las configuraciones organizacionales clásicas, tal como lo hacen las empresas recuperadas por las y los trabajadores en la Argentina.

En este sentido, las pesquisas llevadas a cabo en las últimas dos décadas tanto desde miradas comprensivas como propositivas del fenómeno organizacional en nuestro país dan cuenta de un giro crítico que promete un diálogo fluido con el amplio campo de las Ciencias sociales. En lugar de naturalizar los fundamentos meritocráticos de la construcción de las jerarquías organizacionales, las producciones nucleadas en el Grupo de estudios en Sociología del *management* procurarán establecer los vasos comunicantes entre los criterios para construir el camino hacia las cimas de las burocracias corporativas y las formas de justificación de la desigualdad a escala societal. A su vez, las contradicciones a las que se enfrentan las y los representantes del capital en grandes firmas del país permitirán poner en cuestión el alcance de la cultura que el capital intenta imponer en el resto de la población asalariada. En otro orden de cosas, las investigaciones que abrevan en las perspectivas críticas propositivas de la Teoría de la organización, dan cuenta de la necesidad de imaginar formas alternativas de organización que no respondan a la modernidad capitalista. Sin duda, la necesidad de encontrar formatos sostenibles de autogestión en el marco de un sistema capitalista es una de las preocupaciones centrales de las y los investigadores. Es por eso que muchas de las producciones académicas se enfocan en la inclusión de personal calificado en el movimiento cooperativo que permita trascender la idea de la autogestión como mero modo de supervivencia.

Financiación del proyecto

Este trabajo cuenta con financiamiento del Contrato de profesional del Programa N°: 49 - Programa Trabajo - FLACSO – UMET así como del Conicet y del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

Referencias bibliográficas

- ADORNO, T., & HORKHEIMER, M. (1998). *Dialéctica de la Ilustración. Fragmentos filosóficos*. Madrid: Trotta.
- ALCADIPANI, R. (2017). Reclaiming sociological reduction: Analysing the circulation of management education in the periphery. *Management Learning*, 48(5), 535-551. <https://doi.org/10.1177/1350507617710321>
- ALCADIPANI, R., & FARÍA, A. (2014). Fighting Latin American marginality in “international” business. *Critical perspectives on international business*, 10(1/2), 107-117. <https://doi.org/10.1108/cpoib-11-2013-0047>
- ALCADIPANI, R., KHAN, F., GANTMAN, E., & NKOMO, S. (2012). Southern voices in management and organization knowledge. *Organization*, 19(2), 131-143. <https://doi.org/10.1177/1350508411431910>
- ALCADIPANI, R., WESTWOOD, R., & ROSA, A. (2015). The politics of identity in organizational ethnographic research: Ethnicity and tropicalist intrusions. *Human Relations*, 68(1), 79-106. <https://doi.org/10.1177/0018726714541161>
- ARAUJO MISOCZKY, M. C. (2019). Contributions of Aníbal Quijano and Enrique Dussel for an Anti-Management Perspective in Defense of Life. *Cuadernos de Administración*, 32(68), enero-junio. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.32-58.caqed>
- BAUNI, N. (2022). *Innovar y autogestionar: la organización del trabajo en las empresas recuperadas*. Buenos Aires: Teseo. Recuperado de <https://www.teseopress.com/innovaryautogestionar/>
- BOOTH, C., & ROWLINSON, M. (2006). Management and organizational history: prospects. *Management and Organizational History*, 1(1), 5-30. <https://doi.org/10.1177/1744935906060627>
- CHIBBER, V. (2013). *Postcolonial Theory and the Specter of Capital*. Londres: Verso. <https://doi.org/10.1111/joac.12067>
- CHIBBER, V. (2014) Making sense of postcolonial theory: a response to Gayatri Chakravorty Spivak. *Cambridge Review of International Affairs*, 27(3), 617-624, <https://doi.org/10.1080/09557571.2014.943593>

- COOKE, B., & ALCADIPANI, R. (2015). Toward a Global History of Management Education: The Case of the Ford Foundation and the São Paulo School of Business Administration. *Brazil Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 482–499. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0147>
- CORAGGIO, J. L. (2008). La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria. *Otra economía*, 2(3), 41-57. <https://doi.org/10.4013/1105>
- CORIAT, B. (1994). *El taller y el cronómetro*. Madrid: Siglo XXI.
- CORIAT, B. (2000). *Pensar al revés*. Madrid: Siglo XXI.
- CUMMINGS, S., BRIDGMAN, T., HASSARD, J., & ROWLINSON, M. (2017). *A new history of management*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316481202>
- DORFMAN, A. (1995). Taylorismo y Fordismo en la industria argentina de los 30' y 40'. *Revista Realidad Económica*, (132), 87-96.
- DUREPOS, G., & MILLS, A. (2017a). ANTi-History, relationalism and the historic turn in management and organization studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 12(1), 1-16. <https://doi.org/10.1108/QROM-07-2016-1393>
- DUREPOS, G., & MILLS, A. (2017b). 'Editors' Picks: History research in management and organization studies. *Organization*. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/page/org/collections/historyresearch>
- DUREPOS, G., SHAFFNER, E., & TAYLOR, S. (2021). Developing critical organizational history: Context, practice and implications. *Organization*, 28(3), 449-467. <https://doi.org/10.1177/1350508419883381>
- DUSSEL, E., & IBARRA COLADO, E. (2006). Globalization, Organization and the Ethics of Liberation. *Organization*, 13(4), 489-508. <https://doi.org/10.1177/1350508406065852>
- ECHVERRY, R., CHANLAT, J. F., & DÁVILA, C. (Eds.) (1992). *En búsqueda de una administración para América Latina: Experiencias y desafíos*. Cali: Ed. Universidad del Valle.
- ESCOBAR, A. (2004). Beyond the Third World: imperial globality, global coloniality and anti-globalisation social movements. *Third World Quarterly*, 25(1), 207-230. <https://doi.org/10.1080/0143659042000185417>
- ESCOBAR, A. (2010). Latin America at a crossroads. Alternative modernizations, post-liberalism, or post-development? *Cultural Studies*, 24(1), January, 1-65. <https://doi.org/10.1080/09502380903424208>
- FARIA, A. (2014). Border Thinking in Action: Should Critical Management Studies Get Anything Done? *Getting Things Done*, Aug, 77-300. [https://doi.org/10.1108/S2046-6072\(2013\)0000002018](https://doi.org/10.1108/S2046-6072(2013)0000002018)


- FARÍAS, A., IBARRA COLADO, E., & GUEDES, A. (2010). Internationalization of management, neoliberalism and the Latin America challenge. *Critical perspectives on international business*, 6(2/3), 97-115. <https://doi.org/10.1108/17422041011049932>
- GANTMAN, E. (2017). El desarrollo de los estudios críticos de la gestión de los países latinoamericanos de habla hispana, *Política y Sociedad*, 54(1), 45-64. <https://doi.org/10.5209/POSO.51679>
- GANTMAN, E., & FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C.J. (2008). Notas sobre la evolución del conocimiento administrativo en la República Argentina y su comparación con el caso español (1913-2007). *Cad. EBAPE. BR*, 6(4), 1-22. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/5091/3825>
- GONZALES-MIRANDA, D. (2014). Los estudios organizacionales: Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 24(54), 43-58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>
- IBARRA, E., & L. MONTAÑO, H. (1987). *Mito y Poder en las organizaciones*. México: Trillas.
- IBARRA COLADO, E. (1991). Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la teoría de la organización. En E. Ibarra Colado y L. Montaña Hirose (coords.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México* (pp. 125-157). México: UAM-Iztapalapa/Porrúa.
- IBARRA COLADO, E. (2000). Teoría de las organizaciones, un mapa conceptual en disputa. En E. De la Garza Toledo (Coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo* (pp. 245-285). México: Fondo de cultura económica.
- IBARRA COLADO, E. (2006). ¿Estudios organizacionales en América Latina? Transitando del centro hacia las orillas. En E. De la Garza Toledo (Coord.), *Teorías sociales y estudios del trabajo* (pp. 88-107). Nuevos enfoques. México: Anthropos.
- IBARRA-COLADO, E. (2010). La modernidad y sus dilemas en la era del mercado: ¿Hay algún futuro posible? *Psicoperspectivas*, 9(2), 158-179. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-105>
- IBARRA COLADO, E., & MONTAÑO HIROSE, L. (1989). Teoría de la organización. Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas. En E. Ibarra Colado y L. Montaña Hirose (Comps.), *Teoría de la organización: fundamentos y controversias* (pp. vii-xxvii). México: UAM I.
- ILLOUZ, E. (2025). *El 8 de octubre: Genealogía de un odio virtuoso*. Buenos Aires: Katz Editores.


- KHURANA, R. (2007). *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*. Nueva Jersey: Princeton University Press.
- KLIKSBERG, B. (1973). *Administración, subdesarrollo y estrangulación tecnológica: introducción al caso latinoamericano*. Buenos Aires: Paidós.
- LÓPEZ RUIZ, O. (2002). Los ejecutivos de las transnacionales. De trabajadores de altos ingresos a capitalistas en relación de dependencia. *Nueva Sociedad*, pp. 45-59. Recuperado de: <https://nuso.org/articulo/los-ejecutivos-de-las-transnacionales-de-trabajadores-de-altos-ingresos-a-capitalistas-en-relacion-de-dependencia/>
- LÓPEZ RUIZ, O. (2004). O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo. *Tesis doctorado en Ciencias Sociales presentada en el Departamento de Sociología del Instituto de Filosofía y Ciencias Humanas de la Universidad Estatal de Campinas*, Campinas, 21 de septiembre. Recuperado de: <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/317463>
- LUCI, F. (2016). *La era de los managers. Hacer carrera en las grandes empresas*. Buenos Aires: Paidós.
- MACLEAN, M., HARVEY, C., & CLEGG, S. (2016). Conceptualizing historical organization studies. *Academy of Management Review*, 41(4), 609-632. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0133>
- MANDIOLA, M. (2018). La mirada decolonial al management. *Gestión y Tendencias*, 3(1), 6-10. <https://doi.org/10.11565/gesten.v3i1.53>
- MANDIOLA, M. (2020). Latin America's critical management? A liberation genealogy. *Critical perspectives on international business*, 6(2/3), 162-176. <https://doi.org/10.1108/17422041011049978>
- MANDIOLA, M., & VARAS, A. (2018). "Educar es gobernar". Explorando los inicios del managerialismo masculino en la academia chilena. *Revista de Ciencias Sociales*, DS-FCS, vol. 31, n. ° 43, julio-diciembre, 57-78. <https://doi.org/10.26489/rvs.v31i43.3>
- MARINO, R. (2015). La autogestión obrera y la propiedad colectiva de los medios de producción: el dilema de la tecnología como materialización de las relaciones de producción capitalistas. *Revista Idelcoop*, Julio, (126), 47-55. Recuperado de <http://www.idelcoop1.org.ar/sites/default/files/revista/articulos/pdf/revista-216-ref-y-deb-03.pdf>
- MISOCZKY, M. C., FLORES, R. K., & GOULART, S. (2015). An anti-management statement in dialogue with critical Brazilian authors. *RAE*, 55(2), 130-138. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150203>
- MORGAN, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.


- MOUTINHO ABDALLA, M., & FARÍA, A. (2017). Em defesa da opção decolonial em administração/gestão. *Cad. EBAPE. BR*, 15(4), Artigo 9, Out/Dez, 914-929. <https://doi.org/10.1590/1679-395155249>
- MOUZELIS, N. (1991 [1967]). *Organización y burocracia*. Barcelona: Península.
- OSZLAK, O. (1977). Notas críticas para una teoría de la burocracia estatal. *Documento CEDES/G. E CLACSO*, (8), 1-32.
- PARKER, M. (2002). *Against management. Organization in the Age of Managerialism*. Cambridge: Polity Press.
- PLOTINSKY, D. (2015). Orígenes y consolidación del cooperativismo en la Argentina. *Revista Idelcoop*, (215), 157- 178. Recuperado de http://www.idelcoop.org.ar/sites/default/files/revista/articulos/pdf/revista-215-con-membretes-origenes_y_consolidacion_del_cooperativismo_en_la_argentina.pdf
- RAMOS, A. (1958). *A Redução Sociológica*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- REBÓN, J., KASPARIAN, D., & HERNÁNDEZ, C. (2016). The social legitimacy of recuperated enterprises in Argentina. *Socialism and Democracy*, 30(3), 37-54. <https://doi.org/10.1080/08854300.2016.1214006>
- SAAVEDRA MAYORGA, J. J. (2006). La administración y el origen de la concepción instrumental del hombre en la sociedad moderna. *Universidad Empresa*, 5(11), diciembre, 237-262. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/956/855>
- SANABRIA, M., DORNELAS CAMARA, G., RIVERA AGUILERA, G., BAUNI, N., NÚÑEZ RODRÍGUEZ, C., & ABAD MERCHÁN, A. (comps.) (2024). *En busca de los estudios organizacionales de Latinoamérica*. Bogotá: Editorial de la Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/urosario9789585003354>
- SCHEIN E. (1995). *Cultura empresarial y liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- SUÁREZ, F., & FELCMAN, I. [1976] (2020). Tecnología y Organización. *Cuadernos del INAP*, (38), 12-131. Recuperado de <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/216/183>
- SZLECHTER, D. (2015). *Consentir y resistir. Las contradicciones del mundo del management de empresas transnacionales en la Argentina*. Los Polvorines: Ed. UNGS.
- SZLECHTER, D. (coord.) (2020). *Teorías de las organizaciones. Un enfoque crítico, histórico y situado* (2da. Ed.). Los Polvorines: Ed. UNGS. Recuperado de [https://www.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/pdfs_ediciones/Teor%C3%ADas_de_las_organizaciones_\(2da_ed.\)-completo.pdf](https://www.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/pdfs_ediciones/Teor%C3%ADas_de_las_organizaciones_(2da_ed.)-completo.pdf)
- SZLECHTER, D., BAUNI, N., & SUÁREZ MAESTRE, A. (2024). Los estudios organizacionales en la Argentina: una historia de campos divergentes con un objeto en común. En M. Sanabria et al. (comps.), *En busca de los estudios*

- organizacionales de Latinoamérica (pp. 179-210). Bogotá: Editorial de la Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/urosario9789585003354>
- SZLECHTER, D., & BERMAN, R. (2023). Tensiones, dilemas y conflictos en el proceso de profesionalización del management en la Argentina. *Revista Papeles de trabajo*, UNSAM, 32, 124-147. Recuperado de <https://revistasacademicas.unsam.edu.ar/index.php/papdetrab/article/view/1607>
- SZLECHTER, D., & LUCI, F. (2014). *Sociología del management en la Argentina. Una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país*. Buenos Aires: Edicon.
- SZLECHTER, D., SOLARTE PAZOS, L., TEIXEIRA, J., FEREGRINO, J., ISLA MADARIAGA, P., & ALCADIPANI, R. (2020). Estudios Organizacionales en América Latina: Hacia una agenda de investigación. *RAE*, V. 60, n. 2, mar-abr, 84-92. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200202>
- TAYLOR F. (1994 [1911]). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- VUOTTO, M. (1994). Paradojas de la organización cooperativa. En N. Giarraca, (comp.), *Acciones colectivas y organización cooperativa: Reflexiones y estudios de caso* (pp. 63-76). Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- VUOTTO, M. (2014). El desarrollo reciente del cooperativismo de trabajo en la Argentina y el rol de las políticas públicas dirigidas al sector. En Álvarez, J. F. (compilador) *Ciudadanía, desarrollo territorial y paz desde el accionar de cooperativo*, (pp. 2019-244). Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- ZANGARO, M. (2011). *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*. Buenos Aires: Herramienta.
- ŽIŽEK, S. (1998). A Leftist Plea for 'Eurocentrism'. *Critical Inquiry* 24(4), 988–1009.
- ŽIŽEK, S. (2014). The Impasses of Today's Radical Politics. *Crisis and Critique*, 1(1), 9-44.

Women-owned small businesses. An analysis in pandemic context in Guanajuato, Mexico

Diana del Consuelo Caldera González 
Universidad de Guanajuato, México
dccaldera@ugto.mx

Victoria Sanagustín-Fons 
Universidad de Zaragoza
vitico@unizar.es

María Guadalupe Arredondo-Hidalgo 
Universidad de Guanajuato, México
mg.arredondohidalgo@ugto.mx

Abstract. This paper examines the impact of different factors in a pandemic context, on women-owned small businesses in Mexico. The objective was to identify the main factors that enable the development of women-owned businesses in the state of Guanajuato (Mexico) and thus to identify areas for improvement both within and outside their businesses. Using a survey of 182 women small business owners, the authors analyze the effects of the pandemic on business operations, sales, employment, and access to government support programs. The scope was descriptive and comprehensive. The results indicate that the pandemic has had a significant negative impact on small businesses in Mexico, with many experiencing reduced sales, reduced employment, and financial difficulties. The authors also find that government support programs have been insufficient and ineffective in addressing the needs of women small business owners. The paper concludes by recommending that policymakers take a more proactive approach to supporting small businesses, including providing financial assistance, reducing regulatory burdens, and facilitating access to digital technologies. Overall, this paper provides valuable insights into the challenges faced by women small business

owners in Mexico during the pandemic crisis and highlights the importance of government support programs in promoting small business growth and resilience.

Keywords: *Business; companies; women; development; Mexico.*

PEQUEÑAS EMPRESAS PROPIEDAD DE MUJERES. UN ANÁLISIS EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA EN GUANAJUATO, MÉXICO

Resumen. Este artículo analiza el impacto de diversos factores, en un contexto de pandemia, sobre las pequeñas empresas de mujeres en México. El objetivo fue identificar los principales factores que favorecen el desarrollo de los negocios de mujeres en el estado de Guanajuato y, a partir de ello, señalar áreas de mejora tanto dentro de las empresas como en su entorno. Para ello, se aplicó una encuesta a 182 propietarias de pequeñas empresas, con la que se examinaron los efectos de la pandemia sobre la actividad empresarial, las ventas, el empleo y el acceso a programas de apoyo gubernamental. El estudio tuvo un alcance descriptivo e integral. Los resultados muestran que la pandemia tuvo un efecto negativo significativo sobre las pequeñas empresas en México, muchas de las cuales registraron una disminución de ventas, reducción del empleo y dificultades financieras. Asimismo, se observó que los programas de apoyo gubernamental han sido insuficientes e ineficaces para responder a las necesidades de las propietarias de pequeñas empresas. En consecuencia, se propone que los responsables de la formulación de políticas adopten una estrategia más activa de apoyo, mediante asistencia financiera, reducción de cargas regulatorias y facilitación del acceso a tecnologías digitales. En conjunto, el estudio aporta evidencia relevante sobre los desafíos que enfrentaron las propietarias de pequeñas empresas en México durante la crisis sanitaria y subraya la importancia del respaldo institucional para impulsar su crecimiento y resiliencia.

Palabras clave: *Empresas; negocios; mujeres; desarrollo; México.*

1. Introduction

In the current context, there is a major problem linked to high unemployment and low levels of quality of life, which is why the creation and sustainability of companies is a relevant issue as a source of income and employment generation, and a catalyst for productive dynamics and the development of communities and countries.

However, there cannot be sustainable and inclusive development without the reduction of gender gaps in the creation and development of women-owned businesses, which is why this research aims to identify the main factors that enable the development of women-owned businesses in the state of Guanajuato (Mexico) and thus to identify areas for improvement both within their businesses and outside them.

According to National Institute of Statistics and Geography (INEGI, 2021), in Mexico women own 36.6% of micro, small and medium-sized establishments in manufacturing, commerce and private non-financial services. However, these establishments account for only 15.2% of gross census value added, as 99.5% of these are micro-businesses employing a maximum of two persons (84.5%) and 78.4% of them are informal. Even though women's participation in Mexico is still low, the female economic participation rate has increased by 15.7 percentage points in the last 10 years, from 33.3% in 2010 to 49.0% in 2020 (INEGI, 2021).

Several studies show that women-owned businesses tend to be small and slow-growing (Hablich *et al.*, 2018; Sarfaraz *et al.* 2014), so it is essential to identify areas of opportunity to strengthen them and make them sustainable and competitive.

In recent years, women-owned businesses have been studied for their contribution to the economy and social development, despite the limitations and unequal opportunities faced by their owners. For example, in most countries, Mexico being no exception, entrepreneurship statistics are dominated by men.

The Covid-19 pandemic has profoundly impacted on the global economy, with small businesses bearing the brunt of the economic fallout. These businesses are particularly vulnerable to economic shocks, as they often have limited financial resources, weak market power, and limited access to credit. In the case of developing countries like Mexico, small businesses play a crucial role in driving economic growth and creating employment opportunities, making them essential for poverty reduction and inclusive development.

We argue that the pandemic has had a significant negative impact on small businesses in Mexico, with many experiencing reduced sales, reduced employment, and financial difficulties. The authors collected data from a survey of 182

women small business owners, which allowed them to analyze the impact of the pandemic on business operations, sales, employment, and access to government support programs. The paper also provides a detailed analysis of the different sectors and regions that have been affected by the pandemic, highlighting the heterogeneity of the impact across the Mexican economy.

The paper also examines the effectiveness of government support programs in addressing the needs of women small business owners during the pandemic. The authors find that government support programs have been insufficient and ineffective in addressing the needs of small business owners and recommend that policymakers take a more proactive approach to supporting small businesses. This includes providing financial assistance, reducing regulatory burdens, and facilitating access to digital technologies.

Despite the challenges faced by small business owners in Mexico, the authors highlight the resilience and adaptability of women-owned small businesses in responding to the pandemic. Many small businesses have adopted innovative strategies, such as digital platforms and e-commerce, to maintain their operations and adapt to changing market conditions. The paper also provides important insights into the role of social networks and community support in promoting small business growth and resilience.

Overall, this paper provides valuable insights into the challenges faced by women small business owners in Mexico during the Covid-19 pandemic and highlights the importance of government support programs in promoting small business growth and resilience. The paper contributes to the literature on small business development in developing countries by highlighting the importance of government support programs in promoting small business growth and resilience. The paper concludes by recommending that policymakers take a more proactive approach to supporting small businesses, including providing financial assistance, reducing regulatory burdens, and facilitating access to digital technologies.

2. Context and theoretical approach

EAGLE economies (Emerging and Growth-Leading Economies) are a group of emerging economies identified by BBVA Research in 2011 as having potential for high economic growth in the future. Selection indicators include a population of more than 20 million people, GDP per capita of more than \$15,000 and average economic growth of more than 3% in the previous decade (BBVA Research, 2011).

EAGLE economies include Mexico, as it is the second largest economy in Latin America after Brazil and has a strategic geographical location between

North and Latin America. Mexico is also a member of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) and recently ratified the T-MEC (North American Free Trade Agreement), which makes it attractive for foreign companies looking to invest in the region.

Notwithstanding the above, in recent years Mexico's economy has experienced several challenges, some of them stemming from the current government's economic policy (which has gone from republican austerity to Franciscan poverty), low oil prices and undoubtedly the ravages of the Covid-19 pandemic (AMLO, 2022; PWC, 2023).

Against this background, business creation is essential because it contributes to economic growth, employment generation, innovation and social development. Businesses are undoubtedly a key source of employment and income and can have a positive impact on the community in which they are established.

In the case of this paper, the creation of women-led enterprises is important because it can contribute to the reduction of gender inequality in the economy and in society in general. However, several studies suggest that the development of women-owned businesses is slower and more difficult, so it is urgent to identify those factors that can contribute to the development of these businesses (see Table 1).

According to the above, factors can be classified as internal and external.

Internal factors:

- ✦ Access to finance
- ✦ Use of technology
- ✦ Innovation and creativity
- ✦ Business skills and leadership
- ✦ Entrepreneurial vision and passion

External factors:

- ✦ Support networks and mentoring
- ✦ Favorable regulatory environment
- ✦ Market access
- ✦ Public policies that promote gender equality and diversity
- ✦ Cultural attitudes towards the role of women in business

It is important to note that these internal and external factors can interact and affect each other. For example, a favorable regulatory environment can facilitate access to finance and access to markets can expand the visibility and impact

Table 1. Determinants of women-owned business development

Factor	Description
Access to finance	Women often face greater barriers to accessing finance than men. Only 10% of women-owned businesses in developing countries have access to formal finance. However, when given access to finance, women-owned businesses can perform as well or better financially than male-owned businesses.
Support networks and mentoring	Women who have access to support and mentoring networks are more likely to create and grow successful businesses. Women entrepreneurs who participate in mentoring programmes have a higher business survival rate than those who do not. In addition, participation in networks of women entrepreneurs can help overcome isolation and lack of role models, which can be especially important for women in industries where they are in the minority.
Favorable regulatory environment	A favorable regulatory environment can help women-owned businesses to thrive. For example, policies that promote gender equality and diversity in decision-making can create a more conducive environment for women's entrepreneurial success. Countries with stronger gender equality policies also have higher rates of female entrepreneurship.
Training and education	It is important that women entrepreneurs have access to business training and education programmes that enable them to acquire skills in areas such as management, marketing, finance and human resources.
Technology and market access	Technology and access to markets can be key factors in the success of women-owned businesses. Women entrepreneurs who use technology in their businesses are more likely to be profitable than those who do not. In addition, access to global markets can expand the scope and scale of women-owned businesses, as well as enhance the productivity and innovation of these businesses.

Source: Own elaboration based on IFC, 2018; OEAP, 2018; BID, 2019; OECD, 2020; The World Bank, 2021; ILO, 2023.

of a women-owned business. At the same time, the leadership and creativity of women entrepreneurs can drive innovation and firm growth, which in turn can influence the regulatory environment and cultural attitudes towards female entrepreneurship.

In addition to the above, the profile of the entrepreneur can vary widely depending on factors such as industry, geographical location, age, education and previous work experience (socioeconomic and psychosocial factors) (Escamilla Salazar & Caldera González, 2013).

3. Method

The research carried out is quantitative, and the survey was used as a tool, in addition to the documentary review. Its scope was descriptive and comprehensive.

Fieldwork was conducted from May to November 2022. The methodology of the Global Entrepreneurship Monitor (GEM), the Training Guide for Women Entrepreneurs of the International Labour Organization (ILO) and the United Nations (UN) World Survey on the Role of Women in Development were considered for the design of the instrument.

The dimensions on which the instrument was built were as follows:

- Motivations for entrepreneurship
- Constraints to enterprise development
- Environmental factors for enterprise development

The data collected from the survey were processed through descriptive statistical analysis using SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) version 22 software.

The main hypotheses were:

1. Personal self-fulfillment is the main motivation for women entrepreneurs in Guanajuato.
2. Gender stereotypes (cultural issue) are the main obstacle faced by women entrepreneurs in Guanajuato.
3. Lack of support networks limits women's business development in Guanajuato

In accordance with the principles established by the Research Ethics Committee of the University of Guanajuato (CEPIUG) and in accordance with national and international laws, policies and best practices in scientific research, it was ensured that ethical considerations and data protection of the women research participants were met.

4. Theoretical framework

The purpose of this theoretical framework is to provide a comprehensive analysis of the hypothesis that personal self-fulfillment is the main motivation for women entrepreneurs in Guanajuato. To achieve this goal, this paper will review the literature on women entrepreneurship, motivation, personal self-fulfillment, barriers and lack of

support networking for women businesses. The paper will also examine the cultural and social context of Guanajuato and how it may influence women's motivations to become entrepreneurs and the institutional support they receive. Finally, the paper will discuss the implications of the hypothesis for policy and practice.

Women entrepreneurship has gained increasing attention in recent years as it contributes to economic growth and job creation. In Mexico, the number of women entrepreneurs has been growing steadily, accounting for 25% of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the country (GEM, 2020). Previous research suggests that women's motivations to become entrepreneurs are diverse and may include factors such as financial independence, work-life balance, and personal fulfillment (Brush et al., 2009). Personal self-fulfillment refers to an individual's pursuit of their own goals and aspirations and finding personal satisfaction and happiness in the process (Kasser & Ryan, 1996). For women entrepreneurs, personal self-fulfillment may be related to their desire to create something meaningful and long-lasting, and to make a positive impact in their communities (Brush et al., 2009). Previous research has also found that personal fulfillment may be a significant predictor of entrepreneurial intention among women (Kolvereid & Isaksen, 2006).

Guanajuato is a state located in central Mexico, characterized by a rich cultural heritage, including the historic city of Guanajuato, which is a UNESCO World Heritage Site. Despite the state's economic growth, there are still social and cultural barriers that may hinder women's entrepreneurship (Caldera González et al., 2021). For example, traditional gender roles may limit women's access to education and financial resources, while social expectations may discourage women from pursuing non-traditional careers (Kabeer, 2008; UNESCO, 2020).

The hypothesis that personal self-fulfillment is the main motivation for women entrepreneurs in Guanajuato has important implications for policy and practice. First, policies that promote equal access to education and financial resources can help women overcome the cultural and social barriers that may hinder their entrepreneurship. Programs that provide mentorship and networking opportunities can also facilitate women's entrepreneurship by providing access to role models and business expertise. Second, policymakers and practitioners should recognize the importance of personal self-fulfillment as a motivator for women entrepreneurs, and design policies and programs that promote it. For example, programs that encourage women to pursue entrepreneurship as a means of fulfilling their personal goals and aspirations may be more effective than programs that only emphasize financial incentives. Finally, policymakers and practitioners should work to promote the positive impact women entrepreneurs can have on their communities. By recognizing the value of women

entrepreneurs, policymakers can design policies that support their success and encourage them to pursue entrepreneurship as a means of making a positive impact in their communities.

Social networks and relationships can generate benefits for individuals and organizations, such as information, resources, and social support (Bourdieu, 1986). Social capital theory argues that the strength and quality of an individual's social networks can determine their access to resources and opportunities. Therefore, women entrepreneurs in Guanajuato who lack strong support networks may struggle to access the resources and opportunities necessary for enterprise development. Furthermore, organizations depend on external resources, such as financial capital, knowledge, and relationships, to survive and grow (Salancik & Pfeffer, 1978). Resource dependence theory argues that organizations seek to establish relationships with resource providers to ensure a steady supply of resources. Women entrepreneurs in Guanajuato who lack support networks may struggle to access critical external resources, such as funding and expertise, which can limit their enterprise development. Luhmann's theory (1995) can help to explain how social networks and community support can promote growth and resilience for women small business owners. According to Luhmann, social systems are composed of interdependent elements that communicate with one another through a set of rules and structures. These rules and structures are created by the system itself and are constantly evolving. Social networks and community support can be seen as sub-systems within the larger social system. These sub-systems can create their own rules and structures, which can support women small business owners. For example, social networks can provide women small business owners with access to information, resources, and opportunities. These networks can be formal or informal and can include organizations, associations, and other business owners. Through these networks, women small business owners can gain access to funding, training, and mentorship programs. They can also learn about new business opportunities and market trends. Luhmann's theory also suggests that social systems create a sense of belonging and identity for their members. This sense of belonging can be fostered through community support programs that provide women small business owners with a supportive environment. These programs can include training and education programs, networking events, and mentorship opportunities. Through these programs, women small business owners can build relationships with other business owners and community members, which can provide them with emotional and practical support. Organizations are shaped by the norms, values, and rules of their institutional environment (Powell & DiMaggio, 1991).

Institutional theory suggests that organizations must conform to institutional norms and expectations to gain legitimacy and support from external stakeholders, such as customers, investors, and regulators. Women entrepreneurs in Guanajuato who lack support networks may struggle to conform to institutional norms and expectations, which can limit their legitimacy and support from external stakeholders. Also, women entrepreneurs in Guanajuato may face gendered barriers, such as discrimination and stereotyping, which can limit their access to support networks and external resources and contribute to the limited development of their enterprises (Caldera González et al., 2021). Gender theory argues that gender is a central organizing principle of social life, and that gender roles and expectations shape social interactions, relationships, and institutions (Connell & Messerschmidt, 2005).

Gender theory argues that women face unique challenges and opportunities in organizations due to gendered norms and expectations. Finally, women entrepreneurs in Guanajuato who belong to marginalized social groups, such as indigenous women or women from low-income backgrounds, may face compounded barriers to enterprise development due to the intersection of gender, race, and class. Intersectionality theory suggests that individuals have multiple social identities, such as gender, race, class, and sexuality, which intersect and interact to shape their experiences of social inequality and discrimination (Crenshaw, 1989). Intersectionality theory argues that social inequality is not caused by a single factor, but rather by the intersection of multiple factors that shape individuals' experiences of disadvantage and privilege.

5. Results

A total of 182 online surveys were administered via the Microsoft Forms platform. The survey consisted of 69 items (Caldera González & Riesco Villavicencio, 2022).

The reliability of the instrument was verified using Cronbach's alpha coefficient, which allows estimating the reliability of the instrument through a set of items that are expected to measure the same construct.

Forty-five out of 69 items (corresponding to part 3 and part 4 of the survey), were evaluated and a Cronbach's Alpha value of 0.926 was obtained for the analysis of the instrument, which according to Gliem & Gliem (2003) is excellent.

Through the survey of women entrepreneurs in the state of Guanajuato, we were able to observe that the age of their businesses is concentrated in the 1 to 5 year range (49.45%), followed by the 6 to 10 year range (20.88%), in third place those that are more than 10 years old (19.23%) and finally those that are less than 1 year old (10.44%).

The sector of economic activity with the highest participation of female entrepreneurs is commerce (51.65%), services (41.22%), manufacturing (5.49%), agriculture and livestock (1.09%) and finally construction (0.55%).

Regarding the number of employees, the majority indicated that they have 1 to 10 employees (53.85%), followed by those with no employees (41.76%) and finally those with 11 to 50 employees (4.39%). As to whether they operate formally, the majority do so with 58.79% and the rest do not (41.21%).

Guanajuato is a state with 46 municipalities. The sample we took for this study was 182 companies distributed in 13 municipalities. In this sense, the sample was non-probabilistic and by convenience.

The form of sales is mostly physical (79.12%) and to a lesser extent online (20.88%). Products or services are mostly sold directly (98.35%) and through an intermediary a very small amount (1.65%).

Most of the enterprises were started on their own initiative (84.06%), followed by family inheritance (7.14%), invitation or collaboration (5.48%), and finally the purchase of an ongoing business (3.29%).

The main financial support to start their business is led by their own savings (63.18%), followed by family and friends (33.52%), then credit from financial institutions (2.75%) and government support from only one person (0.55%).

Regarding the profile of women entrepreneurs, we find that the age bracket is headed by those aged 46 to 55 (25.27%), followed by those aged 26 to 35 (24.73%), then 36 to 45 (23.07%), then under 25 (15.38%) and finally over 55 (11.55%). The educational level of most women entrepreneurs is higher education (38.46%), followed by high school (31.87%), then secondary school (12.64%), then master's degree (9.89%), then primary school (7.14%).

Marital status is headed by those who are married (47.25%), single (30.22%), then those who are in union (10.44%), those who are divorced/separated (9.35%) and finally widows (2.74%).

In relation to the number of children of the Guanajuato women surveyed, the highest percentage of responses indicates that they have no children (29.67%), then those with 2 children (29.12%), followed by those with 3 children (21.43%), then 1 child (15.38%), then those with 4 children (2.75%) and finally with 3 responses (1.65%) those with more than 4 children.

The activities of women before becoming entrepreneurs are firstly full-time students (25.82%), then housewives (23.63%), employed in a private MSME (17.58%), government employees (10.99%), employed in a large company (7.14%), unemployed (6.59%), and owner of another company (8.24%).

It was also found that the vast majority (81.87%) of the women surveyed did not belong to a network or association of women entrepreneurs, and those who did only 18.13%.

The table 2 below shows the results for the category of Motivations for entrepreneurship.

The following Table 3 indicates the main motivations of women entrepreneurs. In the study conducted in the state of Guanajuato, women emphasized their passion for what they do, personal fulfillment, and financial independence. The dimension related to the lack of job opportunities presents a high deviation; this means that the answers are varied, in relation to the averages presented.

The most significant response was the excessive enjoyment of economic activity, as well as the desire to contribute to society. A balance between family and work was shown to be essential. Table 4 summarizes the category Constraints to entrepreneurship.

Table 2. Descriptive statistics: Motivations for entrepreneurship

	N	Minimum	Maximum	Media	Deviation
Self-realization	182	1	5	3.88	.926
Economic independence	182	1	5	3.93	.975
Work-family balance	182	1	5	3.38	.972
Lack of employment or source of income	182	1	5	3.04	1.252
Desire to contribute to society	182	1	5	3.46	1.006
I enjoy what I do	182	1	5	4.46	.770

Table 3. Results by dimension: Motivations for entrepreneurship

Label	Self-realization	Economic independence	Work-family balance	Lack of employment or source of income	Desire to contribute to society	I enjoy what I do
Too much	45	58	23	28	23	108
A lot	89	72	60	38	76	55
Medium	33	36	66	54	51	16
Little	11	13	29	38	25	2
None	4	3	4	24	7	1
Total	182	182	182	182	182	182

The Table 4 below provides a descriptive analysis of the reasons why the development of businesses run by women is limited.

The highest number of obstacles faced by women is limited access to financing or financial support, as well as time management. The different activities undertaken to support the family are closely related to educational levels and business experience (see Table 5).

Table 4. Descriptive statistics: Constraints to developing the enterprise

	N	Minimum	Maximum	Media	Deviation
Cultural stigmas in society	182	1	5	2.58	1.231
Poor access to finance	182	1	5	3.10	1.226
Lack of family support	182	1	5	2.04	1.148
Organization of time	182	1	5	3.07	1.130
Relations with suppliers and customers	182	1	5	2.87	1.110
Educational level and experience	182	1	5	2.58	1.162

Table 5. Results by dimension: Constraints to enterprise development

Label	Cultural stigmas in society	Poor access to finance	Lack of family support	Organization of time	Relations with suppliers and customers	Educational level and experience
Too much	11	10	6	11	9	11
A lot	24	44	18	68	51	31
Medium	45	53	33	46	52	47
Little	59	53	45	36	47	57
None	43	22	80	21	23	36
Total	182	182	182	182	182	182

The items related to the dimension of culture and stigmas represent the greatest dispersion; this is due to the diversity in business and leadership positions among the women surveyed.

The most representative limitations faced by women entrepreneurs in Guanajuato are the lack of access to financing, followed by the limitation of time organization, and in third place the relationship with suppliers and clients.

The lowest rated limitation was lack of family support with a mean of 2.04.

Also, an important part of the challenges faced by women has been the lack of formal preparation or training in their businesses.

The Table 6 summarizes the results with respect to environmental factors.

The factors that had the greatest impact on the business context were those related to the economy and insecurity. The study was conducted during the pandemic crisis, which is why this factor was the highest in the ranking of the most decisive factors considered a milestone in business management for the research project.

Insecurity is another aspect underlying the challenges of women's entrepreneurship. The dispersion of responses demonstrates the complexity of the issue, which could be analyzed in subsequent studies for each case (see Table 7).

As can be seen, the three environmental factors evaluated with the greatest intensity were: the Covid-19 factor with an average of 3.86, followed by the economy factor with an average of 3.64 and the insecurity factor (crime) with an average of 3.24.

The external factors that were evaluated with less intensity in the development of the company were: the laws and regulations factor with an average of

Table 6. Descriptive statistics: Factors in the environment for enterprise development

	N	Minimum	Maximum	Media	Deviation
Economy	182	1	5	3.64	.880
Corruption	182	1	5	2.69	1.298
Insecurity (Crime)	182	1	5	3.24	1.377
Laws and regulations	182	1	5	2.90	1.190
Use of new technologies	182	1	5	2.68	1.220
Covid-19	182	1	5	3.86	1.166

Table 7. Results by dimension: Environmental factors for enterprise development

Label	Economy	Corruption	Insecurity (Crime)	Laws and regulations	Use of new technologies	Covid-19
Too much	24	18	41	19	13	70
A lot	89	37	49	42	39	50
Medium	52	39	32	44	44	36
Little	13	46	33	56	49	18
None	4	42	27	21	37	8
Total	182	182	182	182	182	182

2.90, followed by the corruption factor with an average of 2.69 and finally the use of new technologies factor with an average of 2.68.

The pandemic crisis involved the intensive use of new forms of sales through e-commerce and the adaptation to apply ICT reactively to maintain the survival of businesses.

6. Discussion

We highlight the negative impact of the pandemic on business operations, sales, and employment, and the challenges faced by women small business owners in accessing government support programs. This discussion will critically evaluate the strengths and limitations of the paper, and its contribution to the existing literature on the impact of the Covid-19 pandemic on small businesses.

One of the strengths of the paper is its empirical approach, which provides valuable insights into the experiences and challenges faced by women small business owners in Mexico during the Covid-19 pandemic. The authors collected data from a survey of 182 women small business owners, which allowed them to analyze the impact of the pandemic on business operations, sales, employment, and access to government support programs. The paper also provides a detailed analysis of the different sectors and regions that have been affected by the pandemic, highlighting the heterogeneity of the impact across the Mexican economy.

Another strength of the paper is its policy relevance, as it provides important insights for policymakers and practitioners on the challenges faced by women small business owners during the pandemic. The authors argue that government support programs have been insufficient and ineffective in addressing the needs of small business owners and recommend that policymakers take a more proactive approach to supporting small businesses, including providing financial assistance, reducing regulatory burdens, and facilitating access to digital technologies.

7. Limitations of the paper

One limitation of the paper is its focus on the impact of the pandemic on women small business owners, without considering the broader social and economic context in which they operate. The authors do not explore the structural factors that may have contributed to the vulnerability of small businesses during the pandemic, such as the concentration of economic power, the prevalence of informal work, and the weak social safety net.

Another limitation of the paper is its reliance on self-reported data from women small business owners, which may be subject to bias and may not reflect

the true impact of the pandemic on their businesses. The authors acknowledge this limitation and suggest that future research should incorporate alternative data sources and research methods to validate their findings.

8. Contribution to literature

Despite its limitations, the paper makes an important contribution to the existing literature on the impact of the Covid-19 pandemic on small businesses. The paper provides empirical evidence of the negative impact of the pandemic on small businesses in Mexico, and highlights the challenges faced by women small business owners in accessing government support programs. The paper also contributes to the literature on small business development in developing countries, by highlighting the importance of government support programs in promoting small business growth and resilience.

9. Conclusions

The results of this research point to an opportunity for economic and social growth through the development of women-owned enterprises. The general objective of this study was to identify the main factors that enable the development of women-owned businesses in the state of Guanajuato (Mexico) and thus to identify areas for improvement both within and outside their businesses.

It was found that the areas of opportunity for strengthening women-owned businesses in the state of Guanajuato are the use of new marketing channels, which were promoted by Covid 19, and which are supported by technology; seeking support and backing from networks or associations of women entrepreneurs (networking); participation in forums and meetings for training and, above all, sharing experiences in the business environment.

One of the factors limiting the development of the businesses was the lack of access to financing, for which micro-financing could be implemented as government support, considering that the economic independence of women through their businesses is an advance towards gender equality in all spheres. It is also necessary to work on the formalization of businesses, as more than 40% of the enterprises studied are informal.

The research assumptions could be confirmed and rejected as follows:

- ♦ *Personal self-fulfillment is the main motivation for women entrepreneurs in Guanajuato: ACCEPTED*

- Gender stereotypes (cultural issue) is the main obstacle that *women entrepreneurs in Guanajuato* have faced: **REJECTED**
- Lack of support networks limits *women entrepreneurs in Guanajuato*: **REJECTED**

Theoretically, several studies have pointed out that women's enterprise development is influenced by funding, government policies, entrepreneurship education, infrastructure, and social and cultural norms (GEM, 2019; Quezada et al., 2020), issues that were contrasted in this research.

The results also reaffirm that women continue to face significant barriers to entry into the business sector, as they continue to face the imposition of stereotypes and beliefs that maintain and deepen inequalities between men and women in business.

A revealing aspect of this work was that in most cases there is strong family support, which has allowed the women to start and, in some cases, consolidate their businesses. It was also found that in Guanajuato, violence and crime is an external factor that limits the development of entrepreneurship.

Among the limitations of this study is the absence of an official directory of the number of women-owned businesses in the state of Guanajuato, especially because many of them are informal. Another limitation was that many women entrepreneurs did not participate in the study due to a lack of trust, and that we could not cover more territory in the state because of the insecurity in the region.

Finally, it is worth mentioning that although the economic empowerment of women and the recognition of their importance have been placed on public agendas, we are still far from finding true equality, since despite attempts, women-owned businesses are still smaller and the obstacles they face are often greater, from the issue of the imbalance between domestic and work tasks, to social stigmas, access to financing and recognition of their work.

It is hoped to continue with the analysis of the results and to be able to carry out a correlational study, as the richness of the fieldwork is very great.

Project funding

This research is funded by the *Dirección de Apoyo a la Dirección y al Posgrado* of Universidad de Guanajuato (Mexico) in the Institutional Call for Scientific Research 2022 (CIIC), in charge of Diana del Consuelo Caldera González and as external researcher Victoria Sanagustín-Fons and María Guadalupe Arredondo-Hidalgo as internal researcher.


References


- AMLO (2022). *Pobreza Franciscana*. AMLO. <https://lopezobrador.org.mx/temas/pobreza-franciscana/>
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO [BID]. (2019). *Emprender para cambiar: las mujeres en la creación de empresas*. Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Emprender-para-cambiar-las-mujeres-en-la-creacion-de-empresas.pdf>
- BBVA RESEARCH (2011). *EAGLEs: mercados de oportunidades*. BBVA Research. https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/mult/November_2011_BBVA_EAGLEs_Esp_Club_de_Exportadores_tcm346-274777.pdf
- BOURDIEU, P. (1986). The Forms of Capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. (pp. 241-258). Greenwood Press.
- BRUSH, C.G., DE BRUIN, A., & WELTER, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8-24. <https://doi.org/10.1108/17566260910942318>
- CALDERA GONZÁLEZ, D. C., ARREDONDO HIDALGO M. G., & COVARRUBIAS MOJICA D. B. (2021). Andanzas y periplos de mujeres emprendedoras. Un análisis en el estado de Guanajuato. (pp. 179-200). En *Género y organizaciones: visibilizando a las mujeres*. UAM-A. <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/8876>
- CALDERA GONZÁLEZ D. C., & RIESCO VILLAVICENCIO L. C. (2022). *Encuesta del Proyecto: Mujeres emprendedoras en el estado de Guanajuato: Experiencias, vivencias y aprendizaje*. Universidad de Guanajuato. <https://forms.office.com/r/UQFmNG30aS>
- CONNELL, R., & MESSERSCHMIDT, J. W. (2005). Hegemonic Masculinity Rethinking the Concept. *Gender & Society*, 19(6), 829–859. <https://doi.org/10.1177/0891243205278639>
- CRENSHAW, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1(8). <http://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>
- ESCAMILLA SALAZAR, Z., & CALDERA GONZÁLEZ, D. C. (2013). Analysis of socioeconomic and psychosocial factors in nascent female and male entrepreneurs in Mexico. *Investigación administrativa*, 42(111), 7-19. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782013000100007


- GLIEM, J. A., & GLIEM, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and community education*. <https://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/344>
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR [GEM] (2019). *Global Report*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR [GEM] (2020). *Global Report*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2019-2020-global-report>
- HABLICH, F., BERMÚDEZ, CH., & Espinoza, E. (2018). Determinants of entrepreneurial activity in Hispanic American women. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 106-112. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500106&lng=es&tlng=es.
- INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION [IFC] (2018). *Acceso al Financiamiento Abre Oportunidades para Mujeres Emprendedoras en América Latina*. International Finance Corporation [IFC]. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/news_ext_content/ifc_external_corporate_site/news+and+events/news/impact-stories/banking-on-women-lac-spanish
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANISATION [ILO]. (2023). *Women's Entrepreneurship Development*. International Labour Organisation [ILO]. <https://www.ilo.org/empent/areas/womens-entrepreneurship-development-wed/lang--en/index.htm>
- KABEER, N. (2008). *Mainstreaming gender in social protection for the informal economy*. Commonwealth Secretariat. <https://archive.org/details/mainstreaminggen0000kabe>
- KASSER, T., & RYAN, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280–287. <https://doi.org/10.1177/0146167296223006>
- KOLVEREID, L., & ISAKSEN, E. (2006). New business start-up and subsequent entry into self-employment. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 866-885. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.06.008>.
- LUHMANN, N. (1995). *Social systems*. Stanford University Press.
- NATIONAL INSTITUTE OF STATISTICS AND GEOGRAPHY [INEGI] (2021). *Statistics on the occasion of International Women's Day (8 March)*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/mujer2021_Nal.pdf
- OBSERVATORIO ESTRATÉGICO DE LA ALIANZA DEL PACÍFICO [OEAP] (2018). *Primer Informe Programas de apoyo al emprendimiento femenino en la alianza del pacífico*. Observatorio estratégico de la alianza del pacífico [OEAP]. https://asem.mx/wp-content/uploads/2021/06/5b96f4d0a1270_1er-Informe-MdP-ASELA-OAP.pdf


- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND Development [OECD] (2020). *Gender Equality and the Empowerment of Women for Inclusive Growth in Mexico*. Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. <https://www.oecd.org/about/secretary-general/gender-equality-and-empowerment-of-women-for-inclusive-growth-mexico-january-2020.htm>
- POWELL, W., & DIMAGGIO, P. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press.
- PWC (2023). *Covid-19 y el colapso del precio del petróleo*. PWC. <https://www.pwc.com/mx/es/industrias/oil-and-gas/covid-19-y-el-colapso-precio-petroleo.html>
- QUEZADA, J., GONZÁLEZ, E., REYES, A., PÉREZ, L., & TOUSSAINT, A. (2020). *Entrepreneurship in the State of Guanajuato: Global Entrepreneurship Monitor 2019 / 2020*. Tecnológico de Monterrey. <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/mexico-2>
- SALANCIK, G. R., & PFEFFER, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- SARFARAZ, L., FAGHIH, N., & MAJD, A. A. (2014). The relationship between women entrepreneurship and gender equality. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4(6), 45-57. <https://doi.org/10.1186/2251-7316-2-6>
- THE WORLD BANK (2021). *Using digital solutions to address barriers to female Entrepreneurship. A toolkit*. The World Bank. <https://digitalforwomen.worldbank.org/access-markets>
- UNESCO. (2020). *Global education monitoring report 2020: Gender report—A new generation: 25 years of efforts for gender equality in education*. UNESCO. <https://gem-report-2020.unesco.org/gender-report>


The demand-control-social support as a moderator variable between job characteristics and engagement

María José Serrano-Fernández 
Universitat Rovira i Virgili
mariajose.serrano@urv.cat

Sergi Macip-Simó 
Universitat Rovira i Virgili
sergi.macip@urv.cat

Maria Boada-Cuerva 
Universitat Rovira i Virgili
maria.boada@urv.cat

Jordi Assens-Serra 
Eada, Business School
jassens@eada.edu

Joan Boada-Grau 
Universitat Rovira i Virgili
joan.boada@urv.cat

Abstract. Background: The objective of the present study is to analyze if the variables of the Demand-Control-Social Support model moderate between the characteristics of the job position (JDS) and Engagement. Method: The multi-occupational sample of 302 Spanish employees (64.9% men, 35.1% women) was obtained through non-probabilistic sampling and the data collected were processed with the SPSS 27.0 program.

Results: Statistically significant correlations were found between the JDS and Engagement factors, as well as between Demands, Control and Social Support and Engagement. Finally, the empirical evidence indicates that Demands, Control and Social Support have a moderating role between some dimensions of the job and the Engagement shown, in the sense that Demands, Control and Social Support (understood as a quantitative variable) affect the intensity of the relationship between the characteristics of the job (predictor variable) and engagement (criterion variable). Conclusions: The best moderators are Demand and Social Support, since they moderate the relationship between various factors of the JDS and the Engagement. This is important because, if workers can improve these characteristics, they will show a higher level of Engagement in their jobs.

Keywords: *Job characteristics; personality; engagement; demand, control and social support model; predictive factors.*

EL MODELO «DEMANDA-CONTROL-APOYO SOCIAL» COMO VARIABLE MODERADORA ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO Y EL COMPROMISO LABORAL

Resumen. Introducción: *El objetivo del presente estudio es analizar si las variables del modelo Demanda-Control-Apoyo Social moderan la relación entre las características del puesto de trabajo (JDS) y el Engagement. Método:* *La muestra multiocupacional de 302 trabajadores españoles (64,9% hombres, 35,1% mujeres) se obtuvo mediante muestreo no probabilístico y los datos recogidos fueron procesados con el programa SPSS 27.0. Resultados:* *Se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre los factores del JDS y el Engagement, así como entre las Demandas, el Control y el Apoyo Social y el Engagement. La evidencia empírica indica que las Demandas, el Control y el Apoyo Social desempeñan un papel moderador entre algunas dimensiones del puesto de trabajo y el Engagement mostrado, en el sentido de que las Demandas, el Control y el Apoyo Social (entendidos como variable cuantitativa) afectan a la intensidad de la relación entre las características del puesto de trabajo (variable predictora) y el engagement (variable criterio). Conclusiones:* *Los mejores moderadores son la Demanda y el Apoyo Social, ya que moderan la relación entre diversos factores del JDS y el Engagement. Esto es importante porque, si los trabajadores pueden mejorar estas características, mostrarán un mayor nivel de Engagement en su trabajo.*

Palabras clave: *Características del puesto de trabajo; personalidad; engagement; modelo demanda-control-apoyo social; factores predictores.*

1. Introduction

Studies on the relationships between job characteristics and engagement have found that task identity and work autonomy have a positive effect on work engagement. However, meaning and feedback did not have any significant effect (Sun & Teng, 2013). Sun & Teng point out that the variety of skills, the identity of the task and the importance of the task have a greater direct effect, and work autonomy and feedback have a greater moderating effect. On the other hand, Santos et al. (2016) consider that relational work characteristics contribute to engagement, which in turn contributes to organizational commitment. Albrecht et al. (2018) found that engagement was positively associated with labor resources and employee participation. As far as the Demand-Control-Social Support model is concerned, greater psychological demands and freedom of decision can improve engagement in Japanese employees (Inoue et al., 2013). In this regard, De Cooman et al. (2013) indicate that labor demands frustrate the fulfillment of psychological needs and labor resources promote it.

The analysis of the workplace is one of the fundamental building blocks upon which the structure of companies and organisations is constructed (Mintzberg, 1989). The job is the basis on which human resources are planned and managed (for example, salaries are set and personnel selected) (Fortea et al., 1994). The present study focuses on Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey model (JDS; 1974, 1975). This model considers that five job characteristics (variety of skills, identity of the tasks, importance of the tasks, autonomy and feedback) affect three critical psychological states, which in turn affect the actual results obtained at work (intrinsic motivation, the need for personal growth, quality of work done, turnover and absenteeism). Three more factors (knowledge / skills / abilities, intensity of the need for self-realization and satisfaction with context factors) moderate the relations between the basic dimensions of the job, the critical psychological states and the results of the work. It has also been found that critical psychological states significantly moderate the relationship between personal results and work commitment (Patrick & Bhat, 2014).

Critical psychological states are interpreted using Vroom's Expectancy Theory of Motivation (Vroom, 1964) and they show what workers must experience to achieve intrinsic motivation: (1) They must know the results of their work. (2) They must feel responsible for the results of their work. (3) They should perceive their work as meaningful, feel that it is valuable and important. When these psychological states are present, workers will experience a feeling of well-being after doing a good job, which will impel them to continue doing well in the future.

When one of the three states is not present, the motivation will be reduced proportionally (Fortea et al., 1994, 1995).

The basic idea of the Demand-Control model is that the demand of the job is the result of combining two dimensions of the work: a) the quantity and type of work, and b) control over the tasks performed in the framework of the division of labor. The scale that measures control in the workplace consists of two subscales: discretionary ability and freedom of decision. According to Karasek's original hypothesis (Karasek, 1979, 1992; Karasek & Theorell, 1990), a large number of jobs involve high mental effort and little control over tasks and their results. The lower the work position, the more frequently this critical combination is found for example, assembly-line jobs and some low-skill jobs related to clients). The lack of control over work process and content involves two psychological experiences: little decision latitude and personal autonomy, and little use of personal ability (Demerouti et al., 2001). Thus, high-demand jobs with limited decision latitude generate a significant level of physiological stress. In this respect, there is evidence to suggest that the two components (Karasek & Theorell, 1990; Landsbergis et al., 2000), and particularly low control (Siegrist et al., 2004; Siegrist & Marmot, 2004), have combined and separate effects. On the other hand, work with a profile of high psychological demands and high decision latitude or high level of control over the tasks evoked feelings of professionalism or self-efficacy, which makes it very likely that active work will stimulate healthy functioning and cushion the adverse effects of work stress (Karasek & Theorell, 1990). This two-dimensional conception was subsequently extended to include a third dimension: Social Support in the workplace. The absence of social support intensifies stress (Llorens et al., 2006). This model also shows a moderate association between Engagement and labor exhaustion (Corso-de-Zúñiga et al., 2017) and a significant association between Job Demands and Engagement (Brough & Biggs, 2015). In addition, perceptions of high Job Demands and low Social Support are associated with higher or increasing levels of depressive symptoms over time (Åhlin et al., 2018).

Engagement is defined as a positive, satisfactory relationship with work characterized by Vigor, Dedication and Absorption (Salanova & Schaufeli, 2009; Schaufeli et al., 2006). Workers have a feeling of meaning, enthusiasm, inspiration, pride, dedication and defiance. They are happy in their work. Committed employees can influence the things that affect their lives. Engagement is a positive antecedent of work performance. Llorens et al. (2006) consider that the relationship between engagement, positive affect and emotions at work, produces greater attention and a greater capacity to develop resources. So, people and employees with high engagement are more able to build social networks, are more open

to new opportunities and have more personal resources than people with low engagement. Second, job engagement predicts good health (Bakker & Leiter, 2010) and, in turn, good mental and physical health predicts employee performance (Demerouti & Bakker, 2006). However, other authors have not found any relationship between Job Demands and Engagement (Huo & Boxall, 2017).

The objective of this study is to investigate the moderating role of Job Demands, Job Control and the Social Support between the characteristics of the job and Engagement, and determine if Job Demands, Job Control and Social Support in the workplace affect the intensity of the relationship between Job Characteristics (predictor variable) and Engagement (criterion variable). Our review of the literature had revealed a gap in this line of research. The hypotheses of the study are the following:

Hypothesis 1: The Demand-Control-Social Support (JCQ) will play a moderating role between Job Characteristics (JDS) and Vigor (Engagement), and the relationship between JDS and Vigor will increase.

Hypothesis 2: The Demand-Control-Social Support (JCQ) will play a moderating role between Job Characteristics (JDS) and Dedication (Engagement), and the relationship between JDS and Dedication will increase.

Hypothesis 3: The Demand-Control-Social Support Model (JCQ) will play a moderating role between Job Characteristics (JDS) and Absorption (Engagement), and the relationship between JDS and Absorption will increase.

2. Method

2.1 Participants

The participants were 302 Spanish workers (64.9% male, 35.1% female) from different work contexts. The mean age was 40.61 (SD = 11.03). Civil status distribution was: married or cohabiting (61.3%), single (31.5%), divorced/separated/widowed (7.2%). The distribution of education level was as follows: primary education certificate or less (3.2%), lower secondary education or professional training I (17.6%), upper secondary education, professional training II or university entrance exams for mature students (32.2%), university qualification (47%).

2.2 Instruments

The Job Diagnostic Survey (JDS-21; Hackman & Oldham, 1974, 1975), in the Spanish language version (González, 1997), evaluates the characteristics that influence the results of work. It consists of 21 items and 7 subscales and

the response format is a 7-point Likert scale (From 1- *Very little* to 7- *A lot*). “Factor 1. Skill variety” (3 items, $\alpha=.78$; example, “5. - El trabajo es bastante sencillo y repetitivo [The work is quite simple and repetitive]”), “Factor 2. Task identity” (3 items, $\alpha=.78$; example, “11. - El trabajo me proporciona la posibilidad de finalizar por completo las tareas que emprendo [The work allows me to completely finish the tasks I undertake]”), “Factor 3. Significance” (3 items, $\alpha=.71$; example, “8. -Muchas personas pueden verse afectadas por la calidad y el nivel con que desempeño el trabajo [Many people can be affected by the quality and level of my work]”), “Factor 4. -Autonomy” (3 items, $\alpha=.73$; example, “13. -En este trabajo poseo bastante independencia y libertad para decidir cómo hacerlo [I have enough independence and freedom to decide how to do my job]”), “Factor 5. Feedback” (3 items, $\alpha=.70$; example, “4. -El simple hecho de desempeñar mi trabajo me permite saber cómo lo estoy haciendo [The simple fact of carrying out my work shows me how I am doing]”), “Factor 6. - Feedback from agents” (3 items, $\alpha=.70$; example, “10. -Mis superiores me hacen saber a menudo qué piensan sobre mi rendimiento en el trabajo [My superiors often let me know what they think about my performance at work]”) and “Factor 7. - Dealing with others in their jobs” (3 items, $\alpha=.72$; example, “2. -El trabajo requiere mucha cooperación con otras personas [The work requires a lot of cooperation with other people]”).

The Job Content Questionnaire (JCQ-25; Karasek & Theorell, 1990) describes and analyzes work situations in which stressors are chronic, and pays special attention to the psychosocial characteristics of the work environment. In its Spanish version by Escribà-Agüir et al. (2001) there are 28 items and 3 subscales and the response format is a four-point Likert scale (0. *Strongly disagree* to 3. *Strongly agree*). “Factor 1. - Job Demands” (9 items, $\alpha=.74$; example, “K19. - Mi trabajo requiere trabajar muy duro [My work requires a lot of hard work]” assesses the amount of work, the intellectual demands and the pressure of working time); “Factor 2. -Job Control” (9 items, $\alpha=.74$; example, “K4. - Mi trabajo me permite tomar muchas decisiones por mí mismo [My work allows me to make many decisions for myself]”, assesses the possibility of making decisions creatively and applying and developing one's own abilities); “Factor 3. - Support” (11 items, $\alpha=.87$; example, “K41. - Las personas con las que trabajo se interesan por mí [The people I work with are interested in me]”, assesses the support received by colleagues and superiors).

The Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli et al., 2002), the Spanish version of which is by Salanova et al. (2000). This three-factor scale consists of 15 items, “Factor 1. - Vigor”, (5 items, $\alpha=.80$; example, “1. - En mi trabajo me siento lleno de energía [In my work I feel full of energy]”).

“Factor 2. - Dedication”, (5 items, $\alpha=.92$; example, “5. - Mi trabajo me inspira [My work inspires me]”). “Factor 3. - Absorption”, (5 items, $\alpha=.75$; example, “8. - Me dejo llevar por mi trabajo [I get carried away by my work]”, with a 7-point Likert-type response format: from 1 = In total disagreement to 7 = Strongly agree).

2.3 Procedure

The sample was obtained by non-probabilistic sampling (Hernández et al., 2004), also called accidental-random sampling (Kerlinger & Lee, 2004). The data were collected by making telephone contact with the directors of several companies and agreeing on the best time to meet with their employees. The response rate was 82%. Participation was voluntary and unpaid. The volunteers were assured of data confidentiality and anonymity. Given this reliance on voluntary participation a wholly random sampling method was not possible. The study was conducted in accordance with the Declaration of Helsinki.

2.4 Data analysis

To begin, the Kolmogorov–Smirnov test was applied to assess the normality of the data, which indicated a good fit. Additionally, the diagrams for all the regressions were analysed, and no issues related to homoscedasticity or excessive residuals were observed. The data analyses were carried out using the statistical package SPSS 27.0. Reliability was obtained using the Cronbach's alpha, while the relationship between job characteristics, the Demand-Control-Social Support model and Engagement was analysed with the Pearson correlation coefficient. A series of multiple hierarchical regression analyses was carried out in steps to examine how the Demand, Control and Social Support (Z) was moderated by the relationship between the characteristics of the job (X) and engagement (Y) (Cohen et al., 2003). To calculate this interaction, the independent measures (X, Z) were focused on the average to reduce the problems of multicollinearity (Kleinbaum et al., 1988), and then the interaction (XZ) was calculated. The main predictor variables were focused on the first step and the interaction term in the second. To establish the importance of the interaction effect, according to Cohen (1992), an increase in explained variance (ΔR^2) of .02 indicates a good effect size. To interpret the results, a simple effects analysis (simple slope of simple regression equations, Aiken and West, 1991) was used to test the hypothesis that a simple slope differs from zero. Three values were selected: Tertile 1 (β_H),

Tertile 2 (βM), and Tertile 3 (βL) of the Demand-Control-Social Support Model.

3. Results

3.1 Reliability analysis

All the instruments used showed adequate indices of internal consistency, evaluated using the Cronbach alpha coefficient (Table 1). The minimum value was .71 (JDS. F-Feedback from agents and JDS. G-Dealing with others in their jobs), while the maximum value of internal consistency was .90 for Dedication (Engagement).

3.2 Correlation analyses

The results of the correlation analysis are shown in Table 2. The most important results are: (1) Dedication, Job Support, Job Control and JDS. A-Variety positively correlated with all study variables; (2) Positive correlations were obtained between Vigor and the other variables included in this research, with the exception of JDS. E-Feedback; (3) Absorption positively correlated with all variables except for JDS. E-Feedback; (4) Job Demand positively correlated with all variables except for JDS. B-Identity and JDS. D- Autonomy; (5) JDS. B-Identity

Table 1. Descriptive statistics and reliability values with Cronbach's alpha coefficient

Variable	Minimum	Maximum	Mean	SD	alpha
ENG-Vigor	8	35	23.88	5.15	.81
ENG-Dedication	5	35	23.44	6.15	.90
ENG-Absorption	7	35	22.93	5.91	.77
JCQ-Social Support	17	37	27.89	3.95	.73
JCQ-Job Demand	10	33	21.67	3.01	.74
JCQ-Job Control	6	24	16.95	3.15	.83
JDS. A-Variety	3	21	13.48	3.84	.72
JDS. B-Identity	4	21	13.49	3.67	.77
JDS. C-Significance	5	21	14.79	3.32	.73
JDS. D-Autonomy	3	20	13.32	3.53	.74
JDS. E-Feedback	7	21	13.38	2.27	.72
JDS. F-Agents	3	21	12.21	3.75	.71
JDS. G-Dealing	3	21	15.61	3.27	.71

Table 2. Correlation between the Demand-Control-Social Support model (JCQ), Job characteristics (JDS) and Engagement

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ENG-Vigor													
ENG-Dedication	.767**												
ENG-Absorption	.817**	.823**											
JCQ-Social Support	.282**	.345**	.302**										
JCQ-Job Demand	.224**	.338**	.286**	.206**									
JCQ-Job Control	.411**	.571**	.495**	.420**	.363**								
JDS-A-Variety	.535**	.613**	.573**	.329**	.317**	.548**							
JDS-B-Identity	.260**	.306**	.221**	.246**	.099	.173**	.217**						
JDS-C-Significance	.181**	.225**	.240**	.224**	.169**	.259**	.306**	.089					
JDS-D-Autonomy	.295**	.399**	.366**	.361**	.102	.528**	.436**	.345**	.228**				
JDS-E-Feedback	.107	.179**	.105	.262**	.167**	.252**	.215**	.119*	.190**	.110			
JDS-F-Agents	.195**	.307**	.227**	.264**	.171**	.160**	.277**	.105	.169**	.174**	.168**		
JDS-G-Dealing	.249*	.310**	.309**	.267**	.183**	.293**	.369**	-.038	.277**	.269**	.116*	.214**	

** $p < .01$; * $p < .05$

correlated positively with all variables except Job Demand, JDS. C-Significance, JDS. F-Agents and JDS. G-Dealing; (6) JDS. C-Significance correlated positively with all variables except JDS. B-Identity; (7) JDS. D-Autonomy correlated positively with all variables except Job Demand and JDS. E-Feedback; (8) JDS. E-Feedback correlated positively with all variables except Vigor, Absorption and JDS. D-Autonomy; (9) JDS. F-Agents correlated positively with all variables except for JDS. B-Identity, and (10) JDS. G-Dealing correlates positively with all variables except JDS. B-Identity.

3.3 Analysis of the moderator effect

Hypothesis 1 concerns the moderating role of the Demand, Control and Social Support (JCQ) model between the characteristics of the job (JDS) and Vigor (Engagement). The results on the moderating effect of Social Support (JCQ) are confirmed for JDS. B-Identity ($\beta_{xz} = -.197, \Delta R^2 = .039, p < .001$), JDS. C-Significance ($\beta_{xz} = -.201, \Delta R^2 = .040, p < .001$), and JDS. G-Dealing ($\beta_{xz} = -.157, \Delta R^2 = .024, p < .01$). The negative symbol in the interaction coefficients (β_{xz}) indicates that the intensity of the relationship decreases as the level of Social Support increases. The simple effects analysis shows that the slopes are statistically different from zero in low Social Support values (β_L) and means (β_M), but not in high values (β_H), in the three dimensions: JDS. B-Identity ($\beta_L = .477, \beta_M = .162, \beta_H = -.001$), JDS. C-Significance ($\beta_L = .335, \beta_M = .026, \beta_H = .027$) and JDS. G-Dealing ($\beta_L = .233, \beta_M = .322, \beta_H = .042$). Therefore, there is a relationship between these characteristics of the job and Vigor when the workers have a low level of Social Support. However, the relationship disappears when the level of Social Support is medium and high in the dimensions JDS. B-Identity and JDS. C-Significance, and high in the JDS. G-Dealing dimension.

The results on the moderating effect of Job Demand (JCQ) are confirmed for JDS. A-Variety ($\beta_{xz} = -.181, \Delta R^2 = .030, p < .001$). The simple effects analysis shows that the slopes are statistically different from zero in Job Demand values in the dimension of JDS. A-Variety ($\beta_L = .600, \beta_M = .496, \beta_H = .378$). Therefore, there is a relationship between this characteristic of the job and Vigor in the three values of Job Demand of the workers. The results on the moderating effect of Job Control (JCQ) are not confirmed (Table 3).

Hypothesis 2 concerns the moderating role of the Demand, Control and Social Support (JCQ) model between the characteristics of the job (JDS) and Dedication (Engagement). The results on the moderating effect of the Social Support (JCQ) are confirmed for JDS. B-Identity ($\beta_{xz} = -.193, \Delta R^2 = .037, p < .001$), JDS. C-Significance ($\beta_{xz} = -.139, \Delta R^2 = .020, p < .01$), JDS. G-Dealing ($\beta_{xz} = -.125, \Delta R^2 = .020$,

Table 3. Analysis of the moderator effect of the Demand-Control-Social Support Model (JCQ) between Jobs Characteristics (JDS) and Vigor (Engagement)

	Hierarchical multiple regression					Simple effects		
	Step 1		R ²	Step 2		β_L	β_M	β_H
	β_x	β_z		β_{xz}	ΔR^2			
<i>JCQ-SOCIAL SUPPORT</i>								
JDS. A-Variety	.494***	.123*	.294***	-.387	.000	.558***	.306**	.594***
JDS. B-Identity	.200***	.236***	.114***	-.197***	.039***	.477***	.162	-.001
JDS. C-Significance	.128*	.257***	.090***	-.201***	.040***	.335***	.026	.027
JDS. D-Autonomy	.224***	.202***	.117**	-.086	.007	.311**	.235**	.195
JDS. E-Feedback	.030	.274***	.074***	-.056	.003	.117	.015	.052
JDS. F-Agents	.089***	.250***	.126*	-.057	.003	.117	.070	.208*
JDS. G-Dealing	.183**	.233***	.105***	-.157**	.024**	.233*	.322***	.042
<i>JCQ-JOBDEMAND</i>								
JDS. A-Variety	.513***	.062	.282***	-.181***	.030***	.600***	.496***	.378***
JDS. B-Identity	.235***	.202***	.100***	-.089	.007	.242**	.304***	.080
JDS. C-Significance	.144*	.199**	.064***	-.040	.001	.273**	.044	.182
JDS. D-Autonomy	.272***	.196***	.117***	-.134*	.016*	.304***	.344***	.134
JDS. E-Feedback	.068	.207***	.045***	-.078	.006	.083	.109	.017
JDS. F-Agents	.199***	.179**	.078***	-.012	.000	.132	.240**	.191
JDS. G-Dealing	.179**	.199***	.078***	-.012	.047	.241*	.163	.214
<i>JCQ-JOBCONTROL</i>								
JDS. A-Variety	.445***	.160**	.299***	-.114**	.012*	.510***	.543***	.326***
JDS. B-Identity	.197***	.385***	.206***	.069	.005	.030	.405***	.277**
JDS. C-Significance	.075	.393***	.170***	-.067	.004	.190	.387***	.075
JDS. D-Autonomy	.099	.359***	.170***	-.004	.000	.035	.363***	.196*
JDS. E-Feedback	.002	.410***	.163	-.052	.003	.042	.036	.029
JDS. F-Agents	.142**	.391***	.184***	.023	.001	.019	.377**	.214**
JDS. G-Dealing	.141**	.370***	.181***	-.018	.000	.278**	.103	.164

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Note: $\beta_x = JDS$; $\beta_z = JCQ$; $\beta_{xz} =$ Interaction between JDS and JCQ; $R^2 =$ variance explained by JDS and JCQ; $\Delta R^2 =$ increment in variance explained by the interaction; $\beta_L =$ Tertile 1; $\beta_M =$ Tertile 2; $\beta_H =$ Tertile 3.

$p < .01$). The negative symbol in the interaction coefficients (β_{xz}) indicates that the intensity of the relationship decreases as the level of Social Support increases. The simple effects analysis shows that slopes are statistically different from zero in low Social Support values (β_L), in the three dimensions: JDS. B-Identity ($\beta_L=.536$, $\beta_M=.017$, $\beta_H=.088$), JDS. C-Significance ($\beta_L=.307$, $\beta_M=.204$, $\beta_H=.014$) and JDS. G-Dealing ($\beta_L=.423$, $\beta_M=.015$, $\beta_H=.116$). Therefore, there is a relationship between these characteristics of the job and dedication when workers have a low level of Social Support. However, the relationship disappears when the level of Support is medium and high in the dimensions JDS. B-Identity and JDS. G-Dealing, and high in the JDS. C-Significance dimension.

The results on the moderating effect of Job Demand (JCQ) are confirmed for JDS. A-Variety ($\beta_{xz} = -.167$, $\Delta R^2 = .026$, $p < .001$) and JDS. D-Autonomy ($\beta_{xz} = -.177$, $\Delta R^2 = .028$, $p < .001$). The simple effects analysis shows that the slopes are statistically different from zero in Job Demand values in the JDS. A-Variety dimension ($\beta_L=.702$, $\beta_M=.513$, $\beta_H=.489$) and JDS. D-Autonomy ($\beta_L=.448$, $\beta_M=.463$, $\beta_H=.152$). Therefore, there is a relationship between these characteristics of the job and the dedication in the three values of JDS. A-Variety of the workers and in the low and medium values of JDS. D-Autonomy.

The results on the moderating effect of Job Control (JCQ) are confirmed for JDS. A-Variety ($\beta_{xz} = -.165$, $\Delta R^2 = .026$, $p < .001$). The simple effects analysis shows that the slopes are statistically different from zero in Job Demand values in the JDS. A-Variety dimension ($\beta_L=.640$, $\beta_M=.618$, $\beta_H=.305$). Therefore, there is a relation between this characteristic of the job and the dedication in the three values of JDS. A-Variety of the workers (Table 4).

Hypothesis 3 concerns the moderating role of the Demand, Control and Social Support (JCQ) model between Job characteristics (JDS) and Absorption (Engagement). The results on the moderating effect of the Social Support (JCQ) are confirmed for JDS. B-Identity ($\beta_{xz} = -.206$, $\Delta R^2 = .042$, $p < .001$), JDS. C-Significance ($\beta_{xz} = -.024$, $\Delta R^2 = .023$, $p < .01$). The negative symbol in the interaction coefficients (β_{xz}) indicates that the intensity of the relationship decreases as the level of Social Support increases. The simple effects analysis shows that the slopes are statistically different from zero in low (β_L) and medium (β_M) Social Support values, but not in high values (β_H), in the two dimensions: JDS. B-Identity ($\beta_L=.476$, $\beta_M=.077$, $\beta_H=.073$) and JDS. C-Significance ($\beta_L=.308$, $\beta_M=.263$, $\beta_H=.035$). Therefore, there is a relationship between these Job characteristics and Vigor when the workers have a low level of Social Support. However, the relationship disappears when the level of Social Support is medium and high in the JDS. B-Identity, and high in the JDS. C-Significance dimension.

Table 4. Analysis of the moderator effect of the Demand-Control-Social Support Model (JCQ) between Job Characteristics (JDS) and Dedication (Engagement)

	Hierarchical multiple regression					Simple effects		
	Step 1		R ²	Step 2		β _L	β _M	β _H
β _x	β _z	β _{xz}		ΔR ²				
<i>JCQ-SOCIAL SUPPORT</i>								
JDS. A-Variety	.559***	.162***	.393***	.005	.000	.551***	.500***	.680***
JDS. B-Identity	.236***	.289***	.167***	-.193***	.037***	.536***	.017	.088
JDS. C-Significance	.231***	.284***	.163***	-.139**	.020**	.307**	204*	.014
JDS. D-Autonomy	.200***	.231***	.201***	-.062	.004	.378***	.342***	.307**
JDS. E-Feedback	.092	.322***	.122***	-.043	.002	.226*	.051	.083
JDS. F-Agents	.233***	.285***	.165***	-.066	.004	.322***	.347***	.028
JDS. G-Dealing	.223***	.294***	.151***	-.125**	.020**	.423***	.015	.116
<i>JCQ-JOBDEMAND</i>								
JDS. A-Variety	.560***	.160***	.392***	-.167***	.026***	.702***	.513***	.489***
JDS. B-Identity	.272***	.312***	.183***	-.117*	.012*	.261**	.351***	.110
JDS. C-Significance	.025	.315***	.140***	.169**	.001	.252**	.023	.290**
JDS. D-Autonomy	.366***	.300***	.241***	-.177***	.028***	.448***	.463***	.152
JDS. E-Feedback	.123*	.309***	.118***	-.089	.008	.101	.252*	.090
JDS. F-Agents	.276***	.295***	.186***	-.090	.008	.276**	.224*	.332**
JDS. G-Dealing	.252***	.292***	.170***	-.017	.000	.102	.012	.110
<i>JCQ-JOBCONTROL</i>								
JDS. A-Variety	.429***	.336***	.451***	-.165***	.026***	.640***	.618***	.305***
JDS. B-Identity	.213***	.537***	.369***	.092*	.008*	.051	.386	.369***
JDS. C-Significance	.079	.554***	.331***	.020	.000	.009	.502***	.094
JDS. D-Autonomy	.130**	.502***	.333***	.029	.001	.127	.397***	.249**
JDS. E-Feedback	.033	.565***	.325***	-.022	.000	.071	.171	.181*
JDS. F-Agents	.225***	.535***	.372***	-.063	.004	.071	.171	.181*
JDS. G-Dealing	.155***	.525***	.343***	.044	.002	.221**	.106	.336***

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Note: β_x = JDS; β_z = JCQ; β_{xz} = Interaction between JDS and JCQ; R² = variance explained by JDS and JCQ; ΔR² = increment in variance explained by the interaction; β_L = Tertile 1; β_M = Tertile 2; β_H = Tertile 3.

The results on the moderating effect of Job Demand (JCQ) are confirmed in the case of JDS. A-Variety (β_{xz} = -.170, ΔR² = .027, $p < .001$), JDS. B-Identity (β_{xz} = -.151, ΔR² = .020, $p < .01$) and JDS. D-Autonomy (β_{xz} = -.166, ΔR² = .024, $p < .01$). The simple effects analysis shows that the slopes are statistically different

from zero in Job Demand values in the JDS. A-Variety dimension ($\beta_L=.635$, $\beta_M=.491$, $\beta_H=.454$), JDS. B-Identity ($\beta_L=.206$, $\beta_M=.290$, $\beta_H=.073$), JDS. D-Autonomy ($\beta_L=.398$, $\beta_M=.334$, $\beta_H=.256$). Therefore, there is a relationship between these characteristics of the job and absorption when workers have a low and medium level of Job Demand. However, the relationship disappears when the level is high in the JDS. B-Identity dimension. The results on the moderating effect of Job Control (JCQ) are not confirmed (Table 5).

4. Discussion

The main objective of this study was to investigate the possible moderating role of the variables of the Demand-Control-Social Support model (JCQ) between the characteristics of the job (JDS) and Engagement.

The first hypothesis proposed in the investigation refers to the correlations between the dimensions of the JDS and Vigor (engagement). Its objective is to verify if the Demand-Control-Social Support model affects the intensity of the relationship between the characteristics of the job, measured by the JDS (predictive variable) and Vigor (criterion variable). That is, since some dimensions of work affect Engagement, the objective was to determine whether people with high levels of Demand-Control-Social Support tended to show greater Vigor at work. The results confirm that Social Support has a significant moderating effect for three dimensions of the JDS (JDS. B-Identity, JDS. C-Significance and JDS. G-Dealing) and their relation with Vigor. Job Demand has a significant moderating effect for JDS. A-Variety and its relationship with Vigor. Job Control is not shown as a moderating variable in the relationship between the characteristics of the workplace and Vigor.

The second hypothesis refers to the correlations between the dimensions of the JDS and Dedication (engagement). Its objective is to verify if the Demand-Control-Social Support model affects the intensity of the relationship between the characteristics of the job, measured by the JDS (predictive variable), and Dedication (criterion variable). The results confirm that Social Support has a significant moderating effect on three dimensions of the JDS (JDS. B-Identity, JDS. C-Significance and JDS. G-Dealing) and its relation with Dedication. Job Demand has a significant moderating effect on two dimensions of the JDS (JDS. A-Variety and JDS. D-Autonomy) and its relationship with Dedication. Job Control has a significant moderating effect on JDS. A-Variety and its relationship with Dedication.

The third hypothesis refers to the correlations between the dimensions of the JDS and Absorption (engagement). Its objective is to verify if the

Table 5. Analysis of the moderator effect of the Demand-Control-Social Support Model (JCQ) between Job Characteristics (JDS) and Absorption (Engagement)

	Hierarchical multiple regression					Simple effects		
	Step 1		Step 2			β_L	β_M	β_H
	β_x	β_z	R^2	β_{xz}	ΔR^2			
<i>JCQ-SOCIAL SUPPORT</i>								
JDS. A-Variety	.533***	.127*	.341***	.016	.000	.492***	.465***	.467***
JDS. B-Identity	.157***	.262***	.107***	-.206***	.042***	.476***	.077	.073
JDS. C-Significance	.182***	.264***	.118***	-.024*	.023**	.308**	.263**	.035
JDS. D-Autonomy	.295***	.195***	.161***	-.084	.007	.342***	.343***	.279**
JDS. E-Feedback	.028	.295***	.086***	.010	.000	.040	.070	.090
JDS. F-Agents	.158**	.261***	.109***	-.070	.005	.171	.111	.229*
JDS. G-Dealing	.248***	.236***	.142***	-.115*	.013*	.271**	.342***	.126
<i>JCQ-JOBDEMAND</i>								
JDS. A-Variety	.533***	.118**	.333***	-.170***	.027***	.635***	.491***	.454***
JDS. B-Identity	.189***	.267***	.111***	-.151**	.020**	.206*	.290**	.073
JDS. C-Significance	.193***	.253***	.113***	-.914	.003	.363***	.060	.284*
JDS. D-Autonomy	.336***	.252***	.188***	-.166**	.024**	.398***	.334***	.256*
JDS. E-Feedback	.054	.274***	.077***	-.073	.005	.083	.042	.080
JDS. F-Agents	.207***	.255***	.120***	-.075	.005	.192*	.278**	.147
JDS. G-Dealing	.260***	.239***	.142***	-.052	.002	.296**	.235**	.236*
<i>JCQ-JOBCONTROL</i>								
JDS. A-Variety	.432***	.259***	.371***	-.124**	.015**	.588***	.452***	.409***
JDS. B-Identity	.139**	.470***	.258***	.066	.004	.028	.312	.253**
JDS. C-Significance	.117**	.267***	.255***	.013	.000	.082	.417***	.144
JDS. D-Autonomy	.137**	.422***	.253***	-.026	.001	.165	.398***	.196*
JDS. E-Feedback	-.026	.503***	.242***	-.007	.000	.055	.103	.113
JDS. F-Agents	.156**	.470***	.264***	-.046	.002	.133	.297*	.222**
JDS. G-Dealing	.180***	.442***	.269***	-.086	.000	.263**	.208	.274***

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Note: β_x = JDS; β_z = JCQ; β_{xz} = Interaction between JDS and JCQ; R^2 = variance explained by JDS and JCQ; ΔR^2 = increment in variance explained by the interaction; β_L = Tertile 1; β_M = Tertile 2; β_H = Tertile 3.

Demand-Control-Social Support model affects the intensity of the relationship between the characteristics of the job, measured by the JDS (predictive variable), and Absorption (criterion variable). The results confirm that Social Support has a significant moderating effect on two dimensions of the JDS (JDS. B-Identity

and JDS. C-Significance) and its relation with Absorption. Job Demand has a significant moderating effect on three dimensions of the JDS (JDS. A-Variety, JDS. B-Identity and JDS. D-Autonomy) and its relationship with Absorption. Job Control is not shown as a moderating variable in the relationship between the characteristics of the workplace and Absorption.

5. Conclusion

Of the three factors of the Demand-Control-Social Support model, the Social Support and Job Demand factors behave best. Social Support plays a moderating role between the dimensions JDS. B-Identity and JDS. C-Significance, and the three dimensions of Engagement, while JDS. G-Dealing is significant in the case of Vigor and Dedication. Job Demand plays a significant moderating role between JDS. A-Variety and the three dimensions of Engagement, between JDS. D-Autonomy and Dedication and Absorption, and between JDS. B-Identity and Absorption. Job Control was only significant in the relationship between JDS. A-Variety and Dedication.

In conclusion, the results of this research show that the Demand-Control-Social Support dimensions that are the best moderators are Job Demand and Social Support, since they moderate the relationship between several factors of the JDS and Engagement. This is important for intervention in the workplace because, if workers are able to improve the characteristics of Demand, Control and Social Support – for example, by becoming more autonomous or making their work more varied or significant – they are likely to show a higher level of engagement in their jobs.

5.1 Limitations and implications

This study is not without limitations. Firstly, the data were obtained through self-reports, which may introduce biases such as social desirability or lack of sincerity (Alzghoul et al., 2018). Future research should consider incorporating evaluations from co-workers and/or supervisors to complement self-reported data (Andreassen et al., 2010). Additionally, the study could be improved by employing structural equation modeling in the data analysis. The multiple regression analysis used to examine the relationship between the predictor and criterion variables only allowed us to draw conclusions about direct and inverse influences among the variables.

The study also offers several practical implications: The findings are particularly valuable for informing Human Resource Management policies, including

selection processes, career development plans, and training programs. Among the moderators examined, Demand and Social Support emerged as the most influential. These variables moderate the relationship between various components of the Job Diagnostic Survey (JDS) and employee engagement. This is significant because improving these characteristics can lead to higher levels of engagement among workers. Social support and job demands are factors to consider when assessing the applicability of the results to companies and organizations. Social support can be enhanced through teamwork and supportive behaviors on the part of managers, such as adequate and non-abusive supervision. Furthermore, social support and optimal managerial supervision can promote high productivity and employee well-being. Regarding job demands, organizations should monitor the level of demands they place on employees in order to maintain their well-being at work. Therefore, it is important for organizations to adjust their workloads to employees' capabilities.

Conflict of interests

The authors declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Data availability

The data that support the findings of this study are available upon reasonable request.

References

- ÅHLIN, J. K., RAJALEID, K., JANSSON-FRÖJMARK, M., WESTERLUND, H., & MAGNUSSON-HANSON, L. L. (2018). Job demands, control and social support as predictors of trajectories of depressive symptoms. *Journal of Affective Disorders*, 235, 535–543. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2018.04.067>
- AIKEN, L. S., & WEST, S. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- ALBRECHT, S., BREIDAHN, E., & MARTY, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23, 67–85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- ALZGHOUL, A., ELREHAIL, H., EMEAGWALI, O. L., & ALSHBOUL, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The

- role of authentic leadership. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592–612. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0111>
- ANDREASSEN, C. S., HETLAND, J., & PALLESEN, S. (2010). The relationship between “workaholism”, basic needs satisfaction at work and personality. *European Journal of Personality*, 24(1), 3–17. <https://doi.org/10.1002/per.737>
- BAKKER, A. B., & LEITER, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01242_2.x
- BROUGH, P., & BIGGS, A. (2015). Job Demands × Job Control Interaction Effects: Do Occupation-specific Job Demands Increase their Occurrence? *Stress and Health*, 31, 138–149. <https://doi.org/10.1002/smi.2537>
- COHEN, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155–159.
- COHEN, J., COHEN, P., WEST, S. G., & AIKEN, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). L. Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203774441>
- CORSO-DE-ZÚÑIGA, S., MORENO-JIMÉNEZ, B., GARROSA, E., BLANCO-DONOSO, L. M., & CARMONA-COBO, I. (2017). Personal resources and personal vulnerability factors at work: An application of the Job Demands-Resources model among teachers at private schools in Peru. *Current Psychology*, 1–12. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9766-6>
- DE COOMAN, R., STYNEN, D., VAN DEN BROECK, A., SELS, L., & DE WITTE, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1342–1352. <https://doi.org/10.1111/jasp.12143>
- DEMEROUTI, E., & BAKKER, A. B. (2006). Employee well-being and job performance: where we stand and where we should go. In *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (pp.83–111). Maia.
- DEMEROUTI, E., BAKKER, A. B., NACHREINER, F., & SCHAUFELI, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- ESCRIBÀ-AGÜIR, V., MÁS, R., & FLORES, E. (2001). Validación del Job Content Questionnaire en personal de enfermería hospitalario. *Gaceta Sanitaria*, 15, 142–149. [https://doi.org/10.1016/S0213-9111\(01\)71533-6](https://doi.org/10.1016/S0213-9111(01)71533-6)
- FORTEA, M. A., FUERTES, F., & AGOST, R. (1994). Evaluación del Modelo Motivacional de las Características del Puesto a partir de una muestra variada. *Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 10, 35–52.
- FORTEA, M. A., FUERTES, F., MUNDUATE, L., & MUÑOZ, H. (1995). Satisfacción y motivación interna como resultado de las vivencias personales derivadas del desempeño del puesto. In L. González, A. de la Torre, & J. De Elena (Eds.),

- Psicología del trabajo y de las organizaciones, gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías (pp. 41–52). Madrid: Eudema.
- GONZÁLEZ, L. (1997). Factorial structure and psychometric properties of the Spanish version of the “Job Diagnostic Survey” (JDS). *Psicologica*, 18(3), 227–251.
- HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. (Technical Report No. 4). New Haven, CT: Yale University. (U. S. Department of Commerce, National Technical Information Service Document No. AD-779 828).
- HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- HUO, M. L., & BOXALL, P. (2017). Lean production and the well-being of the frontline manager: the job demands – resources model as a diagnostic tool in Chinese manufacturing. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(3), 280–297. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12152>
- INOUE, A., KAWAKAMI, N., TSUNO, K., SHIMAZU, A., TOMIOKA, K., & NAKANISHI, M. (2013). Job demands, job resources, and work engagement of Japanese employees: a prospective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86, 441–449. <https://doi.org/10.1007/s00420-012-0777-1>
- KARASEK, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- KARASEK, R. (1992). Stress prevention through work reorganization: a summary of 19 international case studies. *ILO Conditions of Work Digest: Preventing Stress at Work*, 11, 23–42.
- KARASEK, R., & THEORELL, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- KERLINGER, F. N., & LEE, H. B. (2004). *Behavior Research. Research methods in social sciences*. McGraw-Hill.
- KLEINBAUM, D. G., KUPPER, L. L., & MULLER, K. (1988). *Applied regression analysis and other multivariate methods*. PWS-Kent.
- LANDSBERGIS, P., BAKER, D., SCHNALL, P., & BELKIC, K. (2000). Point estimates of blood pressure at the worksite. *Occupational Medicine: State-of-the-Art Reviews*, 15, 203–208.

- LLORENS, S., BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B., & SALANOVA, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378–391. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378>
- MINTZBERG, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. NY: The Free Press.
- PATRICK, H. A., & BHAT, V. A. (2014). Moderating Influence of Critical Psychological States on Work Engagement and Personal Outcomes in the Telecom Sector. *SAGE Open*, 4, 215824401453826. <https://doi.org/10.1177/2158244014538260>
- SALANOVA, M., & SCHAUFELI, W. B. (2009). *El engagement de los empleados. cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
- SALANOVA, M., SCHAUFELI, W. B., LLORENS, S., PEIRÓ, J. M., & GRAU, R. (2000). Desde el “burnout” al “Engagement” ¿una nueva perspectiva? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 117–134.
- SANTOS, A., CHAMBEL, M. J., & CASTANHEIRA, F. (2016). Relational job characteristics and nurses’ affective organizational commitment: the mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72, 294–305. <https://doi.org/10.1111/jan.12834>
- SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., & BAKKER, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- SCHAUFELI, W. B., TARIS, T. W., & BAKKER, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the Differences between Work Engagement and Workaholism. In R. Burke (Ed.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction* (pp. 193–217). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781847202833.00018>
- SIEGRIST, J., & MARMOT, M. (2004). Health inequalities and the psychosocial environment—two scientific challenges. *Social Science & Medicine*, 58, 1463–1473. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00349-6](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00349-6)
- SIEGRIST, J., STARKE, D., CHANDOLA, T., GODIN, I., MARMOT, M., NIEDHAMMER, I., & PETER, R. (2004). The measurement of effort and reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58, 1483–1499. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0277953603003514>
- SUN, L., & TENG, F. (2013). The Relation between Job Characteristics and Job Engagement of New Science Researchers: A Longitudinal Study. *Science and Technology Management Research*, 150–154.
- VROOM, V. M. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Factors affecting information security protection behaviors with the mediation of fear and motivation to protect information

Eisa Bigdeli

Islamic Azad University, Iran
eisa.bigdeli67@gmail.com

Fariba Nazari 

Azad University, Iran
fnazari@iau.ac.ir

Abstract. This research was conducted with the aim of investigating the factors influencing information security protection behaviors with the mediating role of fear and motivation to protect information based on the theories of protection motivation and planned behavior among the employees of the telecommunications company in Khuzestan region of Iran. This study is of an applied-survey type. The statistical population included the employees of Khuzestan telecommunications company, who were selected using Cochran's formula of 311 by non-random sampling method. The data collection tool was designed based on a questionnaire. In data analysis, structural equation modeling was used to fit the model and test research hypotheses using SPSS, SmartPLS software. The results showed organizational commitment, job satisfaction, fear, self-efficacy, attitude, and mental norms has a significant effect on the motivation to protect information. In addition, sensitivity to threat, and intensity of threat had a significant effect on fear. Information protection motivation had a positive effect on information security protection behaviors. However, the cost of responding and perceived behavioral control did not affect the motivation to protect information.

Keywords: Information security protective behaviors; fear; information protection motivation; protection motivation theory; theory of planned behavior.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS COMPORTAMIENTOS DE PROTECCIÓN DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN: EL PAPEL MEDIADOR DEL MIEDO Y LA MOTIVACIÓN PARA PROTEGER LA INFORMACIÓN

Resumen. El objetivo de esta investigación es analizar los factores que influyen en los comportamientos de protección de la seguridad de la información, considerando el papel mediador del miedo y de la motivación para proteger la información. El estudio se basa en la teoría de la motivación para la protección y en la teoría del comportamiento planificado, y se desarrolla en el contexto de los empleados de la empresa de telecomunicaciones de la región de Juzestán, en Irán. Se trata de un estudio de tipo aplicado y de carácter empírico. La población estadística estuvo compuesta por los empleados de la empresa de telecomunicaciones de Juzestán, de los cuales se seleccionó una muestra de 311 participantes mediante la fórmula de Cochran, utilizando un método de muestreo no aleatorio. La recogida de datos se llevó a cabo mediante un cuestionario. Para el análisis de los datos, se empleó el modelado de ecuaciones estructurales con el fin de ajustar el modelo y contrastar las hipótesis de investigación, utilizando los programas SPSS y SmartPLS. Los resultados muestran que el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el miedo, la autoeficacia, la actitud y las normas subjetivas tienen un efecto significativo sobre la motivación para proteger la información. Asimismo, la sensibilidad a la amenaza y la severidad de la amenaza influyen de manera significativa en el miedo. La motivación para proteger la información presenta un efecto positivo sobre los comportamientos de protección de la seguridad de la información. Sin embargo, el coste de la respuesta y el control conductual percibido no mostraron un efecto significativo sobre la motivación para proteger la información.

Palabras clave: comportamientos de protección de la seguridad de la información, miedo, motivación para la protección de la información, teoría de la motivación para la protección, teoría del comportamiento planificado.

1. Introduction

The impressive global growth and development of information and communication technologies in recent years has led to new and numerous applications of its technologies and services, and as a result of this increased use, the amount of use of these technologies has also increased. Although the growth of the use of information technology and information systems can be seen as a result of their convenience, organizations in relation to them are facing a problem called data theft and data breach (Giao et al., 2020). The rapid development of information-based technologies and services has led to a great reliance on information security to protect organizational data (Zhang et al., 2017). Security refers not only to encryption, secure communications, and privacy assurance, but also to employee protective behaviors. Information security relies on a highly efficient authentication and authorization system to access corporate databases that hold valuable personal and business-sensitive information. Therefore, it is also affected by internal information violations in organizations (Safa & Ismail, 2013). Employees should ensure that they consider potential privacy vulnerabilities, security holes, etc. to provide system protection (Li et al., 2016). Therefore, employees are at the forefront of the concept of security (Jang-Jaccard & Nepal, 2014; Posey et al., 2015).

Safa et al. (2015) reported that the main reason for information security flaws is the fact that employees are the most vulnerable link in the security chain. On the one hand, their activity is necessary for the survival of the organization, and on the other hand, they are a significant threat to the organization. For example, between March and October 2016, an IT expert at a well-known Internet company in China sold more than 155,000 items of personal information, including home addresses, work units, and salaries, to a Beijing-based technology company. This action led to severe consequences for the company, including financial loss, reputational damage, and allegations of privacy violations. Hence, attention and focus on the emergence of information security protective behaviors (Crossler et al., 2013) as the behaviors of organizational members that affect the availability, relevance, confidentiality, and integrity of information security. They say it is a useful approach for organizations (Somestad et al., 2019).

Protection motivation theory is a behavioral science theory that was originally developed to predict and explain behaviors influenced by a person's threat appraisal (which is an exciting and intense negative outcome) and coping appraisal (the degree to which people's behavior is effective in eliminating danger). Also, researchers in the field of information security also consider the theory of planned behavior, which is a well-established behavioral scientific

theory, useful for determining the predictors of information security behaviors (Ajzen, 2002). The theory of planned behavior believes that behavior is determined by a set of beliefs that can be grouped into attitudes, mental norms, and perceived behavioral control (Sommestad et al., 2019). This study combines both theories to provide a more complete representation of the ways in which perceptual and attitudinal factors influence behavior. On the other hand, previous studies have tried to use research frameworks that integrate the theories of protection motivation and planned behavior with other constructs (Bulgurcu et al., 2010; Herath & Rao, 2009; Lee & Larsen, 2009) but few work-related factors that deeply affect employee performance in an organizational setting have been considered. Since researchers have shown that both individual and organizational factors are worth discussing, behavioral researchers should not ignore the impact of job satisfaction and organizational commitment on security performance and willingness to protect information security resources (Chang et al., 2012; Ma, 2022).

Moreover, the conducted studies have shown that the certainty of official sanctions against deviant behaviors of information security, as a tool for official social control, cannot fully explain the protection of information security. This is consistent with previous studies that examined information security breaches from a rational choice perspective (Cheng et al., 2013; Vance & Siponen, 2012).

To address this research gap and strengthen the field's understanding of employees' information security protective behaviors, this study focuses on insights from behavioral and attitudinal perspectives. In recent years, vulnerabilities in modern technologies, distributed systems, network integration, performance of data processing systems and applications, and telecommunication networks have caused so that issues related to information security and information protection become very important for Khuzestan province telecommunication company. The present study aims to investigate information security protection behaviors among the employees of Khuzestan Telecommunication Company by combining two protection motivation theories (threat sensitivity, threat severity, self-efficacy and response cost) and planned behavior (attitude, perceived behavioral control and subjective norms) and job-related organizational factors (organizational commitment and job satisfaction) and tries to answer the fact that the effective factors on information security protection behaviors with the mediating role of fear and motivation to protect information based on the theory: What are the motivations of protection and planned behavior among the employees of Khuzestan telecommunication company in Iran?

2. Literature review

The growing threat of cyberattacks has elevated information security (IS) as a critical pillar for organizational survival, with information now serving as a company's core capital (Kim & Choi, 2002). Effective IS practices safeguard sensitive data, enabling compliance with best practices and mitigating risks (Plachkinova & Maurer, 2018). This study explores factors influencing IS protection behaviors among telecommunication employees, emphasizing fear and motivation as mediators, grounded in protection motivation theory (PMT) and the theory of planned behavior (TPB).

While PMT has been a prominent framework in understanding information security compliance, previous research has produced inconsistent findings regarding its factors' effects on compliance behavior, necessitating further empirical validation. Moreover, the majority of research has been carried out in developed countries. The data were collected from 210 bank employees in Yemen and analyzed using PLS-SEM. This research showed that perceived self-efficacy, response efficacy, and severity significantly influence the employees' intentional behavior in complying with information security policies. However, the results did not support the hypotheses of perceived response cost and perceived vulnerability. This study also discussed both theoretical and practical implications of enhancing information security compliance behavior (Alrawhani et al., 2025). This study aimed to examine the complex interplay between perceived threat severity, perceived threat vulnerability, fear, perceived response efficacy, perceived self-efficacy, and response cost grounded in the PMT. The analysis was situated within the context of cybersecurity and information security in Industry Revolution 4.0 (IR 4.0) environments, where interconnected systems are increasingly exposed to cyber threats. Findings demonstrate that perceived threat severity and vulnerability significantly increased fear, which mediated the threat perception-protection motivation relationship, emphasizing the role of emotional responses in indecision-making. Coping appraisal components, namely perceived response efficacy and self-efficacy, were strong positive predictors of protection motivation, while response cost negatively influenced protective behavior intentions. Although intrusion detection systems are essential in mitigating cyber risks, this study highlighted the equally critical behavioral component of cyber defense (Abd Latif et al., 2025).

Research underscores the role of organizational policies, employee attitudes, and theoretical frameworks in shaping IS compliance. Safa & von Solms (2016) found that security knowledge-sharing, cooperation, and personal norms

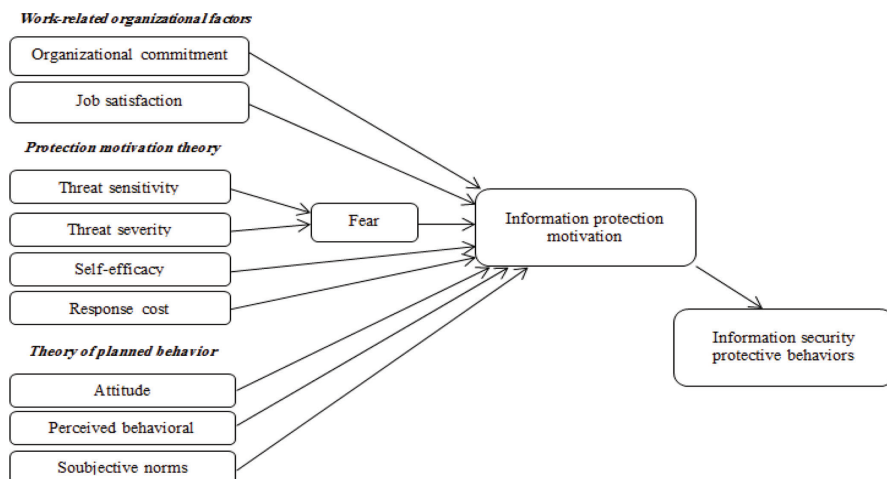
influence attitudes toward IS policies, though affiliation does not affect compliance intentions. Alshare et al. (2018) highlighted that employee involvement in IS policy design can reduce violations, while consistent sanction enforcement deters breaches. Tang et al. (2021) demonstrated that government social media engagement during crises boosts IS behaviors via perceived severity, self-efficacy, and response effectiveness. Ma (2022) linked IS attitudes, subjective norms (TPB), and coping/threat appraisals (PMT) to protection behaviors, though job satisfaction and perceived behavioral control showed no significant impact. Despite these advancements, empirical research on IS protection behaviors remains limited, particularly in domestic contexts. This study addresses this gap by examining job-related organizational factors, PMT, and TPB among Khuzestan Telecommunications Company employees. It emphasizes the need to analyze employee attitudes and behaviors to mitigate IS risks, aligning with calls for localized research to strengthen organizational security frameworks.

This research can provide solutions to reduce security problems. Thirdly, information security protection behaviors have a short life and history, and for this reason, it is considered a virgin and attractive topic for researchers. Today, Khuzestan region telecommunication company is looking for information security, and in this regard, paying attention to the behaviors and desires of employees in the field of protecting information security is a big step in the direction of improving information security. Considering the importance of information security protection behaviors among the employees of Khuzestan Telecommunications Company, the results of this research can help to prevent waste of resources and improve productivity for the company, individuals and society. Figure 1 shows a view of the conceptual model of the research.

According to Figure 1, twelve subscales in six components include organizational commitment, job satisfaction, threat sensitivity, threat severity, self-efficacy, response cost, attitude, perceived behavioral control, and subjective norms as independent variables and fear variables and protection motivation. Information as mediating variables and information security protective behaviors as dependent variables are the criterion or final, and these components and subscales are defined as follows.

2.1 Behaviors protecting information security and its importance

Increasing data and network security is becoming one of the most urgent tasks in organizational, corporate and private communications. The exchange of information is very vital and sensitive, which should be considered

Figure 1. Research model (Ma, 2022)

sufficiently through the Internet and networks by employees through the occurrence of protective behaviors (Mojisola et al., 2022). Information security policies are established in many organizations to protect their information systems. When interacting with these systems, employees are required to comply with certain rules and responsibilities that are formulated by the organization (Mehari, 2022). Therefore, it can be said that with the increasing reliance of organizations on cyber environments to manage their daily operations, information security protection behaviors in such environments have become a vital issue (Soliman & Mohammadnazar, 2022). Protecting information security requires a special system for protection, but users themselves also take reasonable protective measures and so on. The process of protecting information security requires a variety of strategies that are used together and used sensibly. Only in this way can the possibility of information security violations be minimized, and security guarantees can be obtained (Alshare et al., 2018).

Information security and network security are among these components that cannot be considered specific to a person or organization. New security problems always appear in information security, which require employees to pay attention and strengthen information security protective behaviors. In the big data environment, this data not only contains a lot of private information, but also contains a lot of business secrets. Therefore, for effective improvement, the comprehensive program must be updated from the perspective of security. Therefore, it is valuable to review the security and information protection measures of the computer network (Liu, 2021).

2.2 Organizational factors related to information security protective behaviors

Today, information security is a main focus and a vital aspect of all organizations as well as individual users (Mehari, 2022). In order to solve the problem of information security, the organization needs to use a wide range of knowledge, technology and organizational rules, and at the same time, it must be ensured that the organization is not only focused on technical solutions, but other key components of information security, including processes and employees (Boiko et al., 2019).

Many studies have focused on the relationship between information system employees and organizational information security and its effect on the level of protection, motivation, and subsequent behavior in the workplace. Effective information security also considers work-related efforts. Employees who have high organizational commitment continue to be members. Because the organization's values, goals, culture and initiatives are consistent with themselves. Similarly, employees with a positive emotional state have subjective values and satisfaction with performance in the organization and have a lower tendency to leave the service (Kim et al., 2020).

Commitment refers to the relative strength of a person's identity and involvement in a particular thing. Strong organizational commitment can be described as supporting the acceptance of the organization's goals and values. It is the desire to take serious actions on behalf of the organization and the desire to stay in the organization (Widodo & Damayanti, 2020).

On the other hand, job satisfaction is a personal characteristic, and it is an art that comes from fulfilling personal needs. Job satisfaction is all the factors of the job matrix that makes a person like his work situation and he wants to lead them without sorrow when starting daily work. Job satisfaction is a combination of the two words "satisfaction and job", the Merriam-Webster dictionary (2022) defines it as "an activity of satisfying or a state of pleasing" Job satisfaction is "the result of several situations in which the employee generally keeps his job in relation to the factors related to work and life". Job satisfaction is the emotional orientation that a person has towards his work, and it consists of two aspects: positive impact and negative impact (Said & El-Shafei, 2021).

Job satisfaction is known as a meaningful aspect of people's professional and private life, as well as an important field in the field of work (Bayrakdar & King, 2021). Job satisfaction is an important prerequisite for creating a suitable work environment (Ohara et al., 2021). This leads to the following hypothesis:

H1: Organizational commitment and job satisfaction have a significant effect on the motivation to protect information.

2.3 Protection motivation theory and factors extracted from it

Protection motivation theory was proposed by Rogers (1983) to explain how people process threats and choose responses to protect themselves in the context of health (Tang et al., 2021). According to the protection motivation theory, people respond to threats and protect themselves based on two processes: threat appraisal and coping appraisal. The threat assessment process evaluates the threat. Individuals evaluate proposed responses to threats at the same time as evaluating their own threat in a process called coping appraisal (Tang et al., 2021).

Fear is a mediating variable between perceived vulnerability and threat appraisal. Protection motivation is a mediating variable between stages of threat appraisal, coping appraisal and preventive behavior. Protection motivation is synonymous with behavioral intention and causes the behavior to be aroused or continued and is like an intermediate structure between the two stages of threat assessment and confrontation and protective behavior. In order to invoke protection motivation, perceived sensitivity and severity must overcome the rewards of the incompatible response and perceived self-efficacy must overcome the costs of the compatible response (Pratama et al., 2025). Studies in the field of this theory showed that the constructs of this theory are very important in predicting preventive behaviors (Jahani Eftekhari & Peyman, 2018). This leads to the following two hypotheses:

H2: Sensitivity to threat and intensity of threat have a significant effect on fear.

H3: Fear, self-efficacy and response cost have a significant effect on the motivation to protect information.

2.4 Theory of planned behavior and factors extracted from it

Ajzen presented the theory of planned behavior in 1985 due to the limitations in the theory of rational behavior. By adding a new factor to the theory of planned behavior, under the title of perceived behavioral control, he tried to cover the most important limitation of the theory of rational action. Like the theory of rational action, in the theory of planned behavior (which was formed with the development of the theory of rational action), the intention of people to perform a certain behavior is considered a key factor (Ohara et al., 2021).

The results reveal that self-efficacy, perceived vulnerability, and perceived severity significantly influence security behavior intention. Furthermore, threat awareness was identified as a significant predictor of response efficacy, perceived vulnerability, and self-efficacy. Security knowledge was found to play a crucial

role in shaping perceived severity, perceived vulnerability, and response efficacy. By fostering a culture of vigilance and improving employees understanding of the severity and vulnerability of phishing attacks, organizations can enhance their resilience against cyber threats and mitigate potential risks effectively (Pratama et al., 2025).

This behavioral theory summarizes that behavioral beliefs can lead to favorable or unfavorable attitudes and normative beliefs, which may lead to mental norms, and control beliefs may become perceived behavioral control (Rahman et al., 2022). The theory of planned behavior is developed for behaviors that are not sufficiently under a person's voluntary control. In this theory, which uses the perspectives of logical action and social learning, a person's decision to act (behavioral intention) is the most immediate and important predictor of behavior.

On the other hand, because not all behaviors are voluntary, the perceived behavioral control variable is also another predictor of behavior, since this theory is interested in understanding human behavior in addition to predicting behavior. Behavioral intention is determined with the help of three constructs-attitudes, mental norms and perceived behavioral control. That is, performing a behavior not only depends on the effort of the person to do it, but also the person's control over other factors such as necessary information, skills and abilities, etc. is also decisive (Afshani et al., 2020). This leads to the following hypothesis:

H4: Attitude, perceived behavioral control, mental norms have a significant effect on the motivation to protect information.

2.5 Motivation to protect information

Motivation indicates an internal desire to take action because it provides opportunities to satisfy needs and receive benefits in different ways (Kim et al., 2020). Motivation is an internal force and a factor in human behavior and helps to adapt and adapt to human life and influences behavior by directing attention. In the field of human behavior, there are factors that not only force people to act, but also lead them to a specific goal. Psychologists call these factors motivation. Motivation includes the internal state or pressure and the goal towards which the behavior is directed (Ohara et al., 2021). Incentives are those factors that make a person to do something. Incentives are rewards or generally stimuli that make the fire of a person's desire to satisfy their desires faster. At the same time, these factors are a means of establishing compatibility between different needs and even prioritizing a specific need. There are three general sets of motives: the motive of enjoyment (fun and escape from everyday life), the individual motive (success and belonging to the team) and the motive

of socialization (social and family interaction) (Rahman et al., 2022). According to the protection motivation theory, motivation is the intention to perform protective behavior against danger (Jahani Eftekhari & Peyman, 2018). This leads to the following hypothesis:

H5: the motivation to protect information has a significant effect on the protective behaviors of information security among the employees of the telecommunications company in Khuzestan region.

H6: subscales of job-related organizational factors, protective theory and planned behavior theory have a significant effect on information security protective behavior by mediating information protection motivation with information security protective behavior.

3. Methodology

3.1 Design

The current research is practical in terms of its purpose. The current research is descriptive according to the type of data collection. Also, this research is causal in nature, which aims to investigate the effect of variables on each other.

3.2 Participants

The statistical population studied in this research is all the employees of Khuzestan Telecommunications Company. The size of the community is equal to 1642 people. In order to estimate the sample size, Cochran's formula was used. Considering the number of samples, 450 questionnaires were distributed among the sample members, anticipating the possibility of not completing or handing in some of the questionnaires. Finally, 338 questionnaires were received, and 311 questionnaires were analyzed. The return rate of the questionnaire was 0.75. A non-random sampling method was also available. Before implementing the questionnaire, a pilot sample of 30 people was selected and evaluated to localize and validate this questionnaire in Iranian society.

3.3 Instrument

A questionnaire was used as a data collection tool. The questionnaire had 47 questions from Ma (2022) research. This questionnaire has 6 components. The components of job-related organizational factors (organizational commitment and job satisfaction), protection motivation theory (threat sensitivity, threat severity, self-efficacy and response cost), planned behavior theory (attitude,

perceived behavioral control and subjective norms). The independent variables are the fear component, the motivation to protect information as mediating variables, and information security protective behaviors as the criterion variable. This questionnaire was used from the five-choice Likert scale.

The 5-point Likert scale is widely used in research and surveys because of its simplicity and efficiency in collecting attitudinal data and opinions. By providing five response options (usually from "strongly disagree" to "strongly agree"), the scale allows respondents to express their opinions more precisely while also making it easier for researchers to analyze the data. In this study, the standard questionnaire of Ma (2022) was used, the validity of which was confirmed in the article by theorists and authors of the article.

3.4 Validity and reliability of measurement tools

In examining the convergent validity of the article, the mean variance extracted for all variables was found to be above 0.6, which is greater than 0.5, confirming the convergent validity. Also, in terms of divergent validity, the questionnaire questions were confirmed, and the correlation of the root-mean-square of the extracted variance was higher than all other cross-correlations.

In alignment with established PLS-SEM best practices, we evaluated our model using key metrics supported by foundational and contemporary literature. Convergent validity was confirmed using the Average Variance Extracted (AVE), with all constructs exceeding the recommended threshold of 0.50 (Fornell & Larcker, 1981). Internal consistency reliability was assessed via rho_A (ρ_a), with values above 0.70 indicating adequate reliability, consistent with Hair et al. (2019). The structural model's explanatory power was evaluated using the coefficient of determination (R²), interpreted following Chin's (1998) benchmarks, where values of 0.25, 0.50, and 0.75 represent weak, moderate, and substantial predictive relevance, respectively. Path significance was determined using bootstrapped p-values, with effects considered significant at $p < 0.05$ (Hair et al., 2019). Finally, discriminant validity was established via the Fornell–Larcker criterion, ensuring that the square root of each construct's AVE exceeded its inter-construct correlations (Fornell & Larcker, 1981). These rigorous assessments ensure our model adheres to current methodological standards in PLS-SEM research. In this study, Cronbach's alpha method was used to determine reliability. To calculate Cronbach's alpha coefficient, first the variance of the scores of each subset of the questionnaire questions and the total variance must be calculated. To check the validity and reliability of the questionnaire from varimax rotation, AVE, CR., and Cronbach's test were used, which is shown in Table 1.

Table 1. Factor loadings of indicators

Variable	Question	loadings	AVE	C. R.	Cronbach's alpha
Organizational commitment	q1	.821	.722	.912	.872
	q2	.825			
	q3	.897			
	q4	.853			
Job satisfaction	q5	.817	.571	.837	.740
	q6	.817			
	q7	.785			
	q8	.883			
Threat sensitivity	q9	.812	.709	.879	.797
	q10	.883			
	q11	.830			
Threat severity	q12	.850	.724	.887	.815
	q13	.893			
	q14	.807			
Self-efficacy	q15	.915	.816	.947	.926
	q16	.890			
	q17	.878			
	q18	.930			
Response cost	q19	.699	.626	.866	.786
	q20	.907			
	q21	.917			
	q22	.593			
Attitude	q23	.753	.683	.896	.846
	q24	.889			
	q25	.856			
	q26	.800			
Perceived behavioral control	q27	.832	.742	.896	.835
	q28	.878			
	q29	.875			
Subjective norms	q30	.911	.653	.848	.736
	q31	.815			
	q32	.862			

Variable	Question	loadings	AVE	C. R.	Cronbach's alpha
Fear	q33	.775	.579	.873	.821
	q34	.710			
	q35	.756			
	q36	.806			
	q37	.752			
Information protection motivation	q38	.787	.774	.945	.926
	q39	.887			
	q40	.926			
	q41	.916			
	q42	.875			
Information security protective behaviors	q43	.840	.802	.953	.938
	q44	.902			
	q45	.916			
	q46	.923			
	q47	.894			

3.5 Data analysis

Multivariate analysis refers to a series of analysis methods whose main feature is the simultaneous analysis of multiple independent variables with multiple dependent variables (Vinkenoog et al., 2023). The analysis was done using statistical software such as SPSS version 25, and for modeling and final analysis, SmartPLS version 3.3 software was used. In order to describe the findings, classify the groups in terms of various traits and describe the characteristics of the statistical population, the mean, frequency percentage, variance, standard deviation and other tests are used frequency tables and graphs to better describe the data from the central indices as well as dispersion indices.

4. Findings

It is shown in Table 2 in the preliminary survey regarding demographic characteristics.

According to Table 2, it can be seen that among the employees, 31.5% of the respondents are men and 68.5% are women. According to the results, the majority of society is made up of men. In particular, the level of education is 10.6 percent post-graduate, 60.8 percent bachelor's degree, 21.5 percent master's degree, and 1.7 percent Ph. D. Regarding age, 30.5% are less than 30 years old, 42.8% are 31 to 40 years old, 25.1% are 41 to 50 years old, and 1.6% are more than 50 years old.

Table 2. Frequency distribution of respondents' demographic characteristic

Category	Profile	Frequency	Percentage
Gender	Male	98	31.5
	Female	213	68.5
Age	≤30	95	30.5
	31 - 40	133	42.8
	41 - 50	78	25.1
	≥51	50	1.6
Degree of education	post-graduate	33	10.6
	Undergraduate	189	60.8
	Masters	67	21.5
	Ph. D.	22	7.1

4.1 Model fit

The goodness-of-fit index is calculated as the geometric mean of R^2 and the average of the commonality, as shown in Table 3.

Table 3. Goodness of Fit Validity Index (main research model)

Variable	Commonality	R ²	GOF
Organizational commitment	.520	-	.548
Job satisfaction	.324	-	
Threat sensitivity	.401	-	
Threat severity	.430	-	
Self-efficacy	.669	-	
Response cost	.397	-	
Attitude	.460	-	
Perceived behavioral control	.433	-	
Subjective norms	.320	-	
Fear	.371	.384	
Information protection motivation	.651	.667	
Information security protective behaviors	.693	.857	
Average	.472	.636	

The positiveness of the goodness of fit index shows the overall fit of the model. Because this value is equal to 0.548 and more than 0.4 for the main model, as a result, the overall fit of the models is confirmed.

4.2 Testing the main hypothesis using linear structured relationships

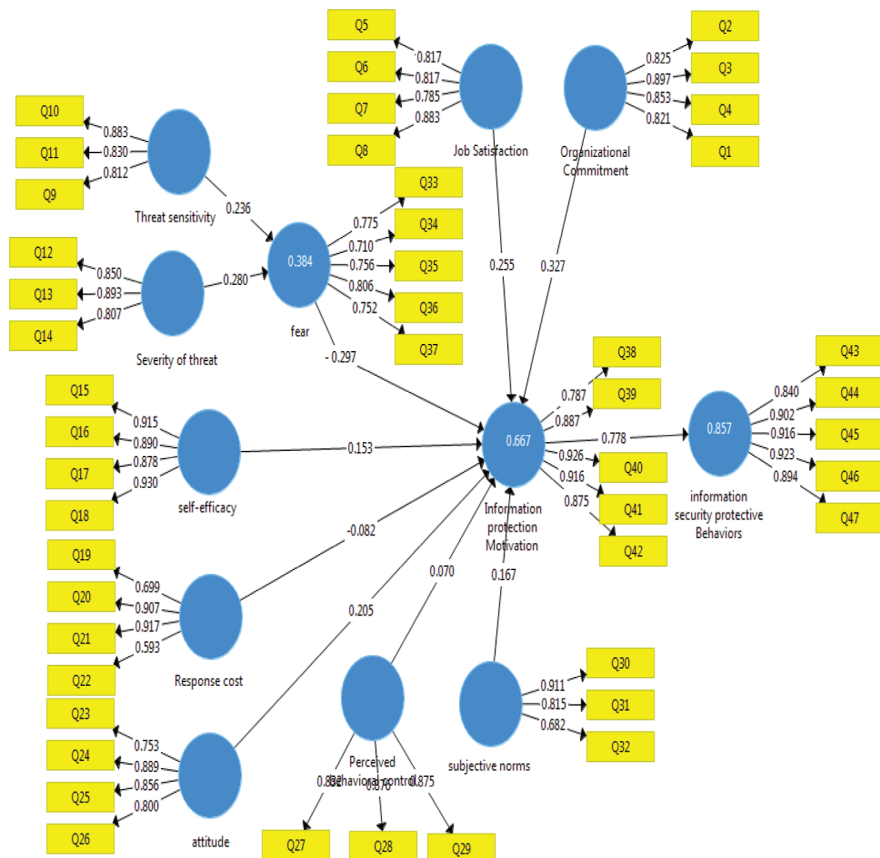
After determining the measurement models in order to evaluate the conceptual model of the research, as well as ascertaining the existence or non-existence of a causal relationship between the variables of the research and checking the appropriateness of the observed data with the conceptual model of the research, the hypotheses of the research using the model Structural equations were also tested. Based on the significance level of 0.05, the critical value must be greater than 1.96, the value of the parameter lower than this is not considered important in the model, and values smaller than 0.05 for the P-value indicate a significant difference in the value calculated for the weight-Regression values with zero value are at the 0.95 level. The general model and hypothesis testing results are presented in Figures 2 and 3.

4.3 Statistical analysis of the main research model

Path analysis method has been used to investigate the causal relationship between independent and dependent variables and verify the entire model. The path analysis in this research was done using the software of SmartPLS. The results of PLS outputs for the main hypothesis of the research are given below.

According to Table 4, the influence coefficient and t-statistic value of the variables' sensitivity to threat ($\beta=0.236$, $t=3.138$) and threat intensity ($\beta=0.280$, $t=3.479$) on fear, both of which are greater than it is 1.96. It can be concluded that threat sensitivity and threat severity have a significant effect on fear. Other variables include organizational commitment ($\beta=0.327$, $t=5.365$), job satisfaction ($\beta=0.255$, $t=3.439$), self-efficacy ($\beta=0.153$, $t=2.947$), Attitude variables ($\beta = 0.205$, $t = 3.199$) and subjective norms ($\beta = 0.167$, $t = 2.989$) on information protection motivation, all of which are greater than 1.96, which can be concluded that these variables have a significant effect on information protection motivation. But the response variables ($\beta= -0.082$, $t = 0.434$) and perceived behavioral control ($\beta= 0.070$, $t = 0.469$) had a significant effect on information protection motivation, which is smaller than 1.96. Did not have the effect coefficient and t-statistic value of the information protection motivation

Figure 2. General model measurement and hypothesis results in standard mode

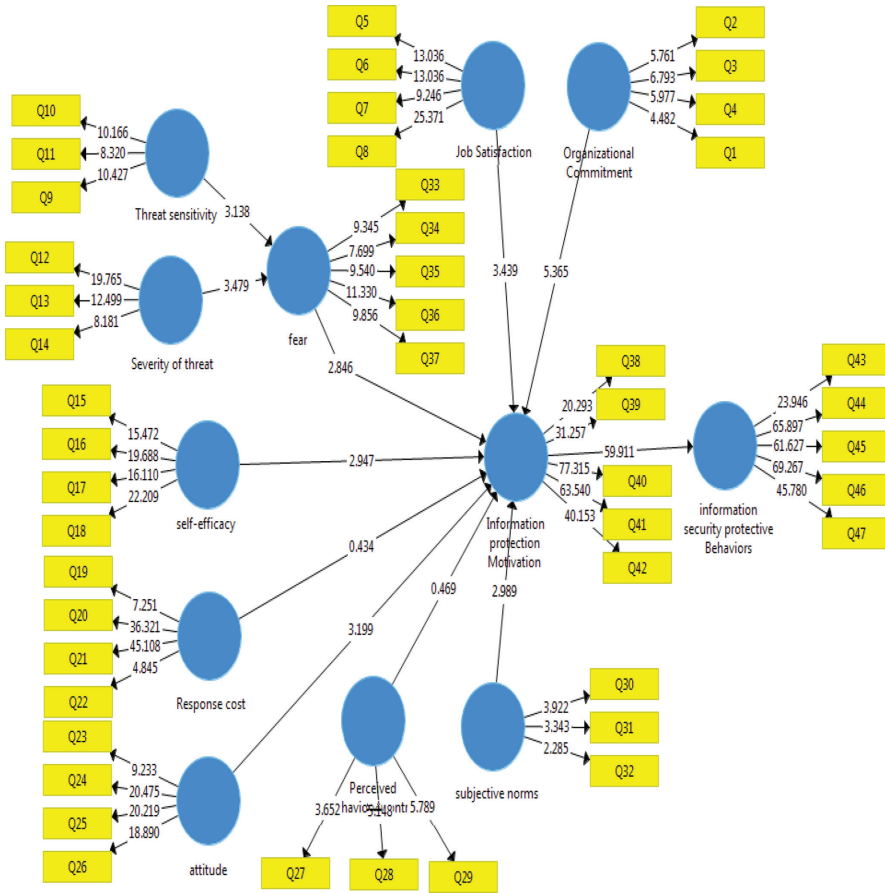


variable ($\beta=0.778$, $t=59.911$) have a significant effect on information security protection behaviors. The effect coefficient and t-statistic value of the fear variable ($\beta=-0.297$, $t=2.846$) have a significant effect on information protection motivation, which is greater than 1.96.

Sixth hypothesis: subscales of work-related organizational factors, protective and planned behavior theory have a significant effect on information security protective behavior by mediating information protection motivation with information security protective behavior. The results of this test are shown in Table 5.

According to Table 5, the results of the bootstrapping analysis show that the significance level for the full effect of the research variables is less than 0.05. In addition, the significance level for the indirect effect of all mediators, except the cost of responding and perceived behavioral control, is less than 0.05. As a result, eight hypotheses are confirmed and two hypotheses are rejected.

Figure 3. Measurement of the general model and the results of the hypotheses in a significant state



5. Discussion

The first hypothesis of the research was that organizational commitment and job satisfaction have a significant effect on the motivation to protect information among employees. The results of this research showed that organizational commitment and job satisfaction have a significant effect on the motivation to protect information among the employees of the telecommunications company in Khuzestan region. The obtained result is in line with the results of Safa and von Solms (2016) and Ma (2022). Organizational commitment refers to an employee’s ability to identify and participate in his/her organization. Employees who are more involved with their organization are more likely to believe that their behaviors will be beneficial to their organization’s performance and are

Table 4. The effect of organizational commitment and job satisfaction on information protection motivation

Hypothesis	Path		β	t-value	Result		
H1	Threat sensitivity	→	Fear	.236	3.138	Confirmed	
	Threat severity	→	Fear	.280	3.479		
H2	Organizational commitment	→	Information protection motivation	.327	5.365	Confirmed	
	Job satisfaction	→	Information protection motivation	.255	3.439		
H3	Self-efficacy	→	Information protection motivation	.153	2.947	Confirmed	
	Response cost	→	Information protection motivation	-.082	.434		Not confirmed
H4	Attitude	→	Information protection motivation	.205	3.199	Confirmed	
	Perceived behavioral control	→	Information protection motivation	.070	.469		Not confirmed
	Subjective norms	→	Information protection motivation	.167	2.989		Confirmed
H5	Fear	→	Information protection motivation	-.297	2.846	Confirmed	
	Information protection motivation	→	Information security protective behaviors	.778	59.911		Confirmed

more likely to be motivated to protect information. Since organizational commitment requires identification with an organization, therefore, evoking organizational commitment led to compliance with organizational rules and forced employees to support information security protection procedures. The results show that the organizational variable of organizational commitment strongly explains the motivation to protect information and positively affects the motivation to protect information. The path between organizational commitment and

Table 5. Investigating the mediating role of research variables

	Hypothesis	Total Effect				Result		
		Direct		Indirect				
		β	P-value	β	P-value			
Organizational commitment	→ Information protection motivation	→	Information security protective behaviors	.360	P<.05	.186	P<.05	Confirmed
Job satisfaction	→ Information protection motivation	→	Information security protective behaviors	.326	P<.05	.152	P<.05	Confirmed
Self-efficacy	→ Information protection motivation	→	Information security protective behaviors	.657	P<.05	.205	P<.05	Confirmed
Response cost	→ Information protection motivation	→	Information security protective behaviors	.342	P>.05	.071	P>.05	Not confirmed
Attitude	→ Information protection motivation	→	Information security protective behaviors	.421	P<.05	.326	P<.05	Confirmed
Perceived behavioral control	→ Information protection motivation	→	Information security protective behaviors	.355	P>.05	.029	P>.05	Not confirmed
Subjective norms	→ Information protection motivation	→	Information security protective behaviors	.432	P<.05	.302	P<.05	Confirmed
Threat sensitivity	→ Fear	→	Information protection motivation	.379	P<.05	.376	P<.05	Confirmed
Threat severity	→ Fear	→	Information protection motivation	.396	P<.05	.343	P<.05	Confirmed
Fear	→ Information protection motivation	→	Information security protective behaviors	.315	P<.05	.393	P<.05	Confirmed

motivation to protect information shows that the employees of the Khuzestan region telecommunication company tend to have more psychological investment in the organization and, as a result, have more commitment to spending extra time and effort to protect information assets. The obtained result is inconsistent with Ma research (2022). People with high job satisfaction pay more attention to organizational information assets. This issue is important for data security tasks in today's environment. The results of the research remind the managers of the organization to pay attention to the feelings of the employees, such as liking and enjoying the job (i. e. internal and external job satisfaction) in order to improve information security. It can be concluded that the key to encouraging information security protective behaviors from an organizational point of view is to increase the level of organizational commitment and job satisfaction of employees. These missing links in the information security chain are strong determinants for information protection motivation and actual information security protection behaviors. Establishing organizational commitment and job satisfaction among employees with the goal of organizational security is a fundamental matter. Because it requires not only satisfying the needs of employees (for example, work-life balance, reward and well-being) but also creating a pleasant and harmonious organizational atmosphere.

The second hypothesis of the research was based on the fact that threat sensitivity and threat intensity have a significant effect on fear among the employees of the telecommunication company in Khuzestan region. The results of the present study showed that sensitivity to threat and intensity of threat have a significant effect on fear among the employees of the telecommunication company in Khuzestan region. Regarding the result of sensitivity to threat and sourness, the obtained result is in line with the research of Ma (2022). Employees who experience strong feelings of fear as a result of threat appraisals will have stronger behavioral intentions and more actual protective behaviors. For example, targeted security education and training programs should reinforce the importance of protecting information security and define employee responsibilities for doing so. The employees of the telecommunications company consider threat sensitivity as a necessary factor and make them want to take security measures to protect the systems against data breaches. Previous studies confirm this issue and show that when organizational managers convey fear to employees, employees perceive their identity as protectors of organizational information security. Employees hide or take for granted the fear of information security, threat sensitivity and threat severity when they ensure that they meet specific security responsibilities.

The third hypothesis was that self-efficacy and response cost have a significant effect on the motivation to protect information among employees. The results of

this research showed that self-efficacy has a significant effect on the motivation to protect information among the employees of the telecommunications company in Khuzestan region. However, the cost of responding does not have a significant effect on the motivation to protect information among the employees of Khuzestan Telecommunication Company. Regarding the self-efficacy, it is in line with the research of Soheili et al. (2021), Tang et al. (2021) and Ma (2022). This factor emphasizes a person's ability or judgment about his abilities to cope or perform the recommended behavior. Self-efficacy emphasizes the abilities and competencies of a person to cope with information security protective behaviors. According to information security policies, it is expected that people with high security capabilities and competences understand the need to protect information more. It can be said that when the employees learn the information protection methods well and are confident of doing it correctly, their motivation to protect the systems against information breach will increase and they will take the necessary measures in this regard. In relation to the cost of response, the result obtained is inconsistent with the results of Soheili et al. (2021), Tang et al. (2021), and Ma (2022). Additionally, contrary to the result of this research, similar studies (Herath & Rao, 2009; Herath et al., 2014; Siponen et al., 2010) found the effects of response cost on the intention to comply with the policy of security policies. and also evaluated the behavioral intentions of users to use email authentication systems. For example, Herath et al. (2014) showed that the response cost of email screening has a significant negative effect on attitudes toward the perceived usefulness of email authentication, because the use of email security technology is a tedious process. It is a doer. A careful examination of the cognitive cost-benefits makes the perception of the cost of response. Therefore, it can be said that the employees of Khuzestan telecommunication company do not have much understanding of the cost and benefits of implementing the recommended protective behaviors, sacrificing time and effort, and incurring other costs to protect their organization's information. Thus, they do not make an effort to build stronger security defense systems to deal with information threats.

The fourth hypothesis: attitude, perceived behavioral control and mental norms have a significant effect on the motivation to protect information among the employees of the telecommunications company in Khuzestan region. The results showed that the attitude has a significant effect on the motivation to protect information among the employees of the telecommunication company in Khuzestan region. But the perceived behavioral control does not have a significant effect on the motivation to protect information among the employees of the Khuzestan telecommunications company. Regarding the attitude, the obtained result is in line with the research results of Safa and von Solms

(2016) and Ma (2022). Attitude is defined as a person's positive or negative feelings towards engaging in information protection procedures. People who have positive beliefs and values about the organization's information protection will have favorable tendencies to follow such laws, requirements and instructions. On the other hand, those who lack such favorable attitudes do not follow such behaviors easily. However, in relation to the perceived behavioral control, the obtained result is inconsistent with previous research in this area. Perceived behavioral control refers to a person's perceived ease or difficulty in performing or facilitating a specific behavior. A person with higher perceived behavioral control has the belief that he has the ability to perform a required action in the face of reasonable obstacles or facilitating conditions. One of the potential obstacles to data protection is that it is necessary to apply these measures not only to oneself but also to others. In current research, it seems that employees feel that they cannot control their colleagues in general with high self-efficacy. In this case (with respect to equal conditions), behavioral control will not have an effect on social interaction. And it will not motivate them. In relation to mental norms, the obtained results are in line with the results of the research of Safa and von Solms (2016) and Ma (2022). Mental norms describe a person's perception of what important people think about a certain behavior. In the field of information protection in organizations, employees are most likely to find the motivation to protect information when they realize that those around them, such as superiors, peers and subordinates, follow and obey such instructions. A plausible explanation for this finding is that the motivation to protect information can be influenced by the opinions and perceptions of peers and other influential people in one's immediate environment. Therefore, management can ensure the success of information protection motivation programs by identifying and assigning influential people in the organization who are able to motivate or shape the opinions of others to follow the information systems security policy in their fields.

Fifth hypothesis: The fear and motivation of information protection has a significant effect on information security protection behaviors among employees. It can be concluded that the fear and motivation of information protection has a significant effect on information security protection behaviors among the employees of the Khuzestan telecommunications company. Based on the protection motivation theory, this study confirmed that fear increases the willingness to participate in protective security measures as well as actual protective behaviors. This is consistent with previous studies showing that fear has a significant impact on employee safety motivations, intentions, and behaviors (Abd Latif et al., 2025).

If the threat assessment messages do not lead to the perception of fear, employees will be less aware of the importance of their role in protecting information security against threats. The lack of widespread use of fear may be a problematic omission in information security studies. Ignoring the consequences of fear may lead to potentially spurious and misleading results that undermine research findings. However, regarding the motivation to protect information, the available literature in this field fully supports this finding, and this finding is consistent with the findings of Soheili et al. (2021) and Ma (2022). The motivation of a person's desire and feeling is to make extra efforts to achieve and guide a behavior. The motivation to protect information security is essential in achieving the goal of improving these behaviors as well as stimulating protective measures. Johnston and Warkentin (2010) claimed that when the threat evaluation and coping evaluations are at a moderate to high level, individual protection motivation increases equally and, therefore, in the behavior it really affects. When the employees have the motivation to carry out countermeasures and are not indifferent in order to successfully prevent the threats related to the information security violation of the organization, they automatically look for solutions and try as much as possible. May they use the facilities of the organization.

Sixth hypothesis: subscales of job-related organizational factors, protective theory and planned behavior theory have a significant effect on information security protective behavior by mediating information protection motivation with information security protective behavior among employees.

5.1 Conclusion

This study sheds light on how psychological and organizational factors intersect to shape information security behaviors among employees. By applying PMT and the TPB, the research offers a nuanced understanding of how internal states, such as fear and motivation, can influence practical actions within a workplace setting. It confirms that simply establishing policies is not enough; the success of those policies hinges on how employees perceive threats and how motivated they are to act against them. Organizational commitment and job satisfaction emerged as strong motivators for information security compliance. Employees who feel valued and aligned with their company's mission are more likely to protect its digital resources. This insight calls for a cultural shift in management strategies, from purely technical solutions to a more people-centered approach. Enhancing job satisfaction and reinforcing organizational loyalty can, in effect, become a frontline defense against cyber threats.

Fear also plays a crucial role in shaping behavior. When employees are made aware of the severity and likelihood of threats, their emotional response can prompt them to take protective measures more seriously. This highlights the importance of effective communication and awareness training that does more than inform, it should also engage emotionally. Fear, when balanced with clear and empowering messaging, can motivate rather than paralyze.

Furthermore, the study reveals that attitudes, perceived norms, and self-efficacy are more influential than control or cost-related perceptions. Employees are more driven by belief in their own capabilities and by the influence of respected peers or leaders than by logistical concerns. This suggests that cultivating a supportive social environment, where secure behavior is visibly practiced and reinforced, could significantly elevate security outcomes. In conclusion, the findings underscore the importance of treating employees not as passive rule-followers but as active partners in information security. A strategy that prioritizes human behavior, shaped by motivation, emotion, and shared values, is likely to be far more sustainable and effective. For organizations like the Khuzestan Telecommunications Company, investing in employee experience and fostering a security-conscious culture may be the most impactful way forward in an era of escalating digital threats.

5.2 Limitations and suggestions for further research

While this study offers valuable insights into the behavioral factors influencing information security practices, it is not without limitations. The use of non-random, convenience sampling limits the generalizability of the findings beyond the specific context of Khuzestan Telecommunications Company, Iran. Moreover, relying solely on self-reported data through a questionnaire may introduce biases such as social desirability or inaccurate self-assessment. The cross-sectional nature of the study also restricts the ability to establish causal relationships over time, making it difficult to assess the long-term consistency of the observed behaviors. Future research should aim to expand the scope by including multiple organizations across different industries and regions to enhance external validity. Longitudinal studies could better capture how protection motivation and security behavior evolve in response to policy changes or cyber incidents. Additionally, integrating qualitative methods such as interviews or focus groups may help explore deeper psychological drivers and organizational dynamics that quantitative tools may overlook. Finally, testing this model in other cultural contexts could reveal how national or organizational culture interacts with security behavior, offering a more comprehensive global understanding.

References

- ABD LATIF, S. F., SULAIMAN, N. S., ABD AZIZ, N. S., YACOB, A., & NASIR, A. (2025). Development of Cybersecurity Awareness Model Based on Protection Motivation Theory (PMT) for Digital IR 4.0 in Malaysia. *International Journal of Advanced Computer Science & Applications*, 16(3). <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2025.01603117>
- AFSHANI, S. A., RUHANI, A., & ABDINEJAD, A. (2020). Experimental Application of Planned Behavior Theory in Explaining the behavior of keep up with the Joneses of Married Women in Yazd. *Quarterly of Social Studies and Research In Iran*, 9(2), 315–342. <https://doi.org/10.22059/jisr.2020.294632.984>
- AJZEN, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior 1. *Journal of Applied social Psychology*, 32(4), 665–683. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x>
- ALRAWHANI, E. M., ROMLI, A., & AL-SHARAFI, M. A. (2025). Evaluating the role of protection motivation theory in information security policy compliance: Insights from the banking sector using PLS-SEM approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1), 100463. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100463>
- ALSHARE, K. A., LANE, P. L., & LANE, M. R. (2018). Information security policy compliance: A higher education case study. *Information & Computer Security*, 26(1), 91–108.
- BAYRAKDAR, S., & KING, A. (2021). Job Satisfaction and Sexual Orientation in Britain. *Work, Employment and Society*, 1–19. <https://doi.org/10.1108/ics-09-2016-0073>
- BOIKO, A., SHENDRYK, V., & BOIKO, O. (2019). Information systems for supply chain management: uncertainties, risks and cyber security. *Procedia Computer Science*, 149, 65-70. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.01.108>
- BULGURCU, B., CAVUSOGLU, H., & BENBASAT, I. (2010). Information security policy compliance: an empirical study of rationality-based beliefs and information security awareness. *MIS Quarterly*, 523–548. <https://doi.org/10.2307/25750690>
- CHANG, A. J. T., WU, C. Y., & LIU, H. W. (2012). The effects of job satisfaction and organization commitment on information security policy adoption and compliance. In *IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology (ICMIT)*, 442–446. IEEE. <https://doi.org/10.1109/icmit.2012.6225846>
- CHENG, L., LI, Y., LI, W., HOLM, E., & ZHAI, Q. (2013). Understanding the violation of IS security policy in organizations: An integrated model based

- on social control and deterrence theory. *Computers & Security*, 39(Part B), 447–459. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2013.09.009>
- CHIN, W. W. (1998). The Partial Least Squares approach to structural equation modelling. In: Marcoulides, G. A. (Ed.), *Modern methods for business research* (p. 295–336). Lawrence Erlbaum
- CROSSLER, R. E., JOHNSTON, A. C., LOWRY, P. B., HU, Q., WARKENTIN, M., & BASKERVILLE, R. (2013). Future directions for behavioral information security research. *Computers & Security*, 32, 90–101. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2012.09.010>
- FORNELL, C., & LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- GIAO, H. N. K., VUONG, B. N., & DUY TUNG, D. (2020). A model of organizational culture for enhancing organizational commitment in telecom industry: Evidence from vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17, 215–224. <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.23>
- HAIR, J., HULT, T., RINGLE, C., SARSTEDT, M., CASTILLO, J., CEPEDA, G., & ROLDÁN, J. (2019). *Manual de partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publishing. <https://doi.org/10.3926/oss.37>
- HERATH, T., CHEN, R., WANG, J., BANJARA, K., WILBUR, J., & RAO, H. R. (2014). Security services as coping mechanisms: An investigation into user intention to adopt an email authentication service. *Information Systems Journal*, 24(1). <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2012.00420.x>
- HERATH, T., & RAO, H. R. (2009). Encouraging information security behaviors in organizations: Role of penalties, pressures and perceived effectiveness. *Decision Support Systems*, 47(2), 154–165. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.02.005>
- JAHANI EFTEKHARI, M., & PEYMAN, N. (2018). The Effect of educational intervention based on protection motivation theory on promoting pediculosis preventive behaviors among elementary school girls in Neyshabu. *Journal of Education and Community Health*, 5 (2), 45–52.
- JANG-JACCARD, J., & NEPAL, S. (2014). A survey of emerging threats in cybersecurity. *Journal of Computer and System Sciences*, 80(5), 973–993. <https://doi.org/10.1016/j.jcss.2014.02.005>
- JOHNSTON, A. C., & WARKENTIN, M. (2010). Fear appeals and information security behaviors: An empirical study. *MIS Quarterly*, 34(3), 549–566. <https://doi.org/10.2307/25750691>
- KIM, J., EYS, M., ROBERTSON-WILSON, J., & DUNN, E. (2019). Subjective norms matter for physical activity intentions more than previously thought:

- Reconsidering measurement and analytical approaches. *Psychology of Sport & Exercise*, 43, 359–367. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2019.04.013>
- KIM, S., & CHOI, M. (2002). Educational requirement analysis for information security professionals in Korea. *Journal of Information Systems Education*, 13(3), 237–248. <https://aisel.aisnet.org/jise/vol13/iss3/11>
- KIM, S., MORGAN, A., & ASSAKER, G. (2020). Examining the relationship between sport spectator motivation, involvement, and loyalty: A structural model in the context of Australian Rules football. *Sport in Society*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1720658>
- LEE, Y., & LARSEN, K. R. (2009). Threat or coping appraisal: Determinants of SMB executives' decision to adopt anti-malware software. *European Journal of Information Systems*, 18(2), 177–187. <https://doi.org/10.1057/ejis.2009.11>
- LI, S., TRYFONAS, T., & LI, H. (2016). The internet of things: A security point of view. *Internet Research*, 26(2), 337–359. <https://doi.org/10.1108/intr-07-2014-0173>
- LIU, C. J. (2019). Expectation, commitment, and charitable giving: The mediating role of trust and the moderating role of social status. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(4), 754–767. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0014-y>
- LIU, S. (2021). Computer network information security and protection measures under the background of big data. *Journal of Physics: Conference Series*, 1881(3), 032092. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1881/3/032092>
- MA, X. (2022). IS professionals' information security behaviors in Chinese IT organizations for information security protection. *Information Processing & Management*, 59(1), 102744. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102744>
- MEHARI, A. (2022). Personality difference associated with the information security performance of employees' in the Information Network Security Agency (INSA). *Research on Humanities and Social Sciences*, 12(1), 1–11.
- MOJISOLA, F. O., MISRA, S., FEBISOLA, C. F., ABAYOMI-ALLI, O., & SENGUL, G. (2022). An improved random bit-stuffing technique with a modified RSA algorithm for resisting attacks in information security (RBMRSA). *Egyptian Informatics Journal*, 23(2), 291–301. <https://doi.org/10.1016/j.eij.2022.02.001>
- OHARA, Y., NOMURA, Y., YAMAMOTO, Y., OKADA, A., HOSOYA, N., HANADA, N., ... & TAKEI, N. (2021). Job attractiveness and job satisfaction of dental hygienists: from Japanese dental hygienists' survey 2019. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 755. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020755>

- PLACHKINOVA, M., & MAURER, C. (2018). Security breach at Target. *Journal of Information Systems Education*, 29(1), 11–20. <https://aisel.aisnet.org/jise/vol29/iss1/7>
- POSEY, C., ROBERTS, T. L., & LOWRY, P. B. (2015). The impact of organizational commitment on insiders' motivation to protect organizational information assets. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 179–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1138374>
- PRATAMA, O., ALADIN, R. A., LIM, B., & SUNDJAJA, A. M. (2025). Determinants of security behavior intention in state-owned enterprises: Applying protection motivation theory to phishing emails. *International Journal of Safety & Security Engineering*, 15(3). <https://doi.org/10.18280/ijssse.150304>
- RAHMAN, F., MAHMUD, I., JIANG, B., & SARKER, K. (2022). Extending the theory of planned behavior: a case of learning Chinese as a third language. *International Journal of Instruction*, 15(1), 945–964. <https://e-iji.net/ats/index.php/pub/article/view/484>
- ROGERS, R. W. (1983). Cognitive and psychological processes in fear appeals and attitude change: A revised theory of protection motivation. *Social psychophysiology: A sourcebook*, 153–176.
- SAFA, N. S., & ISMAIL, M. A. (2013). A customer loyalty formation model in electronic commerce. *Economic Modelling*, 35, 559–564. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2013.08.011>
- SAFA, N. S., SOOKHAK, M., VON SOLMS, R., FURNELL, S., GHANI, N. A., & HERAWAN, T. (2015). Information security conscious care behaviour formation in organizations. *Computers & Security*, 53, 65–78. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2015.05.012>
- SAFA, N. S., & VON SOLMS, R. (2016). An information security knowledge sharing model in organizations. *Computers in Human Behavior*, 57, 442–451. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.12.037>
- SAID, R. M., & EL-SHAFAEI, D. A. (2021). Occupational stress, job satisfaction, and intent to leave: nurses working on front lines during COVID-19 pandemic in Zagazig City, Egypt. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 8791–8801. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11235-8>
- SIPONEN, M., PAHNILA, S., & MAHMOOD, M. A. (2010). Compliance with information security policies: An empirical investigation. *Computer*, 43(2), 64–71. <https://doi.org/10.1109/mc.2010.35>
- SOHEILI, F., ROSTAEI, R., KHASSEH, A. A., & SHAHBAZI, M. (2021). Evaluating the behavior of users of mobile electronic devices with the emphasis on protection motivation theory of data breach: a case study of graduate

- students. *Iranian Research Institute for Information Science and Technology*, 36 (4), 1137–1157. <https://doi.org/10.52547/jipm.36.4.1137>
- SOLIMAN, W., & MOHAMMADNAZAR, H. (2022). New insights into the justifiability of organizational information security policy noncompliance: A Case Study. In *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. University of Hawai'i at Manoa. <https://doi.org/10.24251/hicss.2022.823>
- SOMMESTAD, T., KARLZ ´EN, H., & HALLBERG, J. (2019). The theory of planned behavior and information security policy compliance. *The Journal of Computer Information Systems*, 59(4), 344–353. <https://doi.org/10.1108/ics-04-2014-0025>
- TANG, Z., MILLER, A. S., ZHOU, Z., & WARKENTIN, M. (2021). Does government social media promote users' information security behavior towards COVID-19 scams? Cultivation effects and protective motivations. *Government Information Quarterly*, 38(2), 101572. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101572>
- VANCE, A., & SIPONEN, M. T. (2012). IS security policy violations: A rational choice perspective. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 24(1), 21–41. <https://doi.org/10.4018/joec.2012010102>
- VINKENOOG, M., DE GROOT, R., LAKERVELD, J., JANSSEN, M., & VAN DEN HURK, K. (2023). Individual and environmental determinants of serum ferritin levels: A structural equation model. *Transfusion Medicine*, 33(2), 113–122. <https://doi.org/10.1111/tme.12902>
- WIDODO, W., & DAMAYANTI, R. (2020). Vitality of job satisfaction in meditation: the effect of reward and personality on organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(9), 2131–2138. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.016>
- ZHANG, X. J., LI, Z., & DENG, H. (2017). Information security behaviors of smartphone users in China: an empirical analysis. *The Electronic Library*, 35(6), 1177–1190. <https://doi.org/10.1108/el-09-2016-0183>

Revista de Libros

Business ethics: the sustainable and responsible way. SAGE Publications

Savur, S. G. (2024)

La obra de Sunil G. Savur, profesor e investigador de ética empresarial en la Universidad de South Australia (Adelaide), propone una aproximación contemporánea y práctica a la ética de los negocios. Observándola como una parte esencial de la sostenibilidad de las compañías y de su responsabilidad social, medioambiental y económica. Esta obra plantea una vía de profundización interesante con énfasis en el desarrollo de competencias aplicadas.

El libro, se publica en 2024, un momento de creciente demanda académica y social por marcos de referencia y normativos que orienten la conducta organizacional más allá de la rentabilidad a corto plazo. Capaces de articular respuestas frente a cómo las organizaciones se replantean los costes de los denominados intangibles que van más allá de la marca o la reputación e incluyen el valor del capital social, cultural y simbólico, así como aspectos de la gestión de personas como el clima laboral y la satisfacción de los empleados, entre otros. Si bien el Dr Savur abunda y profundiza en los modelos clásicos de toma de decisiones éticas, los cuales resultan altamente útiles para afrontar

desafíos a largo plazo; en su análisis reconoce la elevada complejidad de la ética y afronta los dilemas contemporáneos yendo más allá de las técnicas estándar del campo, enfocándose en una reflexión crítica, junto a una propuesta de liderazgo responsable, gobernanza ambiental y social, con una mirada puesta en el beneficio para las comunidades y la sociedad en su conjunto.

Uno de los rasgos más distintivos de la obra es su vocación por ampliar el horizonte geográfico y cultural de la ética. El autor reconoce que la mayoría de los manuales disponibles en el mercado se sustentan casi exclusivamente en el pensamiento occidental, lo que dificulta que estudiantes de otros contextos culturales puedan apropiarse plenamente de sus contenidos. Un empeño difícil dado que el estado de bienestar es el contexto más beneficioso para que la ética empresarial se pueda aplicar de forma eficaz y con calidad. Para subsanar esta limitación, Savur incorpora perspectivas de diversas cosmovisiones, incluyendo aspectos relacionados con la religión, la espiritualidad y las creencias culturales en su relación con la ética empresarial; no me queda claro si lo que consigue es que los que nos llamamos occidentales podamos comprender los dilemas éticos que se plantean en el resto del mundo o si bien, el estudiantado procedente del que podríamos denominar generalizando sur global consiguen comprender cómo la ética puede ser

aplicada a diferentes contextos como el empresarial.


El enfoque práctico se materializa en un amplio repertorio de estudios de caso, tanto breves como extensos, procedentes de contextos geográficos muy variados, Reino Unido, Australia, Estados Unidos, India, China, Nigeria y Ghana, con presencia de organizaciones como Patagonia, Aravind Eye Clinic, Merck y LEGO. Los casos abordan fenómenos emergentes como la economía de plataformas, la moda rápida, los vehículos eléctricos, la inteligencia artificial y la exploración espacial. En los casos prácticos, resulta muy enriquecedor para el lector y usuario de esta obra, el planteamiento de preguntas para la reflexión que plantean (i) un repaso a las principales teorías éticas, (ii) un esfuerzo por comprender diferentes contextos culturales, así como situaciones reales complejas y (iii) decisiones de difícil solución, los denominados dilemas éticos. Además, tanto la parte teórica como la de estudio de casos, siempre se acompaña con referencias bibliográficas de referencia clásica pero también actuales y adaptadas a cada temática.

La estructura del libro se organiza en doce capítulos dispuestos de manera secuencial y lógica. La obra parte de la pregunta fundamental sobre el propósito de la empresa, avanza hacia los dilemas éticos del individuo, de los grupos y las

organizaciones, y culmina con los retos futuros que plantean la tecnología y la globalización. Este diseño pedagógico resulta especialmente adecuado para su uso en programas de grado y posgrado en diferentes ámbitos tales como la administración y dirección de empresas, la gestión pública, la responsabilidad social corporativa y el desarrollo sostenible, entre otros. Resulta además muy interesante el hecho de que cada capítulo comience por un estudio de caso que abre el contenido, después continúa con cuestiones teóricas y se cierra con otros dos casos prácticos con preguntas de reflexión junto a las lecturas recomendadas; en algunos capítulos, se introducen casos intermedios que ejemplifican de manera más clara los conceptos que se explican. Además, entre los recursos didácticos complementarios se incluyen cuestionarios de autoevaluación y ejercicios de toma de decisiones basados en escenarios, diseñados para ofrecer una experiencia de aprendizaje inmersiva y dotar al estudiante de las herramientas necesarias para identificar y ejecutar decisiones éticas en su futura vida profesional. Además, la obra incluye recursos digitales a los que se puede acceder de forma gratuita y complementaria a la adquisición del libro, dichos materiales incluyen un guía docente, presentaciones en PowerPoint y estudios de caso

empresariales proporcionados por la propia editorial Sage. Nos encontramos frente a un auténtico manual de ética empresarial aplicada excelente.

Se puede afirmar que la obra del Dr. Savur constituye una contribución relevante a la literatura sobre ética empresarial por su capacidad de articular rigor teórico con sensibilidad intercultural y aplicabilidad práctica. Su adopción como texto de referencia en asignaturas como Sociología de las organizaciones, Ética empresarial o Gestión responsable resulta plenamente justificada en el contexto académico actual.

Victoria SANAGUSTÍN-FONS
 Universidad de Zaragoza
 vitico@unizar.es 

Referencias

SAVUR, S. G. (2024). *Business Ethics: The Sustainable and Responsible Way*. SAGE Publications.

Fuentes consultadas

SAGE PUBLICATIONS (2024). *Business Ethics: The Sustainable and Responsible Way*. Recuperado de <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/business-ethics/book281457>

SAGE PUBLICATIONS (2024, noviembre 25). In conversation with Sunil G. Savur on Business Ethics [Entrada de blog]. *Asia Pacific Insights*. Recuperado de <https://www.sagepub.com/explore-our-content/blogs/posts/asia-pacific-insights/2024/11/25/in-conversation-with-sunil-g-savur>

La cuestión judía o la cuestión Israel-Palestina o el odio a Israel

Antisemitismo. El eterno retorno de la cuestión judía. Madrid: Catarata
Alejandro Baer (2025)

Los diez mitos de Israel. Madrid: Akal
Pappé, Ilan. (2024)

“Antisemitismo. El eterno retorno de la cuestión judía” es un libro de introducción al antisemitismo en sus diversas formas históricas con el objetivo de aportar claves para reconocer las expresiones contemporáneas de esta forma de odio, de discriminación que vincula a los judíos con el poder y el dinero (Herzog, 2014). Libro escrito por Alejandro Walter Baer Miseses, doctor en sociología (Universidad Complutense de Madrid, 2003), y activista político y especialista en estudios de memoria histórica, violencia y estudios judíos contemporáneos. Alejandro Baer ha sido catedrático de Sociología y director del *Center for Holocaust and Genocide Studies* en la Universidad de Minnesota (2012-2022), y actualmente es investigador en el *Consejo Superior de Investigaciones Científicas*, editor asistente de *Disparidades. Revista de Antropología*, y forma parte de la *Delegación Española de la Alianza Internacional para la Memoria del Holocausto*. Ha publicado varios libros, como “Holocausto: recuerdo y representación”, “El testimonio audiovisual: imagen y

memoria del Holocausto”, y “Medios de comunicación, consumo informativo y actitudes políticas En España”.

El libro que reseñamos de Alejandro Baer, más que una historia del antisemitismo, es un “recorrido sintético por sus principales mitos, códigos, justificaciones y las ideologías en las que ha encontrado cobijo y funcionalidad” el antisemitismo de nuestro tiempo. Un libro en que se despliega la cuestión judía, la vigilancia de los intereses de la población judía, y que ha hecho posible “la legitimidad del Estado de Israel -y su supervivencia-; la relación de judíos de la diáspora con este Estado y su condición de minorías en las sociedades en que son ciudadanos; la pregunta sobre las diferentes e incluso mutuamente excluyentes lecciones del Holocausto”; pregunta que acompaña las distintas olas de pogromos crueles y la persecución de los judíos, de antisemitismo, de una actitud hostil hacia ellos (Ettinger, 2022).

¿Cómo se modula la cuestión judía, el problema judío?, distinguiendo, señala Baer, entre antisemitismo y antisionismo, aunque en la práctica hay un importante solapamiento entre los dos términos, pues “una cosa es cuestionar la idea sionista y el proyecto de un Estado judío y otra promover la destrucción de un Estado habitado por casi diez millones de ciudadanos”. Incluso la marca distintiva del antisionismo no es la crítica “a las acciones de los gobiernos del Estado de Israel. Tampoco es antisionismo abogar por

una solución de dos Estados y defender el derecho de autodeterminación del pueblo palestino. Los antisionistas consideran que este Estado es ilegítimo, nunca debió de ser creado, reedita los crímenes nazis y por tanto debe desaparecer. En torno al antisionismo convergen movimientos e ideologías muy dispares, uniendo a parte de la izquierda con el extremismo islámico y la ultraderecha nazi”. En esta transformación del sionismo en arquetipo del mal resuenan los ecos de un prejuicio milenario: el prejuicio antisemita. Esto se verifica como después del 7 de octubre de 2023 las líneas que pudieran haber distinguido el antisemitismo del antisionismo se difuminaron aún más. Así lo acredita “la intensa ola de hostilidad antijudía que recorrió Occidente, *Free Palestine* no es un lema inocente cuando este aparece como grafiti en las puertas de una sinagoga o colegio judío. Tampoco es trivial marcar viviendas de familias judías o comercios con estrellas de David y su inclusión en listas de sionistas que deben ser boicoteados”.

De hecho, las ondas expansivas del conflicto de Oriente Próximo “no se traducen solamente en agresiones y amenazas que trastocan la vida judía tomando colegios, sinagogas y centros comunitarios en espacios cercados por muros de protección y constante vigilancia. También crece en Occidente una espiral de silencio que levanta otro tipo de muros, no visibles, entre judíos y no judíos. En la medida en que

el sionismo se ha vuelto un obstáculo para el progreso humano, también somete a los judíos nuevamente a una mirada censora. Se les exige, otra vez, reformarse y cambiar. El judío bueno, el que es alabado por serlo, es quien reniega del Estado de Israel. De esta manera reproduce, una vez más, una vieja oposición entre el particularismo judío ‘atrasado’ y el universalismo cristiano ‘progresista’, pero ahora puesto al servicio de nuevos proyectos políticos. En los debates contemporáneos sobre los judíos e Israel reaparecen antiguos hábitos de pensamiento, a menudo sin ninguna conciencia histórica por parte de quienes los articulan”.

Estos son los contornos en que se modula la cuestión judía, después del 7 de octubre: el antisemitismo, que se combate en términos de antisionismo, pues los prismas mediante los cuales se mira a Israel y Palestina son parte del antisemitismo, parte de la cuestión judía contemporánea: el antisionismo, la racionalización del antisemitismo, definido como principio negativo, una amenaza al orden (moral, social o nacional...). En este sentido, ya no es preciso emplear la palabra judío, sino la palabra sionista, para “producir mensajes inequívocamente antisemitas”, el arraigado sustrato cultural antijudío no es algo del pasado, relativo a los nazis, al nacionalcatolicismo o al contubernio judío masónico, etc. El antisemitismo emerge, rebrota en la cuestión Israel-Palestina, como emblema de propaganda antisemita del

extremismo musulmán, “de una ideología totalizadora y estructuralmente antisemita”, una ideología fascista que incita a matanzas generalizadas, una vez más, de una amalgama de “israelíes-sionistas-judíos”.

En cuanto a la estructura, el contenido del libro de Alejandro Baer está organizado en una introducción, y seis capítulos. Una introducción que denomina ““El retorno de la cuestión judía” es una introducción al antisemitismo, término que se ha consolidado para definir la hostilidad, la discriminación, prejuicios o la violencia contra los judíos”. Término, por otra parte, equívoco, pues no existen razas, pueblos o religiones semitas. Hay lenguas semíticas (el arameo, el hebreo, el árabe, entre otras) y este nombre lo eligieron filólogos en el siglo XIX inspirándose en el nombre Sem, uno de los tres hijos de Noé en los relatos genealógicos del libro bíblico del Génesis. El término semita como sinónimo de judío aparece también en el siglo XIX al calor de las teorías pseudocientíficas sobre las jerarquías raciales. Según estas, “los judíos, como semitas, tenían rasgos físicos y psíquicos incompatibles con las poblaciones arias o indoeuropeas”.

Esta introducción expone, también, en sus distintas formas históricas el antisemitismo con el objetivo de situar históricamente el sionismo, que la propaganda antisemita atribuye el genocidio de lo que denominan “los nuevos judíos”: los palestinos, al asociar Israel como arquetipo o epítome del mal más

radical. Al igual que en el pasado “con los términos judaísmo y judío, hoy el término sionismo es un vocablo connotado negativamente en el lenguaje político. Y el antisionismo emerge como su antídoto, Pero, ¿qué es realmente el sionismo? Se trata de un movimiento de autodeterminación y afirmación de la voluntad política del pueblo judío de crear un hogar nacional en (o en parte) del territorio del Israel histórico. La idea del retorno es consustancial a la tradición judía y durante siglos hubo movimientos migratorios entre la diáspora y la Tierra de Israel. El sionismo desarrolló un proyecto nacional sobre esta idea a finales del siglo XIX en pleno auge del antisemitismo y como respuesta de quienes presagiaban, como sucedió, tiempos todavía más oscuros para los judíos en Europa. El sionismo tuvo y tiene diferentes corrientes: laico o religioso, socialista o liberal, entre otros, y comprende posiciones pragmáticas y posibilistas y otras más intransigentes, como refleja el mapa político del Israel actual. Hoy el vínculo con el Estado de Israel y el apoyo a su continuada existencia, con independencia de las fronteras que una futura resolución del conflicto determine, es un elemento central de la identidad judía post-Holocausto. Lo es obviamente para los judíos israelíes, pero también para la diáspora -aquellos judíos que viven fuera de Israel-. Este lazo entre Israel y los judíos de la diáspora comprende todo tipo de sensibilidades y de posturas políticas”. Por esto, el conflic-

to de Israel y Palestina “ha situado a los judíos (los de Israel y la diáspora) en un lugar de hipervisibilidad global. Conferir centralidad simbólica a los judíos no es siempre antisemita, pero sí expone a judíos reales en los conflictos políticos en curso. Las comunidades judías están actualmente atrapadas en un fuego cruzado entre el antisionismo de izquierdas y el sionismo instrumental de las derechas nacionalpopulistas. El conflicto y la defensa de judíos o palestinos se han convertido también en munición electoral”.

El primer capítulo, “El antijudaísmo cristiano”, se apoya en la historiografía del antisemitismo a efecto de hacer una distinción temporal entre el antagonismo cristiano a la religión judía (antijudaísmo), es decir, la tradición antijudía en el cristianismo y la hostilidad secular a los judíos como pueblo “y luego ‘grupo racial’ que surge en la Europa moderna (antisemitismo propiamente). El antisemitismo tiene sus raíces en el antijudaísmo cristiano y este ha pervivido como una estructura cultural de la que han bebido todas las expresiones de odio contra los judíos a lo largo de la Historia”. Entonces, las críticas al dogma cristiano, al mito del deicidio, a la creencia histórica de que el pueblo judío en su conjunto fue responsable de la crucifixión de Cristo (y no los romanos que lo ejecutaron como opositor a la ley romana), es un puntal del antijudaísmo en la época moderna, que la secularización ni la modernización hacen que desaparezca la hostili-

dad antijudía. Esta transmuta y se recicla conservando estructuras y motivos. Pero “el antijudaísmo tradicional, de corte religioso, también va a coexistir con sus variantes modernas, intacto y literal en sus antiguos ropajes”, incluso el mito del deicidio no solo sobrevive al Holocausto, sino que sirve de relato explicativo del sufrimiento judío, y como no también “de la tradición popular del antijudaísmo cristiano”.

El segundo capítulo, “Antisemitismo: de la Ilustración al Holocausto”, aborda la continuidad del antisemitismo, como en la cuestión judía moderna seguía y sigue operando la matriz de la cultura antijudía cristiana, traducéndose al lenguaje político en la era moderna, en la que se producen grandes transformaciones, en el ámbito económico, surge la sociedad mercantil y la industrialización capitalista, y en el ámbito político, las revoluciones burguesas van a transformar la sociedad de estamentos y privilegios feudales en una sociedad de ciudadanos soberanos sobre sí mismos, libres e iguales en derechos y deberes. ¿Por qué, se pregunta Baer, persiste el antisemitismo? Persiste porque hay un sendero, no recto sino sinuoso, que va de la Ilustración a la solución final, al exterminio nazi. Incluso, responde Baer, el odio a los judíos se seculariza, aunque el antijudaísmo cristiano “seguía funcionando como una matriz inagotable de atribuciones hostiles (conspiraciones, deslealtad intrínseca y la posesión de un enorme poder a pesar del número pe-

queño que representaban)". De hecho, igualmente, "el trato de los cristianos a los judíos proporciona modelos para la política antijudía en el siglo XX", como se verifica en los nacionalsocialismos. Así, si los teólogos habían definido el judaísmo como esencialmente anticristiano ahora pasará a ser primero antisocial, antimoderna, antiliberal (para los ilustrados) y antinacional después, la reencarnación de la odiada modernidad liberal, los "modernos modélicos" que socavaban desde dentro la base espiritual y comunitaria de la sociedad a través del capitalismo, el socialismo, la ciencia o la democracia parlamentaria (para los reaccionarios conservadores, y posteriormente para los nacionalsocialistas).

La valorización negativa va a permanecer intacta, así como simbolización del judío como antítesis del orden social o moral o racial. Los ilustrados retrataron a los judíos como un pueblo atrasado y supersticioso. Incluso Kant, el filósofo que exalta la razón y el padre de la ética moderna, denunciaba el tribalismo judío que impedía el amor más allá de su propio pueblo y vacilaba sobre si era posible convertir a esta nación de "estafadores palestinos" en ciudadanos productivos. Incluso "esta última referencia en la frase de Kant remite a una característica específica del antisemitismo en el período que abarca desde el siglo XVIII al Holocausto; la deseuropeización de los judíos y su categorización como orientales o asiáticos". Así, "vete a Palesti-

na" fue un insulto antisemita común a Inglaterra y Alemania a finales del siglo XIX y comienzos del XX. Más adelante, inversamente, se "resituará a los judíos nuevamente en Occidente al calificar el Estado de Israel como un ente colonial y a sus ciudadanos como usurpadores de una tierra que pertenece a otros. El antisemitismo a lo largo de su historia extraterritorializó a los judíos -siempre foráneos no bienvenidos- asignándoles siempre al lugar que representaba el reverso antagónico. En la Europa de la Ilustración ese lugar era el Oriente retrogrado, tribal y salvaje. Dos siglos más tarde, en el discurso antisionista, el judío es visto como la encarnación del Occidente opresor frente al Oriente prístino del nativo romantizado".

Un antisemitismo racista que a lo largo del siglo XX y XXI va a combinar elementos de las pseudo teorías raciales con elementos reciclados y secularizadas de viejas doctrinas teológicas sobre la depravación y perfidia judía, tal y como se observa en los llamados "los Protocolos de los Sabios de Sión", uno de los ejemplos más notorios y persistentes de la propaganda antisemita, y un componente central en la ideología del partido nazi. Por otra parte, el nacionalsocialismo se proyectó también como movimiento anticapitalista. La crítica al capitalismo pivotaba sobre una falsa dicotomía entre la esfera de la producción y la del capital. El capitalismo odiado no era el del trabajo productivo y la industria, sino el de

los parásitos: el dinero y las finanzas, los especuladores y los banqueros. En definitiva, “como repetían los ideólogos del nacionalsocialismo, era un capitalismo judío”, y la guerra auspiciaba “un último combate contra este ente diabólico, mezcla de ser infrahumano racialmente inferior y sujeto sobrehumano, en que solo cabía su exterminio”.

El arraigado sustrato cultural antijudío conllevó, históricamente, diferentes respuestas: 1) la asimilación. La respuesta al antisemitismo es la asimilación a una identidad nacional, la defensa decidida a la integración en una determinada sociedad nacional, pero su imposibilidad real, la imposible asimilación dará origen al sionismo, al definir que la respuesta al antisemitismo es exclusivamente una cuestión de acción política judía; 2) el socialismo. Muchos judíos abrazaron los ideales socialistas y comunistas a comienzos del siglo XX como emancipación alternativa al antisemitismo, pero “pocos imaginaron que estos ideales luego iban a ser pisoteados por regímenes totalitarios bajo los que también fueros perseguidos; 3) el sionismo, que constituye la tercera vía elegida por muchos judíos en respuesta al antisemitismo. El movimiento sionista y la emigración fue ganando adeptos a medida que aumentaba la persecución de los judíos en Europa en las primeras décadas del siglo XX. Una pequeña minoría judía vivió de forma casi continua en este territorio por casi 2.000 años, pero fueron las sucesivas oleadas migratorias

las que “hicieron que hubiera nuevamente una presencia judía significativa en este territorio”.

El capítulo tercero, “Antijudaísmo en el islam y el antisemitismo islamista”, aborda el lugar del judaísmo en la historia del islam y el antisemitismo islamista en la era moderna y contemporánea y específicamente del conflicto israelí-palestino. De hecho, los judíos han sido parte del mundo musulmán durante quince siglos. En la época medieval. Entre los siglos VII y XV, la mayoría de los judíos vivían bajo el dominio musulmán. La idea de una edad de oro, una utopía interreligiosa judeo-musulmana en la España islámica y en otros lugares en la Edad Media, ha sido calificada con razón de mito, porque pasa por alto el estatus jurídico inferior de los judíos durante esa época, al igual que episodios de conflicto y penuria. Sin embargo, también sería falso “reducir la historia de los judíos en tierras musulmanas a una narrativa de hostilidad incesante o afirmar que el antisemitismo actual en el mundo árabe-musulmán representa una continuación de catorce siglos de opresión”. Por tanto, hay suficientes elementos para entender el papel de los judíos en los textos de la tradición islámica y en un orden político que permitió tanto la coexistencia armoniosa con los judíos como brotes de violencia en contra de los judíos, aunque, en la segunda mitad del siglo XX, “la cuestión judía cobra un protagonismo sin precedentes en el mundo árabe-islámico y en las

diásporas musulmanas occidentales”. De hecho, el antisemitismo islamista es previo a la existencia del Estado de Israel, “pero es con el conflicto israelí-palestino cuando se produce su apogeo. No cabe duda de que la desposesión, la ocupación militar de Cisjordania o la devastación de Gaza han generado un clima propicio para la propagación del ideario islamista entre la población palestina, pero sería una simplificación situar aquí su causa”.

El antisemitismo islamista “tiene una lógica autónoma que no se disipa ante concesiones o acuerdos. Como mostró el rechazo de Hamás a los Acuerdos de Oslo (los pactos entre Israel y bla OLP de 1993) y a otros planes de paz que desde entonces estuvieron sobre la mesa de negociaciones, más bien se reafirmaría en sus postulados maximalistas. El ideario tóxico del islamismo continúa alimentando la violencia, la radicalización y el terrorismo en Oriente Medio. Junto a el auge del mesianismo religioso en la sociedad israelí, es un desafío permanente a la paz y la estabilidad en el territorio que habitan palestinos y judíos entre el río Jordán y el mar Mediterráneo”. Pero también es importante subrayar que el antisemitismo islamista rebasa este ámbito geográfico. La fusión del anti-judaísmo religioso “con las teorías de conspiración y libelos de corte europeo ha influido en grupos como el ISIS, Al-Qaeda u organizaciones salafistas (una corriente del islam suní que llama a una estricta obediencia del Corán y

el resto de escrituras sagradas) en los países occidentales. Estos se han inspirado en gran medida en la cosmovisión antisemita y la militancia violenta de los Hermanos Musulmanes, justificando los ataques contra los judíos como parte de su *yihad* global”.

El capítulo cuarto, “Europa después de Auschwitz: del antisemitismo soviético a las nuevas derechas”, se adentra en las nuevas formas de antisemitismo posteriores a la Segunda Guerra Mundial, con atención especial (1) al antisemitismo secundario o de rechazo de culpa en Alemania, un antisemitismo sin (apenas) judíos y antisemitas, (2) a la estigmatización y persecución anti-judía en el bloque soviético que transmuta el término sionista en un código con el que los judíos van a ser acusados de doble lealtad y perseguidos como apátridas o agentes occidentales, agentes antagonistas y tenebrosos del orden socialista soviético, y(3) el ambivalente filo/antisemitismo de las nuevas derechas populistas, pero este ambivalente filo/antisemitismo no es equiparable al extremismo musulmán que ha sido la fuente de la violencia más letal contra la comunidad judía en las últimas dos décadas. A esto se suma “que la ola de antisemitismo que se ha desatado después del 7 de octubre de 2003 ha generado en las comunidades judías europeas (y en todo el mundo) una percepción aún más estrecha de destino compartido con el Estado de Israel (y viceversa). Pero no cabe duda de que esta israelización de la diáspora

puede conducir a una miopía en lo que respecta a las formaciones de extrema derecha, cuando sus planteamientos y discursos incendiarios y excluyentes son minimizados o relegados a un segundo plano de prioridades. Son los sectores más liberales y progresistas en las comunidades quienes advierten de que este abrazo de la extrema derecha no está falto de peligros”.

El capítulo quinto, “El antisemitismo en la izquierda occidental: blanquitud, colonialismo y la inversión del Holocausto”, expone los ángulos ciegos en la izquierda antirracista respecto al antisemitismo, que han hecho de este no solo no se identifique, sino que se haya extendido especialmente en los ámbitos activistas y universitarios. De hecho, la cultura *woke* “tuvo un impacto importante en la lucha de las mujeres -el movimiento Me Too- y en el racismo antinegro o la islamofobia -donde el control del lenguaje ha sido extremo-, pero no parecía tener vigencia cuando se trataba de los judíos. Percibidos como blancos o de raza blanca, como miembros de un grupo religioso únicamente y como una minoría exitosa -económica y educativamente-, los judíos ocupan un espacio liminal dentro de los binarismos que constituyen las relaciones raciales contemporáneas estadounidenses y europeas. Una vez aceptada la premisa de que los judíos eran blancos, entonces no podían sufrir de prejuicios, discriminación o injusticia de la misma manera. En tanto que privilegiados,

el antisemitismo quedaba fuera de la conversación”. En consecuencia, el antisemitismo en la izquierda se produce no a pesar de una autocomprensión antirracista, sino por una significativa distorsión de la mirada antirracista que “ha categorizado a los judíos como blancos y, en consecuencia, como parte del sistema de opresión (en Europa y Estados Unidos) y de colonialismo (en Israel y Palestina). El antisionismo oficial de la URSS había recurrido a elementos similares (tercermundismo, antiimperialismo, antirracismo) y hay continuidad tanto en las retóricas como en las alianzas (por ejemplo, con regímenes autoritarios o teocrático). En el momento actual, sin embargo, el antisionismo ha penetrado de forma mucho más intensa en la cosmovisión de la izquierda occidental dando lugar a lo que se ha definido como un “*mainsstreaming* global del antisemitismo”. Se trata de un antisemitismo negado y a la vez normalizado, “al expresarse ante un discurso que ignora o minimiza el antisemitismo islamista, el cual es percibido en amplios sectores progresistas como un mero epifenómeno de la ira justificada contra Israel”. En este sentido, estamos en una extrema izquierda “que cierra un ojo ante el oscurantismo religioso del yihadismo porque considera que estos grupos libran una lucha justa contra el imperialismo occidental y contra el Estado de Israel. Pero incluso quienes condenan la violencia tienden a ver en el yihadismo una mera reacción a los errores de Occidente. Una

comprensión más amplia de la visión islamista del mundo suele brillar por su ausencia”.

El capítulo sexto y último, “España, siglo XXI: entre el viejo y el nuevo antisemitismo”, se desarrolla la naturaleza singular del antisemitismo español, que arrastra prejuicios ancestrales y a su vez enlaza con sus formas más ancestrales. Incluso en la España del siglo XXI se dan cita de forma simultánea y transversal “muchos de los mitos y estructuras argumentativas tradicionales, desde las teorías de la conspiración a la inversión del Holocausto. Y al mismo tiempo, la tenaz negación del problema”, a consecuencia de la ausencia de una reflexión crítica sobre el antisemitismo lo que hace que sus efectos sigan presentes, ya sea “en forma de prejuicio activo o de incapacidad de identificarlo”, y que tiene que ver con la mutación más significativa del antisemitismo. Mutación que ha consistido en la adaptación del imaginario antijudío en torno al mito construido sobre la figura demonizada del sionismo. De esta manera, en Europa occidental especialmente, un antisemitismo latente adoptaba el ropaje antiisraelí o antisionista, “precisamente porque la memoria del Holocausto levantó barreras contra las formas más explícitas de antisemitismo. En España, sin embargo, este nuevo antisemitismo se seguía pareciendo mucho al antiguo. Aquí la memoria del Holocausto es débil y el antisemitismo se expresa sin filtro”. Así, la negación del antisemitismo

como problema y al mismo tiempo “naturalización” o “normalización” de la hostilidad “antijudía son componentes básicos y específicos del caso español”. Un caso que se asocia también a la diáspora sefardí. El topónimo *Sefarad* es el nombre “del país actual España y la lengua española se llama *sefardity*. De ahí viene también que se llame sefardíes a los judíos de la península ibérica y a sus descendientes”. En la Edad Media y en el siglo XVI, “varios intelectuales sefardíes contribuyeron a difundir la creencia de que los judíos estaban asentados en *Sefarad* desde la época de la destrucción del templo de Jerusalem por Nabucodonosor II. Ese discurso venía a dar prestigio y solera a sus propios orígenes, pero además se utilizó como argumento contra uno de los lugares comunes del antijudaísmo religioso: la acusación de que los judíos eran responsables de la muerte de Jesucristo. Contra esa idea argumentaban que los judíos de *Sefarad* descendían directamente de los que se asentaron en la península ibérica en el siglo VI a. C., y por tanto era imposible que fueran descendientes de aquellos judíos que, en el siglo I d. C., participaron en Palestina en la muerte de Jesucristo” (Díaz-Mas, 2023).

“Los diez mitos de Israel” es un relato de Ilan Pappé sobre el tema de la ocupación de Palestina por parte de Israel, y lo hace desde la denominada perspectiva colonial de pobladores. Perspectiva que explica acontecimientos “como la ocupación de Cisjordania

y la Franja de Gaza, el Proceso de Oslo y la desconexión de Gaza en 2005 son todos ellos parte de la misma estrategia israelí de quedarse con la mayor cantidad posible de Palestina, con la menor cantidad posible de palestinos. Los medios para lograr este objetivo han cambiado con el tiempo y aun no se ha completado. Sin embargo, es el combustible principal que alimenta el fuego del conflicto”, y es el fundamento moral del sionismo, definido como un proyecto colonizador exitoso “de pobladores, que aún no se ha completado. Palestina no es enteramente judía demográficamente, y aunque Israel la controla políticamente por diversos medios, el Estado de Israel todavía está construyendo nuevas colonias en Galilea, el Néguev y Cisjordania para aumentar el número de judíos allí, desposeyendo a los palestinos y negando el derecho de los nativos a su tierra natal”.

Proyecto que se creó, después de la Segunda Guerra Mundial, cuando se permitió, afirma Ilan Pappé, que el sionismo se convirtiera en un proyecto colonialista en un momento en que el mundo civilizado rechazaba el colonialismo, porque la creación de un Estado judío ofrecía a Europa, y en particular a Alemania Occidental, una salida fácil a los peores excesos del antisemitismo nunca vistos. Israel fue el primero en declarar su reconocimiento de ‘una nueva Alemania’ y a cambio recibió gran cantidad de dinero, pero también, lo que era mucho más importante, carta blanca para convertir a toda Palestina

en Israel. El sionismo se ofreció a sí mismo como la solución al antisemitismo, pero se convirtió en la razón principal de su presencia continua. El ‘acuerdo’ tampoco logró desarraigar el racismo y la xenofobia que todavía bullen en el corazón de Europa y que produjeron el nazismo en el continente y un brutal colonialismo fuera de él”.

Ese racismo y esa xenofobia se vuelven ahora contra los musulmanes y el islam; dado que están íntimamente relacionados, argumenta Ilan Pappé, con la cuestión Israel-Palestina, enraizada “en algo mucho más difícil de vencer: la colonización”, que se puede describir como el desplazamiento de europeos a distintas partes del mundo, creando nuevas naciones ‘blancas’ allí donde los pueblos indígenas tuvieron alguna vez sus propios regímenes. Estas naciones solo se podían crear si los colonos empleaban dos lógicas: la lógica de la eliminación -deshaciéndose por todos los medios posibles, incluido el genocidio, de los pueblos indígenas- y la lógica de la deshumanización -considerando a los no europeos como inferiores, que por lo tanto no merecen los mismos derechos que los colonos-. En Sudáfrica esas dos lógicas gemelas condujeron a la creación del sistema del *apartheid*, fundado oficialmente en 1948, el mismo año que el movimiento sionista aplicó las mismas lógicas para poner en marcha una operación de limpieza étnica en Palestina”. Limpieza justificada y legitimada en basa a tratar mitologías, falacias como verdades, que impiden

entender los orígenes del conflicto Israel-Palestina. De hecho, el relato histórico sionista de cómo esa tierra disputada se convirtió en el Estado de Israel se basa en un conjunto de mitos que sutilmente “arrojan dudas sobre el derecho moral de los palestinos a la tierra. La corriente dominante de las élites mediáticas y políticas occidentales acepta ese conjunto de mitos como una verdad incuestionable, y también como la justificación de las acciones israelíes durante los últimos sesenta años, poco más o menos. Y con mucha frecuencia, la aceptación tácita de esos mitos sirve como explicación de la inhibición de los gobiernos occidentales y de su negativa a intervenir de forma significativa en un conflicto que se mantiene desde la fundación de Israel”.

El libro de Ilan Pappé desafía diez mitos -o grupos de mitos-, contruidos sobre relatos ficticios que fundamentan el actual Estado de Israel. Libro escrito por uno de los denominados “*Nuevos Historiadores*” israelíes que han tratado de revisar la historia del Estado de Israel, que quiere el fin inmediato de la guerra entre Israel y Palestina, que es crítico con el sionismo, que distingue entre judaísmo y sionismo, entre el Israel como refugio de judíos perseguidos y el Israel genocida de Netanyahu, que no identifica a todo el pueblo judío con la causa del sionismo, exponiendo que el antisemitismo que está recorriendo Europa, solo tiene una causa posible: el Estado de Israel y el Gobierno sionista israelí con su política

de limpieza étnica, de anexionismo ilegal, de desplazamientos colectivos, de control total de los civiles palestinos, de delirios genocidas de sangre y tierra.

Delirios que están llevando el gobierno de Netanyahu en Gaza y Cisjordania, y es que “las atrocidades cometidas por los combatientes de Hamás el 7 de octubre de 2023 dieron a Israel la oportunidad de poner en marcha dos grandes proyectos: el primero es un proyecto imperialista de hegemonía regional que forman parte los ataques militares a Líbano, Siria e Irán. El segundo es un proyecto colonialista contra los palestinos -no solo los de Gaza, sino también los que viven bajo la ocupación militar en Cisjordania y los palestinos que son ciudadanos de segunda clase en Israel- mediante la erosión de sus derechos civiles” (Algazi, 2025). Delirios que se inspiran en las leyes raciales que se aplicaron en el sur de Estados Unidos tras la guerra de sucesión; pero también, señala Altares (2025), “en la limpieza de sangre de España durante la Edad Moderna. Tras los pogromos que asolaron las comunidades judías de Castilla y Aragón al final de la Edad Media y la expulsión en 1492 de judíos por los Reyes Católicos, que provocaron conversiones masivas, comenzando, así, la separación profunda entre los cristianos viejos y los nuevos, ya que cualquier indicio de ser judaizante era muy peligroso”. Pappé es también crítico de la alianza de Israel con Estados Unidos que se inició después de la guerra de 1967, al ver Washington y el “*lobby judío estadounidense*” a Israel como un socio

crucial en una región estratégica, llena de reservas de hidrocarburos y en donde la URSS iba proyectando su influencia.

Ilan Pappé es profesor de historia en la Universidad de Exeter, Reino Unido, y codirector del *Centro Exeter de Estudios Etno-Políticos* y activista político. Anteriormente fue profesor de ciencias políticas en la Universidad de Haifa y director del *Instituto Emil Touma de Estudios Palestinos* de Haifa. Ilan Pappé es autor de varios libros, como “La Limpieza Étnica de Palestina”, “El Oriente Medio moderno”, “Una historia palestina moderna: una tierra, dos pueblos”, y “Gran Bretaña y el conflicto árabe-israelí”. El libro que reseñamos está organizado en tres partes, la primera, “Las Falacias del Pasado”, está compuesto por seis capítulos; la segunda parte, “Las falacias del Presente”, está compuesto por tres capítulos, y la tercera parte, “Mirando hacia el Futuro”, contiene un único capítulo. El libro contiene, además, una conclusión y un posfacio. No debemos entonces olvidar que el libro de Pappé desafía las falacias construidas sobre el “pasado y el presente de Israel y Palestina que impiden entender los orígenes del conflicto”. Concretamente, nos explica la desinformación y distorsión histórica que promueve y justifica la opresión y protección de un régimen de colonización y ocupación: el denominado Estado de Israel, construido en base a un conjunto de mitos.

El primer capítulo, “Palestina era una tierra vacía”, expone Palestina tal

como era en vísperas de la llegada del sionismo a finales del siglo XIX. El mito es la representación de Palestina como una tierra vacía, árida, casi desértica, que fue cultivada, casi por vez primera, por los sionistas recién llegados. El contraargumento revela una próspera sociedad preexistente que experimentaba procesos acelerados de modernización, secularización y nacionalización. Una sociedad árabe, principalmente musulmana, predominantemente rural, pero con vibrantes centros urbanos a lo largo de la costa, en las llanuras interiores y en las montañas. El segundo capítulo, “Los judíos eran un pueblo sin tierra”, va de la mano con la afirmación de que Palestina era una tierra sin gente. Pero ¿eran los colonos judíos un pueblo? se pregunta Ilan Pappé, es decir, ¿si eran los judíos verdaderamente los habitantes originales de Palestina que merecían ser apoyados de todas las maneras posibles en su “retorno” a su “patria”? El mito insiste en que los judíos que llegaron en 1882 eran los descendientes de los judíos expulsados por los romanos alrededor del 70 d. de C. El contraargumento cuestiona esta conexión genealógica. Conocidas investigaciones académicas han demostrado que muchos judíos de la Palestina romana permanecieron en el territorio y se convirtieron primero al cristianismo y luego al islam. Quiénes eran esos judíos retornados es todavía una pregunta abierta, quizá los jázaros, que se convirtieron al judaísmo en el siglo IX. O tal vez la mezcla de razas durante más de un milenio excluye cualquier

respuesta a tal pregunta. Y es que, para Ilan Pappé, en el periodo presionista la conexión entre las comunidades judías en el mundo y Palestina era religiosa y espiritual, no política. La asociación del regreso de los judíos con la estatalidad, antes del surgimiento del sionismo, era un proyecto cristiano hasta el siglo XVI y después una variante protestante específica (en particular, anglicana). Por tanto, es el mundo cristiano, en su propio interés y en un momento dado de la historia moderna, el que apoyó la idea de los judíos como una nación que algún día debía regresar a Tierra Santa. Este retorno formaría parte supuestamente del plan divino para el final de los tiempos, junto con la resurrección de los muertos y la segunda venida del Mesías. Y es que las turbulencias ideológicas y religiosas de la Reforma a partir del siglo XVI produjeron una clara asociación, especialmente entre los protestantes, entre la noción del fin del milenio y la conversión de los judíos y su regreso a Palestina.

El tercer capítulo, “El sionismo es lo mismo que el judaísmo”, examina detalladamente el mito que equipara al sionismo con el judaísmo (por lo que el antisemitismo solo se puede entender como antisemitismo, como así lo hace Alejandro Baer). Ilan Pappé refuta esa ecuación mediante una evaluación histórica de las actitudes judías frente al sionismo y un análisis de la manipulación sionista del judaísmo por razones coloniales y, más tarde, estratégicas. De hecho, el sionismo fue originalmente

una opinión minoritaria entre los judíos. Al argumentar que los judíos eran una nación vinculada a Palestina y a la que, por lo tanto, había que ayudar para que regresara a ella se tuvo que recurrir a los funcionarios británicos y más tarde al poder militar. Los judíos y el mundo en general no parecían muy convencidos de que se tratara de un pueblo sin tierra, incluso en la actualidad se deben de apoyar en la Biblia para justificar su derecho a la tierra de Israel: una promesa bíblica. El cuarto capítulo, “El sionismo no es colonialismo”, analiza la afirmación de que no hay conexión entre el colonialismo y el sionismo, que es un movimiento colonial de pobladores, que está motivado por un deseo de apoderarse de la tierra en un país extranjero, pero que aún no se ha completado. Según este mito el sionismo es un movimiento de liberación nacional, mientras que el contraargumento lo enmarca como un proyecto colonialista, de hecho, colonizador, similar a los vistos en Sudáfrica, las Américas y Australia. La importancia de esta refutación es que refleja qué pensamos sobre la resistencia palestina frente al sionismo y luego frente a Israel. Si Israel es solo una democracia que se defiende, entonces las organizaciones palestinas como la OLP son puramente terroristas. Si por el contrario su lucha es contra un proyecto colonialista, entonces forman parte de un movimiento anticolonialista y su imagen internacional será muy diferente de la que Israel y sus seguidores imponen a la opinión pública mundial.

El quinto capítulo, “Los palestinos abandonaron voluntariamente su país en 1948”, repasa las mitologías asociadas a 1948, y en particular muestra que la historiografía profesional ha desmentido con éxito la afirmación de la huida voluntaria de los palestinos, sino una consecuencia de una limpieza étnica israelí, que es cualquier acción de un grupo étnico destinado a expulsar a otro grupo étnico con el fin de transformar una región étnicamente mixta en otra pura. Por eso es tan importante reconocer los eventos de 1948 como una operación de limpieza étnica, y una muestra de la naturaleza colonialista del movimiento sionista. Una limpieza que no se puede justificar de ningún modo como un “castigo” por rechazar un plan de paz de la ONU que fue diseñado sin ninguna consulta con los propios palestinos. El sexto capítulo, “La guerra de junio de 1967 fue ‘imposible de evitar’”, se plantea si la fuera de 1967 le fue impuesta a Israel y fue, por tanto, imposible de evitar. Ilan Pappé afirma, por el contrario, que formaba parte del deseo de Israel de completar la conquista de Palestina que casi se había logrado en la guerra de 1948. La planificación para la ocupación de Cisjordania y la Franja de Gaza comenzó en 1948 y no cesó hasta la oportunidad histórica ofrecida por una imprudente decisión egipcia en junio de 1967. Además, las medidas israelíes inmediatamente después de la ocupación demostraban que Israel anticipó la guerra más que verse involuntariamente obligada a ella. El séptimo capítulo, “Israel es la única democracia en Oriente Medio”, nos


aboca al presente, a nuestra actualidad. ¿Es Israel un Estado democrático o una entidad no democrática? Ilan Pappé defiende esta última opción examinando el estatus de los palestinos dentro de Israel y en los territorios ocupados (que juntos constituyen casi la mitad de la población gobernada por Israel).

El octavo capítulo, “Las mitologías de Oslo”, expone el proceso de Oslo, y es que, después de casi un cuarto de siglo desde la firma del acuerdo, tenemos una buena perspectiva sobre los fallos relacionados con el proceso y podemos preguntarnos si fue un acuerdo de paz que falló o una estrategia israelí exitosa para profundizar la ocupación. El noveno capítulo, “Las mitologías de Gaza”, aplica una perspectiva similar del anterior capítulo. Un mito ampliamente aceptado de que la miseria de la gente de Gaza se debe a la naturaleza terrorista de Hamás. Ilan Pappé disiente de esta lectura y presenta otra interpretación de lo que ha sucedido en Gaza desde el final del siglo XX. El décimo capítulo, “La solución de dos Estados es la única forma de avanzar”, en contra es la forma de no lograr una paz justa en Israel y Palestina. Por esto, la solución de dos Estados desafía para Ilan Pappé el mito de que la solución de dos Estados es el único camino a seguir, ya que hay excelentes obras de activistas y académicos que critican esta fórmula y plantean soluciones alternativas. De hecho, la solución de dos Estados se basa, aunque sea indirectamente, en la suposición de que Israel y el judaísmo son la misma cosa. Por eso

Israel insiste en que lo que hace, lo hace en nombre del judaísmo, y cuando sus acciones son rechazadas por gente de todo el mundo, la crítica está dirigida únicamente contra Israel, sino también contra el judaísmo. Con esta argumentación, Israel no dejará de ser un Estado fundado por un movimiento colonial de pobladores, lo que seguirá determinando su ADN político y su carácter ideológico. El resultado es que, “por mucho que tienda a presentarse como la única democracia de Oriente Medio, es y seguirá siendo una democracia solo para los ciudadanos judíos”; un Estado basado en el *apartheid*.

Ilan Pappé concluye su valiente y polémico libro, afirmando que “la única salida a este conflicto es la instauración en Israel de un régimen que garantice iguales derechos a toda la población, del Jordán al Mediterráneo, y posibilite el retorno de los refugiados palestinos. Nada más podrá acabar con este círculo vicioso de derramamiento de sangre”. Sobre esta base, en la proclamación del Estado de Israel, se decía que “el Estado de Israel estará abierto a la inmigración judía y al regreso a él de los judíos dispersos por el mundo; aportará todos los esfuerzos para desarrollar el país en beneficio de todos sus habitantes. Se basará en los fundamentos de libertad, justicia y paz, de conformidad con los ideales de los profetas israelitas, que han encontrado su expresión en los libros bíblicos. El realizará la plena igualdad de

derechos social y política de todos sus ciudadanos sin distinción de religión, raza o sexo. Garantizará la libertad de religión y conciencia, el derecho a usar el idioma nativo y el derecho a la educación y la cultura. Protegerá los lugares santos de todas las religiones y será fiel a los principios de la Carta de la Organización de Naciones Unidas”, y esto se efectuará sobre la unidad de la historia judía y de su herencia: el renacimiento nacional judío.

Ignasi BRUNET ICART
Universitat Rovira i Virgili
Ignasi.brunet@urv.cat 

Referencias

- ALGAZI, G. (2025). Enterrar la cuestión palestina bajo los escombros de Gaza. Los Estados que conceden la impunidad a Israel -en su mayoría del norte global- son cómplices de su guerra colonialista y de los desplazamientos masivos. Si sostienen a Netanyahu es porque el colonialismo no es cosa del pasado. *El País*, 20 de julio.
- ALTARES, G. (2025). Vox resucita la limpienza de sangre. *El País*, 11 de julio.
- DÍAZ-MAS, P. (2023). *Breve historia de los judíos en España*. Madrid: Catarata.
- ETTINGER, S. (2022). *Ensayo de Historia del Pueblo Judío*. Guadalajara: Ediciones Silente.
- HERZOG, B. (2014). La sociología española y el antisemismo: Entre prejuicios pasados y clave civilizatoria. *Política y Sociedad*, 51(3).

