

Administración y Organizaciones

ISSN 1665-014X

Enero-Junio 2018

Administración y Organizaciones se encuentra incluida en:



Los autores son responsables de los artículos aquí publicados. Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos citando la fuente y el autor o autores



Administración y Organizaciones	Vol. 21. No. 40	Enero-Junio 2018	Ciudad de México, México	pp. 1-352	ISSN 1665-014X
---------------------------------	-----------------	------------------	--------------------------	-----------	----------------



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA

Rector General: Dr. Eduardo Abel Peñalosa Castro
Secretario General: Dr. José Antonio De los Reyes Heredia

Unidad Xochimilco

Rector: Dr. Fernando de León González
Secretaria General: Dra. Claudia Mónica Salazar Villava

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Director: Mtro. Carlos Alfonso Hernández Gómez
Secretario Académico: Dr. Alfonso León Pérez

Departamento de Producción Económica

Jefa: Dra. Angélica Buendía Espinosa

Editor Fundador

Ricardo Antonio Estrada García⁺

Editora

Dra. Graciela Carrillo González

Coeditor

Dr. Angel Wilhelm Vázquez García

Asistente editorial

Lic. Ana Xóchitl Martínez Díaz

Diseño e ilustración de portada

DG. Mónica Zavala Medina

Comité Editorial

Dr. Salvador De León Jiménez (Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México); Dra. Regina Leal Güemez (Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México); Dr. Ayuzabeth de la Rosa Alburquerque (Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México); Dra. Esther Morales Franco (Universidad Autónoma Metropolitana-Cuajimalpa, México); Dra. Roxana Muñoz Hernández (Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México); Dr. Salvador Tonatiuh Porras Duarte (Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México)

Comité Científico

Dr. Eduardo Bueno Campos (Escuela de Negocios, UDIMA, Madrid, España); Dra. Adriana Patricia Uribe Uran (Área de Administración y Negocios, Universidad Sergio Arboleda, Barranquilla, Colombia); Dr. Diego René Gonzales Miranda (Departamento de Organización y Gerencia, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia); Dr. Manuel A. Garzón Castrillón (Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial, Colombia); Dr. Jorge Ríos Szalay (Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, Ciudad de México, México); Dr. Ricardo Contreras Soto (División de Ciencias Sociales y Administrativas, Universidad de Guanajuato, Celaya, México)

Administración y Organizaciones

**Revista de la División de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento de Producción Económica
Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco
http://bidi.xoc.uam.mx/fasciculos_revista.php?id_revista=9
ISSN 1665-014X**

Administración y Organizaciones Volumen 21, Número 40, Enero-Junio de 2018, es una publicación semestral editada por la Universidad Autónoma Metropolitana a través de la Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Producción Económica.

Domicilio fiscal: Prolongación Canal de Miramontes 3855, Colonia Ex Hacienda de San Juan de Dios, Delegación Tlalpan, Código postal 04960, Ciudad de México, Teléfonos 5483 7100 y 5483 7101, Correo electrónico: rayo@correo.xoc.uam.mx, Editora responsable: Graciela Carrillo González. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo del Título No. 04-1999072617054100-102; ISSN 1665014X, ambos otorgados por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. Certificado de Licitud de Título número 11320 y Certificado de Licitud de Contenido número 7923, otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Distribuida por la librería de la UAM-Xochimilco, Edificio Central planta baja, teléfonos 5383 7328 y 5383 7329. Imprenta: Publicaciones e Impresiones de Calidad, S.A. de C.V., Ignacio Mariscal No. 102, Colonia Tabacalera, Código postal, 06030, Ciudad de México, México, teléfono 5705 2492, Correo electrónico picsa32@prodigy.net.mx. Este número se terminó de imprimir el 14 de junio de 2018 con un tiraje de 500 ejemplares. Registrada en el Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Latindex www.latindex.org/latindex/ficha?folio=11699, así como en Bibliografía Latinoamericana en Revistas de Investigación Científica y Social <https://biblat.unam.mx/es/frecuencias/revista/administracion-y-organizaciones>

Las posturas de los autores no reflejan necesariamente las opiniones de los editores. Los autores son responsables de los artículos aquí publicados. Se autoriza la reproducción parcial de los artículos siempre y cuando se cite debidamente la fuente de procedencia. En caso contrario, queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación, sin previa autorización de la Universidad Autónoma Metropolitana.

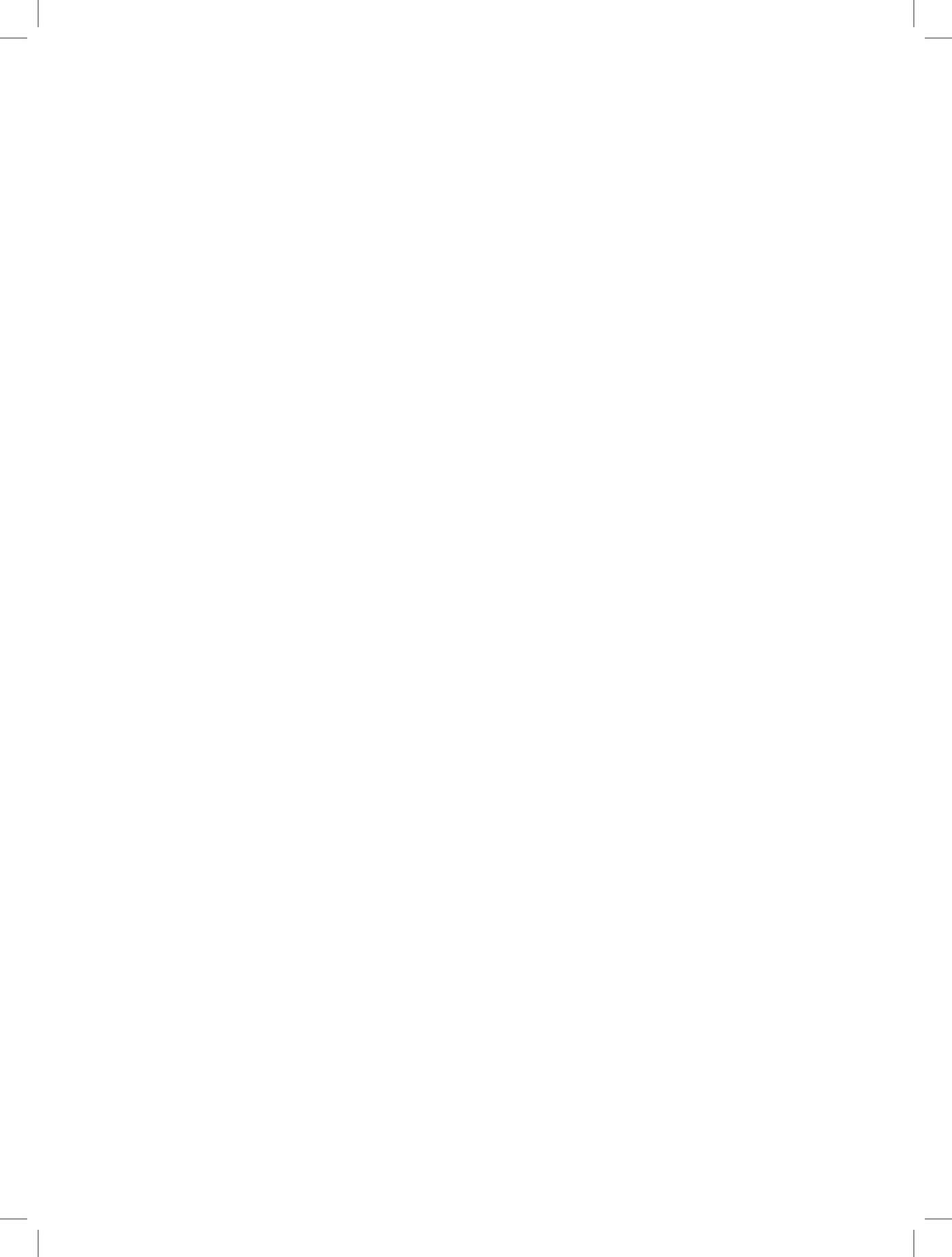
Administración y Organizaciones	Vol. 21. No. 40	Enero-Junio 2018	Ciudad de México, México	pp. 1-352	ISSN 1665-014X
---------------------------------	-----------------	------------------	--------------------------	-----------	----------------

Presentación del Volumen 21

La presente edición del volumen 21, Número 40, corresponde al primer semestre del año 2018 de la Revista *Administración y Organizaciones*, en ella se evidencia más de dos décadas de trabajo continuo con los aportes y reflexiones de nuestros colaboradores, de muy diversas instituciones, que, a la luz de temáticas específicas, nos dieron la oportunidad de contrastar y complementar visiones de los grandes temas que abordan las ciencias administrativas.

Este volumen refleja un estado de transición de la revista, tanto en su contenido como en su formato. La decisión que se empezó a gestar hace poco más de un lustro, relativa al cambio de una modalidad impresa a una digital. A esta meta nos hemos dirigido con mucha certidumbre y ahora les presentamos el último número en versión impresa, anticipando que el próximo volumen (22) será una publicación más moderna, editada en la plataforma “*Open Journal System*” (OJS), con ello ofrecemos mayores posibilidades de difusión y reconocimiento al trabajo de los autores que colaboran con este proyecto editorial. Asimismo, se consolida la idea de una revista no temática abierta a todos los problemas, que interesan a la comunidad académica y profesional involucrada con la administración de las organizaciones.

Esperamos que las colaboraciones que se publican en este volumen sean de interés para los lectores.



ÍNDICE

**La complementariedad entre teorías aparentemente opuestas:
el sistema de acción concreto y la anarquía organizada.....11**

*The complementarity between apparently opposed theories:
the concrete action system and the organized anarchy*

Aydé Cadena López-Universidad Autónoma Metropolitana, México

**La gestión del conocimiento y sus implicaciones en la
competitividad de las empresas del sector aeronáutico
en Querétaro, México.....29**

*Knowledge Management and its implications for the
competitiveness of companies in the aeronautical sector
in Querétaro, México*

Leoncio Baltazar-Jiménez-Universidad Tecnológica de Querétaro, México

Perla Patricia Velázquez Martínez-Centro de Tecnología Avanzada, Querétaro, México

**Una propuesta para el estudio de la comunicación
organizacional y la construcción de significados
desde lo procesual y simbólico.....51**

*A proposal for the study of organizational communication
and the construction of meanings from the procedural and symbolic*

Alejandra Elizabeth Urbiola Solís-Universidad Autónoma de Querétaro, México

Sergio Levin Kosberg-Asesor independiente, México

**Percepción social respecto a la industria eólica en el
Istmo de Tehuantepec: el caso de Santo Domingo Ingenio.....73**

*Social perception regarding wind industry in the Isthmus of Tehuantepec:
the case of Santo Domingo Ingenio*

Ignacio Luna Espinoza-Universidad del Istmo, México

Jaime Torres Fragoso-Universidad del Istmo, México

La marca en el sector de la alimentación en España. Un activo intangible que incrementa la competitividad en las empresas.....99

The brand in the food sector in Spain. An intangible asset that increases the competitiveness in companies

Estela Núñez-Barriopedro-Universidad de Alcalá, España

Julio Cerviño-Fernández-Universidad Carlos III de Madrid, España

Rafael Ravina-Ripoll-Universidad de Cádiz, España

Nivel de satisfacción de los usuarios de transporte público colectivo en la Ciudad de México aplicando el enfoque agregado.....119

Satisfaction level of customers of public transportation in Mexico City applying the cumulative approach

Ana María Paredes Arriaga-Universidad Autónoma Metropolitana, México

María Cristina Alicia Velázquez Palmer-Universidad Autónoma Metropolitana, México

La política de devoluciones: percepción del mercado en el caso de Ciudad Juárez.....137

Return Policy: Market perception in the case of Ciudad Juárez

Margarita Portillo Reyes-Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

Fany Thelma Solís Rodríguez-Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

Patricia Ramos Rubio-Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

Revisión crítica de los modelos de predicción de fracaso empresarial.....153

Critical review of the prediction of business failure

Valeria Scherger-Universidad Nacional del Sur, Argentina

Antonio Terceño-Universidad Rovira i Virgili, España

Hernán Vigier-Universidad Nacional del Sur, Argentina

El comportamiento de la empresa familiar como detonador de crecimiento: un estudio exploratorio.....181

The behavior of the family business as a trigger of growth: An exploratory study

Juan Manuel San Martín Reyna-Universidad de las Américas Puebla, México

Argentina Soto Maciel-Universidad Anáhuac México, México

Jorge Alberto Durán Encalada-Universidad de las Américas Puebla, México

El negocio familiar, medio de una mujer jalisciense para ser autónoma, estudiar y ejercer su formación profesional.....211

The family business, the means for a woman from Jalisco to be autonomous, to study and to exercise her academic degree

Célica Esther Cánovas Marmo-Universidad del Valle de Atemajac, México

Capitales sociales y trayectorias laborales.....	229
<i>Social capitals and career paths</i>	
Omar Alejandro Pérez Cruz-Universidad de Colima, México	
Evolución de negocios turísticos en las playas de Cancún. Un análisis bajo la teoría de Butler.....	245
<i>Tourist businesses evolution on Cancun beaches. Analysis under Butler's theory</i>	
Ricardo Sonda de la Rosa-Universidad del Caribe, Cancún, México	
Consepción Escalona Hernández-Universidad del Caribe, Cancún, México	
Regina Pérez Barraza-Universidad del Caribe, Cancún, México	
Percepción de los esquemas de incentivos monetarios y sus consecuencias en la pyme mexicana: un estudio descriptivo.....	265
<i>Perception of the monetary incentive schemes and its consequences in Mexican SMEs: A descriptive study</i>	
Sergio M. Madero Gómez-Tecnológico de Monterrey, México	
Humberto Peña Rivera-Tecnológico de Monterrey, México	
Procedimiento para gestionar un destino turístico bajo el enfoque de producción más limpia, encaminado a mejorar su sostenibilidad.....	287
<i>Procedure to manage a tourist destination with focus on cleaner productions, aimed at improving its sustainability</i>	
Idalmis Acosta Pérez-Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba	
Fernando Marrero Delgado-Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba	
Proceso de transferencia tecnológica y su impacto en la crianza animal campesina, en el centro de México.....	309
<i>Technology transfer process and its impact on the peasant animal husbandry, in Central Mexico</i>	
Mónica Elizama Ruiz-Torres-Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México	
Carlos Galdino Martínez-García-Universidad Autónoma del Estado de México, México	
Autores.....	333
Política editorial.....	341



Fuente: Monet, C., (1877). La estación de Saint Lazare [Imagen]. Recuperado de: <http://www.theart-wolf.com/articles/impressionism/monet-gare-lazare.jpg>.

La complementariedad entre teorías aparentemente opuestas: el sistema de acción concreto y la anarquía organizada

The complementarity between apparently opposed theories: the concrete action system and the organized anarchy

Artículo recibido: 28/01/2018

Aceptado: 09/04/2018

Aydé Cadena López*
ORCID: 0000-0001-6387-5873

RESUMEN

Desde los Estudios Organizacionales, el poder y la ambigüedad son entendidos como elementos inherentes a las organizaciones que pueden ser positivos para su supervivencia, como en el caso del sistema de acción concreto y la anarquía organizada. En ese sentido, el objetivo de este ensayo es argumentar por qué estas dos formas de organización pueden complementarse teóricamente. Para ello, primero se revisa la importancia del poder y de la ambigüedad para la comprensión de las organizaciones; se analiza cómo estos dos elementos son la base principal del sistema de acción concreto y de la anarquía organizada, y se definen las principales características de estas teorías. Después, se propone y argumenta cómo puede ser la complementariedad entre ambas, a partir de la integración de sus principales elementos. Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo, donde se sostiene que la integración entre ambas formas permite obtener una perspectiva potencialmente holística para el estudio organizacional.

Palabras clave: organización, teoría, complementariedad.

* Estudiante de doctorado. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. México.

ABSTRACT

Since Organizational Studies, power and ambiguity are understood as inherent elements to organizations which can be positive for their survival, as in the case of the concrete systems of action and the organized anarchy. In that sense, the aim of this essay is to argue why these two forms of organization can complemented theoretically. To do this, first the importance of the power and of the ambiguity for understanding organizations is revised; analyzing how these two elements are the main basis for concrete systems of action and organized anarchy, and defining the main characteristics of these theories. Then, it is proposed and argued how the complementarity between the two can be, from the integration of its main elements. Finally, the conclusions of the work are presented, where it is argued that the integration between both forms allows obtaining a potentially holistic perspective for organizational study.

Keywords: organization, theory, complementarity.

Como referenciar este artículo:

Cadena, A. (2018). La complementariedad entre teorías aparentemente opuestas: el sistema de acción concreto y la anarquía organizada. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 11-27.

Introducción

Aunque el poder y la ambigüedad son elementos inherentes a las organizaciones, su estudio ha sido relegado en la Teoría de la Organización (TO) por considerarse adversos a la eficiencia que se busca en las empresas, y ante lo cual se pensaba que debían ser erradicados (Clegg, Courpasson y Phillips, 2006; March, 1994). Por un lado, cuando se estudia el poder, en la TO, es desde una perspectiva funcionalista y con relación a cómo impacta en la eficiencia organizacional (Clegg *et. al.*, 2006). Por otro lado, la ambigüedad en las teorías convencionales es entendida como la ausencia de racionalidad en los procesos y estructuras, siendo también considerada como adversa al orden y la estabilidad buscada en las empresas (March, 1994).

Sin embargo, en el campo de los Estudios Organizacionales (EO) el poder y la ambigüedad no son entendidos como elementos adversos, sino como inherentes a las realidades organizacionales y, además, pueden ser benéficos para la supervivencia de las organizaciones. Así, para los EO la ambigüedad y el poder permiten entender ciertas realidades específicas que desde el enfoque funcionalista de la TO difícilmente podrían explicarse (Barba, 2013). Incluso, a partir de esos dos elementos pueden entenderse ciertas formas de organización que teóricamente dan cuenta de las realidades organizacionales (Montaño, 2000).

Las Anarquías Organizadas (AO) y los Sistemas de Acción Concretos (SAC) son formas que tienen como base la ambigüedad y el poder, respectivamente. En las AO la ambigüedad predomina en sus elementos (March y Olsen, 1997), y en los SAC las relaciones de poder *-juegos-* son las que sustentan la cooperación entre los actores y brindan equilibrio al sistema (Crozier y Friedberg, 1990). En apariencia ambas formas podrían ser consideradas como contrarias, porque en la AO prepondera la ambigüedad y la incertidumbre (March y Olsen, 1997), y en el SAC hay un equilibrio logrado por los *juegos* de poder (Crozier y Friedberg, 1990). Aunque pareciera que cada forma da cuenta de realidades distintas, incluso opuestas, bien podrían complementarse para integrar una perspectiva holística de las organizaciones.

En ese sentido, el objetivo de este ensayo es argumentar por qué las AO y los SAC pueden complementarse teóricamente para el estudio de las organizaciones. Para ello, el trabajo se divide en cuatro apartados: en el primero se revisa brevemente lo que se entiende por poder y qué es el SAC de Crozier y Friedberg (1990); en el segundo se expone qué se entiende por ambigüedad y qué son las AO (Cohen, March y Olsen, 1972; March y Olsen, 1976; Cohen y March, 1986); en el tercer apartado se propone y argumenta cómo puede ser la complementariedad entre los preceptos teóricos del SAC y de la AO. Al final se presentan algunas conclusiones.

1. El poder y el Sistema de Acción Concreto

El estudio del poder es fundamental para la comprensión de las organizaciones, pues sin abordarlo difícilmente podría entenderse como las organizaciones son *arenas de lucha* donde lo que prevalece es el conflicto y difícilmente se da la estabilidad y el orden (Clegg en Hickson, 1988). Así, un aporte importante hecho por los EO es el estudio explicativo y crítico del poder, ya que es asumido como un elemento inherente a la organización que no necesariamente es adverso, sino que en ocasiones es positivo y puede ser la base del equilibrio organizacional. Por tanto, para los EO el poder no sólo tiene una connotación negativa o antagónica, sino que también puede incentivar la creatividad en la organización o ser un impulsor para el empoderamiento de los actores organizacionales (Clegg *et. al.*, 2006).

La concepción crítica del poder, no meramente instrumental o negativa, permite entenderlo no sólo como una capacidad sino como relaciones complejas que se ejercen en diferentes dimensiones: en la toma y no toma de decisiones, en la dimensión simbólica y a nivel del sistema (Hardy, 1994). Al comprender al poder como un fenómeno que ocurre en diferentes dimensiones, dice Hardy (1994), que puede entenderse cómo en cada una de ellas el poder se va haciendo menos visible y más complejo; visión que no es considerada por la TO (Clegg y Hardy, 1996). Desde esta perspectiva crítica, el estudio del poder permite entender la configuración del sistema como macro estructuras de dominación ideológica que impactan en los actores, decisiones y estructuras de la organización (Hardy, 1994). Las narrativas son los medios discursivos que sientan las estructuras de dominación ideológica para legitimar el ejercicio de poder, pues se presentan como pretensiones de verdad que establecen los comportamientos permisibles, comunican los valores organizativos fundamentales y transmiten una tradición inventada (Witten, 1997). Así, el ejercicio de poder se da a niveles micro y macro, donde se constituyen relaciones que definen el comportamiento de los individuos (Reed, 1998).

Sin embargo, el estudio del poder desde una perspectiva funcional también permite entender elementos que intervienen en las organizaciones como, por ejemplo, los agentes internos y externos (Mintzberg, 1992) que utilizan los modelos de producción Just In Time (JIT) y Total Quality Control (TQC) para ejercer poder. Sewell y Wilkinson (1992) afirman que ambos funcionan como mecanismos estratégicos de control para ejercer poder a través del efecto panóptico, lo que conlleva: vigilancia, disciplina, obediencia y delegación de responsabilidades. Ante ello, los regímenes JIT y TQC pueden ser prácticas organizativas que definen los *juegos* de poder establecidos entre los actores (vigilantes-vigilados).

Otro elemento que bien puede ser explicado a partir de una perspectiva funcional del poder es la acción organizada (Crozier y Friedberg, 1990) que se

da entre las coaliciones internas y externas de la organización (Mintzberg, 1992). Entender el poder como relaciones que se basan en una racionalidad instrumental, permite ver cómo los actores se mueven estratégicamente en la organización para cumplir sus diferentes objetivos particulares a pesar de perseguir un objetivo común. No obstante, al no coincidir sus objetivos particulares con el común, lo cual puede ser explicado a partir de la ambigüedad, los actores tratarán de definir sus posiciones de poder –lealtad, salida y voz¹– para controlar las decisiones y acciones tomadas por la organización y cumplir así sus objetivos (Crozier y Friedberg, 1990; Mintzberg, 1992). Así, el estudio del poder permite ver ciertos fenómenos organizacionales, ante lo cual es necesario comprenderlo como un elemento que puede sentar las bases del equilibrio organizacional por medio de la conformación de los SAC.

El SAC es el constructo teórico que permite entender la naturaleza estratégica de la acción organizada. De acuerdo con Crozier y Friedberg (1990), los actores podrán establecer sus estrategias debido a que las estructuras formales son insuficientes para controlar su comportamiento, además los actores buscarán transformarlas de acuerdo a sus intereses. Ante ello, la estructura formal de la organización no determina los comportamientos, sino que establece el campo para la negociación entre los actores, la cual depende de las habilidades cognoscitivas particulares y de los *juegos* de poder basados en una relativa estabilidad, lograda por la convivencia entre la cooperación y el conflicto (Crozier y Friedberg, 1990). Así, a pesar de la restricción de las estructuras formales, no puede ejercerse un control total sobre los actores; entonces, éstos mantienen un grado de libertad que se convierte en una oportunidad para establecer *juegos* –relaciones de poder concretas–.

Crozier y Friedberg (1990) denominan metafóricamente como *juegos* a las relaciones de poder concretas que los actores establecen y que se ubican entre las restricciones de las estructuras formales y el grado de libertad que estas mismas les otorgan (Mintzberg, 1992). Así, por medio de esos *juegos* los actores cooperarán entre ellos para conseguir los objetivos colectivos pero también para lograr los objetivos individuales. Debido al grado de libertad que mantienen, los actores podrán definir las reglas del *juego*, formales e informales, y que son las que realmente delimitarán el margen de acción de los actores. Dicha acción es estratégica conforme a una racionalidad limitada pues el actor cooperará para

¹ Mintzberg (1992) refiere tres mecanismos del ejercicio de poder: 1) quedarse en el sistema y contribuir a éste en la forma esperada –lealtad–, 2) marcharse –salida–, 3) quedarse y tratar de cambiar el sistema –voz–. Así, la voz provoca agentes con influencia, que con la salida dejan de ser agentes influyentes, y la lealtad representa agentes inactivos.

conseguir sus intereses, para ello establecerá planes de lo que desea y utilizará los medios que tiene a su alcance para alcanzarlos. Sin embargo, debido a que los intereses de los actores son diversos, la cooperación es conflictiva y, por tanto, la incertidumbre y la complejidad serán constantes (Crozier y Friedberg, 1990).

Entonces, las estructuras formales limitan pero no eliminan la capacidad estratégica de los actores para establecer los *juegos*. De acuerdo con De la Rosa (2015), entre los *juegos* habrá uno o algunos que funcionen como mecanismos de regulación: esas relaciones de poder que por su importancia sustentan y regulan a los demás *juegos* y definen la lógica de todo el SAC. Así, los *mecanismos de regulación* mediarán la reestructuración, creación y estabilidad de los otros *juegos* (Crozier y Friedberg, 1990). En consecuencia, aunque haya una relativa estabilidad en el SAC también habrá un constante cambio o evolución dinámica, ya que a través de los *juegos*, los actores tratan de cambiar las estructuras formales a su favor.

Eso provoca el surgimiento de nuevas estructuras y actores que traen estrategias diferentes para establecer nuevos juegos, modificando los *juegos* existentes y la lógica del SAC (Osty, Sainsaulieu y Uhalde, 2007). De esa manera, el SAC permite ver que la acción organizada es estratégica y que se basa en la cooperación que los actores establecen a través de *juegos*. En los EO este constructo teórico es útil para entender las especificidades de las relaciones de poder concretas –diversas– que se dan en las organizaciones (De la Rosa, 2015). Otro constructo teórico que puede auxiliar para una comprensión integral de las organizaciones es la AO, pues permite concebir a la ambigüedad como un elemento que tampoco es adverso a la organización sino que es parte de su realidad, incluso puede resultar benéfico.

2. La ambigüedad y la Anarquía Organizada

Desde el enfoque clásico de la teoría de la elección racional se entiende al individuo como un *homo economicus*, un ser de racionalidad instrumental que tiene fines jerárquicamente preestablecidos y que busca maximizar su utilidad teniendo bien definidas sus preferencias (Simon, 1988). A ello, Simon (1988) respondió que quienes toman las decisiones no siguen el modelo del *homo economicus* sino el modelo del hombre administrativo: individuos de racionalidad limitada, es decir, con conocimiento incompleto de todas las alternativas y consecuencias, ya que tienen limitaciones cognitivas para procesar toda la información. Ante ello, los decisores no maximizan pues no eligen la mejor opción, sino deben conformarse con la decisión que les satisface en el momento. Así, la racionalidad limitada resulta funcional en la toma de decisiones porque reduce la complejidad del mundo

y permite tener un marco delimitado de decisión (Simon, 1988). De la Rosa (2015) afirma que esta racionalidad es la que se sigue en el SAC, pues a pesar de ser racionalmente limitados, los actores tienen racionalidad con arreglo a sus fines, por lo que cooperan y mantienen en equilibrio al sistema.

No obstante, para Cohen, March y Olsen (1972), precursores de las teorías de la ambigüedad, la toma de decisiones no sigue siquiera la racionalidad limitada ni se da en condiciones de equilibrio, sino en condiciones de completa ambigüedad e incertidumbre (March y Olsen, 1976; March y Olsen, 1997). Así, para estos autores la toma de decisiones no sigue un modelo preestablecido sino que se improvisa dependiendo de las necesidades y negociaciones inmediatas; la solución aparece cuando el individuo la cree pertinente aunque no sea la mejor.

Esa perspectiva explica por qué la organización es un campo donde no impera el orden, sino la falta de claridad, de intencionalidad o de causalidad en los objetivos, procesos y estructuras; es decir, la ambigüedad (March, 1994). Entonces, las preferencias e intereses de la organización y de los individuos son ambiguos e inconsistentes y no están previa ni instrumentalmente establecidos, pues cuando los individuos deciden no tienen claro lo que quieren, traicionando sus preferencias e intereses ante las limitaciones de la estructura organizacional (March y Olsen, 1976). Fue por ello que la ambigüedad desde la TO convencional fue considerada como adversa a la empresa, en donde se buscaba el orden y la estabilidad.

Sin embargo, Cohen *et. al.* (1972) afirman que la ambigüedad no es adversa a la organización sino que es inherente a ella y además puede ser benéfica para su adaptación. De ese modo, la ambigüedad está presente en los procesos de toma de decisiones y en las organizaciones. Sin embargo, la organización vive con esa ambigüedad y con la incertidumbre que se genera, por ejemplo, ante la falta de mitos racionalizados que den certidumbre y claridad dentro de la organización. Meyer y Rowan (1977) definen a los mitos racionalizados como instituciones que se consolidan al arraigarse significados y valores compartidos entre los individuos, los cuales se institucionalizan cuando las personas simplemente creen o no creen en ellos, más allá de lo eficientes que resulten. Los mitos entonces dan lógica, legitimidad, orden y sentido a las acciones y al comportamiento de los actores dentro y fuera de la organización, difundiendo la creencia de que ésta funciona.

Así, la ambigüedad e incertidumbre serán características de las estrategias, las relaciones y la toma de decisiones en la organización. Primero, porque las preferencias de los individuos cambian, no son claras y son inconsistentes; y segundo, porque la formación de preferencias no es exógena al proceso de decisión. Entonces, cuando los individuos deciden no tienen claro lo que quieren, en el mismo proceso de decisión eligen y aclaran sus preferencias, las cuales continuamente traicionan por comodidad (March y Olsen, 1997).

No obstante, la ambigüedad no es sinónimo de irracionalidad sino es una racionalidad diferente a la instrumental, ya que sustenta ciertas formas de tomar decisiones y de conformar estructuras flexibles (Cohen y March, 1986; Cohen *et. al.*, 1972; Weick, 1976) que permiten la acción organizada; es decir, la elección y decisión estratégicas dentro de las limitantes que representa la organización (Crozier y Friedberg, 1990; Friedberg, 1997). Al considerar a la ambigüedad como un tipo de racionalidad, puede entenderse cómo ciertas organizaciones funcionan y cumplen sus objetivos, a pesar del aparente caos e incertidumbre que en ellas prevalece. La AO refiere a las organizaciones donde predomina la ambigüedad (Cohen *et. al.*, 1972; March y Olsen, 1976; Cohen y March, 1986), se caracteriza por: no saber claramente qué pretende la organización y qué pretenden sus integrantes –ambigüedad de objetivos–. Los medios o mecanismos para alcanzar las metas de la organización no se establecen específicamente –tecnologías indeterminadas–, por ejemplo, las reglas y normas no están formalmente definidas. No se puede identificar a los tomadores de las decisiones, éstos cambian constantemente y varios integrantes tienen la misma capacidad de modificar los planes de acción –constante flujo de decisores– (Del Castillo, 1996, 2001).

En caso de que existan objetivos más o menos identificables en la AO, éstos no tienen el consenso de todos los participantes y en el caso de que logren establecerlo serán tan generales y ambiguos que no podrán ser medibles (ambigüedad de objetivos). Esta característica de la AO se basa en que cuando los individuos deciden no tienen claro lo que quieren y continuamente cambian sus preferencias e intereses por la limitación de la estructura (March y Olsen, 1997; De la Rosa, 2007). Las tecnologías indeterminadas refieren a la ambigüedad en las reglas, normas o acciones dirigidas a conseguir un efecto esperado en los problemas difusamente identificados. La probabilidad de desarrollar esas acciones estratégicas es baja en la AO por el constante flujo de los tomadores de decisiones, pues, al cambiar asiduamente a los responsables de decidir, las acciones estratégicas personales cambian constantemente; y eso impide que los procesos de toma de decisiones se establezcan como largas cadenas de causalidad (Del Castillo, 1996, 2001).

Así, en la AO las acciones de los actores son ambiguas y en ocasiones insuficientes para resolver los problemas o para obtener los resultados esperados (Del Castillo, 1996, 2001). Aquello, porque los objetivos, las reglas y las decisiones son difusos, inconsistentes, no están jerárquicamente establecidos y además son cambiados constantemente (March y Olsen, 1997; De la Rosa, 2007). Incluso, cuando una situación es nueva en la AO puede recurrirse a soluciones que funcionaron en otras organizaciones, aquí el modelo del *garbage can* permite analizar a la toma de decisiones como un *cesto de basura* del que se

obtienen tanto los problemas que los decisores eligen resolver, como las decisiones que se consideran las mejores por haber funcionado en otros escenarios (March, 1989). El *garbaje can* se constituye como un proceso de reciclado de problemas y soluciones, donde las decisiones no se estiman dependiendo del problema sino de los recursos disponibles o de la coyuntura por la que atraviesa la organización (Cohen *et. al.*, 1972).

No obstante, la solución tomada no siempre concuerda con el problema a solucionar. Además que esa decisión haya servido para solucionar un problema determinado no quiere decir que tendrá el mismo efecto en situaciones distintas (Cohen *et. al.*, 1972). Por ello, suele pasar que al implementar soluciones que se cree darán los mismos resultados que dieron en otro contexto, surgen efectos imprevistos o adversos no contemplados y que repercuten negativamente en la organización. A pesar de ello, el *garbage can* ayuda a que la organización tenga una gama de opciones aún en la ambigüedad, porque ofrece soluciones probadas que pueden dar cierto grado de certidumbre (Cohen *et. al.*, 1972).

Así como el *garbage can* permite que la organización tenga opciones en la ambigüedad, los sistemas flojamente acoplados permiten que la organización responda a las contingencias a pesar de esa ambigüedad. Los sistemas flojamente acoplados refieren a las organizaciones cuyos elementos no están estrictamente estructurados y cohesionados como ocurre en las burocracias, sino que son más flexibles y están en continuo cambio o reajuste. Al ser inestables y relativamente autónomos permiten que cierta parte de la organización cambie, improvise, se reemplace, transforme su función o se adapte ante las contingencias o los efectos adversos de la incertidumbre y de las decisiones ambiguas (Weick, 1976).

De esa forma, en las AO los procesos, como la toma de decisiones, se caracterizan porque los problemas no son tan relevantes para los integrantes. La organización funciona como un sistema con una fuerte inercia, la mayoría de las decisiones se toman a la forma del *garbage can*, la elección tiende a separarse del proceso formal de decisión, el sistema de información es débil (Cohen y March, 1986). A continuación, se argumenta por qué a pesar de ser formas aparentemente opuestas, los SAC y las AO pueden complementarse teóricamente.

3. Complementariedad entre el SAC y la AO

A partir de la ambigüedad y del poder se pueden concebir formas de organización como los SAC o las AO, que siguen lógicas distintas a las burocracias weberianas. No obstante, parece que también ambas formas siguen lógicas contrarias entre sí. Por un lado, el SAC hace referencia a una forma de organización acoplada, basada en la estabilidad y en la racionalidad limitada de sus actores, quienes

establecen una cooperación para la consecución de objetivos a través de *juegos* de poder (Crozier y Friedberg, 1990). Por otro lado, la AO refiere a la organización flojamente acoplada donde prevalece la ambigüedad y el caos, donde las decisiones se toman al estilo del *garbage can* (Cohen y March, 1986; Weick, 1976; Cohen *et. al.*, 1972). Así, pareciera que los preceptos de la AO son opuestos al SAC, sin embargo, esto no tiene porque impedir su complementariedad.

Como se ha mencionado, el *garbage can* y los sistemas flojamente acoplados son constructos teóricos que ayudan a entender cómo se toman las decisiones y cómo la articulación y desarticulación constantes de las estructuras y elementos organizacionales permiten la sobrevivencia de las AO a pesar de la ambigüedad (Cohen y March, 1986; Weick, 1976; Cohen *et. al.*, 1972). Partiendo de ello, puede afirmarse que la ambigüedad no es una limitante para que los actores tomen decisiones, establezcan estrategias y alcancen sus objetivos. Antes bien, la ambigüedad que prepondera en las AO es el factor que podría dar sentido y posibilitar la acción organizada –definida por Crozier y Friedberg (1990). Esto porque el predominio de la ambigüedad puede ser el factor por el que la organización no es capaz de ejercer un control absoluto sobre los procesos, las decisiones, las acciones o los objetivos particulares de los actores. Debido a las zonas de incertidumbre que ello provoca, los actores pueden alcanzar cierto grado de libertad en la organización lo que, para Crozier y Friedberg (1990), representa la principal fuente de poder a partir de la cual los actores pueden establecer el SAC.

En ese sentido, a pesar de que aparentemente las AO y los SAC podrían ser vistas como formas de organización opuestas y considerarse antítesis una de la otra, si se revisan los preceptos teóricos en los que ambos se sustentan puede verse que en realidad no son tan opuestos, y que incluso ambas formas podrían complementarse teóricamente. Aquella hipótesis se argumenta a partir de tres supuestos principales:

3.1. La cooperación y la ambigüedad en los objetivos

El SAC puede entenderse como modelo ideal que explica la acción organizada en las organizaciones y, como se ha mencionado, parte de ciertos supuestos como la relativa estabilidad del sistema lograda por la cooperación que los actores establecen para cumplir los objetivos que en alguna medida convienen a todos. Sin embargo, Crozier y Friedberg (1990) también reconocen que, a pesar de tener objetivos en común, los actores tienen objetivos particulares; por lo que existe una multiplicidad de objetivos que buscan ser cumplidos. Ante ello, la cooperación entre los actores no será fácil ni se dará naturalmente sino que será conflictiva, pues todos intentarán colocar sus intereses como primordiales, aumentando así

la incertidumbre y complejidad en la cooperación y en la interdependencia que se establece entre los actores del sistema (Crozier y Friedberg, 1990).

Si a la multiplicidad de objetivos se le suma que los actores, y a veces la organización, no tienen bien definidos sus propios objetivos (March y Olsen, 1997), entonces, se tiene que la cooperación que se da en el SAC no se basará en el consenso de la racionalidad limitada, sino en las luchas de poder ambiguas que se dan por la confrontación de la no convergencia de los objetivos. Como afirma De la Rosa (2007), a pesar de que los actores no tengan bien definidos sus objetivos, intentarán posicionarlos y cumplirlos utilizando los medios de influencia disponibles para controlar e intervenir en las decisiones de la organización a su conveniencia.

A pesar de la ambigüedad en los objetivos particulares y colectivos, y de la cooperación conflictiva y ambigua, los actores logran conformar *juegos* en los que intentan actuar estratégicamente para conseguir tanto los objetivos colectivos como los particulares (Crozier y Fiedberg, 1990). Así, la cooperación se caracteriza por los *juegos* que son aprovechados para controlar las decisiones, acciones y zonas de incertidumbre dentro de la organización (Mintzberg, 1992). Sin embargo, al igual que los objetivos, esos *juegos* también son ambiguos (De la Rosa, 2006, 2007) porque en ellos intervienen diferentes factores no contemplados como la incertidumbre, la no toma de decisiones, la supervisión, el control y la legitimidad.

En ese sentido, la cooperación establecida en el SAC no tiene necesariamente una racionalidad funcional, pues es conflictiva y ambigua. Esto puede notarse en la poca claridad de los objetivos colectivos e individuales que se persiguen, y en la misma ambigüedad de los *juegos*. Entonces, la cooperación se basa más en una lógica de lo apropiado que en una lógica de la consecuencia (March y Olsen, 1997), porque los actores que cooperan y ejercen el poder no tienen definidos sus intereses y preferencias (De la Rosa, 2007). Así, el SAC y la AO pueden complementarse cuando la cooperación es conflictiva por la diversidad y poca claridad de los objetivos (Crozier y Friedberg, 1990). Por lo cual la cooperación no necesariamente sigue una racionalidad limitada, sino que también es ambigua ante la naturaleza diferente de los objetivos organizacionales y particulares, así como por la intervención de elementos que no están inicialmente contemplados (De la Rosa, 2007). Ante ello, los actores jugarán con cooperar o no cooperar, y esto es lo que dará equilibrio a la organización (Crozier y Friedberg, 1990).

3.2. Los juegos y las tecnologías indeterminadas

Crozier y Friedberg (1990) afirman que en el SAC los actores conservan libertad a pesar de la restricción de las estructuras formales, pues éstas son insuficientes

para eliminar su margen de decisión y acción. La estructura formal, entonces, sólo es una aproximación al funcionamiento del sistema y no elimina la incertidumbre sino que crea nuevos espacios para su despliegue. Esa misma incertidumbre es lo que permitirá que las estructuras formales sean *corroídas* por los actores tan pronto como sean creadas. De este modo, la ambigüedad de las estructuras formales y la incertidumbre permiten que los actores tengan un margen de acción para establecer sus propios juegos y reglas. No obstante, éstos pueden no ser instrumentalmente racionales, y pueden establecerse como mitos racionalizados que sólo dan sentido a las negociaciones informales entre los actores. En términos de Meyer y Rowan (1977), *los juegos* y sus reglas pueden establecerse metafóricamente como mitos racionalizados que más que lograr la eficiencia, le dan lógica y legitimidad a las estrategias de los actores. Así, las reglas del *juego* se constituyen como mitos resultado de la acción estratégica, pero en cuanto esas reglas ya no coincidan con sus objetivos, los actores buscarán alejarse de ellas (Friedberg, 1997).

En ese sentido, las tecnologías indeterminadas de la AO pueden ser las que más permiten el establecimiento de las reglas de *juego* y de los *juegos* mismos. En otras palabras, la ambigüedad en las reglas, normas o acciones formales que prevalece en las AO (Del Castillo, 1996 y 2001) puede ser el elemento principal que impida el control total sobre los actores, dándoles la oportunidad a que conformen sus *juegos*. Así, las tecnologías indeterminadas pueden ser las que propicien el establecimiento de *juegos* y reglas del *juego* informales que se arraigan como mitos racionalizados (Meyer y Rowan, 1977) y que son independientes de lo que se ha logrado establecer en la estructura formal. Al ser como mitos racionalizados, los *juegos* y sus reglas no necesariamente siguen una racionalidad limitada, pues más que ser medios para lograr lo deseado, justifican y legitiman el mantenimiento del propio sistema.

De acuerdo con Crozier y Friedberg (1990), los juegos presuponen cierta racionalidad limitada y las tecnologías indeterminadas refieren a la preponderancia de la ambigüedad (Cohen y March, 1986; Del Castillo, 1996, 2001); por ello, ambos elementos pueden ser considerados como contrarios. Sin embargo, la estrategia racional de los *juegos* en el SAC puede complementarse con las tecnologías indeterminadas de las AO, en el sentido de que los *juegos* pueden establecerse por las condiciones que sientan las tecnologías ambiguas. Dicha coexistencia puede entenderse con más claridad a partir de la noción del flojo acoplamiento (Weick, 1976), ya que éste permite entender cómo elementos que formalmente serían contradictorios o incompatibles pueden complementarse en la organización.

De esa forma, se observa cómo a pesar de que el flojo acoplamiento entre la estrategia racional de los *juegos* y la ambigüedad de las tecnologías podría dar

una impresión de inestabilidad e incertidumbre en la organización, la articulación y desarticulación constantes de ambos elementos resulta racional y benéfica dentro de la lógica de la ambigüedad; ya que en condiciones de caos permite el cambio y la adaptación gradual de la organización sin que afecte la estabilidad de los elementos que no requieren ser cambiados (Weick, 1976). Esto permite que, a pesar de la ambigüedad en los objetivos, en las tecnologías, en la toma de decisiones o en los decisores, la organización responda a las contingencias que enfrenta.

3.3. El mecanismo de regulación y el constante flujo de decisores

Desde la concepción de Crozier y Friedberg (1990), los mecanismos de regulación son las relaciones de poder más importantes que brindan cierta estabilidad y equilibrio al SAC. Si bien es cierto que los mecanismos de regulación son relaciones estables que dan equilibrio al sistema, también es cierto que la estabilidad de esas relaciones se ve afectada por el constante flujo de decisores que, de acuerdo con March y Olsen (1986), sucede en las AO; ya que son los actores los que definen la naturaleza de sus *juegos*, entonces, si los actores cambian las relaciones de poder también, pues son relaciones no transitivas (Crozier y Friedberg, 1990: 57).

Una relación de poder puede arraigarse como un mecanismo de regulación (Crozier y Friedberg, 1990), pero esto no impide que los actores involucrados en tal relación cambien constantemente, modificando el mecanismo de regulación, pues éste depende de actores específicos. Incluso, el cambio continuo de actores que toman las decisiones, y que son los más propensos para establecer mecanismos de regulación por la importancia de su función, podría significar la revitalización de la estabilidad en la organización; ya que los nuevos decisores traen consigo nuevas estrategias para relacionarse con los demás, estableciendo *juegos* diferentes y un mecanismo de regulación que brinden equilibrio organizacional (Osty *et. al.*, 2007).

El *garbage can* (Cohen *et. al.*, 1972) ayuda a entender cómo los decisores recurren a su cesto de problemas y soluciones, y cómo a partir de éste pueden afianzar el mecanismo de regulación existente. Como se ha visto en la AO, las decisiones no están definidas desde el inicio, se van negociando en el transcurso del proceso y diversos actores pueden intervenir en ellas (Cohen y March, 1986; Del Castillo, 1996, 2001). En ese contexto de ambigüedad, el reciclado de problemas y soluciones con el que cuentan los decisores es elemental para establecer sus *juegos* y conformar mecanismos de regulación, ya que pueden ofrecer e imponer el problema y las soluciones que más convengan a sus intereses. Así, a pesar de la negociación conflictiva y de la cooperación basada en objetivos ambiguos, el decisor puede ofrecer soluciones recicladas que, aunque

no concuerden con los problemas a resolver, le ayudarán a mantener sus relaciones de poder como las más estables e importantes, reforzando así su mecanismo de regulación. Entonces, el proceso de toma de decisiones, aunque sea ambiguo y tenga un constante flujo de decisores, puede permitir el reforzamiento del mecanismo de regulación.

Conclusiones

En este trabajo se ha argumentado que formas de organización, aparentemente opuestas, pueden coexistir y complementarse teóricamente. A partir de las principales características de los SAC y de las AO, se hizo una propuesta teórica que se concreta en tres supuestos: primero, la cooperación entre los actores es conflictiva ante la diversidad de intereses (Crozier y Friedberg, 1990), pero más aún porque los intereses comunes e individuales son ambiguos (March y Olsen, 1997); así, la cooperación no sólo es instrumental sino es ambigua y conflictiva. Segundo, las tecnologías indeterminadas (Del Castillo, 1996, 2001) permiten establecer juegos de poder (Crozier y Friedberg, 1990). Tercero, el cambio constante de los decisores (Cohen y March, 1986) propicia la formación de nuevos mecanismos de regulación (Crozier y Friedberg, 1990), aunque el *garbage can* (Cohen *et. al.*, 1972) puede ayudar a afianzar un mecanismo de regulación ya existente.

Lo que se intenta con ello es dar un ejemplo de cómo pueden complementarse los elementos de constructos teóricos que en apariencia son contradictorios, como las AO y los SAC. Así, a partir de la complementariedad de diversos preceptos teóricos pueden conformarse modelos analíticos que permitan estudiar y comprender a diversas organizaciones, en especial, a las que se encuentran entre la disyuntiva de la racionalidad instrumental-funcional y la ambigüedad-conflicto. Ejemplo de ellas son las universidades públicas. Si bien es cierto que la propuesta teórica desarrollada en este trabajo requiere de una comprobación empírica para justificar su pertinencia y viabilidad, primero es menester comenzar a considerar cómo pueden complementarse diferentes teorías para construir nuevos modelos teóricos que permitan un análisis más preciso, crítico e integral de las organizaciones; modelos que no sean meramente instrumentales, sino que busquen analizar a las organizaciones como espacios multirracionales y con procesos dinámicos en los cuales intervienen y conviven aspectos como la ambigüedad y el poder. Queda pendiente, entonces, un estudio de caso en el cual pueda observarse a una organización a partir de dicha complementariedad.

Bibliografía

- Barba, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. En *Gestión y estrategia*, 21(44), 139-152.
- Clegg, S. y Hardy, C. (1996). Some dare call it power. En Clegg, S, Hardy, C. y Nord, W. *Handbook of Organization Studies* (622-641). Londres: Sage.
- Clegg, S., Courpasson, D. y Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*, London: Sage.
- Cohen, M. D. y J. G. March (1986). *Leadership and ambiguity. The American college president*, Boston: Harvard Business School Press.
- Cohen, M. D., J.G. March y J.P. Olsen (1972). A garbage can model of organizational choice. En *Administrative Science Quarterly*, 1(17), 1-25.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*, México: Alianza.
- De la Rosa, A. (2015). Notas del curso de Estudios Organizacionales II. Doctorado en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. México.
- De la Rosa, A. (2006). El estudio del poder en las organizaciones: Hacia una reconsideración crítica. En *Reflexiones. Economía y políticas públicas*, (10), enero-diciembre, México, Órgano de difusión del Colegio de Postgraduados del CIDE, 59-76.
- De la Rosa, A. (2007). Poder, ambigüedad e institución: re-pensando la concepción tradicional de las relaciones de poder en el análisis organizacional. En *Administración y Organización*, 9 (18), junio, 11-29.
- Del Castillo, A. (1996). *Racionalidad limitada y ambigüedad administrativa: Marco conceptual para el estudio de decisiones no programadas en organizaciones complejas*. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura). Colegio de México- Centro de Estudios Internacionales. México.

- Del Castillo, A. (2001). Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas. En *Documento de trabajo del CIDE*, (36), México, CIDE-División de Administración Pública, 1-32.
- Friedberg, E. (1997). *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris: Éditions du Seuil.
- Hardy, C. (1994). Power and politics in organizations. En Hardy, C. *Managing strategic action. Mobilizing change, concepts, readings and cases* (220-237). London: Sage.
- Hickson, D. (1988). Offence and Defense. En *Organization Studies*, 9 (1), 1-32.
- Jepperson, R. (2001). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. En Powell, W. y DiMaggio, P. (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp.193- 215). México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma del Estado de México.
- March, J. G. (1994). Ambiguity and Interpretation. En March, J. G., *A primer on Decision Making* (175-219). New York: The Free Press.
- March, J. G. (1989). *Decisions and organizations*. New York: Blackwell.
- March, J. G. y Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Oslo: Universitetsforlaget.
- March, J. G. y Olsen, J. P. (1997). El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política. México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. En *The American Journal of Sociology*, 83(2), 440-463.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Montaño, L. (2000). Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias. En *Iztapalapa*, 20 (48), enero-junio, 35-52.

- Reed, M. (1998). Organizational Analysis as a Discourse Analysis: A Critique. En Grant, D., Keenoy, T. y Oswick, C. *Discourse and Organization* (193-213). Londres: Sage.
- Osty, F., Sainsaulieu, R., Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Sewell, G. y Wilkinson, B. (1992). Someone to watch over me: surveillance, discipline and the just in time labour process. En *Sociology*, 26(2), 271-189.
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo*. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa. Buenos Aires: Aguilar Ediciones.
- Powell, W. y DiMaggio, P. (comp.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma del Estado de México.
- Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. En *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Witten, M. (1997). Narrativa y cultura de la obediencia en el lugar de trabajo. En Mumby, D. *Narrativa y control social. Perspectivas críticas* (132-160). Buenos Aires: Amorrortu.



Fuente: Lowry, L. S., (1930). Coming from The Mill [Imagen]. Recuperado de: http://www.bifurcaciones.cl/2014/09/l-s-lowry-el-pintor-de-la-industrializacion/coming_from_the_mill_print_2/.

La gestión del conocimiento y sus implicaciones en la competitividad de las empresas del sector aeronáutico en Querétaro, México

Knowledge Management and its implications for the competitiveness of companies in the aeronautical sector in Querétaro, México

Artículo recibido: 16/02/2018

Aceptado: 03/04/2018

Leoncio Baltazar Jiménez*
ORCID: 0000-0002-8579-1854

Perla Patricia Velázquez Martínez**
ORCID: 0000-0002-1005-9271

RESUMEN

Esta investigación pretende analizar la gestión del conocimiento y su implicación en la competitividad de las empresas de la industria aeronáutica en Querétaro, México. La gestión del conocimiento se estudia desde el proceso estratégico expuesto por Probst a través de sus seis etapas claves: identificación, retención, uso, distribución, desarrollo y adquisición del conocimiento. La estrategia metodológica es cuantitativa, el trabajo se desarrolla a partir de un estudio de caso seleccionando una empresa representativa de la industria aeronáutica con amplia trayectoria en Querétaro. Para la medición se utilizó la escala Likert (Alpha de Cronbach Gestión del Conocimiento = .927 y Competitividad = .915). Los hallazgos corroboran una relación moderada entre la gestión del conocimiento y la competitividad de la empresa, se infieren limitaciones en los procesos de gestión del conocimiento con motivo de la estructura corporativa de la empresa y por restricciones de propiedad intelectual e industrial.

Palabras clave: gestión del conocimiento, competitividad, industria aeronáutica.

* Profesor-Investigador. Universidad Tecnológica de Querétaro, México.

** Candidata a maestra. Centro de Tecnología Avanzada. México.

ABSTRACT

This investigation aims to analyze knowledge management and its involvement in the competitiveness of in the aeronautical industry in Querétaro, Mexico. Knowledge management is studied from the strategic process of knowledge management exposed by Probst through its six key stages: identification, retention, use, distribution, development and acquisition of knowledge. The methodological strategy is quantitative, the work is developed from a case study selecting a representative company of the aeronautical industry with extensive experience in Querétaro. For the measurement the Likert scale (Alpha de Cronbach Knowledge Management = .927 and Competitiveness = .915) was used. The findings corroborate a moderate relationship between knowledge management and the competitiveness of the company; limitations are inferred in knowledge management processes due to the corporate structure of the company and by intellectual and industrial property restrictions.

Keywords: knowledge management, competitiveness, aeronautics industry.

Como referenciar este artículo:

Baltazar, L., y Velázquez, P. (2018). La gestión del conocimiento y sus implicaciones en la competitividad de las empresas del sector aeronáutico en Querétaro, México. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 29-49.

Introducción

La industria aeronáutica es hoy en día uno de los sectores con mayor dinamismo a nivel internacional, su principal característica radica en su estrecha vinculación con la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías. En México y particularmente en el Estado de Querétaro constituye una de las actividades económicas con mayor crecimiento y perspectivas de desarrollo¹ (Secretaría de Economía, 2015). Se trata de una industria cuyo crecimiento promedio es del 15% anual, responsable de la generación de más de diez mil empleos directos en la entidad, lo que equivale al 20% del empleo nacional del sector, y cuyas exportaciones ascienden a siete mil millones de dólares (PROMÉXICO, 2017). Sin embargo, de acuerdo con la encuesta –Perspectivas globales del Sector Aeroespacial y de Defensa 2015 (KPMG, 2017)–, el reto más acuciante que enfrenta la industria aeronáutica en México es mantener un modelo de negocio competitivo en una industria creciente y con grandes retos tecnológicos. Como respuesta a estos desafíos el sector aeronáutico contempla la creación de nuevas plataformas de crecimiento a través de Investigación y Desarrollo (I+D) más eficiente, en esta estrategia la gestión del conocimiento se vislumbra como una fuente de oportunidades con amplias posibilidades en la competitividad empresarial.

La relación que guarda la gestión del conocimiento y la competitividad empresarial ha sido motivo de numerosos estudios, recientemente los trabajos de Sánchez, Mayorga, Vázquez y González (2016) en la industria manufacturera en Jalisco, México, dan cuenta del papel que guarda la gestión del conocimiento como elemento impulsor en la generación, desarrollo y disseminación de nuevos conocimientos, condición que se ha visto reflejada en una mejora en la competitividad de las empresas en ese sector de la región occidente del país. Para López y Meroño (2011) la gestión del conocimiento es una actividad estratégica del desempeño corporativo que ejerce efectos positivos en la innovación y el rendimiento empresarial, ya que obtiene beneficios en términos de competitividad con motivo de la creación de valor en la empresa.

Si bien, los cuerpos teóricos sobre la gestión del conocimiento suponen una relación sistémica entre la creación de nuevo conocimiento y su impacto en la capacidad competitiva de la empresa, Acosta y Fisher (2013) reconocen que la generación y aplicación de nuevos conocimientos técnicos y científicos

¹ En 2012 se creó el Aeroclúster Querétaro con más de cuarenta y siete empresas enfocadas al diseño y manufactura, centros de investigación e instituciones académicas, actualmente el corredor aeronáutico en Querétaro es uno de los cinco más importantes a nivel nacional (Secretaría de Economía, 2015).

sólo son posibles cuando se cuenta con los recursos disponibles, además de la participación técnica en los procesos de diseño, desarrollo y fabricación de productos. En esta tesitura es de interés para la investigación estudiar la gestión del conocimiento en un sector empresarial creciente y con amplias posibilidades de desarrollo en la industria local, pero con grandes desafíos en el plano competitivo. Esto constituye un tema de frontera en economías emergentes, por tanto, ¿en qué grado impacta la gestión del conocimiento en la competitividad de una empresa del sector aeronáutico?, ¿cómo sucede dicho ejercicio y cómo se caracteriza? son las preguntas que guían el trabajo de investigación.

La hipótesis de investigación es, que más allá de la creación de conocimiento organizacional como parte de una estrategia de innovación, el ejercicio de la gestión del conocimiento en la industria aeronáutica es motivado por su repercusión en la competitividad empresarial y por los requerimientos tanto de los clientes externos como del sector aeronáutico en que se desarrolla. Derivado de este planteamiento se proponen las siguientes hipótesis de trabajo:

H0: Los procesos de gestión del conocimiento favorecen la innovación tecnológica de la empresa, lo que repercute en su competitividad.

Ha: Los procesos de gestión del conocimiento no favorecen la innovación tecnológica de la empresa, su impacto en la competitividad es residual.

1. Guía teórica

1.1 Gestión del conocimiento

Durante las últimas tres décadas diversos autores han explorado nuevas formas encaminadas a la producción y administración del conocimiento, sin embargo, no fue hasta la década de los noventa cuando los planteamientos de Nonaka y Takeuchi (1995) expusieron el valor del conocimiento como un elemento diferenciador en el desempeño organizacional. Para estos autores, la dinámica de cambio organizacional crea un ambiente de incertidumbre en donde las compañías cambian y se transforman rápidamente dejando expuestas amenazas y oportunidades, por lo que dichos autores afirman que sólo serán exitosas aquellas empresas capaces de crear y transferir eficientemente a toda la organización (procesos, productos y tecnologías) nuevo conocimiento.

La gestión del conocimiento se instaura en el discurso teórico sobre los orígenes y las fuentes de la innovación, su papel en el plano organizacional se relaciona con la generación de valor económico en la empresa a través de la conjunción de actividades coordinadas y encaminadas a la dirección y control de una organización y sus procesos tomando como base la gestión del conocimiento (Bueno, 2003).

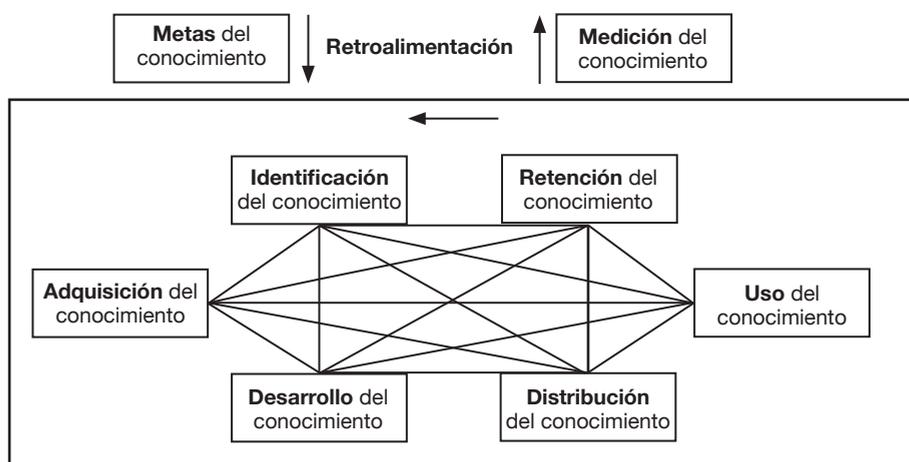
Para Salazar del Castillo (2004) el conocimiento siempre ha sido un elemento fundamental del desarrollo económico, el trabajo de las empresas ha sido gestionarlo para diferentes propósitos, por lo que su implicación práctica ha estado en función del momento y efecto esperado. Desde la Teoría de Recursos y Capacidades (Penrose, 1958) se asume que la organización dispone de recursos (tangibles e intangibles) para el logro de sus propósitos, los recursos se definen como *inputs* en las operaciones de la empresa, tales como planta y equipo, propiedad intelectual, así como capacidades y competencia de la gente (Wernerfelt, 1984), para Barney (1991) la base de la rentabilidad y competitividad corporativa se encuentran en función de la interacción de recursos y capacidades difíciles de imitar. De acuerdo con algunos autores, el recurso básico de las organizaciones actuales deja de ser el capital para pasar a ser el conocimiento, lo que significa que el conocimiento reemplaza el capital como recurso crítico, esta nueva visión ha producido cambios trascendentales en el desarrollo económico de las organizaciones, toda vez que ha privilegiado el conocimiento y las ideas por encima de los recursos tradicionales (Del Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez-Patón, y Suárez, 2007), condición que ha dotado a la gestión del conocimiento como un elemento dinámico en la integración de procesos con capacidad para innovar e incrementar el nivel competitivo de las empresas (Nagles, 2007).

El conocimiento como un recurso en el plano organizacional ha existido siempre, han sido los cambios tecnológicos y particularmente la velocidad con la que éstos se presentan los que ha llevado a las organizaciones a mirar a éste como un recurso estratégico para la innovación y el cambio, todo esto en un entorno al que se ha denominado “sociedad del conocimiento” (Drucker, 1998). En este sentido Quesada y Casado (citado en Gómez, Pérez y Curbello, 2005) afirman que existen razones explicativas de naturaleza interna y externa que justifican el cambio de paradigma, entre la razones externas que estos autores expresan se encuentran el contexto global, virtual y con un mayor grado de complejidad, así como los continuos cambios en las expectativas de los clientes, la entrada de nuevos productos y el recorte en sus ciclos de vida. Es en este escenario que emerge la gestión del conocimiento como una disciplina encaminada a la creación de conocimiento en las organizaciones con el fin de aumentar su valor y ventaja competitiva (Esteban y Navarro, 2003).

Con mayor frecuencia se afirma que vivimos en la era de los activos intangibles, una idea que pone de manifiesto el valor del capital humano como fuente principal de conocimientos y nuevas formas de pensamiento al servicio de las empresas, diversos autores afirman que para que el capital humano construya conocimiento es necesaria la gestión de la información, tecnología y cultura organizacional. En este sentido Probst (2001) establece que el camino para potenciar

una adecuada gestión del conocimiento que contribuya directamente al incremento del capital intelectual en las organizaciones requiere de admitir y conocer su variabilidad, además de sus causas, lo cual sólo es posible a través de su medición, para ello propone una herramienta de medición basada en seis etapas claves: identificación, retención, uso, distribución, desarrollo y adquisición de conocimiento (Figura 1). En la Tabla 2 se hace una descripción precisa de los aspectos que aspira a medir cada una de las etapas que conforman dicho proceso.

FIGURA 1. PROCESOS ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Fuente: Probst (2001).

1.1 Competitividad

La competitividad es un concepto complejo y de carácter multifactorial (Saavedra, 2013), su estudio evoca de forma natural el papel de la empresa en el plano económico, así como el análisis de sus capacidades frente a sus rivales. Si bien el tema de la competitividad no es nuevo, si lo son el contexto en el que ésta se desarrolla y las fuerzas que la impulsan.

De acuerdo al modelo de Competitividad Sistémica del Instituto Alemán de Desarrollo (Esser, Wolfgang, Dirk, y Jörg, 1995) las empresas se hacen competitivas al cumplir dos requisitos esenciales: primero, estar sometidas por la presión de la competencia que las obligue a elevar su competitividad mejorando su productividad y eficiencia operativa; y segundo, formar parte de redes bien articuladas mediante las cuales los esfuerzos de cada empresa se

vean apoyados por servicios, instituciones y marco jurídico. Desde la perspectiva de este modelo la competitividad empresarial se ve impulsada desde cuatro niveles, por las estructuras que le dan soporte (nivel meta), por el ambiente de presión al desempeño empresarial (nivel macro), por la participación del Estado y los actores sociales mediante el desarrollo de políticas de apoyo específico (nivel meso), y finalmente, por la capacidad para mejorar la eficiencia operativa y la calidad de sus productos (nivel micro).

En este último nivel el determinante de la competitividad es visto desde su capacidad para generar altos niveles de rentabilidad, para *Industry Canada* (1995) una empresa es competitiva en la medida que es rentable, lo que significa desde la perspectiva financiera que su costo promedio no supera el precio de mercado de la oferta de su producto. En esta misma tesitura, Solleiro (2005) afirma que la competitividad empresarial no sólo está ligada a sus elementos internos, sino a la forma en que éstos interactúan y se gestionan entre sí. Por su parte la *Organisation for Economic Co-operation and Development* (1992) concluye que los factores que influyen en la competitividad a nivel de empresa son entre otros, el manejo exitoso de los flujos de producción, el aprovisionamiento efectivo de materiales, la gestión exitosa de mecanismos de interacción entre actividades diseño, ingeniería y producción y la combinación eficiente de actividades de I+D e innovación con aliados tecnológicos como universidades y centros de investigación.

Una herramienta para medir los factores que impulsan la competitividad empresarial se encuentra en Saavedra (2013), se trata de una propuesta desarrollada a partir de un conjunto de criterios expuestos por el Banco Interamericano de Desarrollo y adaptados por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquía (ver en la página siguiente Tabla 1).

2. Diseño y proceso metodológico

Este trabajo se relaciona específicamente con la gestión del conocimiento y su ejercicio en la industria aeronáutica en el municipio de El Marqués, Querétaro, el hecho social que da sustento a este trabajo permite reconocer desde un aspecto teórico a la gestión del conocimiento como un impulsor de las capacidades competitivas de la empresa, lo que significa que el conocimiento, así como las capacidades para generarlo, retenerlo y explotarlo suponen el activo intangible más valioso que tiene una empresa y al que se le ha denominado capital intelectual.

La investigación es correlacional y transversal, mediante una estrategia metodológica cuantitativa estudia la relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad en las empresas de la industria aeronáutica en Querétaro,

TABLA 1. MAPA DE COMPETITIVIDAD VARIABLES A NIVEL MICRO

Variables	Indicadores
1.Planeación estratégica	1.1 proceso de planeación estratégica 1.2 Implementación de la estrategia
2. Producción y compras	2.1 Planificación de proceso de producción 2.2 Capacidad del proceso 2.3 mantenimiento 2.4 Investigación y desarrollo 2.5 Aprovechamiento 2.6 Manejo de inventarios 2.7 Ubicación e infraestructura
3. Aseguramiento de calidad	3.1 Aspectos generales de la calidad 3.2 Sistemas de calidad
4. Comercialización	4.1 Mercado nacional: mercadeo y ventas 4.2 Mercado nacional: servicios 4.3 Mercado nacional: distribución
5. Contabilidad y finanzas	5.1 Monitoreo de costos y contabilidad 5.2 Administración financiera 5.3 Normas legales y tributarias
6. Recursos humanos	6.1 Aspectos generales 6.2 Capacitación y promoción del personal 6.3 Cultura organizacional 6.4 Salud y seguridad industrial
7. Gestión ambiental	7.1 Política ambiental de la empresa 7.2 Estrategia para proteger el medio ambiente 7.3 Concientización y capacitación ambiental 7.4 Administración del desperdicio
8. Sistemas de información	8.1 Planeación del sistema 8.2 Entradas 8.3 Proceso 8.4 Salidas

Fuente: Saavedra (2013).

México. El horizonte temporal para esta investigación fue durante 2017, se consideró este período ya que excluye temporadas que hacen irregular la actividad normal de la empresa tales como los períodos vacacionales o en su caso el inicio y cierre fiscal del ejercicio. El trabajo busca establecer la relación que existe entre la gestión del conocimiento y su correspondiente rendimiento en la competitividad en una empresa considerada líder a nivel internacional en la manufactura de componentes para la industria aeronáutica y en la cual se vislumbra a la gestión del conocimiento como un elemento clave en su estrategia de negocio. De igual forma, el trabajo busca identificar el tipo de gestión de conocimiento y las motivaciones que impulsan esta práctica. La estrategia metodológica es de carácter cuantitativo y aspira al estudio de la unidad de análisis como un sistema cerrado considerando su problemática global privilegiando las variables de estudio, así como su relación con el contexto (Creswell, 2003).

El trabajo se desarrolló metodológicamente a nivel de estudio de caso, para ello se seleccionó a una de las 16 unidades económicas que conforman el apartado 33641 del Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte (SCIAN), correspondiente a la “fabricación de partes y componentes para la industria aeronáutica” (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, 2017).

La unidad de estudio seleccionada se caracteriza por ocupar el tercer lugar a nivel internacional en la fabricación de partes para aeronaves, a nivel corporativo es líder internacional en la manufactura de componentes para la industria aeronáutica, en Querétaro es reconocida como una de las empresas pioneras en el sector. La empresa elegida para el caso de estudio genera alrededor de 1,537 empleos, dicha empresa se distingue por ser parte de la proveeduría nacional e internacional directa en lo que se refiere a ensamblajes menores y mayores para la fabricación de diferentes tipos de aeronaves.

La importancia de estudiar a la industria aeronáutica radica fundamentalmente en su destacada participación en los planos local y nacional, se trata de una industria creciente cuyo desempeño supera el 16% de crecimiento anual desde el año 2004, lo que se traduce en exportaciones de \$7,000 millones de dólares anuales (Federación Mexicana de la Industria Aeroespacial, 2017). El desarrollo económico incipiente y la necesidad de generar ventajas competitivas derivadas de la aplicación del conocimiento en una industria creciente en oportunidades y desafíos marca la pauta para estudiar la gestión del conocimiento y su relación con la competitividad.

En la investigación, la gestión del conocimiento se conceptualiza como el proceso sistemático mediante el cual una organización genera, organiza y dispone de información, conocimiento e ideas para la solución de problemas, la innovación y mejora de los procesos. Ésta se operacionaliza con base en el proceso estratégico de la gestión del conocimiento expuesta por Probst (2001), el cual reconoce seis categorías de análisis: identificación, retención, uso, distribución, desarrollo y adquisición de conocimiento.

Por su parte la competitividad se define como la capacidad que tienen las empresas para alcanzar una posición de mercado superior a las de sus rivales, traducido principalmente en costos y precios de venta más atractivos. Su operacionalización tiene como base el “Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo” (Saavedra, 2013), en la Tabla 2 (página siguiente) se esquematiza la operacionalización de ambas variables.

Para la recolección de datos se recurrió a un instrumento tipo encuesta compuesto de veinticuatro ítems medidos bajo la escala Likert con cinco puntos de respuesta –donde uno es totalmente de acuerdo y cinco totalmente en

TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y COMPETITIVIDAD

	Categoría	Descripción	Medición en Ítems
Gestión del conocimiento	1. Identificar	Mide el grado de conocimiento interno o externo con el que cuenta la organización.	ID1, ID2
	2. Retener	Se refiere a la capacidad de la organización para garantizar la permanencia del conocimiento en la memoria organizacional.	RE1, RE2, RE3
	3. Utilizar	Mide la capacidad de transformación y creación de valor organizacional a partir del conocimiento.	UT1, UT2
	4. Distribuir	Mide la capacidad de la organización para entregar conocimiento tanto a clientes internos como externos en tiempo y forma.	DI1, DI2
	5. Desarrollar	Se refiere al conocimiento desarrollado por los colaboradores dentro de la propia organización.	ID1, ID4
	6. Adquirir	Mide la adquisición de conocimiento de fuentes externas encaminado a elevar el desempeño de la organización.	AD1, AD2
Competitividad	1. Producción y compras	Se refiere a la capacidad de transformación y creación de valor organizacional a partir del conocimiento.	PC1, PC2
	2. Aseguramiento de la calidad	Corresponde a la integración de esfuerzos organizacionales para ofrecer un producto o servicio libre de defectos, capaz de satisfacer las necesidades del consumidor.	AC1
	3. Finanzas	Esfuerzos encaminados a la construcción de indicadores y parámetros de gestión económica que faciliten la toma de decisiones y maximicen la creación de valor económico para la empresa.	UT1, UT7
	4. Recursos Humanos	Gestión del capital humano bajo los principios de colaboración y trabajo en equipo para impulsar la productividad organizacional.	RH1, RH2
	5. Sistemas de información	Se refiere al conjunto de componentes relacionados entre sí, para la recolección, proceso, almacenamiento y distribución de información como soporte en la toma de decisiones y control organizacional.	SI1, SI2, SI3, SI4, SI5, SI6

Fuente: Elaboración propia con base en Probst (2001) y Saavedra (2013).

desacuerdo, en todos los casos-. Para la aplicación del instrumento se seleccionaron tres tipos de informantes: cuerpo directivo representado por personal vinculado directamente a la toma de decisiones, personal operativo cuyas principales funciones están ligadas a los procesos operativos y finalmente, personal de soporte, cuya responsabilidad es servir de enlace tanto a la dirección como a los procesos.

El tamaño de la muestra se calculó mediante la ecuación para muestreo probabilístico estratificado de Neyman. A un nivel de confianza del 95%,

la muestra² aleatoria quedó conformada por 89 encuestas para el personal operativo, 64 para personal de soporte y administración y 3 para personal directivo. En la Tabla 3, se hace un desglose por área incluyendo la antigüedad promedio del personal. A petición expresa del personal directivo se omite el nombre de la empresa por cuestiones de confidencialidad. La prueba utilizada para validar el instrumento de medición fue Alpha de Cronbach, el resultado general de la prueba fue $\alpha = .945$, gestión del conocimiento $\alpha = .927$ y competitividad $\alpha = .915$, estos resultados permiten garantizar la confiabilidad del instrumento. Para éste y los demás cálculos realizados en el trabajo se utilizó el programa informático Minitab³ versión 17.0.

3. Análisis y discusión de resultados

En la Tabla 3 se presenta una síntesis de las proporciones sobre la percepción de los procesos de gestión del conocimiento y su implicación en la competitividad de la empresa, esto permite reconocer entre otros aspectos, la forma en que es apreciada desde los diferentes estratos que conforman la estructura del personal. De acuerdo con los resultados encontrados, se observa una relación moderada entre los procesos de gestión del conocimiento y la capacidad competitiva de la empresa, lo anterior toda vez que un 52% del personal afirma que el desempeño competitivo está asociado a esta actividad.

Las categorías más endebles en esta relación son las de identificación y desarrollo de nuevos conocimientos, ya que sólo un 35% reconoce que la empresa dispone de mecanismos para identificar los saberes de su personal en relación a los procesos que desarrolla, y sólo el 37% afirma que la empresa posee programas formales encaminados a la creación de nuevos conocimientos como parte de la estrategia de innovación y mejora de los procesos. Estos resultados confirman los trabajos de Acosta y Fisher (2013) quienes establecen que la creación de nuevos conocimientos técnicos relacionados al proceso sólo son posibles cuando además de intervenir en la manufactura también se toma parte en los procesos de diseño del producto y metodologías de trabajo. En el caso particular por tratarse de una industria de alta tecnología las actividades de identificación y desarrollo de nuevo conocimiento son atribuciones del ámbito corporativo y están sujetas a las necesidades específicas del negocio y a los estándares oficiales de la industria aeronáutica.

² Los valores utilizados para el cálculo fueron: $\partial = 0.5$, $Z = 1.96$, $e = 0.25$, $DEFT = 1$, $N1=64$, $N2 89$.

³ Minitab es una marca registrada de Minitab Incorporation. Es un programa de cómputo especializado en funciones estadísticas básicas y avanzadas que se utilizó en todos los cálculos de este trabajo.

En lo relativo a las categorías de retención y difusión de conocimiento, es importante destacar que se observan serias limitaciones a nivel de empresa, toda vez que en su mayoría tanto los diseños de los componentes como las metodologías de trabajo se encuentran protegidas por un marco jurídico de propiedad intelectual, lo que hace que su diseminación y adecuación sean de estricto control.

TABLA 3. RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, PROPORCIONES POR ITEM

	Categoría	Items	Proporciones
Gestión del conocimiento	Identificar	ID1	El 35% reconoce que la empresa dispone de un repositorio de información técnica como soporte de los procesos.
		ID2	El 50% afirma que los procesos técnicos se encuentran documentados.
	Adquirir	AD1	El 44% expresa que la empresa dispone de programas de capacitación continua.
		AD2	El 49% reconoce que la empresa posee mecanismos que propician el aprendizaje de su personal.
	Desarrollar	DE1	El 44% expresa que la empresa dispone de programas que impulsan el desarrollo de nuevo conocimiento.
		DE2	37% afirma que se cuenta con programas encaminados a la generación de nuevo conocimiento técnico.
	Retener	RE1	45% reconoce que en la empresa se tiene la cultura de documentar las nuevas mejoras a los procesos.
		RE2	42% afirma que la empresa dispone de bancos de información técnica como parte de las propuestas del personal.
		RE3	56% reconoce que la empresa cuenta con normativas de propiedad intelectual
	Difundir	DI1	41% afirma que la empresa tiene cultura de difundir las lecciones aprendidas entre su personal.
		DI2	46% reconoce que la empresa hace partícipe al personal de los nuevos conocimientos, cambios y tendencias en los procesos.
	Utilizar	UT1	44% reconoce que se tiene la cultura de crear nuevos conocimientos basados en los saberes del personal.
		UT2	42% afirma que las mejoras a los procesos forman parte de las lecciones aprendidas y el conocimiento creado por el personal.

Fuente: elaboración propia.

Como parte de establecer un contraste entre el decir y hacer de la gestión del conocimiento en la empresa, se procedió a realizar un análisis comparativo a nivel de estadística descriptiva para los estratos de personal propuestos en el marco metodológico (Tabla 4). Los resultados permiten observar diferencias significativas en la forma en que es percibida la gestión del conocimiento entre el personal directivo y los rubros de personal operativo y de soporte, a nivel de estadística descriptiva los resultados exhiben que un 90% del personal directivo reconoce que la empresa

TABLA 4. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA POR ESTRATO

ITEM	Personal Operativo			Personal de Soporte y Administrativo			Personal Directivo							
	N	Media	Moda	Desv. típ.	N	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	N	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
ID1	89	3	3	1.2154	64	2.8438	3	3	1.02692	3	1.3333	1	1	0.5774
ID2	89	2.6517	3	1.0671	64	2.3594	2	2	0.98185	3	1.0000	1	1	0.0000
AD1	89	2.7416	3	1.0393	64	2.5938	2.5	2	1.03462	3	1.3333	1	1	0.5774
AD2	89	2.6742	3	1.0088	64	2.4844	2	2	0.89073	3	1.6667	2	2	0.5774
DE1	89	2.8764	3	0.9271	64	2.5313	2	2	0.95898	3	1.6667	2	2	0.5774
DE2	89	2.8876	3	0.9705	64	2.8906	3	2	1.00975	3	1.6667	2	2	0.5774
RE1	89	2.6404	3	0.9201	64	2.6719	3	3	1.02438	3	1.3333	1	1	0.5774
RE2	89	2.9438	3	1.0804	64	2.6250	2.5	2	1.03126	3	2.0000	2	2	0.0000
RE3	89	2.5506	3	1.1283	64	2.1094	2	2	0.99391	3	1.6667	2	2	0.5774
DI1	89	2.7978	3	1.0355	64	2.5313	2.5	2,00a	0.97539	3	2.0000	2	1,00a	1.0000
D12	89	2.7191	3	1.0552	64	2.5469	2.5	2	1.92461	3	1.6667	2	2	0.5774
UT1	89	2.8652	3	0.9676	64	2.5625	2	2	0.88864	3	1.6667	2	2	0.5774
UT2	89	2.7978	3	0.9674	64	2.5625	3	3	0.85217	3	1.3333	1	1	0.5774

Fuente: elaboración propia.

realiza actividades de gestión del conocimiento a lo largo de sus procesos en contraste con un 42% del personal operativo y un 64% del personal de soporte. Estos resultados confirman la política que se tiene desde la parte corporativa en relación con el control del conocimiento técnico por tratarse de una empresa de alta tecnología con restricciones no sólo en lo que se refiere a la propiedad intelectual, sino también por los altos estándares impuestos al sector aeronáutico.

La empresa estudiada se caracteriza por ser parte de un grupo corporativo a nivel internacional líder en la fabricación de partes para la industria aeronáutica, en su política de negocio se destaca un interés por invertir en su capital humano y en el desarrollo de nuevos productos, dicha política se distingue por mantener un control estricto a la propiedad intelectual e industrial de patentes, diseños industriales y secretos comerciales, esta protección se extiende no sólo a la información propiedad de la empresa sino también a la de clientes y proveedores mediante la firma de acuerdos de confidencialidad, todo esto desde un esquema de gobernanza de documentos de seguridad y protección a la información. Se infiere que estas políticas de control ofrecen limitaciones en cuanto a la creación de nuevo conocimiento o a su disseminación, toda vez que obedecen de manera estricta a los estándares a los que está sujeta la industria aeronáutica⁴. En lo que se refiere a la formación de capital humano ésta se observa como una actividad compartida con aliados estratégicos como la Universidad Aeronáutica en Querétaro⁵, la cual además de poseer los conocimientos técnicos a desarrollar en el personal, también cuenta con programas de entrenamiento simulados. Una vez concluido el análisis descriptivo, se procede a realizar un análisis inferencial, para ello se realizan pruebas no paramétricas a los indicadores que componen la variable gestión del conocimiento mediante la prueba de Mediana de *Mood* (Tabla 5). Con esta prueba se pretende detectar si existen diferencias significativas entre los datos recolectados para cada uno de los estratos, mismos que pudieran distorsionar el análisis. Las hipótesis de trabajo para esta prueba quedaron expresadas de la siguiente forma:

H_0 = No existen diferencias estadísticamente significativas en las medias de la población estudiada.

⁴ La industria aeronáutica se rige por la Administración Federal de Aviación (por sus siglas en inglés FAA), la cual es una Agencia del Departamento del Transporte de Estados Unidos con autoridad para regular y supervisar todos los aspectos de la aviación civil, así como por la Norma Internacional AS9100 en materia de gestión de calidad y riesgo en la industria aeroespacial.

⁵ La Universidad Aeronáutica en Querétaro es una universidad pública del estado de Querétaro con diez años de antigüedad, su misión es la de formar profesionales e investigadores en el sector aeronáutico, actualmente forma parte del Aeroclúster en Querétaro.

TABLA 5. PRUEBA DE MEDIANA DE MOOD POR ESTRATO

Chi-cuadrada=832 GL=4 P=0.000

Ics de 95% individuales **Mediana General=2.5**

Operativo	C2	N<	N>	Mediana
	1	108	0	1
	2	308	0	2
	3	0	286	3
	4	0	100	4
	5	0	30	5

Chi-cuadrada=1157 GL=4 P=0.000

Ics de 95% individuales **Mediana General=3**

Soporte y administrativo	C2	N<	N>	Mediana
	1	138	0	1
	2	305	0	2
	3	0	442	3
	4	0	217	4
	5	0	55	5

Chi-cuadrada=38 GL=4 P=0.000

Ics de 95% individuales **Mediana General=2**

Directivo	C2	N<	N>	Mediana
	1	18	0	1
	2	0	20	2
	3	0	1	1
	4	0	0	0
	5	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

H_a = Existen diferencias estadísticamente significativas en las medianas de la población estudiada.

Esta prueba⁶ se aplicó ya que el instrumento de medición utiliza escala Likert, y en un primer análisis se podría suponer que los resultados no provienen de una distribución normal. Los resultados de la prueba quedan expresados en la Tabla 6 y aportan evidencia suficiente para no rechazar H_0 , es decir, no existen diferencias estadísticamente significativas en las medianas de las poblaciones estudiadas, lo que supone que no hay ninguna unidad de análisis que distorsione los datos. Por lo tanto, a partir de un comparativo por estrato –Directivo,

⁶ Para el cálculo de esta prueba se realizó un estratificado del personal y se determinaron resultados independientes, para ello se consideró el total de los resultados para cada ítem.

TABLA 6. PRUEBA DE CORRELACIÓN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO VS. COMPETITIVIDAD

		Competitividad			
		Prod.-Compras	Aseg. Calidad	Recursos Humanos	Sist. Información
Gestión del Conocimiento	Identificar	0.403 p-value 0.000	0.333 p-value 0.133	0.459 p-value 0.019	0.515 p-value 0.000
	Adquirir	0.400 p-value 0.000	0.401 p-value 0.121	0.464 p-value 0.000	0.528 p-value 0.000
	Desarrollar	0.438 p-value 0.000	0.473 p-value 0.000	0.369 p-value 0.000	0.544 p-value 0.024
	Retener	0.413 p-value 0.000	0.411 p-value 0.000	0.382 p-value 0.000	0.399 p-value 0.000
	Difundir	0.430 p-value 0.000	0.486 p-value 0.000	0.407 p-value 0.000	0.419 p-value 0.024
	Utilizar	0.532 p-value 0.000	0.531 p-value 0.000	0.491 p-value 0.011	0.549 p-value 0.000

Fuente: elaboración propia.

operativo y soporte– y a un nivel de confianza del 95% se obtuvo una mediana general de 2.5, 3 y 2 respectivamente, estos resultados permiten reconocer una gestión del conocimiento moderada en todos los casos, y a pesar de que se observan diferencias en la forma en que ésta es percibida entre los diferentes estratos, las diferencias por estrato no resultan significativas. Un análisis granular a las percepciones que muestran los diferentes estratos permitiría indagar sobre las discrepancias entre los resultados del cuerpo directivo y el resto del personal, sin embargo dicho análisis no forma parte del alcance de este trabajo. En seguida, se recurre a un análisis de correlación de Pearson. Para este cálculo se procedió a construir un banco de datos con todos los registros obtenidos en el trabajo de campo, luego se realizó dicho análisis como se muestra en la Tabla 6.

Los resultados de la Tabla 6 permiten reconocer a nivel de categoría una relación moderada entre la gestión del conocimiento que realiza la empresa y su capacidad competitiva, las relaciones más endebles corresponden a la categoría de recursos humanos y las actividades de desarrollo y retención de conocimientos, esto confirma parte de los hallazgos en el trabajo en el sentido que la creación y obtención de nuevos conocimientos son actividades atribuidas al ámbito corporativo. Se destaca la mayor relación entre las categorías relativas a la gestión del conocimiento y los sistemas de información de la empresa, se infiere en esta relación el papel de las políticas y controles en materia de propiedad industrial sobre los procesos de manufactura.

4. Conclusiones

1. Los resultados que se encontraron fueron de una aceptable relación entre la gestión del conocimiento y la competitividad de la empresa, se destaca una relación endeble en lo que se refiere a las categorías correspondientes al desarrollo y retención del conocimiento ($R= 0.369$ y $R = 0.382$, respectivamente). La estructura organizacional que presenta la empresa es de tipo jerárquica, geográfica y matricial, desde su base corporativa se observa un fuerte enfoque a la gobernanza de la información mediante un control estricto de la propiedad intelectual, los secretos industriales y las iniciativas tecnológicas. A partir de esto, se infiere que la estructura corporativa de la empresa, así como los procesos de alta tecnología en la industria aeronáutica y los esquemas de protección a la propiedad intelectual ofrecen limitaciones en la generación de nuevo conocimiento desde las plantas filiales de las que forman grupo.

2. Se confirma que la gestión del conocimiento tiene implicaciones en la competitividad de la industria aeronáutica, en esta relación se destaca como elementos clave de la competitividad empresarial en el nivel meta las alianzas estratégicas que la empresa realiza con instituciones de educación superior en lo relativo a la formación técnica del personal de manufactura, así como la mano de obra calificada con que cuenta el estado de Querétaro, el soporte técnico que recibe de los centros de investigación, y el aprovisionamiento eficiente de materiales en el marco del clúster aeronáutico que opera en la entidad.

3. Los resultados del trabajo permiten reconocer que la desvinculación física de los procesos de manufactura respecto de las actividades de diseño atribuidas a la parte corporativa contribuyen a limitar los procesos de gestión del conocimiento en lo relativo al desarrollo y retención de nuevos conocimientos en planta, lo anterior toda vez que las iniciativas tecnológicas, así como la información técnica especializada y la creación de nuevos conocimientos además de ser del ámbito corporativo se encuentran sujetas a fuertes esquemas de protección por ser consideradas como ventajas competitivas.

4. Se manifiesta débil el proceso de gestión del conocimiento de tácito a explícito⁷, los esquemas de gobernanza de la información y el modelo de negocio que ejerce la industria aeronáutica privilegian los tipos de gestión de conocimiento de explícito a tácito y de tácito a tácito.

⁷ De acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1995) el conocimiento tácito es aquel que corresponde al individuo, es interno y se encuentra representado por ideas, experiencias, habilidades, formas de pensamiento, etc. El conocimiento explícito por su parte, es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático, su principal propósito lo constituye el proceso de socialización.

5. A manera de conclusión y después de evaluar los procesos de gestión del conocimiento, se sabe que el tipo de gestión y comportamientos encontrados obedecen a una estructura organizacional de naturaleza jerárquica con un modelo de negocio caracterizado por una estricta gobernanza de la información y el establecimiento de políticas corporativas encaminadas a la protección de la propiedad intelectual y al cumplimiento estricto de las normas internacionales en materia de aviación civil.

Si bien, los resultados dan cuenta de una relación moderada entre la gestión del conocimiento y la competitividad de la empresa, también permiten observar serias limitaciones en cuanto al desarrollo y retención de nuevos conocimientos, en esa tesitura se plantean nuevos cuestionamientos que sientan las bases para la continuidad de la investigación sobre las siguientes líneas:

- Sobre las empresas de alta tecnología y sus procesos para generar, retener y explotar conocimientos en ambientes con restricciones de carácter corporativo en materia de propiedad industrial.

- Sobre los procesos de gestión del conocimiento en empresas con estructuras corporativas cuyas actividades de manufactura se encuentran físicamente desvinculados de los procesos de ingeniería, diseños del producto y metodologías de trabajo.

Bibliografía

- Acosta, J. y Fisher A. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento y gestión*, núm. 35, 16-63.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bueno, E. (2003). Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (knowledge management)". En Hernández, Ricardo. *Dirección del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*, España, pp. 21-54.
- Creswell, J. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. California. E.U.A.: Sage Publications.
- Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez-Patón, A. y Suárez, S. (2007). *Gestión del conocimiento*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Drucker, P. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, recuperado de <http://theelectroside.com/wp-content/uploads/2017/09/DisciplineofInnovation.pdf>
- Esteban, M. y Navarro, D. (2003). Gestión del conocimiento y servicios de inteligencia: La dimensión estratégica de la información. *En el profesional de la información*, 12 (4), 269-281.
- Esser, K., Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer. (1995). Competitividad Sistémica: Nuevo desafío para las empresas y la política. CEPAL, 59, 39-52.
- Federación Mexicana de la Industria Aeroespacial (2017). *Brochure de FEMIA*. Recuperado de https://docs.google.com/viewer?url=http://www.femia.com.mx/documentos/brochure_femia.pdf
- Gómez, D., Pérez, M. y Curbello, I. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *En Ingeniería Industrial*, 16(2), pp.36-46.
- Industry Canada. (1995). Competitiveness: Concepts and Measures. *Ocasional Paper*, 5, 1-39.

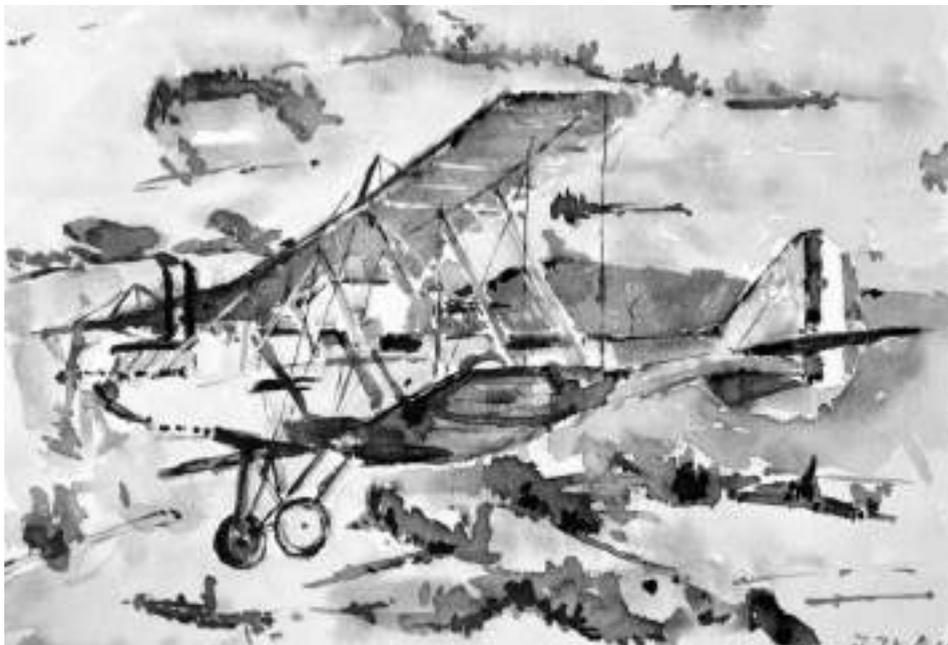
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2017). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas* (DNUE). Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>
- KPMG. (2017). Perspectivas globales del Sector Aeroespacial y de Defensa 2015. Recuperado de <https://home.kpmg.com/mx/es/home/tendencias/2015/08/perspectivas-del-sector-aeroespacial-y-de-defensa-2015.html>
- López, C. y Meroño, Á. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502-509.
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. En *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, 77-87.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, EE.UU: Oxford University Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (1992). Technology and Economy – The key relationship. *Research Policy*, 23(4), 473-475.
- Penrose, E. (1958). *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford.
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt K. (2001). *Administre el conocimiento*. México, D.F.: Pearson Educación,
- PROMÉXICO. (2017). Mexican Aerospace industry: Flying to New Heights. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/documentos/revista-negocios/pdf/mar-abr-2017.pdf>
- Sánchez, J., Mayorga, P., Vázquez, G. y González, E. (2016). La gestión del conocimiento y la competitividad en las pymes. En Sánchez G., José. *La competitividad y su relación con la gestión del conocimiento y el mercado global*. México: Universidad de Guadalajara, 19-43.
- Saavedra G., María L. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. *Revista FIR FAEDPY-ME International Review*, vol. 2, núm. 4, 38-52.

Secretaría de Economía (2015). Sector Aeroespacial, PROMÉXICO, recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/63679/FC_Aeroespacial_ES.pdf.

Salazar del Castillo, M. (2004). Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas. *Intangible capital*, 1(0), 1-6.

Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. Recuperado de <http://www.oei.es/salactsi/solleiro.pdf>

Wernerflet, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.



Fuente: Villares, J., (2014). Biplano Be2c sobrevolando campos. [Imagen]. Recuperado de:
https://www.artmajeur.com/medias/standard/i/a/jacquesvillares/artwork/7655782_image.jpg.

Una propuesta para el estudio de la comunicación organizacional y la construcción de significados desde lo procesual y simbólico

A proposal for the study of organizational communication and the construction of meanings from the procedural and symbolic

Artículo recibido: 05/12/2018

Aceptado: 16/04/2018

Alejandra Elizabeth Urbiola Solís*
ORCID: 0000-0001-5782-6215

Sergio Levin Kosberg **
ORCID: 0000-0002-9303-3738

RESUMEN

Inscrito en el campo de los Estudios Organizacionales, este artículo, tiene como objetivo proponer un acercamiento procesual y simbólico en la comunicación organizacional. Como espacio simbólico y de construcción semiótica, la comunicación en la organización no sólo es un producto corporativo sino un producto que evoca la subjetividad organizacional. Cada sujeto incorpora y discrimina desde su condición de género. Un acercamiento procesual de la comunicación, enfatiza el lenguaje y el discurso; permite la comprensión del origen de las tensiones y las posibilidades de éxito/cambio en la organización. El género es una variable transversal al proceso de significación y refleja el contexto sociocultural externo a la organización, se incorpora al proceso de significación y de la relación entre los sujetos. El significado connotativo sobre la cultura corporativa y el quehacer organizacional evoca el grado de institucionalización de la organización y la condición de género.

Palabras clave: comunicación organizacional, acercamiento procesual y simbólico.

* Profesora-Investigadora. Universidad Autónoma de Querétaro, México.

** Asesor independiente, México.

ABSTRACT

Inscribed in the field of Organizational Studies, the article aims to propose a procedural and symbolic approach in organizational communication. As a symbolic space and semiotic construction, communication in the organization is not only a corporate product but a product that evokes organizational subjectivity. Each subject incorporates and discriminates from their gender condition. A processual approach to communication emphasizes language and discourse; allows the understanding of the origin of the tensions and the possibilities of success / change in the organization. Gender is a transversal variable to the process of meaning and reflects the sociocultural context external to the organization, it is incorporated into the process of meaning and the relationship between the subjects. The connotative meaning of corporate culture and organizational work evokes the degree of institutionalization of the organization and gender condition.

Keywords: organizational communication, procedural and symbolic approach

Como referenciar este artículo:

Urbiola, A. y Kosberg, S. (2018). Una propuesta para el estudio de la comunicación organizacional y la construcción de significados desde lo procesual y simbólico. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 51-72.

Introducción

El modelo tradicional de la comunicación organizacional aborda el proceso de comunicación a través del contacto emisor-receptor y la respuesta o retroalimentación; en ese sentido, el enfoque tradicional parte de un problema y ofrece una solución, que, en la mayor parte de los casos, busca lograr una mejoría o eficiencia en la organización. Este enfoque, tiene una orientación paramétrica o de medición y, generalmente, lo promueve la gerencia; busca estrategias de comunicación o diseño organizacional para disminuir el ruido o el rumor. Esto implica que en este enfoque de comunicación, es la gerencia donde se ancla un posible cambio organizacional, es decir, el cambio se origina desde arriba hacia abajo, y no a la inversa, porque es ahí donde reside la preocupación por lograr mejorar las habilidades comunicativas.

Cuando se incorpora el análisis simbólico y de construcción semiótica al campo de la comunicación organizacional, se cambia el paradigma tradicional desde el cual se analiza la comunicación. Se incluye a todos los sujetos y a los signos construidos en la organización. Esto incluye no sólo a la cultura corporativa, como elemento dominante en la organización, sino también todas las posibles construcciones culturales, que aparecen en mayor o menor medida en la organización y que de alguna manera permean los diferentes niveles jerárquicos de la misma. El estudio de la comunicación considerándola como un sistema de signos (Barthes, 1971), permite comprender los procesos que ocurren en situaciones concretas entre los equipos de trabajo al interior de una organización:

...la semiología tiene por objeto todos los sistemas de signos, cualquiera que fuere la sustancia y los límites de estos sistemas: las imágenes, los gestos, los sonidos melódicos, los objetos y los conjuntos de estas sustancias –que pueden encontrarse en ritos, protocolos o espectáculos– constituyen, si no “lenguajes” al menos sistemas de significación (Barthes, 1971: 13).

Existe un cambio ontológico en el paradigma desde el cual se analiza la comunicación organizacional, al considerar una realidad múltiple y en constante construcción por los sujetos. Esta realidad múltiple tiene un carácter objetivo, pero también subjetivo o de construcción simbólica que no puede ser aprehendida exclusivamente desde la óptica paramétrica; implica epistemológicamente una interrelación y cercanía entre el sujeto-objeto de estudio y con ello el uso de métodos y técnicas de corte cualitativo. Esta condición –la de tener una materia de estudio con la que el sujeto puede identificarse–, modifica también la postura axiológica del investigador y marca un lenguaje menos impersonal.

En este artículo se propone un acercamiento al estudio de la comunicación organizacional considerando la semiótica y la construcción de género. Los sistemas de significación se corresponden con comunidades de interpretación al interior de cada organización, es decir, no se construyen en forma independiente del grupo con el que interactúan los sujetos. El objetivo es proponer un acercamiento procesual y simbólico al estudio de la comunicación organizacional.

Ello implica proponer un acercamiento ontológico y epistemológico donde el sujeto no escapa a su condición de subjetividad ni a los determinantes del contexto social en el que se encuentra; el hecho social durkheimiano aparece como externo al sujeto, imponiéndose a éste socialmente y matizando, en las organizaciones, la conducta de los sujetos. Al adoptar la postura de Butler (1990;1997) sobre la *performatividad* de los sujetos, y al enfatizar la importancia del lenguaje y el discurso en la interacción organizacional, es posible también aprehender el proceso de construcción-deconstrucción de la identidad organizacional e incluir la construcción de género (Zambrini y Iadevito, 2009; González, 2013).

En este artículo se reflexiona sobre los matices de la condición de género que los sujetos muestran al interior de las organizaciones, está dividido en dos apartados, el primero revisa los elementos relativos al proceso de significación organizacional, retoma las propuestas de Schvarstein (2007, 2010) respecto al diseño organizacional y las propuestas de los sociólogos neoinstitucionalistas que dan cuenta de los procesos organizacionales desde la construcción subjetiva del sujeto, es decir, desde la micro interacción. En un segundo apartado se rescatan algunos elementos para un modelo alternativo de comunicación organizacional. Esencialmente se recuperan los aspectos de construcción subjetiva en sistemas de significación; se subraya que en estos sistemas es necesaria la inclusión de la condición de género tal y como la viven los sujetos.

A. Proceso de significación organizacional, diseño organizacional y género

Una organización puede definirse de acuerdo con Powell y Dimaggio (2011), como un espacio donde es posible encontrar una estructura que permite el uso del trabajo humano expresado en una acción (humana) organizada teleológicamente y con una división social del trabajo. Esta definición, implica la organización del trabajo orientada hacia un fin; el problema que surge al organizar el trabajo es que las acciones humanas no tienen necesariamente, una correspondiente racionalidad económica o de costo-beneficio, y cuando se habla de la racionalidad que subyace a las acciones de los sujetos, ésta es limitada. Aun considerando el análisis del costo de oportunidad, existen diferencias entre sujetos que

comparten las mismas condiciones en las organizaciones, esto se explica por la subjetividad propia de cada persona y aquella que tiene relación con la función o rol del sujeto en el grupo. El acceso a la información puede dar mayor certidumbre, pero no elimina el sesgo relativo a la racionalidad económica porque siempre existen factores de subjetividad, por otro lado las acciones sociales, se desarrollan en espacios donde los sujetos pueden expresar diferencias y/o semejanzas en relación con las normas que guían el quehacer organizacional o institucional, haciendo hincapié en los diferentes tipos de fines que pueden existir.

En la medida que una organización ha alcanzado un nivel de institucionalización en sus procesos, el margen para las diferencias entre las decisiones de los sujetos, puede ser menor (Powell y DiMaggio, 1999: 50-57); de esta forma, el análisis organizacional incorpora el conjunto de reglas y normas que hacen posible la división del trabajo y las reglas implícitas que constriñen la acción humana, dejando un margen para aquellas decisiones que no son racionales totalmente pero que ocurren; esto es, si el grupo de procesos y conductas están institucionalizados, habrá menor posibilidad de espacio para la subjetividad. El conjunto de construcciones simbólicas que los individuos pueden o no compartir está mediado por el proceso de institucionalización; aunque no es posible hablar de una sola cultura corporativa, sino de una multiplicidad de grupos con diferentes subculturas y de expresiones de consenso o disenso organizacional. El análisis de los aspectos culturales y de construcción simbólica alrededor de consensos y disensos ofrece una descripción más apegada a la conducta organizacional donde existe diversidad.

A partir de ello, se pueden considerar algunos elementos que deben incluirse en la gestión del diseño organizacional y que son la base de los sistemas de significación que se construyen como explicaciones sobre lo que se hace o se observa en una organización: conducta ideal *versus* conducta tradicional; tipo y contenido de roles; género asociado a roles; lenguaje y comunicación en procesos (atención a clientes, solución de conflictos, etc.); conducta ritual, entre otros. Toda organización es un escenario simbólico (Schvartein 2010, Barthes, 1971), esto significa que en la multiplicidad de procesos y eventos que ocurren al interior de la organización existen escenarios, objetos, procesos de lenguaje y comunicación (imágenes, gestos, sonidos) que tienen diferentes interpretaciones a manera de sistemas de significación, relacionadas tanto con la cultura corporativa o de la visión oficial de la organización, como con la construcción individual de los participantes a través del discurso. Al disminuir la diferencia entre ambos (cultura corporativa *versus* construcción individual y grupal) el diseño organizacional se gestiona en un lenguaje común.

Aunque la lengua es impuesta a los sujetos, “*es una institución social y al mismo tiempo un sistema de valores*” (Barthes, 1971:19), el habla es un acto individual “*de selección y actualización... gracias a las cuales el sujeto hablante puede utilizar el código de la lengua para expresar su pensamiento personal*” (Ibíd). En este sentido, la subjetividad incorporada por el sujeto y expresada a través del lenguaje y en el discurso, no logra desligar completamente –al sujeto– del contexto social que lo *produce*; en la interacción organizacional, los elementos semióticos se convierten en instrumentos que cada sujeto se apropia, en la medida de la performatividad que realice y no solamente como una asignación cultural.

Al entender el lenguaje como un vinculante social, se rechaza la visión esencialista en la organización; cada individuo se incorpora en procesos semióticos y de identificación simbólica que utiliza en la construcción de explicaciones sobre su quehacer organizacional, de manera que en el diseño organizacional son relevantes los aspectos simbólicos y semióticos que se utilizan en la construcción de discursos y del *performance* organizacional. Esta postura, permite entender a los sujetos y a las prácticas organizacionales como productos culturales, atravesados por condiciones sociales y anclados en un tiempo y en un espacio determinado; es decir, los productos culturales, son referidos con un correspondiente estructural que los determina hasta cierto punto, y en ese sentido, esta visión de la cultura y los sistemas de significación en la organización, rechazan el voluntarismo hermenéutico (Giddens, 2011:41).

La interpretación dominante en una comunidad construida a partir de la administración central o el trabajo del *mánager* o administrador, que involucra de acuerdo con Schvarstein (2007) aquellos elementos que dan sentido a la organización, que la definen como tal, que le otorgan una identidad, es decir, la organización entera como un sistema socio-tecnológico, con fines teleológicos. De esta manera, la comunidad de interpretación dominante hace referencia a un grupo de personas que desarrollan los objetivos, las metas, la visión y la misión organizacional, a manera de guía para los individuos que colaboran en ella; así como a los mecanismos más eficientes para asegurar una comunidad de interpretación; esto significa, que este grupo debe asegurarse de la existencia de espacios de comunicación organizacional donde los sujetos aprenden, hacen suyos y reproducen, los elementos centrales de la cultura organizacional. Estos espacios pueden ser los cursos de inducción, las juntas de trabajo, los correos electrónicos, etc., espacios donde es posible conocer, aprender y reproducir los aspectos de forma de la cultura corporativa.

La institucionalización y la construcción simbólica

La institucionalización definida como una acción que ha sido tipificada por tipo y actor, de acuerdo con Tolbert y Zucker, (1996: 180), es un estado que permite una mejor organización en los procesos de trabajo. Los sujetos muestran conductas tipificadas para resolver problemas, aquellas conductas que han sido tipificadas como hábitos se repiten con una mínima participación de los actores en la toma de decisiones (Tolbert y Zucker, 1996). Debido a que las conductas ligadas a los actores implican acciones y significados estandarizados, esta construcción simbólica tiene un carácter general y no particular o específico de cada individuo. Sin embargo, la institucionalización de una organización lleva tiempo y el proceso implica tener espacios y procesos de comunicación que permitan la reproducción óptima del núcleo cultural de la organización disminuyendo los posibles sesgos en la interpretación. Esta construcción se realiza entre tensiones que son parte de la esencia organizacional y que existen en forma independiente de los sujetos. Es decir, existe una estructura formal que puede estar o no institucionalizada o en vías de institucionalización, y en ella, también existen elementos simbólicos que pueden incorporarse en parte al discurso corporativo, y que de alguna manera modifican los fines y metas organizacionales.

En una organización no siempre hay acuerdos, pueden existir diferencias y pugnas o tensiones, porque los sujetos no tienen el mismo poder, ni la capacidad para imponer sus fines. En la organización del trabajo las diferencias pueden ser el común denominador; el querer construir una organización flexible y enfrentar al mismo tiempo la existencia de una estructura no flexible, pero que es necesaria para asegurar que la organización pueda funcionar eficientemente es un ejemplo de ello. Esto involucra necesariamente elementos de rigidez o tensión, ejemplos de estas tensiones son las duplas innovación-conservadurismo; descentralización-centralización; transparencia-opacidad que han sido descritas por Schvarstein (2007:16), y a las que podemos agregar las duplas de eficiencia-burocracia y competitividad-tradición; que son condición *sine qua non* de existencia de cualquier organización en un contexto posmoderno.

Esta condición organizacional debe entenderse y gestionarse si se quiere tener éxito en el diseño organizacional, para ello es necesario apartarse del dualismo filosófico que homogeneiza categorías como el “obrero”, las “mujeres” o la “cultura” entre otros, y que, al hacerlo, no logra mostrar la diversidad al interior de cada categoría y los intereses de los grupos que existen en cada una, ni la manera como se muestran o rescatan su identidad en la organización.

La temporalidad de las tensiones organizacionales puede variar, aun cuando la organización haya institucionalizado sus procesos, pueden prevalecer

condiciones de tensión, de ahí que a partir del reconocimiento de esa condición, surja una crítica a la objetividad y reclamo de una sola verdad, la científica, o absoluta y un método de acercamiento al objeto de estudio, el cuantitativo, sin prestar atención a la subjetividad, a la construcción fenomenológica que realizan los sujetos dentro de la organización y que expresa su condición social (de clase, de género, de orientación política, de grupo de edad, etc.) y a los objetos de trabajo, escenarios, roles, conversaciones, conductas rituales, entre otros, como productos semióticos y culturales.

En el aspecto organizacional el tránsito hacia el análisis institucional en condiciones de ambigüedad e incertidumbre, dejando atrás las condiciones de análisis neoclásico microeconómico: equilibrio, elección racional, maximización de preferencias y utilidad; ha dado paso al estudio de los actores, las reglas y la cotidianidad (Powell y Dimaggio, 2001; Schvarstein, 2007; Tolbert y Zucker, 1996; Lipovetsky, 2007), entendiéndose con ello que el entorno organizacional es importante, y que los sujetos, objeto de la división del trabajo, también pueden expresar diferencias.

Estas contradicciones pueden resolverse situacionalmente para volver a repetirse en las siguientes contingencias. Para alcanzar una solución de las contradicciones o tensiones, Schvarstein (2007) propone un diseño organizacional a manera de *metamétodo*, que al mismo tiempo está basado en la consideración de la individualidad de cada organización, es decir, a partir del análisis del contexto o proceso de significación proporcionado por la misma organización, se pueden resolver las tensiones que existen al interior. El contexto en este caso es el del proceso que une el significante y el significado. Las estrategias están relacionadas con el desarrollo de metodologías de cambio, de intervención y de comunicación respectivamente.

Para Schvarstein (2007), las posibilidades de éxito/cambio en una organización dependen de cómo se realice el proceso de significación, en otras palabras, del cómo se relacionen los sujetos al interior de la organización. De ahí la importancia del proceso semiótico y de su estudio en la organización. Si bien en la relación entre los sujetos existen conductas que se repiten a efecto de tener un desempeño acorde con el rol y el tipo de actividad asignada en un proceso institucionalizado, existen también diferencias en el significado y la interpretación que los sujetos otorgan a sus propias acciones.

“Muchos elementos de la estructura formal están altamente institucionalizados y funcionan como mitos. Los ejemplos incluyen profesiones, programas y tecnologías...se da por hecho que los procedimientos técnicos de producción, contabilidad, selección de personal o procesamiento de datos se convierten en medios para lograr los fines organizacionales. Independientemente de su posible

eficiencia, esas técnicas institucionalizadas hacen ver una organización adecuada, racional y moderna. Su uso muestra responsabilidad y evita reclamos por descuido” (Meyer y Rowan, 2001: 83).

En ese sentido, se reconoce la importancia del proceso de comunicación y construcción de significados, así como la existencia de tensiones y ambigüedades organizacionales. El estudio de las propiedades simbólicas de la estructura, así como las condiciones del entorno (ambigüedad e incertidumbre) y su impacto en el desempeño de las organizaciones abre la posibilidad para un análisis de los procesos de comunicación y el efecto de la cultura, entendida no sólo como una variable dependiente, sino de contexto e independiente de los procesos de administración y gestión.

Asimismo, el considerar los elementos de construcción simbólica y la comunicación como un proceso de construcción de significados bajo el amparo de las contradicciones y/o tensiones que menciona Schvarstein (2007), implica introducir las condiciones del cambio y no solamente las condiciones de estabilidad organizacional, propias del análisis funcionalista. Implica como se mencionó con anterioridad, un movimiento hacia el paradigma subjetivo específicamente dentro del campo de los Estudios Organizacionales. Este movimiento va acompañado de un enfoque metodológico con énfasis en la representatividad analítica más que en la representatividad estadística.

El proceso de significación y el género como variable transversal

Los individuos dentro de la organización, no dejan de ser productores sociales que comparten una condición de subjetividad que se expresa en la construcción y uso de un determinado lenguaje que hace referencia a una situación social y económica que a su vez es definida como relevante para el grupo siempre en la medida que es compartida.

El lenguaje no solamente es un medio de *performance* social, o una estructura con códigos lingüísticos articulados, sino también un medio para transformar un recurso de poder en una influencia sobre las acciones de las personas, por lo tanto, una forma activa en el ejercicio del poder (Reid y Hung, 1999). Con relación al *poder de las palabras*, es evidente que el proceso de intercambio y retroalimentación de mensajes supone también un cierto tipo de relaciones simétricas, asimétricas que aparecen ligadas a los procesos de comunicación que permiten la retroalimentación y respuesta del receptor. Desde el análisis organizacional, el discurso se refiere a un grupo de prácticas de comunicación que hacen referencia a las cosas que se hacen al interior de la empresa (Grant y

Hardy, 2004), y a las que se busca se hagan en ella por medio de la retórica y el discurso (Brown, Ainsworth y Grant, 2012).

De igual forma, la argumentación y la respuesta de los individuos difieren en función de la estructura organizacional donde se desempeñan, evidenciando la asimetría en organizaciones piramidales más que en aquellas con estructuras matriciales u horizontales. Así, el ejercicio del poder puede adquirir una forma panóptica al mezclarse con elementos de la cultura corporativa o de adoctrinamiento o una forma más “amigable” con respuestas de consenso (Urbiola y Vázquez 2009). La respuesta organizacional puede incluir una aceptación sin reticencias o un enfrentamiento encubierto manifestándose sobre todo en estructuras matriciales u horizontales con una nula o baja participación. Es decir, el ejercicio del poder a través de las palabras en las diferentes estructuras, incluye un modo en donde las palabras se utilizan en contextos particulares manifestándose una relación entre lenguaje y poder, polifacética y dinámica (Foucault, 1970; Reid y Hung, 1999).

El discurso al interior de la empresa muestra las relaciones de poder y de género que ocurren al interior de la organización. La construcción de un contexto particular o arena está influida por la condición de género, que expresa también cierta identidad organizacional (Bell Crawford y Mills, 2011), asociado en las organizaciones a un discurso masculino dominante en la jerarquía, las rutinas, las políticas, los procesos, la distribución de poder, el prestigio y la administración en general.

En el estudio del proceso de significación y el género, Lee Ashcraft (2008) propone cuatro formas de acercamiento analítico al proceso:

- a) como un *efecto* de la interacción que ocurre entre los participantes.
- b) como una *construcción* de subjetividades que se va formando cotidianamente y donde la identidad de los individuos (hombres o mujeres) se expresa.
- c) como una *construcción* que ha tomado forma y se expresa institucionalmente como una narrativa de género y de relaciones de poder, que dan forma y guían la interacción entre los miembros de la organización; una especie de elemento discursivo de la cultura corporativa que se utiliza para dar forma a los comportamientos adecuados al interior de la organización¹.
- d) como una *construcción* que va más allá de la organización y de la micro interacción y se expresa en un contexto social.

Entendiendo así que el género es una categoría que modifica los procesos de comunicación organizacional y que se expresa en los grupos que participan en

¹ En este caso, también se pueden abordar tanto los discursos que dan forma al comportamiento organizacional como la respuesta que surge a partir de éstos por parte de los miembros al interior de la organización. El ejercicio del poder implica el manejo de la cultura corporativa a través de la educación en contenidos y una baja, alta o nula aceptación y participación.

la organización. El género como variable transversal al proceso de significación permea y está presente en el contexto sociocultural externo a la organización.

Para algunos autores latinoamericanos involucrar el género permite entender un campo complejo (García, 2006) y los diferentes niveles (macro, meso, micro) del contexto organizacional; Burin (2012), establece que el género es algo que se construye y pone en evidencia una condición de precariedad y sufrimiento; Burin y Meler (2009) afirman que un análisis de género, debe incluir a mujeres y hombres en situaciones de dominación, al tiempo que se discuten temas sobre las condiciones de violencia que viven las mujeres, los cambios en el mercado laboral y el acceso a puestos de mayor jerarquía y poder (Rodríguez, 1997; Martínez y Montesinos, 1996), evidenciando la persistencia de tensiones y la invisibilidad del trabajo femenino (Lamas, 2007).

Nuestro punto de partida coincide con las aproximaciones constructivistas y de interacción social en las cuales los individuos tienen procesos reflexivos en contextos espaciales y temporales sobre su condición de alienación y precariedad; además de la reflexión individual, se denuncia en los medios de comunicación y se establecen mecanismos de regulación y vigilancia en las organizaciones (Millán, 2007).

La construcción de la identidad de género ocurre en la relación establecida por los sujetos fuera del espacio laboral y que se expresa con mayor o menor restricción en la organización. Los procesos de institucionalización al interior de la organización permitirán una mayor o menor posibilidad o margen de acción a los sujetos.

Cada individuo establece redes sociales y replica núcleos culturales de su grupo de pertenencia; es capaz de plantear procesos reflexivos en contextos de continuidad espacial y temporal, *“la identidad del yo se construye en relación con los otros...a partir de los discursos que circulan en su entorno”* (González, 2013, p. 35, 56). Este proceso se observa en dos niveles en la organización, por un lado, el sujeto participa en la construcción de significados, pero no está exento de evocar en esa construcción la connotación o apropiación social (e ideológica) del significante que se realiza desde la identidad de género.

Tal condición debe reconocerse en el diseño organizacional y en el estudio de los procesos de significación. Así, las condiciones de cómo se vive o se construye el ser mujer o ser hombre se arrastran a la organización. Esto puede observarse en el trabajo femenino y las formas de dependencia que aún subsisten, por ejemplo, en la región latinoamericana (Coria, 2008). Las asimetrías de poder y las relaciones de subordinación no terminan al interior de la organización, se reproducen y logran adaptarse a los criterios organizacionales en mayor o menor medida.

El proceso de significación altamente simbólico involucra la relación de signo, significante y significado. Con relación al significante, siguiendo a Barthes (1971), permite la manifestación fónica del signo o imagen acústica (que en el caso de un significante semiótico no es lingüístico necesariamente), que se complementa en una dupla con el concepto (expresión de las ideas). Tanto el significante como el significado obedecen a patrones culturales, es decir que como formas de comunicación son arbitrarios, no existen en un estado natural, sino que en cierto sentido son impuestos y cumplen una función.

En el caso de la cultura como elemento externo a la organización, es posible que la connotación evoque construcciones desde el género, en ese sentido, la propuesta de Marques de Melo (2002), de incorporar elementos propios de la región latinoamericana en el estudio de la comunicación son importantes. Este autor señala, tres áreas importantes: autonomía teórica que aborde elementos propios de la realidad latinoamericana, discusión sobre los métodos de investigación que dan cuenta de esa realidad y se traducen en hibridación metodológica e interdisciplinariedad; reconocimiento del conocimiento empírico: autóctono, mestizo y popular, en los estudios sobre el proceso de comunicación (Marques de Melo, 2002; León, 2015).

Cuando se toma conciencia de que los patrones culturales son particulares a los grupos y que existen diferencias de género involucradas, es posible comprender los contenidos simbólicos que utilizan los miembros de una organización y que van más allá de la cultura corporativa o cultura instrumental.

En la organización, las funciones signo que propone Schvarstein (2010), siguiendo a Barthes (1971), tienen que ver con aquellos elementos que tienen un origen utilitario, pero están abiertos a la construcción simbólica por parte de aquellos que los comparten: las palabras, los objetos, los comportamientos, los eventos y, agregaríamos, las imágenes y los sonidos. Todos ellos se mezclan con los elementos externos a la organización que se filtran a través de los grupos y subgrupos de identificación (edad, orientación política, religión, entre otros), así como con los sistemas de significación en los que se desenvuelve la comunicación y la construcción de género de los sujetos. De esa manera, aunque en la información que se percibe, es igual los significantes o entradas, tienen un filtro desde el género y se construyen significados asociados a éste.

Es en el proceso de comunicación cuando se despliegan las condiciones sociales construidas a priori entre los miembros de una organización, pero son sometidas a códigos de significación. Por su carácter simbólico, puede decirse, que aun cuando el carácter del proceso de comunicación sea instrumental, existe una carga simbólica importante que es decodificada de acuerdo con el género, específicamente, como se mencionó con anterioridad, en el proceso

de connotación; es aquí donde puede haber diferencias en relación con lo que sugieren las funciones signo.

En ese sentido, la semiosis o proceso de significación permite dar sentido a los hechos, eventos, palabras, gestos, etc., en la organización, pero no en forma arbitraria. Los mecanismos discursivos lo hacen evidente en la organización, pero toma un sentido distinto para aquellos que van construyendo su condición de género. El orden que se genera aparece de manera “natural”, se objetiva entre los miembros de la organización en un signo para después atravesar el proceso de institucionalización a través de la repetición.

B. Un modelo alternativo de significación en la organización

El modelo de Schvarstein (2005; 2010) sobre significación es nuestro punto de partida. En él se considera la acción social (en la organización) como resultado de un proceso que incluye cuatro elementos: personales, estructurales (de la organización), sincrónicos (del conocimiento de los sujetos sobre el quehacer organizacional) y diacrónicos (sobre el cómo se han desarrollado los eventos en una organización). Los significantes que existen son de orden cualitativo (información sobre actividades, conflictos, reclamos, etc.), como de orden cuantitativo (índices), ambos adquieren significado en tanto tienen sentido para los sujetos en la organización.

El modelo se desarrolla en un espacio organizacional donde existen vínculos entre los sujetos en forma teleológica. Existe una relación entre los sujetos con conductas que se repiten para que los objetivos y metas sean alcanzados, esta repetición es independiente de los sujetos, es decir, es impuesta y no es fácil de ser modificada. Aun cuando se introduzca un cambio tecnológico (el ejemplo que proporciona el autor es el de un operario y un supervisor en la línea de montaje), la relación entre ambos permanece igual gracias a la repetición.

Por otra parte, cada sujeto tiene características de personalidad propias, que determinan una forma de apropiación de la información que está determinada por el contexto en el que se encuentra el individuo:

...el medio sociocultural externo a la organización también determina los universos de significados utilizados por los miembros para entender la realidad y las consecuencias de los factores aparentemente objetivos, tales como un régimen disciplinario o los métodos físicos de producción (Schvarstein, 2005: 209).

Los sujetos se apropian de los contenidos simbólicos en el medio sociocultural en el que se desenvuelven para luego utilizarlos según el contexto en el que se encuentran dentro de la organización. Para este autor, el contexto y la construcción que da sentido a las acciones de los sujetos son relevantes,

dejando de lado las posturas organicistas o funcionalistas sobre el estudio de la estructura y de la realidad organizacional.

En el modelo que proponemos se rechazan las posturas mecánicas que apuntan a una mayor preponderancia de la cultura organizacional como variable independiente sobre los elementos culturales que involucran a los miembros de la organización pero que no se desarrollan corporativamente; dado que los sujetos tienen elementos personales y de construcción simbólica que son anteriores a la construcción de una identidad organizacional, es importante incluirlos. La importancia semiótica del modelo radica en los procesos cognoscitivos individuales que van más allá de la recepción y registro de los significantes, así como de la conducta de los individuos, para ubicarlos como experiencias transaccionales donde es posible utilizar la información obtenida previamente para comprender los datos nuevos. Sin embargo, la condición de género de los sujetos moldea el proceso de decodificación e inserta elementos culturales anteriores a los elementos corporativos.

De manera que el elemento individual cognitivo y psicológico se incorpora en la experiencia e interacción organizacional para construir un lenguaje semiótico que después es reproducido entre los sujetos al interior de una organización. Podemos decir que existen dos niveles de abstracción en cualquier organización: uno de mayor abstracción que se corresponde con un nivel connotativo orientado hacia el cumplimiento de los objetivos, identidad y autonomía organizacional y otro con un menor nivel de abstracción o denotativo orientado hacia los elementos prescriptivos dentro de la organización.

En el primer nivel es donde se trabajan elementos semióticos de mayor complejidad y es donde los sujetos incorporan elementos subjetivos desde la perspectiva de género, es en este nivel donde existen diferencias que pueden modificar el proceso de significación para un grupo en la organización. Por ejemplo, las diferencias entre los operadores y los directivos pueden ser evidentes a simple vista, ya que existen diferencias por la posición jerárquica o las relaciones de poder que los involucran. Sin embargo, dentro de un mismo grupo, existe evidencia de diferencias entre los sujetos que no sólo tienen relación con la construcción semiótica sino con la condición de género que cada sujeto construye fuera de la organización pero que siempre aparece en ella.

Durante el proceso de comunicación en el nivel de mayor abstracción, o connotativo, se requiere el uso de un lenguaje común como medio de comunicación para conceptualizar la realidad. Ahí, ocurre la acción de los individuos que atraviesa necesariamente por un proceso de apropiación, coincidimos con Schvarstein (2005) que *“la simbolización hace posible no sólo el fenómeno interno de la asignación de significados y la comprensión, sino que también permite que las conductas del sistema individual sean intencionales”*. Sin embargo,

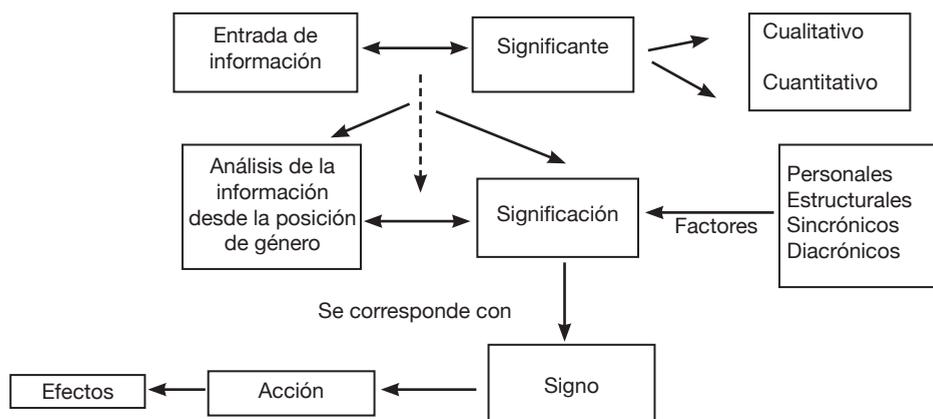
como un proceso previo a la homologación proponemos considerar la construcción de género de los sujetos. De esta manera, es posible incorporar al modelo los elementos culturales y de socialización específicamente de comunicación y construcción de significados entre los sujetos y los que se refieren a la construcción de género, y que son transversales en la organización. Todos ellos se incorporan y coinciden en los espacios de significación y operación, es decir, jamás se desligan de los individuos y de los procesos. En la medida que una organización tiene un nivel alto de institucionalización, los elementos individuales se diluyen ocurriendo lo contrario con niveles bajos de institucionalización.

En la Figura 1 puede observarse el Proceso de Significación con la decodificación y análisis de la información desde el género y las relaciones de poder. El signo se construye a partir de los significantes o entradas de información. Esta información debe ser utilizada en el proceso de toma de decisiones y puede tener una orientación cualitativa (o de relaciones) o cuantitativa (o de índices). Cuando entra la información, en forma inmediata comienza un proceso de significación donde intervienen elementos externos y en forma dialéctica la posición de género. La información adquiere un significado en tanto que los factores personales, estructurales y de análisis de las situaciones en el tiempo y espacio (sincrónicos y diacrónicos) permiten darle sentido. Asimismo, se involucran los elementos institucionalizados de la organización, relacionados con la cultura organizacional.

En el mismo nivel de construcción de significado la relación dialéctica entre la posición de género y el análisis de la información conducen a una acción; esto es posible una vez que el grupo ha llegado a un consenso sobre lo que es aceptable o no en la organización. En este modelo es necesario subrayar dos elementos que por su importancia pueden implicar cambios en la construcción de los significados y por su cualidad implicar diferencias en las entradas o significantes que son percibidos como importantes por los sujetos en la organización:

- a) Las relaciones de género y las relaciones de poder que se establecen entre los sujetos con los diferentes niveles de institucionalización en la organización.
- b) Los supuestos que subyacen al modelo de significación: el acceso a la información es posible para todos los miembros de la organización, respetando el nivel jerárquico y las áreas de trabajo; existe un conocimiento pleno y general sobre los contenidos del núcleo cultural corporativo y de los objetivos y las metas de la organización (misión, visión); aunque no es evidente, en el modelo existen relaciones asimétricas de poder, derivadas del nivel jerárquico y las áreas de trabajo; así como diferentes niveles de institucionalización y presiones del campo organizacional; existe un proceso de retroalimentación sobre las decisiones previas y existe un aprendizaje sobre el efecto de la toma de decisiones; con la nueva información se puede volver a alimentar el modelo.

FIGURA 1. PROCESO DE SIGNIFICACIÓN



Fuente: elaboración propia.

En el modelo, las entradas o significantes aparentemente son iguales para cualquier sujeto en la organización, por ejemplo, con información cualitativa como un reclamo o un conflicto cualquier sujeto en la organización mantiene su identidad cultural respecto al grupo de pertenencia y replica las normas culturales impuestas por la organización; en el caso de un nivel alto de institucionalización, el reclamo tiene un proceso prescrito, una normatividad a seguir para resolver el reclamo o conflicto y dar un seguimiento.

Si la información que se recibe es de tipo cuantitativo como un estado financiero, por ejemplo, existe una normatividad que moldea la conducta y el qué hacer organizacional en la situación.

Funciona también de igual manera una normatividad o prescripción de acuerdo al nivel de institucionalización. Si nosotros, consideramos a los sujetos de la organización de esta manera, no podremos observar las sutilezas que en su conducta (acción organizacional) ni en el poder, tiene la categoría de género. Si el problema requiere ser resuelto para lograr cambios o un diseño organizacional distinto, tampoco es posible conocer el grado de consenso o disenso que desde el género se construye alrededor de un proceso de significación.

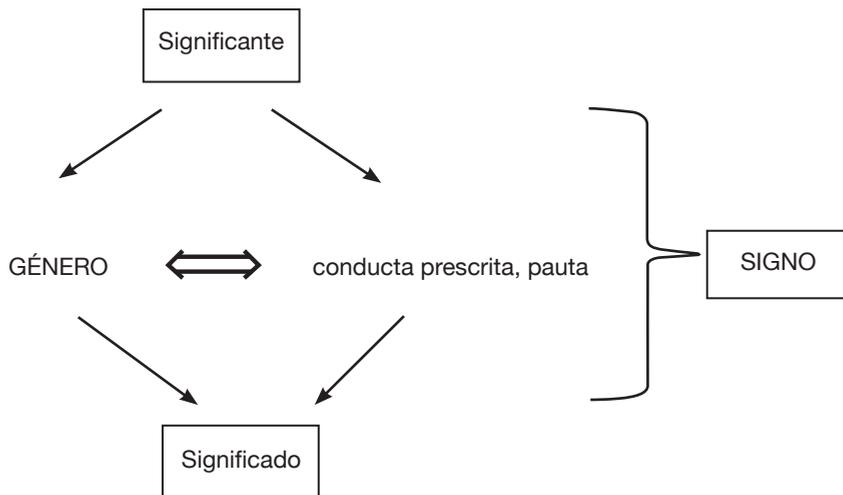
Podemos entender las diferencias por nivel, por jerarquía o por actividad organizacional; asimismo, los diferentes niveles de prescripción por tipo de actividad y rol en la institucionalización, pero dejamos de lado las particularidades que al interior de la cultura organizacional, como variable independiente, se generan alrededor de la construcción de significados y el qué hacer organizacional.

Existe un filtro por género que, aunque aparece como racional o se encuentre institucionalizado está fuera del control del sujeto y se expresa en el proceso de significación, debido a que ha sido aprehendido por el sujeto en el núcleo cultural original. Este proceso de filtrado aparece como no arbitrario al mismo sujeto, y no necesariamente está relacionado con los fines teleológicos de la organización.

Existe una realidad muy compleja que no puede ser aislada ni descrita en tanto existen múltiples relaciones fuera de la organización que están determinadas desde el género en prácticas culturales inconscientes. En la Figura 2, podemos observar que entre el significante y el significado hay un proceso que en cierto sentido es independiente del sujeto y que ubica elementos subjetivos difíciles de modificar.

En la medida que una organización ha logrado niveles altos de institucionalización esos procesos parecieran desvanecer las diferencias de género entre los sujetos y hacer más sencillo los procesos de cambio y diseño organizacional. Un significado denotativo será más fácil de alcanzar o de homogeneizar al interior de una organización con niveles altos de institucionalización, mientras un significado connotativo o subjetivo, relacionado con las construcciones culturales de los sujetos dentro y fuera de la organización será más difícil de homogeneizar.

FIGURA 2. SEMIOSIS Y GÉNERO



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

La incorporación en el estudio de la comunicación organizacional de los procesos de significación y de construcción simbólica, permite comprender los mecanismos de construcción de significados al interior de una organización. El proceso de significación organizacional muestra desde la micro interacción la articulación de los ejes de consenso y las áreas de diferencia o de tensión que se expresan como disensos entre los grupos de una organización. A partir del análisis simbólico y de construcción semiótica en la comunicación organizacional, se pueden descifrar las duplas antagónicas y los procesos culturales externos que se incorporan en una organización.

Existen elementos que se incorporan al proceso de significación organizacional que hacen referencia a la subjetividad individual inicial; posteriormente, los miembros de la organización utilizan espacios de comunicación para desarrollar consensos o expresar diferencias. La institucionalización de una organización permite que las diferencias se diluyan al ofrecer prescripciones por tipo de actividad y rol a desempeñar.

Con un grado alto de institucionalización es posible reducir la subjetividad organizacional, mientras que un grado bajo de institucionalización puede obstaculizar el diseño organizacional al permitir mayores áreas de construcción simbólica hacia la diferencia o disenso organizacional.

La subjetividad y el énfasis ontológico que conlleva, implica reconocer también que las relaciones sociales están permeadas por el género como un vinculante social, una categoría relacional que se expresa en el proceso de decodificación de información en los procesos organizacionales.

Los actos realizados al interior de la organización o la performatividad organizacional, expresan una realidad múltiple y una condición de género independiente de la posición o jerarquía organizacional, la actividad o el rol desempeñado. En los estudios sobre cultura organizacional, se tiende a mirar los aspectos instrumentales o normativos de elementos culturales y simbólicos que tienen un fin y que deben orientar la acción de los sujetos en la organización. La cultura corporativa aparece entonces, como la guía ideal del quehacer organizacional.

Desgraciadamente los conflictos y las resistencias al cambio dentro de una organización, evidencian que no siempre existen consensos, sino diferencias y tensiones que pueden estar relacionados con los aspectos culturales no integrados o no considerados como relevantes. La condición de género siempre está presente, es quizás el grado de institucionalización de cada organización lo que muestra una aparente homogeneidad entre los grupos que desarrollan procesos de construcción simbólica.

La condición de género apunta a que existen diferencias entre los sujetos de un mismo grupo que comparte elementos de la cultura corporativa como denominador común y que puede o no pertenecer a una sub cultura organizacional o compartir elementos identitarios por la posición jerárquica o rol del grupo.

Sin embargo, existen también diferencias que son relativas al género y que conllevan una diferencia en el significado connotativo o subjetivo que cada individuo puede llevar a cabo del material o información que se recibe. Independiente de la capacidad de ejercer control o no sobre los sujetos y de las asimetrías organizacionales, existe una diferencia en el proceso de significación.

Mientras en el espacio organizacional existen tensiones, éstas se resuelven cuando hay una verdadera comunidad de interpretación y mecanismos que incorporan elementos propios de realidades locales. En el caso latinoamericano, el nuevo papel que tienen las mujeres en el mercado laboral ha cambiado el significado que para algunas de ellas tiene su condición en la organización.

Esta propuesta para abordar la comunicación involucra un cambio en la metodología de estudio, una hibridación e interdisciplinariedad y la incorporación de la metodología cualitativa.

Bibliografía

- Barthes, R. (1971). *Elementos de semiología*. Madrid, España: Alberto Corazón Editor.
- Bell C. J y Mills A.J. (2011). The formative Context of Organizational Hierarchies and Discourse: Implications for Organizational Change and Gender Relations. En *Gender, Work and Organization*. Vol. 18 (pp. 88-109). USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Brown, A. D., Ainsworth, S. y Grant, D. (2012). The Rhetoric of Institutional Change. En *Organization Studies*. Mar. 2012, Vol. 22 Issue 3 (297-321). USA: SAGE.
- Butler, J. (1990). Actos performativos y constitución del género: un ensayo sobre fenomenología y teoría feminista. En *Performing Feminisms: Feminist Critical Theory and Theatre* (270-282). USA: Johns Hopkins University Press.
- Butler, J. (1997). *Lenguaje, poder e identidad*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- M. (2012). Masculinidades y feminidades: identidades en crisis. En *La crisis del Patriarcado*, de Hazaki, C. (compilador). Buenos Aires: Topía Editorial.
- Burin, M. y Meler, I. (2009). *Varones. Género y subjetividad masculina*. Buenos Aires, Argentina: Librería de las Mujeres.
- Coria, C. (2008). *El sexo oculto del dinero. Formas de dependencia femenina*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Foucault, M. (1970). *L'ordre du discours*. Traducción de Alberto González Troyano (1992). Buenos Aires, Argentina: Tusquets Editores.
- García, R. (2006). *Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona, España: Gedisa.
- Giddens, A. (2011). *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.

- González, M.N. (2013). *¿Qué hacer con la identidad de Género? ¿subvertirla, situarla o disolverla? Reflexiones desde la filosofía crítica feminista*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Grant, D. y Hardy, C. (2004). Introduction: Struggles with Organizational Discourse. En *Organization Studies*, Vol. 25 Issue 1, 5-13. USA: SAGE.
- Lamas, M. (2007). (coordinadora). *Miradas feministas sobre las mexicanas del siglo XX*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Lee A. K. (2008). Gender, Discourse and Organization: Framing a Shifting Relationship. En *The SAGE Handbook of Organizational Discourse* (pp. 275-298). USA: SAGE.
- León, A. G. (2015). ELACOM, referente histórico y conquista de la hegemonía en el pensamiento latinoamericano de la comunicación. En *Razón y Palabra* 61 (en línea). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n61/galeon.html>
- Lipovetsky, G. (2007). *La felicidad paradójica*. Barcelona, España: Anagrama.
- Marques de Melo, J. (2002). Aporte Brasileño a la Teoría de la Comunicación El Estudio de Folkcomunicación según Luiz Beltrao. En *Razón y Palabra* 27 (en Línea). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n27/jmarques.html>
- Martínez, G. y Montesinos, R. (1996). Mujeres con poder: Nuevas representaciones simbólicas. En *Nueva Antropología* XV (49), 81-100.
- Meyer W. J. y Rowan, B. (2001). Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia. En Powell y Dimaggio. *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional* (79-103). Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Millán, M. (2007). En otro espejo. Cine y video mexicano hecho por mujeres. En Lamas. *Miradas feministas sobre las mexicanas del siglo XX* (386-443). Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.

- Powell W. y Dimaggio J.P. (2001). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Reid, A. Scott. y Hung Ng S. (1999). Language, Power, and Intergroup Relations. En *Journal of Social Issues*, Vol. 55, No. 1, 119-139.
- Rodríguez, C. (2007). Género y medios masivos de comunicación: una propuesta de investigación. En *Razón y Palabra*. (en línea). Edición especial generación McLuhan. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/mcluhan/gen.htm>
- Schvarstein, L. (2007). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Schvarstein, L. (2010). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Tolbert, P. y Zucker, L. (1996). The institutionalization of institutional theory (Electronic versión). En Clegg, Hardy y Nord. *Handbook of organization studies* (175-190). London, United Kingdom: SAGE.
- Urbiola, Alejandra y Vázquez Ángel (2009). Lenguaje, Poder y Polifonía Organizacional. En *Razón y Palabra* no. 68. Mayo-Junio (en línea). Recuperado de: www.razonypalabra.org.mx/
- Zambrini, L. Y Iadevito, P. (2009). Feminismo filosófico y pensamiento post-estructuralista: teorías y reflexiones acerca de las nociones de sujeto e identidad femenina. En *Sexualidad, Salud y Sociedad* 2 (2009), 162-180.

Percepción social respecto a la industria eólica en el Istmo de Tehuantepec: el caso de Santo Domingo Ingenio*

Social perception regarding wind industry in the Istmus of Tehuantepec: the case of Santo Domingo Ingenio

Artículo recibido: 19/02/2018

Aceptado: 13/04/2018

Ignacio Luna Espinoza**
ORCID: 0000-0002-0686-696X

Jaime Torres Fragoso***
ORCID: 0000-0002-6491-7272

RESUMEN

El presente artículo pretende dar a conocer las expectativas y valoraciones de la población de Santo Domingo Ingenio, Oaxaca respecto a la industria eólica asentada en el municipio. La metodología se sustenta en trabajo de campo de corte cuantitativo y transversal, mediante la cual se recoge la percepción ciudadana general y en materia económica, medio ambiental y de transparencia asociada a este proyecto. Los resultados señalan posiciones divididas en cuanto a la aceptación de la industria eólica, un amplio sector de la población no apoya la instalación de más parques eólicos, la mayoría de los pobladores no percibe una mejoría en su economía y en todo el proceso de instalación prevaleció mucha opacidad. Debido a que esta industria apunta a un crecimiento considerable, se concluye que estos proyectos se acompañen de acciones de consulta y transparencia.

Palabras clave: industria eólica, Santo Domingo Ingenio, percepción ciudadana.

* Los resultados de este trabajo se derivan del proyecto Diagnóstico de los desafíos y oportunidades de la industria eólica asentada en la vertiente oaxaqueña del Istmo de Tehuantepec, el cual recibe financiamiento del gobierno mexicano a través del Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el Tipo Superior.

** Profesor-Investigador. Universidad del Istmo, México.

*** Profesor-Investigador. Universidad del Istmo, México.

ABSTRACT

This article aims to publicize the expectations and assessments of the population of Santo Domingo Ingenio, Oaxaca regarding the wind industry settled in the municipality. The methodology is based on quantitative and transversal fieldwork, through which the general public perception and economic, environmental and transparency issues associated with this project are collected. The results indicate divided positions regarding the acceptance of the wind industry, a large sector of the population does not support the installation of more wind farms, most of the inhabitants do not perceive an improvement in their economy and in the whole process of installation, a lot of opacity prevailed. As this industry is going to grow much more, it is concluded that these projects are accompanied by consultation and transparency actions.

Keywords: wind industry, Santo Domingo Ingenio, citizen perception

Como referenciar este artículo:

Luna, I., y Torres, J. (2018). Percepción social respecto a la industria eólica en el Istmo de Tehuantepec: el caso de Santo Domingo Ingenio. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 73-97.

Introducción

En la actualidad se experimentan graves efectos ocasionados por la agudización del efecto invernadero, tales como el calentamiento global, el deshielo de grandes masas de los polos y la alteración de patrones climáticos. En buena medida estos problemas obedecen a que en las últimas décadas ha habido una creciente e incontrolable emisión de dióxido de carbono a la atmósfera, cuyo origen se encuentra en el uso de combustibles fósiles, particularmente del petróleo y sus derivados. Aunque estos combustibles son por naturaleza no renovables y se prevé su agotamiento en el planeta, la realidad es que su empleo sigue siendo muy extendido a nivel mundial. Sin embargo, se observa una estimable intencionalidad política, como la Aprobación del Acuerdo de París de 2015, y tecnológica, la cual impulsa de manera creciente el uso de energías limpias o renovables, como la energía eólica.

Con el fin de aprovechar sus condiciones naturales, en el Istmo de Tehuantepec (en la porción oaxaqueña) se ha venido desarrollando una importante industria eólica. El hecho de que, a pesar de la oposición de diversos grupos sociales, la construcción y operación de los parques eólicos en el istmo oaxaqueño muestren un dinamismo sin precedente en la región, motivó la realización de esta investigación, la cual pretende recabar el sentir de la población directamente involucrada en el fenómeno. Independientemente de los muy valiosos impactos en materia medioambiental que acarrea, la consolidación de la industria eólica en Oaxaca representa una oportunidad para promover el desarrollo social y económico del que históricamente ha carecido, de fomentar la inserción del estado en la globalización a través de una economía abierta, de establecer alianzas estratégicas entre gobiernos y empresas operadoras y, como condición de esto último, de construir gobiernos locales más profesionales.

Tomando como estudio de caso el municipio de Santo Domingo Ingenio, el objetivo de este trabajo es conocer la percepción general de los ciudadanos respecto a la operación de los parques eólicos, y sus apreciaciones específicas en materia económica y calidad de vida, contaminación y medio ambiente, y en lo concerniente a transparencia y comportamiento de diversos actores relevantes. Para ello, el marco teórico presenta la explicación de estas dimensiones, la semblanza del municipio estudiado, de la energía eólica en el país y en la región, y los impactos de la industria eólica en el istmo oaxaqueño, según diversos trabajos. Posteriormente se describe el instrumento empleado para recoger información de los cuatro ejes de análisis y se expone la metodología empleada, seguida de los resultados y análisis alcanzados en el trabajo de campo; para cerrar con las conclusiones.

Marco teórico

En cuanto a las dimensiones empleadas en esta investigación

Tal como lo refieren Garrido, Rodríguez y Vallejos (2015), la experiencia internacional y la teoría respecto a los modelos interpretativos empleados para conocer el nivel de aceptación (u oposición) social de proyectos eólicos sugieren el uso de cuatro dimensiones o ejes: ambiental, económico, político-institucional y sociocultural, mismos que emplearon estos autores en el caso de un proyecto en Chile. El eje ambiental se encarga de analizar los impactos en la fauna y en los ecosistemas. El económico estudia las respuestas sociales a los impactos en las actividades productivas y los beneficios económicos del proyecto eólico en la comunidad. La dimensión político-institucional identifica los niveles de comunicación y la confianza-desconfianza en los espacios de decisión percibida por la ciudadanía con base en la actuación de las autoridades locales y la empresa privada. Por último, la dimensión sociocultural valora la percepción de las posibles afectaciones al patrimonio natural y cultural de la zona por la instalación de los parques eólicos (Garrido *et al.*, 2015). Dado que esta última dimensión es explicada en buena medida por el comportamiento de las otras tres y por así convenir a los fines de este trabajo, este eje se modificó, identificándose como eje de valoración general.

Los cuatro ejes empleados y sus respectivas categorías se observan en la Tabla 3.

Área de estudio

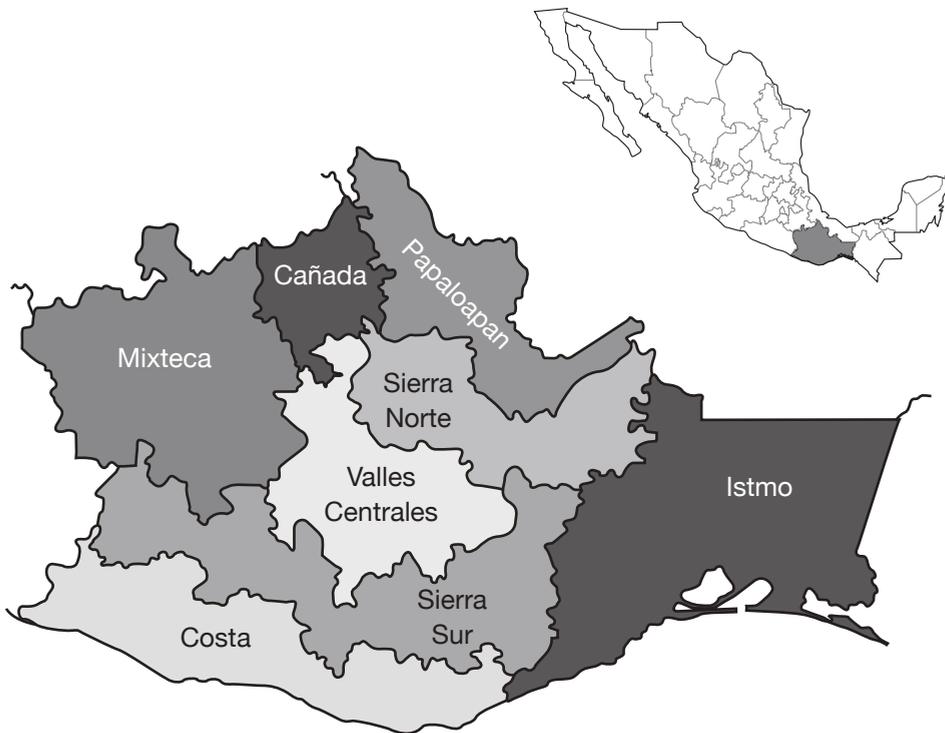
El municipio de Santo Domingo Ingenio se localiza en el sureste del estado de Oaxaca, en la región Istmo¹ (Figura 1), a una altura de 40 msnm (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, INAFED, 2017). Con una extensión territorial de 354.68 km² (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos, CDI, 2000), la que en su mayoría se conforma por parcelas ejidales. El municipio se conforma de seis localidades, siendo la cabecera municipal, de igual nombre, la que concentra la mayoría de la población. Su grado de marginación es medio y en 2015 totalizaba 7,965 habitantes y 2,461 viviendas (Secretaría de Desarrollo Social, SEDESOL, 2017). En 2010, la escolaridad promedio de la población de 15

¹ Recibe ese nombre por pertenecer al Istmo de Tehuantepec, que constituye la franja de tierra continental más estrecha de México. Se conforma, al norte, por la porción sureste del estado de Veracruz y la occidental de Tabasco, y al sur, por la franja oriental de Oaxaca y la occidental de Chiapas.

años o más fue de 6.9 años y 3,750 personas presentaban pobreza moderada y 696 pobreza extrema (Secretaría de Desarrollo Social y Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, SEDESOL-CONEVAL, 2010).

La población económicamente activa representa en Santo Domingo Ingenio 76% de la población total, de ella, 10%, 33% y 36% se desempeña en el sector primario, secundario y terciario, respectivamente. Dentro de las labores agrícolas destaca el cultivo del maíz y el sorgo. Asimismo, esta localidad, al igual que el resto de las que integran el istmo oaxaqueño, no ha tenido vocación industrial debido, entre otros puntos, a la carencia de infraestructura y a su lejanía respecto a los centros proveedores de materias primas e insumos. Sin embargo, el municipio y la región cuentan con un importante desarrollo, real y potencial, en materia de energía eólica en virtud de la abundancia y calidad de sus vientos.

FIGURA 1. EL ESTADO DE OAXACA Y SUS REGIONES



Fuente: retomado de <https://www.emaze.com/@AWOQLZIW/Untitled>

La energía eólica en México y en el Istmo de Tehuantepec

Tal como lo refiere Rebollo (2016), a nivel mundial se está transformando la manera en que la energía es generada y consumida, más respetuosa del medio ambiente. En ese contexto, la energía eólica se ha consolidado como uno de los tipos de energía limpia y renovable más importante, ya que, si bien en el año 2001 la industria eólica tenía una capacidad instalada a nivel mundial de 23,900 megavatios (MW), en 2016 la cifra alcanzó los 486,790 MW (Global Wind Energy Council ,GWEC, 2016). Siendo China el país con mayor capacidad de generación, seguida de los Estados Unidos, Alemania, India y España (Renewable Energy Policy Network for the 21st Century, REN21 2017).

Aunque no figura dentro de los países líderes, México cuenta con un estimable potencial para producir energía eólica, cuyo aprovechamiento formal y sostenido tiene, relativamente, pocos años de haber iniciado² (CCC-México, 2015)³. Así, alrededor del año 2010 inicia el desarrollo importante de los parques eólicos en México, alcanzando los 545 MW instalados, actividad que se consolidó en 2013, cuando se llegó a 1,635 MW de manera global (Tabla 1)⁴. El estado de Oaxaca

TABLA 1. EVOLUCIÓN DE LOS MW INSTALADOS DE ENERGÍA EÓLICA EN MÉXICO Y OAXACA

Municipio	Año			
	2000	2005	2010	2013
México	1.6	1.6	545.85	1,635.9
Oaxaca	1.6	1.6	535.85	1,524.7
El Espinal	--	--	26.35	170.35
Juchitán	1.6	1.6	442	798
Santo Domingo Ingenio	--	--	--	408.85
Ixtaltepec	--	--	67.5	147.5

Fuente: SENER-IDOM, 2016.

² Los primeros proyectos eólicos en México fueron los de Guerrero Negro (Puerto Viejo), Baja California Sur y La Venta (agencia municipal de Juchitán), Oaxaca, ambos a cargo de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), los cuales iniciaron operaciones en 1982 y 1994, respectivamente (Arnés, 2014). Aunque este autor indica que éstos fueron los únicos parques desarrollados hasta 2009, la SENER-IDOM (2016) indican que el parque La Venta II fue inaugurado en 2007.

³ Información ofrecida por Juárez-Hernández y León (2014) señala que el potencial de producción de energía eólica en esta región supera los 44,000 MW.

⁴ México llegó a 2,000 turbinas (aerogeneradores) y 3,527 MW de capacidad instalada en 2016 y se estima que en 2020 se alcanzarán 12,823 MW (GWEC, 2016).

concentra casi la totalidad de la energía eólica generada en el país (93%), siendo Juchitán y Santo Domingo Ingenio los municipios más destacados. Es decir, un poco más de 9 de cada 10 MW de electricidad generados en México a través de la energía eólica provino de la porción oaxaqueña del Istmo de Tehuantepec.

En el caso específico de Santo Domingo Ingenio, hasta 2016 el municipio concentraba siete parques eólicos, con una capacidad instalada de 603 aerogeneradores y 948.35 MW (Tabla 2).

TABLA 2. CAPACIDAD INSTALADA DE ENERGÍA EÓLICA EN SANTO DOMINGO INGENIO

Parque	Empresa	Inicio de operaciones	Capacidad (MW)	Número de aerogeneradores
Eoliatec del Pacífico	EDF-Mitsui	2013	160.00	80
La Venta III	CFE-Iberdrola	2012	102.85	121
Oaxaca I	CFE-EYRA (ACS)	2012	102.00	51
Oaxaca II, III y IV	CFE-Acciona	2012	306.00	204
Piedra Larga I	Renovalia-Demex	2012	90.00	45
Piedra Larga II	Renovalia-Demex	2014	138.00	69
Zuma	Zuma Energía	2015	49.50	33
TOTAL			948.35	603

Fuente: elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Modalidades en la producción de energía eólica y sus impactos

En México los proyectos eólicos se pueden gestionar bajo los esquemas de productor independiente (la CFE establece un contrato de largo plazo con un productor privado para la adquisición de energía), autoconsumo y pequeño productor. Las disposiciones regulatorias que permiten a la Comisión Reguladora de Energía (CRE) anunciar convocatorias públicas con la intención de licitar determinada capacidad de transmisión, son las llamadas temporadas abiertas, las cuales constituyen un mecanismo que promueve el desarrollo de la energía eólica en la región y en el país (SENER-IDOM, 2016). Por otra parte, la normatividad obliga a la Secretaría de Energía, en coordinación con la Secretaría de Gobernación y las instituciones que correspondan, a realizar ejercicios de consulta y pronunciarse sobre los estudios de impacto ambiental y social emanados de

proyectos de infraestructura eléctrica. En estas acciones se podrán incorporar también la CRE, la CFE y empresas privadas (Ley de la Industria Eléctrica, 2014).

Como todo proyecto de gran envergadura, el desarrollo de la industria eólica en el Istmo de Tehuantepec no ha estado exento de controversias, con voces a favor y otras en contra. Investigaciones como las ejecutadas por Nahmad, Nahón y Langlé (2015) y por la SENER-IDOM (2016) señalan los impactos favorables y negativos asociados a esta industria, mientras que en la de Juárez-Hernández y León (2014) se destacan las causas de rechazo social a los proyectos eólicos en la zona. Entre los impactos sociales positivos destacan la creación de fuentes de empleo, la contraprestación recibida por la comunidad para mejorar servicios e infraestructura pública, las derramas económicas a los propietarios de terrenos,⁵ además de la generación de nuevo empleo inducido en el sector servicios, como los de hostelería y comercio.⁶ Mientras que entre los impactos negativos que se identifican como resultado de la puesta en marcha de los desarrollos eólicos, aparecen la insuficiente generación de empleos, la diferenciación socioeconómica provocada al beneficiar sólo a arrendadores de tierras, la ausencia de información y consulta a la comunidad, las afectaciones a las actividades de sustento de la población (agricultura y ganadería) y el deterioro del suelo, daños a la biodiversidad y generación de ruido.

No obstante, en el trabajo de Nahmad *et al.* (2015) se indica que la oposición a la industria eólica en la región proviene en buena medida de actores que, asumiendo una posición de liderazgo, no resultan directamente afectados por esta actividad, incluso en varios casos no son poseedores de tierras, y cuyo antagonismo es más notorio en los medios de comunicación. A pesar de que esporádicamente, por motivos sociales o económicos, en las comunidades del Istmo de Tehuantepec se presentan bloqueos a los parques eólicos, el documento citado sugiere que la operación suele presentarse con normalidad y cada vez es menor el número de pobladores que siguen a esos líderes.

Metodología

Esta investigación fue de carácter cuantitativo y transversal. En el marco de la investigación se elaboró un instrumento de extensión adecuada y aplicación

⁵ Los conceptos de pago de parte de las empresas eólicas a los propietarios de terrenos son el usufructo (por aerogenerador instalado), las afectaciones (por daños permanentes o derechos de acceso y caminos), las servidumbres (nombrado “derecho de viento”. Cuando el terreno se localiza en la zona directa de influencia de un parque) y el pago por reserva de suelo (SENER-IDOM, 2016).

⁶ En un reciente estudio, Guadarrama y López (2016) detectaron aumento de la capacidad productiva de la industria eólica en Oaxaca, además de crecimiento económico y del empleo en la región.

rápida para extraer información bajo un esquema de muestreo por conglomerados en una etapa. El instrumento final, el cual se calibró mediante un estudio piloto de 44 encuestas levantadas aleatoriamente en el mismo municipio, se integró de 16 ítems agrupados en cuatro ejes: a) valoración general, b) economía y calidad de vida, c) contaminación, y d) transparencia e información (Tabla 3). Los primeros 16 ítems son de respuestas afirmativas o negativas. En los ítems 10 y 15 se levantó, además, información cualitativa. También se pidió a los encuestados que calificaran en una escala de cero a diez, donde 0 es lo peor y

TABLA 3. EJES E INDICADORES EMPLEADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

Valoración general

- VG1. ¿Anteriormente consideraba que la instalación de parques eólicos en su municipio traería beneficios?
- VG2. ¿Cree que la instalación de la industria eólica ha traído ventajas a su municipio?
- VG3. ¿Cree que la instalación de la industria eólica ha traído desventajas a su municipio?
- VG4. ¿Cree que la población general tenga una opinión positiva sobre los parques eólicos?
- VG5. ¿Apoya la instalación de parques eólicos?
-

Economía y calidad de vida

- EyCV1. ¿Aprecia una mejoría en sus ingresos derivada de la industria eólica?
- EyCV2. ¿Considera que en general existe mayor desarrollo económico desde que se instalaron los parques eólicos? (ingresos, empleos, demanda de servicios, etc.)?
- EyCV3. ¿Cree que las empresas eólicas han contribuido para que exista mayor infraestructura social (parques, vialidades, pavimentación de calles, etc.)?
- EyCV4. ¿Considera que es conveniente instalar otro o más parques eólicos en este municipio?
-

Contaminación

- C1. ¿Considera que la instalación de parques eólicos ha generado contaminación?
 C1a. ¿Qué tipo de contaminación? (Anidada en respuesta afirmativa de ítem C1)
 C1b. ¿Cómo le afecta esa contaminación? (Anidada en respuesta afirmativa de ítem C1)
- C2. Antes de la instalación ¿pensaba que los aerogeneradores afectaban el aspecto del paisaje?
- C3. Actualmente ¿considera que los aerogeneradores producen efectos negativos en el paisaje?
- C4. ¿Consideran que los aerogeneradores generan un nivel de ruido que molesta?
- C5. ¿Considera que los parques eólicos generan daños en la naturaleza?
-

Transparencia e información

- Tel1. Antes de su instalación, ¿recibió información acerca de las ventajas y desventajas de la operación de los parques eólicos?
 Tel1a. ¿Quién le proporcionó la información? (Anidada en respuesta afirmativa de ítem Tel1)
 Tel1b. ¿La información fue clara y suficiente? (Anidada en respuesta afirmativa de ítem Tel2)
- Tel2. ¿Conoce el proceso de instalación de parques eólicos?
-

Fuente: elaboración propia.

10 la excelencia, la actuación del gobierno municipal, las empresas eólicas, el comisariado de bienes comunales y la población en general respecto al proceso de gestión, instalación y operación de los parques eólicos. Se utilizó esta escala porque las personas la asocian fácilmente con la escala de calificaciones empleada en la escuela, donde las calificaciones 6, 7, 8, 9 y 10 son aprobatorias y se les relaciona con los calificativos suficiente, regular, bien, muy bien y excelente, respectivamente. Asimismo se registraron el sexo, edad, escolaridad, ocupación y tipo de actor de cada encuestado.

El marco de muestreo se estructuró tomando como referencia el total de manzanas y viviendas habitadas en cada Área Geoestadística Básica (AGEB) de la cabecera municipal, información que provino de las estadísticas arrojadas por el Censo de Población y Vivienda 2010. Con base en las viviendas habitadas y su corroboración en campo se elaboró un listado final de 78 manzanas; cada una integrada aproximadamente por 22 viviendas habitadas. De esta forma las 1,704 viviendas habitadas se agruparon en 78 manzanas. El universo de selección para las unidades primarias de muestreo se conformó por las 78 manzanas. Posteriormente se seleccionaron aleatoriamente siete manzanas. En total se levantaron 131 encuestas vía el censo de las siete manzanas seleccionadas. En cada vivienda se encuestó a un adulto entre 18 y 65 años, o mayor de 65 años pero con salud mental plena. La recolección de información se realizó entre el 15 de julio de 2017 y 15 de agosto de 2017.

Las estimaciones de las proporciones y medias se realizaron con 90% de confiabilidad. El análisis de la muestra recogida incluyó un estudio subpoblacional según las variables explicativas sexo, edad, ocupación, escolaridad y tipo de actor. Adicionalmente, se empleó la prueba de chi-cuadrada para comparar las proporciones de las categorías que generó cada variable explicativa y se describieron las calificaciones que la población otorgó al desempeño de los actores respecto al proceso de gestión, instalación y operación de los parques eólicos en su municipio.

Resultados y Análisis

Características generales de la muestra

La mayoría de las personas encuestadas fueron mujeres de treinta años o más y dedicadas a las labores del hogar (Tablas 4a, 4b y 4c). Respecto a nivel de escolaridad, es de destacar que 35.1% no asistió a la escuela, mientras 47.3% manifestó sólo tener estudios de nivel básico. La alta proporción de personas

encuestadas sin estudios se relaciona directamente con la edad de los participantes, ya que, además, 44.3% expresaron tener 50 años o más (Tablas 4b y 4d). Por otro lado, los actores involucrados en la encuesta pertenecieron primordialmente a la población en general (77.9%); en menor grado los propietarios de tierras pero sin algún generador en sus tierras (16.8%) (Tabla 4e).

TABLA 4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MUESTRA

a) Porcentajes por sexo					b) Porcentajes según edad (años)				
Hombre		Mujer			18 - 29	30 - 49	50 y más		
35.1		64.9			14.5	41.2	44.3		
c) Porcentajes según ocupación					d) Porcentajes según escolaridad				
Campo	Hogar	Comercio	Servicios	Otra	Ninguna	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Licenciatura
19.8	55.7	9.2	6.1	9.2	35.1	28.2	19.1	11.5	6.1
e) Porcentajes según tipo de actor									
Propietario sin aerogenerador en sus tierras			Propietario con aerogenerador en sus tierras			Población en general			
16.8			5.3			77.9			

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

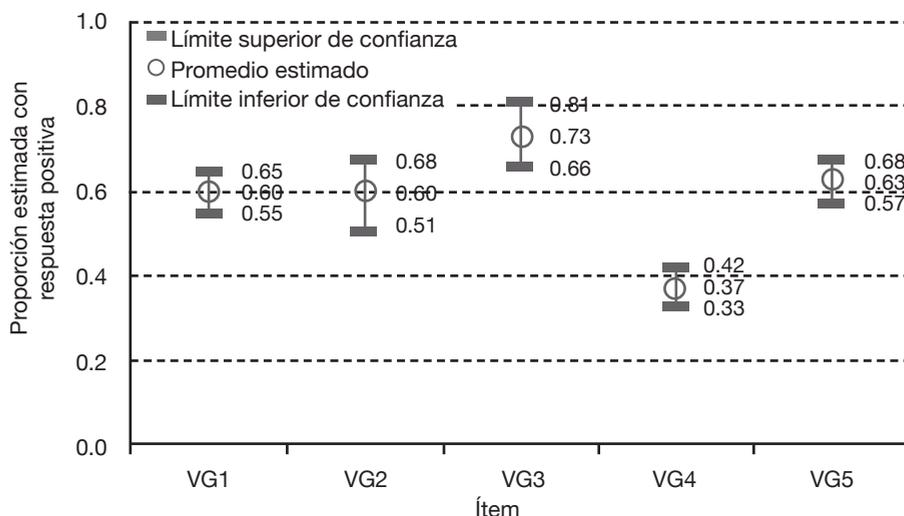
Percepción general

Sobre la percepción general hacia los parques eólicos, los resultados muestran el estatus de una población polarizada que divide a la par opiniones positivas y negativas, aunque con una ligera tendencia hacia una postura positiva (Figura 2a). La instalación y operación de parques eólicos en el municipio se cuestionó desde el principio, pues en las vísperas de su instalación entre 55% y 65% de la población consideraba que traería beneficios. Postura que no ha cambiado pues ya con los parques eólicos en operación entre 51% y 68% de la población expresó que su establecimiento ha traído ventajas. Estos resultados difieren de las tendencias observadas en otras latitudes, donde, de acuerdo con Garrido *et al.* (2015) y Warren *et al.* (2005), a nivel mundial la aceptación de los parques eólicos muestran tres niveles. En primera instancia su aceptación es muy alta como idea abstracta. Sin embargo, su aprobación disminuye en la etapa de planificación y

construcción, pero tiende a recuperarse hasta los niveles observados en la primera etapa una vez que los parques entran en operación.

En este escenario de contrastes, entre 66% y 81% de los habitantes expresaron que la operación de parques eólicos ha traído desventajas⁷, es decir, la población expresó que los parques eólicos han traído más desventajas que ventajas. Este resultado guarda consistencia con la percepción individual de que en promedio sólo una de cada tres personas cree que la población opina positivamente sobre los parques eólicos.

FIGURA 2. RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN SOCIAL POR EJES
a) Rasgos de la valoración general de la operación de parques eólicos

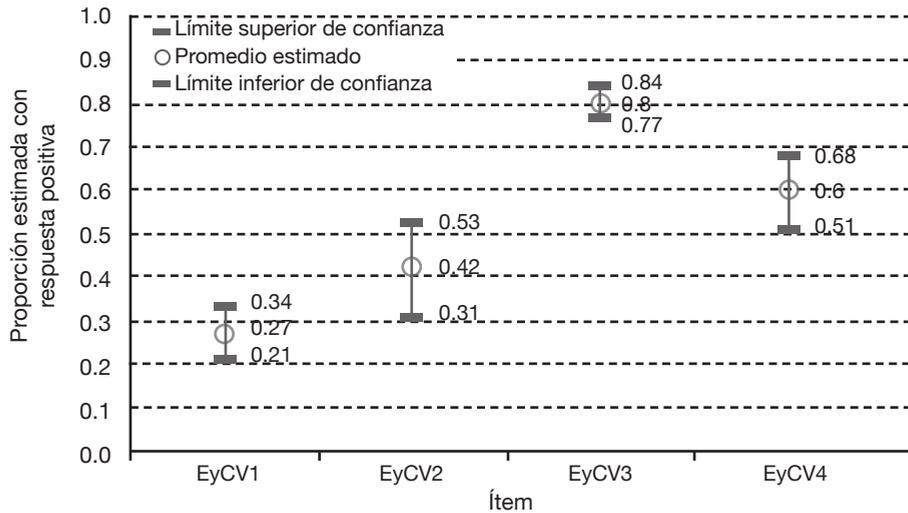


Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

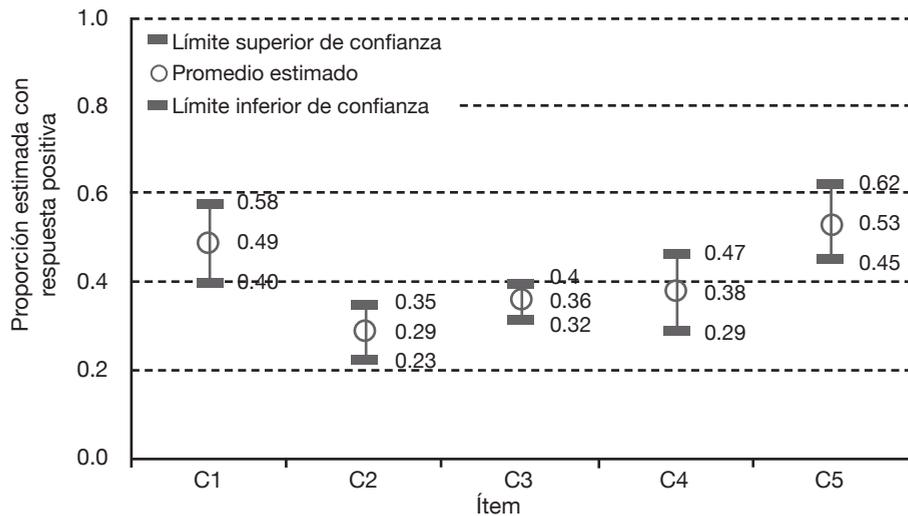
⁷ Los ítems ¿cree que la instalación de la industria eólica ha traído ventajas en su municipio? y ¿cree que la instalación de la industria eólica ha traído desventajas en su municipio? se preguntan a cada encuestado, es decir, no son excluyentes.

FIGURA 2. RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN SOCIAL POR EJES (CONTINUACIÓN)

b) Apreciación y opinión sobre aspectos económicos y de calidad de vida



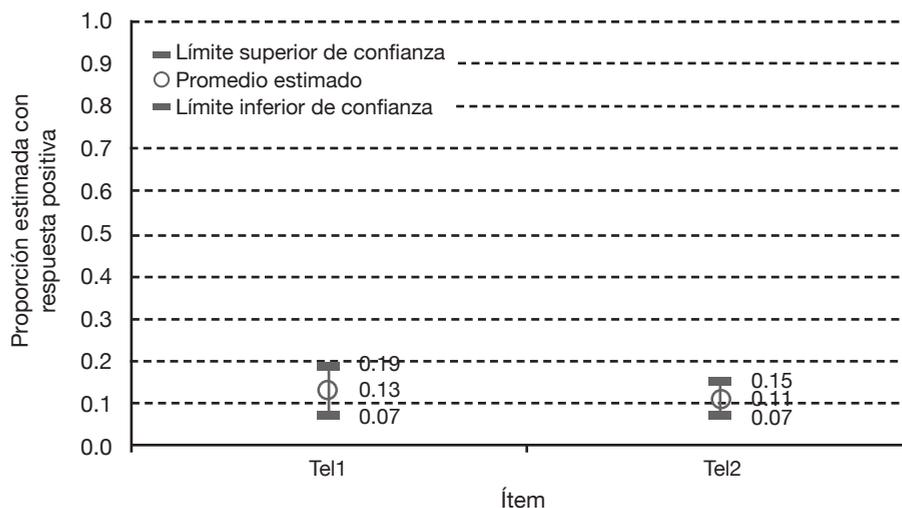
c) Opiniones sobre la contaminación por parques eólicos



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

FIGURA 2. RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN SOCIAL POR EJES (CONTINUACIÓN)

d) Rasgos de la transparencia en la instalación y operación de parques eólicos



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

Economía y calidad de vida

En el ámbito del impacto de los parques eólicos en la economía y calidad de vida de la población del municipio se resaltan tres puntos: a. La mayoría de la población manifestó que no percibe una mejoría en sus ingresos, ni mayor desarrollo económico, desde que se instalaron los parques eólicos; b. Aunque los habitantes no perciben una mejoría en su economía a partir de la operación de los parques, las opiniones hacia las empresas eólicas son favorables, pues 8 de cada 10 manifestaron que éstas han contribuido para que exista mayor infraestructura social en el municipio; y c. El segundo punto parece tener mayor influencia a la hora de adoptar una postura hacia la instalación de parques eólicos, pues más de la mitad de la población está a favor de la instalación de más parques eólicos (Figura 2b).

Contaminación

En cuanto a los temas asociados con la emisión de contaminantes, alrededor de una tercera parte de la población consideraba que los parques eólicos afectarían

el paisaje. Esta proporción no cambió significativamente después de que entraron en operación los mismos. Los resultados muestran, además, que cuatro de cada 10 personas consideran que los aerogeneradores generan un ruido que molesta. Por otro lado, las opiniones sobre la generación de contaminantes y daños a la naturaleza que provocan los parques eólicos se encuentran polarizadas (Figura 2c). La contaminación que producen la asocian con el derrame de aceites, y con los daños por la deforestación realizada durante la construcción de caminos y la instalación de los aerogeneradores, principalmente.

Los resultados anteriores muestran que los aspectos asociados con el impacto de los aerogeneradores en el paisaje y el ruido que generan son factores débiles para explicar la postura hacia los parques eólicos. Cabe señalar que los primeros aerogeneradores se encuentran a no menos de 200 metros de las viviendas (CFE, 2012). En este contexto, los resultados muestran consistencia con los reportados en otros estudios, los cuales señalan que, en general, las personas que viven junto a los parques eólicos no consideran el impacto visual del paisaje ni el ruido emitido por los aerogeneradores como problemas significativos (Warren *et al.*, 2005, Eltham, Harrison y Allen, 2008; Meyerhoff, 2013;). En la misma línea, Krohn y Damborg (1999) encontraron que la cantidad de aerogeneradores que puedan verse desde los domicilios de las personas o lugares visitados con más frecuencia, la cual en Santo Domingo Ingenio es alta, no tiene una influencia negativa en la actitud de las personas hacia los parques eólicos. Otro punto importante a señalar es que el instrumento final para extraer información careció de interrogantes sobre la muerte de aves o murciélagos por colisión con los aerogeneradores, porque la proporción registrada en el estudio piloto fue estadísticamente nula.

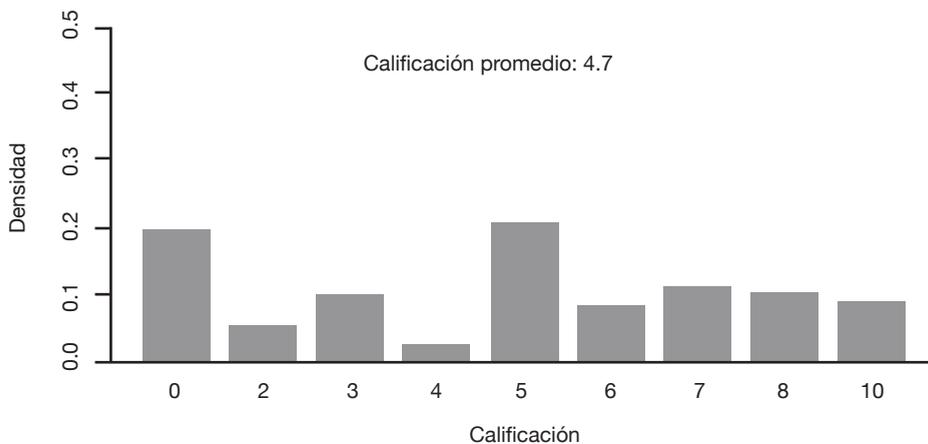
Transparencia y evaluación de actores

El tema de transparencia sobre el proceso gestión, instalación y operación de los parques eólicos ha sido el centro de numerosos debates y la causa de protestas en contra de los parques eólicos. Diversos grupos organizados arguyen que es la falta de transparencia lo que los ha conducido a movilizarse en contra de los parques eólicos. En esta línea, los resultados muestran que de la población en general, 9 de cada 10 personas desconocen ampliamente los beneficios y perjuicios de estos parques, así como su proceso de instalación (Figura 2d).

La evaluación de los actores involucrados en la gestión, instalación y operación de los parques eólicos revelan altas tasas de desaprobación en general. Aunque se presentan frecuencias significativas en todo el rango de calificaciones (entre 0 y 10), se destacan las siguientes asimetrías. a) La evaluación del

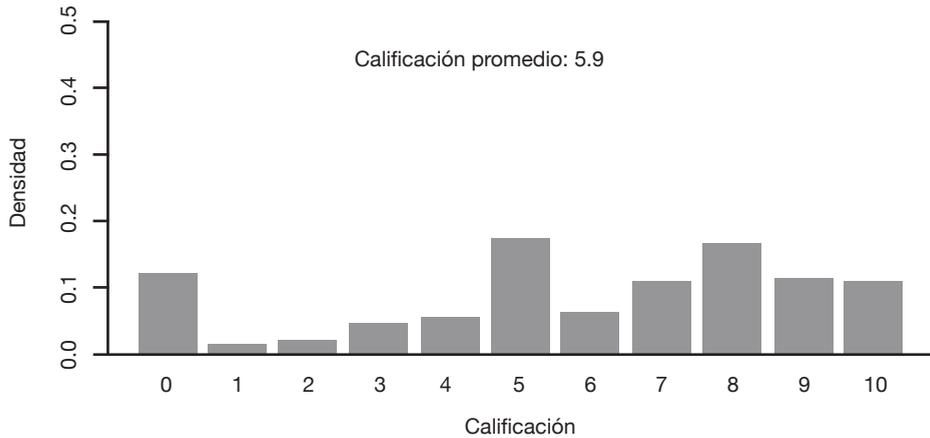
gobierno municipal es bimodal: por un lado, en promedio 40% de la población aprueba su actuar. Sin embargo, del 60% de quienes desaprueban su proceder, 20% le asigna la peor calificación. b) De los actores evaluados, las empresas eólicas fueron las que registraron las mejores calificaciones, con asimetría positiva, es decir, con tendencia a recibir calificaciones entre bien, muy bien y excelente. c) El actor que recibió la peor calificación fue el comisariado de bienes comunales; sólo 22% aprobó su desempeño. En contraste, no sólo 78% reprobó su trabajo, sino que más de 41% le asignó la peor calificación. d) El comportamiento de las calificaciones sobre la actuación de la población en general tiene tendencia aprobatoria (Figura 3).

FIGURA 3. CALIFICACIÓN A LOS ACTORES GUBERNAMENTALES, SOCIALES Y PRIVADOS
a) Gobierno

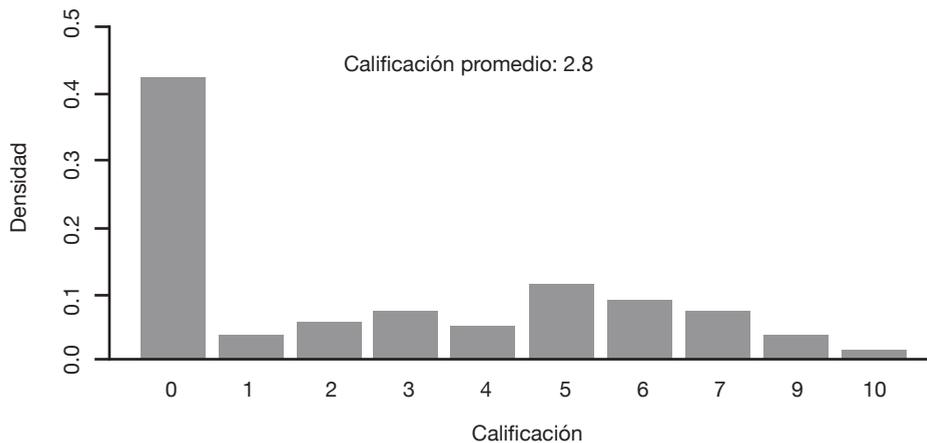


Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

FIGURA 3. CALIFICACIÓN A LOS ACTORES GUBERNAMENTALES, SOCIALES Y PRIVADOS (CONTINUACIÓN)
b) Empresas eólicas

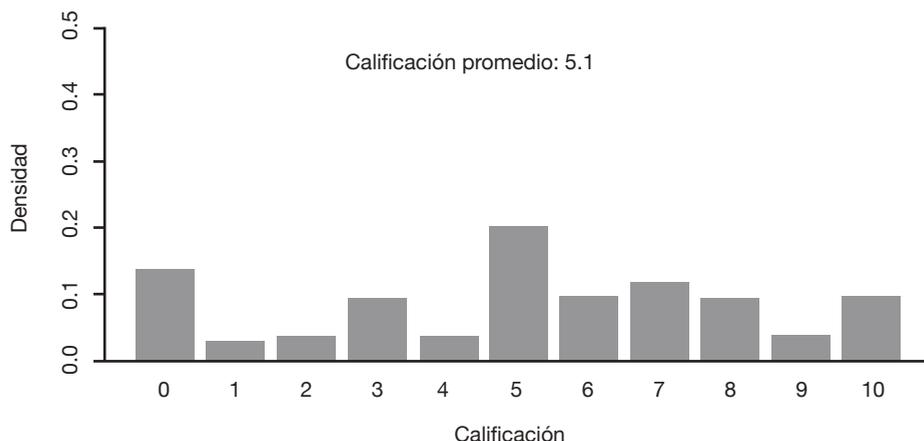


c) Comisariado de bienes comunales



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

FIGURA 3. CALIFICACIÓN A LOS ACTORES GUBERNAMENTALES, SOCIALES Y PRIVADOS (CONTINUACIÓN)
d) Población en general



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

Los resultados en materia de información y transparencia instan a reflexionar ya que numerosas investigaciones alrededor del mundo, como las efectuadas por González y Estevez (2005), Wolsink (2007), Jones y Eiser (2009), Zografos y Saldíe (2012), y Juárez-Hernández y León (2014), señalan que los factores relacionados con la transparencia en la información, la confianza en los actores involucrados, la participación ciudadana y en general la inclusión de la comunidad local en la planeación, instalación y operación de los parques eólicos juegan un papel determinante en el éxito o fracaso de los mismos.

Sobre la confianza en los actores, Eltham *et al.* (2008), Wolsink (2010), Azau (2011) y Firestone, Bates y Knapp (2015) argumentan que en diversas ocasiones la postura negativa de la población hacia la instalación y operación de parques eólicos no es propiamente hacia los parques, sino hacia los actores promotores de los proyectos, quienes tienden a ignorar no sólo a la comunidad local, sino el carácter multidimensional de su impacto: social, económico, ambiental, cultural, etc.

En materia de información y toma de decisiones, Garrido *et al.* (2015) señalan que no sólo una comunicación fluida y transparente entre todos los actores involucrados, sino también la inclusión de la población local y su oportunidad real de influir en el proceso de instalación y operación de parques eólicos pueden evitar que la desconfianza y las actitudes negativas se materialicen en

acciones de resistencia en contra de los proyectos, que en muchas ocasiones propician el conflicto social. En este contexto, Wolsink (2007), Eltham *et al.* (2008) y Azau (2011) señalan que un enfoque participativo de los actores locales aumenta la probabilidad de observar una actitud pública positiva hacia la instalación y operación de parques eólicos.

Proporciones según categorías sociodemográficas

Nótese que, de acuerdo con la literatura, los resultados arrojados en los cuatro ejes de análisis (Figuras 2 y 3), sustancialmente en materia económica y de transparencia y evaluación de actores, muestran un estado de condiciones que inhiben la aceptación plena de los parques eólicos. Así pues, en parte, la resistencia hacia los parques eólicos en el municipio de Santo Domingo Ingenio pudiera explicarse a partir de la desconfianza de la población hacia los actores, principalmente hacia el comisariado de bienes comunales, y en el sentir de que no han provocado un impacto positivo en la economía familiar. Es precisamente en este último punto donde se aprecia una variación según el sexo de las personas: las proporciones de hombres que perciben una mejoría en sus ingresos, mayor desarrollo económico y mejor infraestructura social desde que se instalaron los parques eólicos son mayores que las de las mujeres (Tabla 5a). Adicionalmente, en comparación con las mujeres, los hombres están más a favor de que se instalen nuevos parques eólicos. Pareciera también que las mujeres son ajenas al proceso que conlleva la operación de los parques, porque sólo 6% de ellas declaró conocerlo.

Los resultados muestran que las personas que trabajan en el hogar, casi en su totalidad mujeres, son las que mayormente consideran que la industria eólica ha traído desventajas y las que menos consideran que ha habido mayor desarrollo económico a partir de su instalación. La mayoría de quienes laboran en el campo consideran que, aunque la industria eólica ha traído mayor desarrollo económico al municipio, también ha traído desventajas (Tabla 5b).

La edad y el nivel de escolaridad son variables significativas para explicar la valoración general. Por un lado, las personas menores de 50 años en principio consideraban que los parques eólicos traerían beneficios; las de 50 años o más mostraron una opinión polarizada (Tabla 5c). Tomando como referencia el nivel de estudios, la mayoría de las personas sin escolaridad manifestó que los parques eólicos en su municipio no traerían beneficios. Una postura contraria mostraron las personas con educación media superior y superior. Adicionalmente, se registró una relación inversa entre nivel de escolaridad y las proporciones a favor de que la industria eólica ha traído desventajas (Tabla 5d).

TABLA 5. PROPORCIONES ESTADÍSTICAMENTE DIFERENTES SEGÚN VARIABLE EXPLICATIVA

a) Proporciones afirmativas según sexo					
Ítem	Hombre	Mujer			
¿Aprecia una mejoría en sus ingresos derivada de la industria eólica?*	0.41	0.20			
¿Considera que en general existe mayor desarrollo económico desde que se instalaron los parques eólicos (ingresos, empleos, etc.)?*	0.61	0.32			
¿Cree que las empresas eólicas han contribuido para que exista mayor infraestructura social (parques, vialidades, pavimentación de calles, etc.)?***	0.89	0.75			
¿Considera que es conveniente instalar otro o más parques eólicos en este municipio?*	0.74	0.52			
¿Conoce el proceso de instalación de parques eólicos?*	0.22	0.06			
b) Proporciones afirmativas según el sector donde laboran					
Ítem	Campo	Hogar	Comercio	Servicios	Otra
¿Cree que la instalación de la industria eólica ha traído desventajas a su municipio?*	0.72	0.83	0.67	0.50	0.50
¿Considera que en general existe mayor desarrollo económico desde que se instalaron los parques eólicos (ingresos, empleos, etc.)?*	0.62	0.27	0.67	0.50	0.58
¿Conoce el proceso de instalación de parques eólicos?*	0.27	0.03	0.17	0.25	0.17
c) Proporciones afirmativas según la edad (en años)					
Ítem	18 a 29	30 a 49	50 y más		
¿Anteriormente consideraba que la instalación de parques eólicos en su municipio traería beneficios?*	0.79	0.67	0.48		
¿Cree que la instalación de la industria eólica ha traído desventajas a su municipio?***	0.79	0.63	0.51		
d) Proporciones afirmativas según escolaridad					
Ítem	Ninguna	Primaria	Secundaria	Media superior	Superior
¿Anteriormente consideraba que la instalación de parques eólicos en su municipio traería beneficios?*	0.46	0.62	0.68	0.87	0.63
¿Cree que la instalación de la industria eólica ha traído desventajas a su municipio?*	0.89	0.75	0.64	0.60	0.50
e) Proporciones afirmativas según tipo de actor					
Ítem	Prop. sin aerogenerador en sus tierras	Prop. con aerogenerador en sus tierras	Población en general		
¿Aprecia una mejoría en sus ingresos derivada de la industria eólica?*	0.36	0.71	0.22		
¿Considera que en general existe mayor desarrollo económico desde que se instalaron los parques eólicos? (ingresos, empleos, etc.)?*	0.55	0.71	0.37		
Antes de su instalación, ¿recibió información acerca de las ventajas y desventajas de la operación de los parques eólicos?*	0.36	0.71	0.04		
¿Conoce el proceso de instalación de parques eólicos?*	0.27	0.71	0.04		

*Nivel de significancia de 0.05.

** Nivel de significancia de 0.10

Fuente: elaboración propia.

Si se analiza la información por tipo de actor, los resultados estadísticos muestran que el impacto positivo en la economía familiar y el conocimiento de las ventajas y desventajas de los parques eólicos, incluido el proceso de instalación, se focalizan en los propietarios con aerogenerador(es) en sus tierras, en menor medida los propietarios sin algún aerogenerador en sus tierras, y se margina a la población en general; al menos así es el sentir de la población. Estos últimos resultados abren el debate para trabajos futuros. Por un lado existe la posibilidad de adoptar la posición de que los beneficios por el aprovechamiento de la energía eólica es un tema entre particulares: propietarios de las tierras y empresa; o bien, cómo hacer partícipe a la población de los beneficios directos por el aprovechamiento del viento, al margen de que, las involucradas, sean empresas socialmente responsables.

Conclusiones

El análisis cuantitativo de la percepción social que la población de Santo Domingo Ingenio tiene sobre la gestión, instalación y operación de los parques eólicos conduce a las siguientes conclusiones:

- a) La población divide opiniones a favor y en contra en el sentir de los beneficios que han acarreado los parques eólicos (60%-40%, respectivamente); siendo las personas que laboran en el campo o en el hogar, entre 18 y 29 años, sin instrucción escolar o sólo con estudios de nivel básico, las que tienden a señalar las desventajas que han traído consigo.
- b) La proporción de personas que no apoya la instalación de más parques eólicos es alta (38%), y es independiente del sexo, la edad, la ocupación, la escolaridad y el tipo de actor.
- c) Dos terceras partes de la población no percibe una mejoría en sus ingresos derivada de la industria eólica, aunque esta percepción depende del sexo, el sector laboral y el tipo de actor. Las mujeres, quienes en su mayoría laboran en el hogar, fueron las que más expresaron no sentir mejora alguna en sus ingresos. Como es de esperarse, los propietarios con algún aerogenerador en sus tierras aprecian una mejoría en sus ingresos.
- d) Los temas relacionados con la afectación del paisaje, la contaminación, y la generación de un nivel de ruido que molesta por la operación de aerogeneradores tiende a no ser relevante en la localidad, además de ser independiente del sexo, del nivel de escolaridad, la ocupación, edad y tipo de actor.
- e) La desinformación acerca de las ventajas y desventajas de la operación de los parques eólicos y el desconocimiento del proceso de su instalación son dos problemas severos (que afecta a 9 de cada 10 personas);

dependiendo a su vez del sexo, la ocupación y el tipo de actor. Las mujeres que laboran en el hogar y la población en general parecen estar ajenos al fenómeno, en contraste, todo indica que son los propietarios con algún aerogenerador en sus tierras los que más conocimiento tienen sobre los pros y contras de esta industria.

- f) La desconfianza en los actores es un problema grave, principalmente en el comisariado de bienes comunales. Adicionalmente, entre los actores, el desempeño de las empresas eólicas es la mejor calificada.

Es de notar que el desarrollo de la industria eólica en la porción oaxaqueña del Istmo de Tehuantepec es una realidad. Dado su potencial de producción de electricidad, el cual supera los 44,000 MG en una extensión relativamente pequeña, se prevé continuar con su aprovechamiento hasta tener entre 3,000 y 4,000 aerogeneradores en operación en 2026 (Juárez-Hernández y León, 2014). En este contexto, es importante atender los puntos negativos, los cuales se expusieron anteriormente, que pudieran aumentar las probabilidades del surgimiento de conflictos que eviten el desarrollo y éxito de la industria eólica en el Istmo de Tehuantepec.

Bibliografía

- Azau, S. (2011). Nurturing public acceptance. *Wind Directions*, 30 (4), 30-36.
- Arnés, C. *Estudio del potencial eólico para generación eléctrica en el Istmo de Tehuantepec, Oaxaca, México* (proyecto final de posgrado). Escuela Técnica de Ingenieros Industriales y Telecomunicación, Ciudad de México.
- Centro de Colaboración Cívica (CCC)-México (2015). Historias y aprendizajes sobre el desarrollo de la energía eólica en México. Recuperado de www.colaboracioncivica.org/esp/historias-y-aprendizajes-sobre-el-desarrollo-de-la-energia-eolica-en-Mexico/.
- Comisión Federal de Electricidad (CFE) (2012). *Plan de desarrollo de poblaciones indígenas – Proyecto la Venta III*. Comisión Federal de Electricidad.
- Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) (2000). *Indicadores sociodemográficos de la población total y la población indígena por municipio, Oaxaca, Santo Domingo Ingenio*. Recuperado de www.cdi.gob.mx/cedulas/2000/OAXA/20505-00.pdf.
- Eltham, D., Harrison, G, y Allen, S. (2008). Change in public attitudes towards a Cornish wind farm: Implications for planning. *Energy Policy*, 36, 23-33. <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2007.09.010>.
- Firestone, J., Bates, A., y Knapp, L. (2015). See me, feel me, touch me, heal me: Wind turbines, culture, landscapes, and sound impressions. *Land Use Policy*, 46, 241-249. <http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.02.015>.
- Garrido, J., Rodríguez, I. y Vallejos A. (2015). Las respuestas sociales a la instalación de parques eólicos: el caso del conflicto Mar Brava en la Isla Grande de Chiloé (Chile), *Papers: Revista de sociologia* 100(4):547. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/papers.2183>.
- Global Wind Energy Council (GWEC) (2016). *Global Wind Report*, 2016. Recuperado de www.gwec.net/publications/global-wind-report-2/global-wind-report-2016/.

- González, M., y Estévez, B. (2005). Participación, comunicación y negociación en conflictos ambientales: Energía eólica marina en el mar de Trafalgar. *Arbor*, 181 (715), 377-392. <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2005.i715>.
- Guadarrama, M. A. y López, N. (2016). Corporaciones transnacionales y desarrollo local: el caso de los parques eólicos en Oaxaca. *RIEM*, 13, 41-61.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) (2017). *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones en México, Estado de Oaxaca, Santo Domingo Ingenio*. Recuperado de www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM20oaxaca/municipios/20505a.html.
- Jones, C., y Eiser, R. (2009). Identifying predictors of attitudes towards local onshore wind development with reference to an English case study. *Energy Policy*, 37, 4604-4614. <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2009.06.015>.
- Juárez-Hernández, S. y León, G. (2014). Energía eólica en el Istmo de Tehuantepec: desarrollo, actores y oposición social. *Revista Problemas del Desarrollo*, 178 (45), 139-162.
- Krohn, S., y Damborg, S. (1999). On public attitudes towards wind power. *Renewable Energy*, 16, 954-960. [http://dx.doi.org/10.1016/S0960-1481\(98\)00339-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0960-1481(98)00339-5).
- Ley de la Industria Eléctrica (2014). *Diario Oficial de la Federación*, 11 de agosto de 2014.
- Meyerhoff, Jürgen. (2013). Do turbines in the vicinity of respondents' residences influence choices among programmes for future wind power generation? *The Journal of Choice Modelling*, 7, 58-71. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jocm.2013.04.010>.
- Nahmad, S., Nahón, A. y Langlé, R. (2015). *La visión de los actores sociales frente a los proyectos eólicos en el Istmo de Tehuantepec*. Ciudad de México, México: CIESAS.
- Rebollo, A. (2016). *The future Will be renewable-based or there won't be a future*. En GWEC (Global Wind Energy Council), *Global Wind Report*, 2016. Recuperado de www.gwec.net/publications/global-wind-report-2/global-wind-report-2016/.

- Renewable Energy Policy Network for the 21st Century (REN21) (2017). *Renewables 2017 Global Status Report*. París: REN21 Secretariat.
- Secretaría de Energía (SENER)-Ingeniería y Dirección de Obras y Montaje (IDOM) (2016). *Evaluación ambiental y social estratégica para el desarrollo eólico en el sur del Istmo de Tehuantepec*. México: Secretaría de Energía. Recuperado de www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/136647/18439_EASE-E_lico_Tehuantepec_Resumen_ejecutivo_espa_ol.pdf.
- Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) (2017). *Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2017. Oaxaca, Santo Domingo Ingenio*. Recuperado de www.diariooficial.gob.mx/SEDESOL/2017/Oaxaca_505.pdf.
- Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2010). *Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social, Santo Domingo Ingenio, Oaxaca*. Recuperado de www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/34841/Oaxaca_505.pdf.
- Warren, C. R., Lumsden C., O'Dowd, S. y Birnie R. V. (2005). Green on green: public perceptions of wind power in Scotland and Ireland. *Journal of Environmental Planning and Management*, 48(6), 853-875. DOI: 10.1080/09640560500294376
- Wolsink, M. (2007). Wind power implementation: The nature of public attitudes: Equity and fairness instead of "backyard motives". *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 11, 1188-1207. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rser.2005.10.005>.
- (2010). Near-shore wind power: Protected seascapes, environmentalists' attitudes, and the technocratic planning perspective. *Land Use Policy*, 27, 195-203. <http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2009.04.004>.
- Zografos, C., y Saladié, S. (2012). La ecología política de conflictos sobre energía eólica: Un estudio de caso en Cataluña. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 58 (1), 177-192.



Fuente: Monet, C., (1871). The Windmill on the Onbekende Gracht. [Imagen]. Recuperado de: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/e6/Claude_Monet_-_The_Windmill_on_the_Onbekende_Gracht,_Amsterdam_-_Google_Art_Project.jpg.

La marca en el sector de la alimentación en España. Un activo intangible que incrementa la competitividad en las empresas

*The brand in the food sector in Spain.
An intangible asset that increases the
competitiveness in companies*

Artículo recibido:10/02/2018

Aceptado: 31/03/2018

Estela Núñez Barriopedro*
ORCID:0000-0002-2292-8147

Julio Cerviño Fernández**
ORCID: 0000-0002-2589-2573

Rafael Ravina Ripoll***
ORCID: 0000-0001-7007-3123

RESUMEN

En la actualidad la marca es un instrumento clave de valor añadido en las empresas. Una marca fuerte es la forma más eficiente de crear y mantener una valiosa ventaja competitiva. Esta investigación analiza el valor añadido de las marcas desde la perspectiva del consumidor, puesto que el valor de marca percibido es la clave para diferenciar entre lo que cuesta fabricar y distribuir una marca y lo que los consumidores estarían dispuestos a pagar por la misma. Mediante el método de precios primados, esta investigación aporta conocimiento sobre cuáles son las marcas con mayor valor añadido en el mercado de consumo español de productos de alimentación. También analiza el valor añadido de las marcas líderes en relación a las marcas del distribuidor.

Palabras clave: valor de marca, competitividad, posicionamiento.

* Investigadora. Universidad de Alcalá, España.

** Profesor. Universidad Carlos III de Madrid, España.

*** Profesor. Universidad de Cádiz, España.

ABSTRACT

Nowadays, the brand is a key instrument of added value in companies. A strong brand is the most efficient way to create and maintain a valuable competitive advantage. This research analyzes the added value of brands from the perspective of the consumer since the perceived brand equity is the key to differentiate between what it costs to manufacture and distribute a brand and what consumers would be willing to pay for it. Using the prized price method, this research provides knowledge on which are the brands with the highest added value in the Spanish consumer market for food products. It also analyzes the added value of the leading brands in relation to the brands of the distributor.

Keywords: knowledge management, competitiveness, aeronautics industry.

Como referenciar este artículo:

Núñez, E., Cerviño, J. y Ravina, R. (2018). La marca en el sector de alimentación en España. Un activo intangible que incrementa la competitividad en las empresas. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 99-117.

Introducción

En la actualidad nos encontramos cada vez con mercados más competitivos y globalizados. Por lo que las organizaciones se plantean el reto de diferenciarse o morir. Ante esta situación la marca se convierte en instrumento clave de valor añadido en las empresas. Una marca fuerte es la forma más eficiente de crear y mantener una valiosa ventaja competitiva. Además, una marca fuerte puede provocar grandes diferencias en la elección del consumidor de un producto o servicio sobre otros aparentemente iguales. Esta investigación analiza el valor añadido de las marcas desde la perspectiva del consumidor. El valor de la marca también puede ser identificado desde la óptica del fabricante y desde el distribuidor. Pero como apunta Farquhar (1989), la capacidad de una marca de generar valor añadido para el consumidor es lógicamente prioritario. Las diferentes percepciones entre las marcas se encuentran, en realidad, en la mente del consumidor (Yoo, Donthu, y Lee, 2000). En otras palabras, el valor de marca percibido es la clave para diferenciar entre lo que cuesta fabricar y distribuir una marca y lo que los consumidores estarían dispuestos a pagar por la misma.

Revisión de la literatura

El valor de marca es un concepto que ha sufrido una evolución importante en su entendimiento y en las variables que lo componen (Rubinstein, 1996). Podríamos afirmar que el valor de marca es el conjunto de percepciones y experiencias favorables o desfavorables (características, cualidades y beneficios), que generan una imagen específica en la mente del consumidor a partir de la personalidad y posicionamiento que detenta la marca, el cual añade o no valor al producto o servicio diferenciándolo como único. Este conjunto de percepciones favorables que representan e identifican a una marca son las que atraen y esperan los consumidores que cumpla. De allí la significativa responsabilidad de cubrir con las expectativas generadas por la marca en la mente del consumidor, ya que, su grado de cumplimiento determinará si el consumidor le suma o resta valor a esa marca en su mente.

Existe una gran variedad de enfoques sobre métodos de valoración de marca. Muchos son los autores que han dado su propio punto de vista sobre la medición de valor de marcas. A continuación, se hace una revisión de los mismos, siendo conscientes de las limitaciones de cada uno de ellos.

Para Aaker (1991, 1996) el valor de marca se mide en cinco categorías: fidelidad, reconocimiento del nombre, calidad percibida, asociaciones

adicionales a la calidad percibida y otros activos relacionados con el comportamiento del mercado.

El método de valoración por el coste teórico, considera a la marca como el valor de las inversiones realizadas a lo largo del tiempo. Favorece a aquellas empresas en las que su valor de marca se ha creado a partir del marketing y de la publicidad. Este método se obtiene calculando la suma de todos los costes o inversiones relacionados con su comunicación, distribución, investigación y desarrollo, etc., durante un periodo de tiempo determinado (Kapferer, 1994, 2012; Arnold, 1994).

La valoración por el coste actual o de reposición, se define con el coste actual como el equivalente a lo que un tercero está dispuesto a pagar por una marca, o al coste del proceso de consolidación de ésta, partiendo de cero (Arnold, 1994). Para la utilización de este método es importante considerar parámetros como la imagen, notoriedad, cuota de mercado, liderazgo, etc. y se establecen dos hipótesis: la primera sobre el coste de lanzar al mercado una marca con éxito similar a la que se esté valorando, y la segunda relativa a las probabilidades de alcanzar dicho éxito al coste previsto (Oubiña, Rubio y Yagüe, 2006).

En el Método del Valor de Mercado, el valor de la marca se establece a partir de los valores de marcas similares en el mercado (Srivastava, Shervani, Fahey 1998; Murphy, 1991; Davies, y Brito, 2004). Una vía para calcular el valor de la marca en éste método sería a través de la investigación a clientes, interrogándolos acerca de cuánto estarían dispuestos a pagar por ciertos atributos o características de un producto o servicio (una de éstas características sería el nombre de la marca).

La valoración por los potenciales beneficios futuros, se centra en la rentabilidad futura materializada en los *cash flows* futuros. En este caso el valor de marca se corresponde con el valor actual de los beneficios futuros. El principal inconveniente de este método es que al proyectarse el flujo de caja no se tiene en cuenta los posibles cambios en el entorno del mercado. Es factible que el flujo de caja no dependa enteramente de la marca sino de las habilidades administrativas y de marketing de los gerentes de marca y en otros casos, del sistema de distribución diseñado para la marca (Murphy, 1991; Aaker, 1994; Aaker y Biel, 2013; Ailawadi, Lehmann y Neslin 2003).

El Método Precio Primado, pone en equilibrio todos los factores que están relacionados con la valoración de la marca, por medio de la aplicación de un múltiplo apropiado a las ganancias derivadas de la marca, este método cumple con los requisitos del marketing, finanzas y legales. Se toma como base el nivel actual de rentabilidad, expresado como un promedio ponderado

de las utilidades generadas en los últimos años. Existen siete factores ponderados: liderazgo, estabilidad o longevidad, mercado, internacionalización, tendencia, soporte, protección. Estos factores dan pie para la configuración de una marca ideal contra la cual se comparan los resultados de la marca permitiendo establecer un valor. La marca ideal es la marca libre de riesgo para su evaluación.

El método se realiza a través de tres análisis interrelacionados:

- a) Análisis financiero. Una marca sólo es valiosa por lo que produce en la actualidad y por lo que se espera produzca en el futuro. Las ganancias de la marca son parte de las ganancias de la operación total por lo que es necesario dividir o separar las ganancias de las distintas marcas o a los segmentos de la misma marca. Por el uso de los activos intangibles, la empresa debe cargar una tasa.
- b) Análisis del mercado. A menudo las ganancias de los intangibles se deben enteramente a la marca, pero en ocasiones se deben en su mayor parte a otros intangibles, sirva de ejemplo la creatividad (Núñez-Barriopedro *et al.*, 2018). Hay que identificar qué proporción de los beneficios provenientes de intangibles son atribuibles a la marca, o que recibe el nombre de “rol de la marca”.
- c) Análisis de la fortaleza de marca. Al igual que cuando se valora una empresa o un negocio, el valor de la marca debe reflejar el riesgo de las ganancias de la marca. La fortaleza de la marca es inversamente proporcional al riesgo. Cuanto más fuerte sea la marca menor será la tasa de descuento y viceversa.

Este método se puede aplicar indistintamente a marcas adquiridas o desarrolladas internamente. Permite hacer comparaciones entre industrias y entre marcas. Los activos del valor de la marca como la notoriedad, la calidad percibida, la identidad, y la fidelidad, tienen el potencial de suministrar un precio primado a la marca (Holbrook, 1992; Chaudhuri y Holbrook, 2001). Este método se basa en el cálculo del precio extra de un producto con marca respecto a otro producto con características análogas sin marca, es decir, se valora el precio de venta que puede lograr una marca, por encima de los precios de la competencia.

Un enfoque sugerido e implementado por los profesores de finanzas Carol J., Simón y Mary Sullivan de la Universidad de Chicago, es el precio de

las acciones que calcula el valor de la marca en función del valor financiero de mercado de la empresa; es decir, se tiene en cuenta el precio de las acciones, basándose en la idea de que el mercado bursátil ajustará el precio de la empresa reflejando las expectativas futuras de sus marcas (Capraro y Srivastava, 1997). El valor de mercado de la compañía está en función del precio y de la cantidad de acciones. El valor de la marca se asume en función de la antigüedad y el orden de entrada al mercado de la misma, es decir, a mayor antigüedad mayor valor, la publicidad acumulada crea valor, y la participación en la industria, ya que se relaciona con ventajas de posicionamiento (Barriopedro *et al.*, 2013).

Un método propuesto por Chocarro, Cortiñas y Elorz, (2009) es la aproximación al valor de la marca a través del modelo de elección del consumidor. Este método permite medir el valor que los consumidores asignan a la marca. Para conseguir este objetivo, el modelo agrupa a los consumidores de un mercado en segmentos cuyo comportamiento sea homogéneo en su proceso de elección de una marca y relaciona, para cada uno de los segmentos, la utilidad proporcionada por la compra con las asociaciones de marca-producto del consumidor, con las características físicas de la marca del producto, y las acciones de marketing que se desarrollan a corto plazo para dicha marca.

El Método de valoración de la contabilidad de momentos, desarrollado por Farquhar e Ijiri (1993), considera que una medida sobre el funcionamiento de una marca, comúnmente utilizada, son sus ventas. Otro método para medir la causa del valor de marca es el análisis conjunto, esta técnica permite descomponer la utilidad de un producto para el consumidor en componentes (Rangaswamy, Burke y Oliva 1993): la utilidad derivada de los atributos físicos del producto, la derivada de la presencia de marca y la resultante de la interacción entre marca y los atributos del producto. Como alternativa del análisis conjunto como método de valoración del capital de marca, autores como Park y Srinivasan (1994) y Gómez Arias (1995) proponen un método que permite estudiar simultáneamente la influencia de la marca y de sus componentes en las preferencias de los consumidores. El problema fundamental de este método es que integra información de los atributos de forma individualizada y no a través de un modelo conjunto que contemple posibles interacciones entre ellos.

Existe una amplia literatura de investigación en marketing acerca de la modelización que intenta explicar la elección de marca por parte de los consumidores y los clientes (Woodall, 2003). En cualquiera de los métodos antes comentados se intenta entender cómo la marca crea valor para la empresa y medir esta creación de valor correctamente (Ripoll, Barriopedro y Suárez 2018).

En la mayoría de los métodos se intenta no incurrir en más subjetividades que las necesarias para valorar la empresa. El investigador debe elegir entre realizar desde el inicio una selección de elementos a considerar, para poder operar después con un instrumental preciso, o bien captar la realidad con toda su imprecisión y operar con estas informaciones “borrosas”, aún sabiendo que los resultados vendrán dados de manera imprecisa. La decisión se reduce a elegir entre un modelo preciso pero que no refleje la realidad y un modelo vago pero más adecuado a la realidad.

Para este análisis sobre el valor añadido de las marcas en distintas categorías de productos de alimentación del mercado español, el método seleccionado es el de precios primados por ser el más objetivo. Usando algunas de las dimensiones presentadas por Crimmins (2000), se analizaron el valor añadido del valor de marca de 17 categorías de producto. Se midió el valor añadido de la marca líder respecto a las marcas seguidoras y respecto a la marca del distribuidor. Este análisis aporta conocimiento sobre cuáles son las categorías de producto con mayor valor añadido respecto a las categorías sin valor añadido. La investigación también valora las marcas del distribuidor comparando el valor añadido de las marcas líderes en relación a las marcas del distribuidor.

Se utilizó el método de precios primados (Holbrook, 1992) que se basa en el cálculo del precio extra de un producto con marca respecto a otro producto con características análogas sin marca, es decir, se valora el precio de venta que puede lograr una marca, por encima de los precios de la competencia. Como ya se ha utilizado en otras investigaciones similares como la de Crimmins (2000) con el fin de hacer operativa este método se aplicando la siguiente fórmula:

Fórmula 1

Siguiendo estos razonamientos teóricos, se midió el valor añadido de las marcas en un rango de categorías de productos del mercado español de alimentación. En el siguiente apartado se presenta la metodología y la muestra de categorías analizadas en esta investigación exploratoria.

Metodología y muestra

Para seleccionar las 17 categorías principales de productos, en el mercado de consumo español de alimentos, se ha seguido la orientación de estudios anteriores (Cerviño y Peralba, 2003), siendo estas categorías de productos alimenticios las que forman parte de la cesta de la compra del IPC. La lista de categorías de productos analizados se muestra en la Tabla 1.

TABLA 1. LISTADO DE CATEGORÍAS Y PRODUCTOS ANALIZADOS

-
1. Leche (1 litro)
 2. Pan de molde (1 kg.)
 3. Chocolate (1 kg.)
 4. Galletas (1 kg.)
 5. Atún (1 kg.)
 6. Arroz (1 kg.)
 7. Agua (1 litro)
 8. Aceite (1 litro)
 9. Azúcar (1 kg.)
 10. Pasta (1 kg.)
 11. Miel (1 litro)
 12. Salchichas (1 kg.)
 13. Harina (1 kg.)
 14. Margarina (1 kg.)
 15. Yogurt (1 kg.)
 16. Vinagre (1 litro)
 17. Patatas fritas congeladas (1 kg.)
-

Fuente: elaboración propia.

El trabajo de campo se llevó a cabo entre los meses de marzo y abril de 2017, mediante el desplazamiento a las superficies comerciales o por observación del precio publicado en la página web propia del distribuidor en internet. Se seleccionaron los siguientes diez establecimientos siguientes: Hipercor, Supersol, Carrefour, Alcampo, Eroski, Ahorramás, Mercadona, Día, Lidl y Froiz en la Comunidad Autónoma de Madrid.

Para identificar la marca líder y las marcas seguidoras en el mercado de consumo español de alimentos, se ha seguido la orientación de rankings publicados en estudios anteriores sobre las mejores marcas del sector de la alimentación (Cerviño y Peralba, 2003). Además, se ha considerado la presencia y el precio de la marca en los supermercados.

La vía para medir los precios primados vinculados a la marca sería observar los niveles de precio en el mercado. Para poder llevar a cabo este método debemos tener en cuenta los precios de las marcas de las diferentes categorías de producto en el mercado. En la Tabla 2 se puede ver el precio de las diferentes marcas por categorías.

Resultados de la investigación

Una vez seleccionadas las marcas y hallado el precio medio de todas, se aplicó el método del Precio Primado para obtener el valor añadido de la marca líder respecto al seguidor 1, al seguidor 2 y a las marcas del distribuidor de cada producto (véase Tabla 3).

TABLA 2. PRECIOS DE LAS DIFERENTES MARCAS POR CATEGORÍAS

Producto	Marca líder	Precio €	Seguidor 1	Precio €	Seguidor 2	Precio €	Precio € marcas blancas
Leche €/l	Pascual	0,89	Asturiana	0,84	Lauki	0,78	0,56
Pan €/kg	Bimbo	2,38	Panrico	2,12			1,30
Chocolate €/kg	Lindt	8,46	Milka	6,90	Nestlé	6,79	4,51
Galletas €/kg	Cuéstara	2,26	Fontaneda	2,20	Flora	2,95	1,28
Atún €/kg	Albo	16,60	Calvo	17,70	Isabel	13,78	11,05
Arroz €/kg	SOS	1,30	La Fallera	1,30	Nomen	1,26	0,87
Agua sin gas €/l	Solán de cabras	0,49	Font vella	0,31	Bezoya	0,36	0,24
Aceite de Oliva €/l	Carbonell	2,92	La española	2,70	Ybarra	2,61	2,29
Azúcar €/kg	Azucarera	0,91					0,87
Pasta €/kg	Gallo	1,46	Barilla	2,45			1,15
Miel €/kg	Granja San Francisco	9,24	Luna de miel	6,45			6,05
Salchichas Frankfurt €/kg	Oscar Mayer	5,06	Campofrío	3,73	El pozo	2,93	2,26
Harina €/kg	Gallo	0,71	Nomen	0,93			0,49
Margarina €/kg	Flora	5,23	Ligeresa	4,70	Tulipan	4,11	1,92
Yogurt €/kg	Danone	1,65	Nestlé	2,19	Asturiana	1,25	0,86
Vinagre €/l	Procer	0,70	Carbonell	0,67	Ybarra	0,59	0,44
Patatas fritas congeladas €/kg	McCain	2,28					1,24

Fuente: elaboración propia.

TABLA 3. PRECIOS PRIMADOS RESPECTO AL SEGUIDOR 1, AL SEGUIDOR 2 Y A LAS MARCAS DEL DISTRIBUIDOR, RESPECTIVAMENTE

Producto	M.lider/seguidor 1	P. primado	M.lider/seguidor 2	P. primado	M.lider/M.biancas	P. primado
Leche €/l	Pascual/Asturiana	6,38%	Pascual/Lauki	15,04%	Pascual/M.Biancas	60,18%
Pan €/kg	Bimbo/Panrico	12,47%			Bimbo/M.biancas	83,73%
Chocolate €/kg	Lindt/Milka	22,65%	Lindt/Nestlé	24,62%	Lindt/M.biancas	87,46%
Galletas €/kg	Flora/Cuéstara	2,37%	Flora/Fontanada	-23,56%	Flora/M.biancas	76,65%
Atún €/kg	Albo/Calvo	-6,25%	Albo/Isabel	20,43%	Albo/M.biancas	50,19%
Arroz €/kg	SOS/La Fallera	0,65%	SOS/Nomen	3,36%	SOS/M.biancas	49,34%
Agua sin gas €/l	Solán de cabras/Font Vella	55,35%	Solán de Cabras/Bezoya	50,08%	Solán de Cabras/M.biancas	101,76%
Aceite de Oliva €/l	Carbonell/La española	8,02%	Carbonell/Ybarra	12,04	Carbonell/M.biancas	27,60%
Azúcar €/kg					Azucarera/ M.biancas	7,46%
Pasta €/kg	Gallo/Barilla	-40,59%			Gallo/M.biancas	26,33%
Miel €/kg	Granja S.F/Luna de miel	43,33%			Granja/ M.biancas	52,64%
Sachichas Frankfurt €/kg	Oscar Mayer/Campofrio	35,74%	Oscar/EI pozo	72,40%	Oscar Mayer/M.biancas	123,77%
Harina €/kg	Gallo/Nomen	-23,68%			Gallo/M.biancas	45,45%
Margarina €/kg	Flora/Ligeresa	11,17%	Flora/tulipan	27,33%	Flora/M.biancas	172,95%
Yogurt €/kg	Nestlé/Danone	-24,77%	Nestlé/Asturiana	32,00%	Nestlé/M.biancas	91,30%
Vinagre €/l	Procer/Carbonell	5,00%	Procer/Ybarra	19,32%	Procer/M.biancas	57,84%
Patatas fritas congeladas €/kg					Mc Cain/ M.biancas	84,28%

Fuente: elaboración propia

Observando los resultados de los precios primados para cada producto se puede decir que es el porcentaje que el consumidor está dispuesto a pagar por una marca líder en comparación con sus competidoras o con la marca blanca. Por ejemplo, en el caso del agua, los consumidores están dispuestos a pagar un 101.76% más por agua de la marca Solán de Cabras que por la marca blanca.

En la Tabla 4, se observan los principales estadísticos analizados. La media indica el valor añadido medio de la marca líder respecto a la marca blanca de todos los establecimientos, en este caso, ha sido del 56.65%. Destacar que los consumidores en general están dispuestos a pagar por la marca líder un 52.64 % sobre la marca genérica.

TABLA 4. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

	M.lider-M.Seguidor1(%)	M. líder-M.Seguidor2(%)	M.lider-M. blancas(%)
Muestra	17 categorías	17 categorías	17 categorías
Media	12,7048	23,0015	56,65
Mediana	8,02184	20,4262	52,64
Varianza	6,90482	6,03371	8,4
Desviación típica	26,277	24,5636	29,02
Mínimo	-40,5896	-23,5593	7,46
Máximo	55,3514	72,4026	101,76
Rango	95,941	95,9619	94,303
Asimetría	-28,2531	25,4121	-11,5957
Coef. de variación	206,827%	106,791%	51,2337%

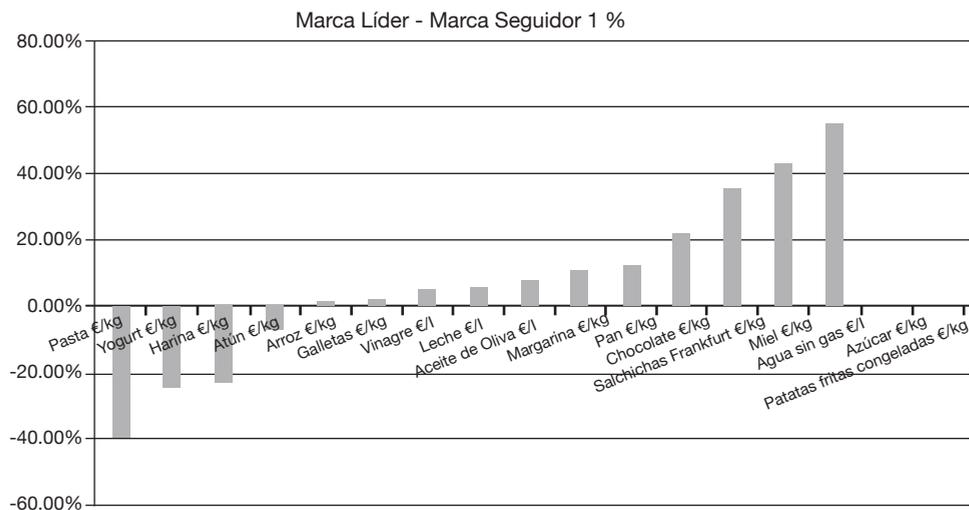
Fuente: elaboración propia.

Con respecto al rango se puede decir que es bastante amplio, ya que el valor añadido de la marca líder respecto a la marca blanca varía desde el menor, que tiene un valor de 7.46 %, hasta el mayor con 101.76 % (véase Tabla 4). Con esto podemos observar que existen grandes diferencias en cuanto al valor añadido de algunas marcas, por ejemplo, el valor añadido de la marca líder respecto a la marca blanca del arroz es casi despreciable. Sin embargo, el valor añadido del agua es casi de un 180 % mayor (véase Gráfico 3).

En el Gráfico 1 vemos el valor añadido de la marca líder respecto de la marca seguidora 1 de los 17 productos. En este caso, la media es 12.7 % (véase Tabla 4). La mediana de la marca líder respecto del seguidor 1 es el valor más pequeño de las tres medianas ya que la diferencia de precios es menos significativa.

El valor añadido mínimo para este caso es -40.59 % que se corresponde con el valor añadido del producto pasta (véase Gráfico 1) y el máximo

GRÁFICO 1. EL VALOR AÑADIDO DE LA MARCA LÍDER RESPECTO A LA MARCA SEGUIDORA 1



Fuente: elaboración propia.

valor lo alcanza el agua, siendo 55.35 %. Por tanto, el rango es 95,94 %, esta medida se corresponde con la diferencia entre el valor añadido máximo y el mínimo de los productos.

Es importante señalar que el azúcar y las patatas no están representados en el gráfico debido a que no existe marca seguidora 1 de esos productos en los supermercados.

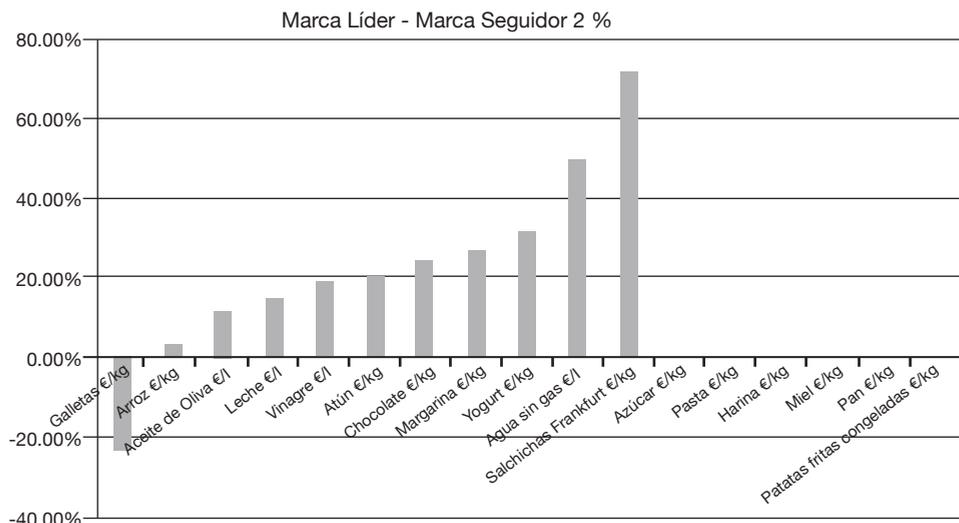
El Gráfico 2 muestra el valor añadido de la marca líder en relación con la marca seguidora 2. En este caso la media toma un valor de 23 % (véase Tabla 3). La mediana es igual a 20.4 %.

El valor añadido mínimo de la marca líder respecto a la marca seguidora2 es -23.56 % correspondiente al valor añadido del producto galletas y el máximo valor lo obtienen las salchichas, siendo 72.4 %. Podemos decir que no tiene muchas diferencias, en cuanto, a la amplitud del rango de la marca líder respecto a la marca seguidora 2, con un valor de 95.96.

De igual forma apreciamos en el gráfico, seis productos sin representar en el gráfico, esto nos indica que no existe marca seguidora 2 de esos productos en los establecimientos.

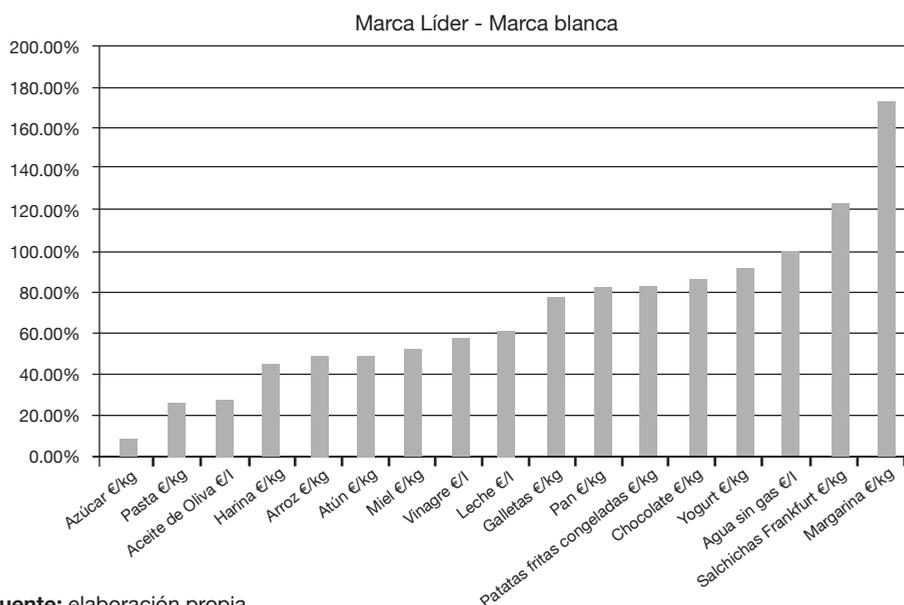
El Gráfico 3 indica el valor añadido de todos los productos de la marca líder en relación a la marca blanca. La media del valor añadido en este caso es 56.65 % y la mediana toma un valor de 52.64 %.

GRÁFICO 2. EL VALOR AÑADIDO DE LA MARCA LÍDER EN RELACIÓN CON LA MARCA SEGUIDORA



Fuente: elaboración propia.

GRÁFICO 3. EL VALOR AÑADIDO DE LA MARCA LÍDER EN RELACIÓN A LA MARCA BLANCA



Fuente: elaboración propia.

El mínimo valor añadido en este caso es el producto Azúcar (véase Gráfico 3) con un valor de 7.46 % y por otro lado el máximo valor añadido es el producto margarina, siendo su valor de 101.76%.

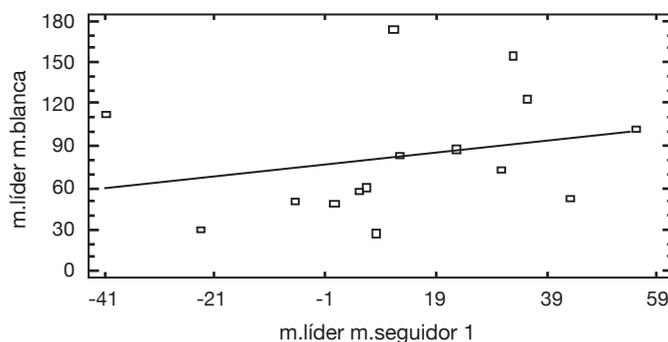
A continuación, hemos realizado el modelo de regresión, con base en la metodología de Blackston (1990) que considera la recta de regresión como una medida “normativa” de valor de marca, donde las marcas de mayor valor añadido tienden hacia el lado derecho superior mientras que las marcas de menor valor añadido se sitúan hacia el lado inferior izquierdo. Por lo tanto, una marca que se esté muy por encima de la recta de regresión tiene un alto valor intrínseco, es decir, estas marcas son más sensibles en cuanto a los cambios de precio.

En primer lugar, se realizó la recta de regresión para la marca líder respecto a la marca de distribuidor con la marca líder en relación a la marca seguidora 1. En nuestra investigación (véase Gráfico 4) los productos que podemos observar por encima y al lado derecho de la recta de regresión son tres: margarina, yogurt y salchichas, es decir, estos productos tienen un mayor valor intrínseco y por lo tanto sus precios son más sensibles a la hora de ser competitivos.

Sin embargo, si una marca que se sitúa debajo de la recta de regresión tiene un valor intrínseco bajo. En este caso, el impacto sufrido por el cambio de precios por parte de la competencia no es tan sensible como en el caso anterior. En esta investigación (véase Gráfico 4) se observa esta situación en seis productos: harina, atún, arroz, vinagre, leche, y aceite.

Podemos señalar que los productos que se seleccionaron tanto por arriba de la recta de regresión como por debajo, son aquellos productos que cumplen con las características que se argumentaron anteriormente.

GRÁFICO 4. RECTA LINEAL DE REGRESIÓN PARA LA MARCA LÍDER RESPECTO A LA MARCA DE DISTRIBUIDOR CON LA MARCA LÍDER EN RELACIÓN A LA MARCA SEGUIDORA 1.



Fuente: elaboración propia.

TABLA 5. PARÁMETROS RECTA DE REGRESIÓN

Parameter	Estimate	Standard Error	T Statistic	P-Value
CONSTANT	76.6296	12.7343	6.01758	0
m.lider m.seguidor	0.446346	0.46144	0.967291	0.3511

Fuente: elaboración propia.

Variable dependiente: m.lider m.blanca

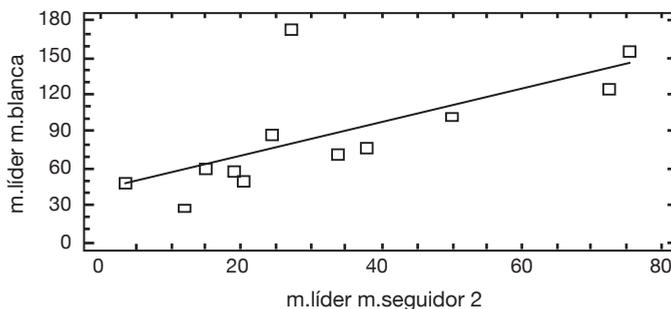
m.lider m.blanca = 76,6296 + 0,446346*m.lider m.seguidor1

Con un nivel de confianza del 99 por ciento hay relación estadística significativa entre las dos variables. A partir de esta recta de regresión se puede decir que un incremento en una unidad de los precios primados de la marca líder con respecto al seguidor 1 provoca que el precio primado de la marca líder en relación con la marca blanca aumente en 0.446346.

En segundo lugar, hemos realizado el gráfico de regresión para la marca líder en relación a la marca blanca con la marca líder respecto a la seguidora 2. Basándose de nuevo en la metodología de Blackston (1990), los productos que son más sensibles ante los cambios de precios para así ser competitivos son: margarina, chocolate y yogurt, ya que son estos tres productos los que están situados por encima de la recta de regresión y a la derecha (véase Gráfico 5).

Por otro lado, se tienen los puntos por debajo y a la izquierda de la recta de regresión, donde se observan siete puntos correspondientes a los siguientes productos: leche, vinagre, atún, aceite y galletas. En estos productos el impacto no es tan grande ante cambios de precios. Hay relación estadística significativa entre las dos variables. Se puede decir que un incremento en una unidad de los precios primados de la marca líder con respecto al seguidor 2 provoca que el precio primado de la marca líder en relación con la marca blanca aumente en 1.35445.

GRÁFICO 5. REGRESIÓN LINEAL PARA LA MARCA LÍDER EN RELACIÓN A LA MARCA BLANCA CON LA MARCA LÍDER RESPETO A LA SEGUIDORA 2



Fuente: elaboración propia.

TABLA 6. PARÁMETROS RECTA DE REGRESIÓN
VARIABLE DEPENDIENTE: M.LIDER-M.BLANCA

Parameter	Estimate	Standard Error	T Statistic	P-Value
CONSTANT	43.4973	18.2687	2.38098	0.0412
m.lider m.seguidor	1.35445	0.463046	2.92509	0.0169

Fuente: elaboración propia.

Ecuación de regresión:

$m.lider\ m.blanca = 43.4973 + 1.35445 * m.lider\ m.\ seguidor\ 2$

Conclusiones

El valor añadido de una marca es fundamental para el marketing (Kapferer, 2012). Es esencial tener una técnica simple para medir el valor añadido y observar su evolución en el tiempo. Se puede estimar el valor añadido de una marca mediante el ratio de precios primados, en el que se mide el precio de la marca líder en relación al precio de la marca competidora, cuando las dos marcas son percibidas como iguales por los consumidores menos uno.

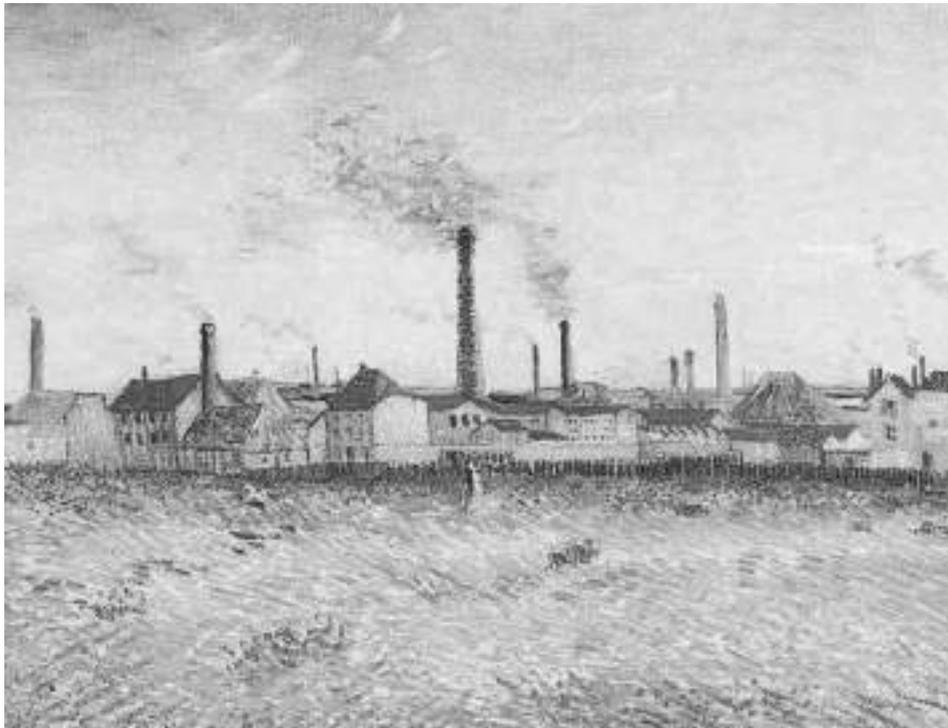
Mediante este método es relativamente fácil y económico medir el valor añadido de nuestras marcas. Esta investigación se aplicó al mercado de consumo español de productos de alimentación, pero se podría extender a otros mercados (Medina *et al.* 2004). Además, la dirección comercial podría hacer un seguimiento del valor añadido de sus marcas a lo largo del tiempo en relación a sus marcas competidoras, y comprender qué condicionantes causan incrementos en el valor añadido o disminuciones. Además, con esta técnica se podría examinar el potencial valor de marca que tendrían nuevas categorías de producto cuando las compañías se planteen innovaciones en el mercado. Teniendo presente que la marca junto con la creatividad constituyen dos de los activos intangibles más importantes que poseen las empresas para mejorar su competitividad de forma sostenible (Núñez y Ravina, 2017).

Bibliografía

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. Nueva York: The Free Press.
- Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets, *California Management Review*, 38 (3), 102-120.
- Aaker, D. A., y Biel, A. L. (2013). *Brand equity & advertising: advertising's role in building strong brands*. Nueva York: Psychology Press.
- Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., y Neslin, S. A. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1-17.
- Arnold, D.A. (1994). *Cómo gestionar una marca*. Barcelona: Parramón Ediciones.
- Barriopedro, E. N., Valiño, P. C., y Rodríguez, P. G. (2013). Posicionamiento del valor de marca de firmas de moda. aDResearch: *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 7, 8-19.
- Blackston, M. (1990). Price trade-off as a measure of Brand Value. *Journal of Advertising Research*, 30 (4), 3-7.
- Broadbent, S. (1992). Using Data Better - a new approach to sales analyses. *Admap*, 27 (1), 48-54.
- Capraro, A.J., y Srivastava, R.K. (1997). Has the influence of financial performance on reputation measures been overstated? *Corporate Reputation Review*, 1 (1), 86-93.
- Cerviño, J., y Peralba, R. (2003). *Leading Brands of Spain*. Madrid: ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior).
- Chaudhuri, A., y Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of marketing*, 65(2), 81-93.
- Chocarro, R., Cortiñas, M., y Elorz, M. (2009). The impact of product category knowledge on consumer use of extrinsic cues—A study involving agrifood products. *Food Quality and Preference*, 20(3), 176-186.

- Crimmins, J. C. (2000). Better measurement and management of brand value. *Journal of Advertising Research*, 40(6), 136-144.
- Davies, G., y Brito, E. (2004). Price and quality competition between brands and own brands: A value systems perspective. *European Journal of Marketing*, 38 (1/2), 30-55.
- Farquhar, P.H. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, 1 (3), 24-33.
- Farquhar, P.H. y Ijiri, Y. (1993). A dialogue on momentum accounting for brand management. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 77-92.
- Gómez Arias, T. (1995). Utilización de la Integración Jerárquica de la Información en la Medición del Valor de la Marca. *VIII Encuentros de profesores de Marketing*.
- Holbrook, M. B. (1992). Product quality, attributes, and brand name as determinants of price: The case of consumer electronics. *Marketing Letters*, 1 (3), 71-83.
- Kapferer, J.N. (1994). *Strategic Brand Management – New approaches to creating and evaluating brand equity*. Londres: Kogan Page Publishers.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Londres: Kogan Page Publishers.
- Medina, O., Méndez, J.L., y Rubio, N. (2004). Price-Quality and market share of consumer goods in Spain: retail brands and manufacturer brands. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14 (2), 199-222.
- Murphy, J. (1991). *Brand Valuation*. Londres: Business Books Limited.
- Núñez-Barriopedro, E., Ruiz-López, J., y Ravina Ripoll, Rafael (2018). La creatividad en el sector turístico americano y europeo: Caso Croacia. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15(8), 83-99.

- Núñez, E., y Ravina, R. (2017). Análisis del nivel de competitividad empresarial en el panorama publicitario colombiano fundamentada en el éxito creativo y la responsabilidad ética y jurídica. *JURÍDICAS CUC*, 13 (1), 9-28.
- Oubiña, J., Rubio, N., y Yagüe, M.J. (2006). Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34 (10), 742-760.
- Park, CH.S., y Srinivasan, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of Marketing Research*, 31, 271-288.
- Rangaswamy, A., Burke, R.R., y Oliva, T.A. (1993). Brand equity and the extendibility of brand names. *International Journal of Research in Marketing*, 10 (1), 61-75.
- Ripoll, R. R., Barriopedro, E. N., y Suárez, R. Á. (2018). La creatividad como indicador de competitividad empresarial en el panorama publicitario brasileño. *Multitemas*, 23(53), 215-232.
- Rubinstein, H. (1996). 'Brand First' Management. *Journal of Marketing Management*, 2, 269-280.
- Simon, C.J., y Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12 (1), 28-52
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A., y Fahey, L. (1998). Market-based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62, 2-18.
- Woodall, T. (2003). Conceptualising 'Value for the customer': An attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12, 1-42.
- Yoo, B., Donthu, N, y Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28 (2), 195-211.



Fuente: Van Gogh, V., (1887). Fábricas de Asnières vistas desde el Quai de Clichy. [Imagen]. Recuperado de <https://www.vangoghgallery.com/es/catalogo/pinturas/119/F%C3%A1bricas-de-Asni%C3%A9res-vistas-desde-el-Quai-de-Clichy.html>.

Nivel de satisfacción de los usuarios de transporte público colectivo en la Ciudad de México aplicando el enfoque agregado

Satisfaction level of customers of public transportation in Mexico City applying the cumulative approach

Artículo recibido:19/02/2018

Aceptado:02/04/2018

Ana María Paredes Arriaga*

ORCID: 0000-0002-1123-9725

María Cristina Alicia Velázquez Palmer**

ORCID: 0000-0002-4988-5570

RESUMEN

Los elevados índices de contaminación ambiental han motivado al Gobierno de la Ciudad de México (CDMX) a impulsar el uso del transporte público, lo cual demanda que el servicio sea eficiente y de calidad. Por ello, esta investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de satisfacción de los usuarios del transporte público, identificar áreas de oportunidad para mejorar el servicio, e incentivar su uso. El estudio se realizó bajo el enfoque de satisfacción agregada. Se diseñó un estudio no experimental transversal que comprendió los tres medios de transporte público más utilizados en la CDMX: metro, microbús y metrobús. Los resultados arrojaron que los usuarios no están totalmente satisfechos, ya que dichos transportes no cubren sus expectativas de calidad, personalización y confiabilidad. El microbús y el metro obtuvieron las evaluaciones más bajas en cuanto al nivel de satisfacción. Entre las áreas a mejorar se encontró la seguridad en las unidades y las instalaciones.

Palabras clave: satisfacción del consumidor, enfoque agregado, transporte público.

* Profesora-Investigadora. Universidad Autónoma Metropolitana, México.

** Profesora-Investigadora. Universidad Autónoma Metropolitana, México.

ABSTRACT

High environmental pollution indexes in Mexico City (CDMX) have motivated local authorities to stimulate the use of public transportation. The supply of an efficient and high quality service is necessary to achieve this goal. This way, the objective of this study was to determine the level of satisfaction of public transportation customers and to identify areas that need to be improved to increase its use. This research is based on the cumulative satisfaction approach. A nonexperimental trans-sectional research was designed to analyze the three most used transportation systems in CDMX: metro, microbus and metrobús. Results show that customers are not completely satisfied since customization, quality and reliability expectations are not covered. Microbus and Metro reach the lowest levels of satisfaction. Aspects to be improved include safety inside the vehicles and in facilities.

Keywords: customer satisfaction, cumulative approach, public transportation

Como referenciar este artículo:

Paredes, A. y Velázquez, M. (2018). Nivel de satisfacción de los usuarios de transporte público colectivo en la Ciudad de México aplicando el enfoque agregado. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 119-135.

Introducción

Tradicionalmente, los conceptos relacionados con la satisfacción del consumidor, el servicio al cliente y la lealtad de los mismos, no han sido considerados como prioritarios por las organizaciones encargadas de la prestación de servicios públicos, debido principalmente a que tienen un mercado cautivo. (Akinboade, Kinfack y Mokwena, 2012); además de que tanto la asignación de recursos, como la compensación de los directivos no están generalmente relacionadas con el desempeño de dichas entidades (Bryslan y Curry, 2001). Sin embargo, gradualmente este paradigma ha ido cambiando a consecuencia de la presión de los ciudadanos y de las organizaciones no gubernamentales, entre otros, en cuanto a la transparencia en el uso de los recursos y la necesidad de proporcionar servicios de calidad a los ciudadanos.

De esta manera, ha surgido un interés creciente por evaluar los servicios proporcionados directamente por instancias públicas, o bien concesionados a terceros, utilizando conceptos como satisfacción del usuario, calidad del servicio, lealtad del cliente, tomados de la gestión de las empresas lucrativas; esto pese a que no hay un amplio número de estudios que aborden estos temas desde esta perspectiva en mercados monopólicos u oligopólicos (Chodzaza y Gombachika, 2013). En este contexto surgió la presente investigación, cuyo objetivo central es conocer el nivel de satisfacción de los usuarios actuales del transporte público de la CDMX, así como detectar áreas de oportunidad para mejorar el servicio, que sirvan como base para el diseño de políticas públicas tendientes a mejorar la movilidad y a reducir las emisiones de contaminantes.

Movilidad en la Ciudad de México

Actualmente la movilidad y el transporte de las personas en la CDMX, se han convertido en parte de una problemática que demanda soluciones inmediatas; y que se ha visto agravada por los altos niveles de contaminación agudizados en los últimos años. Entre las medidas propuestas por las autoridades, se encuentran impulsar un mayor uso del transporte público y disminuir el de los automóviles, como se desprende de la última reforma de la Ley de Movilidad del Distrito Federal (LMDF), que fue publicada el 28 de noviembre de 2014 en la *Gaceta Oficial* de dicha entidad. A continuación se resumen algunos de los artículos que resultan más relevantes en este sentido.

El artículo primero de dicha ley tiene por objeto establecer las bases y directrices para planificar, regular y gestionar la movilidad de las personas y del

transporte de bienes, asegurando el efectivo desplazamiento de las personas en condiciones de seguridad, calidad, igualdad y sustentabilidad, satisfaciendo sus necesidades y el desarrollo de la sociedad en su conjunto (LMDF, 2014).

Por su parte, el artículo 6 señala que se dará prioridad en el uso del espacio vial y a la distribución de recursos presupuestales de acuerdo a la siguiente jerarquía de movilidad: peatones, en especial personas con discapacidad y personas con movilidad limitada; ciclistas; usuarios del servicio de transporte público de pasajeros; prestadores del servicio de transporte público de pasajeros; prestadores del servicio de transporte de carga y distribución de mercancías; y por último los usuarios de transporte particular automotor (LMDF, 2014).

El capítulo III en su artículo 73 considera la importancia de un Sistema Integrado de Transporte Público (SIT), el cual se define como un conjunto articulado de redes para prestar un servicio confiable, eficiente, cómodo y seguro. Implica la integración física, operativa, de medios de pago e información de los seis sistemas de movilidad de la ciudad: Sistema de Transporte Colectivo Metro, Metrobus, Servicio de Transportes Eléctricos, Red de Transporte de Pasajeros, Transporte Público Colectivo concesionado y Ecobici, así como las nuevas modalidades en desarrollo. Los usuarios podrán contar con un servicio de alto estándar de calidad y accesibilidad, que cubra a toda la ciudad y adecuado a las necesidades de viaje (LMDF, 2014).

Marco Teórico

Como lo señalan Gounaris, Tzempelikos y Chatzipanagiotou (2007), la importancia de la satisfacción del consumidor en el logro de los objetivos y desempeño de las organizaciones ha sido ampliamente reconocida (Anderson, Fornell y Lehmann; Fornell, Morgeson y Hult, 2016). De ahí, que se le considere un concepto central en el estudio de la conducta del consumidor, lo que ha originado el desarrollo de dos enfoques para su estudio, el de transacción específica y el de satisfacción agregada.

Las primeras investigaciones se enfocaron al estudio de la experiencia del consumidor con un producto o servicio en una ocasión específica de compra, esto es en la evaluación posterior a la decisión en una situación particular (Oliver, 1980, 1981).

Posteriormente, se desarrolló el llamado enfoque de satisfacción agregada, la cual Johnson y Fornell (1991) definen como una experiencia global a la fecha con un producto o servicio. Desde esta perspectiva, la satisfacción se va acumulando mediante una serie de experiencias con el producto/servicio, lo que

trae como resultado una evaluación global a través del tiempo (Anderson *et al*, 1994; Fornell, 1992). Ambos enfoques son complementarios (Johnson, Gustafsson y Cha, 1998); ya que los modelos de transacción específica proporcionan una amplia comprensión de la dinámica de los encuentros o episodios con un producto o servicio; mientras que las evaluaciones agregadas permiten contar con una base estable para identificar los motivadores de la satisfacción, lo cual puede ser útil para mejorar los procesos y la calidad de los productos ofrecidos por las empresas (Gustafsson y Johnson, 1997; Johnson y Gustafsson, 1997).

La presente investigación se realizó desde el enfoque de satisfacción agregada, dado que ésta es un indicador esencial del desempeño pasado, presente y futuro de las organizaciones (Lam, Shakar y Murthy, 2004).

Modelos de satisfacción agregada

A partir del enfoque agregado, un grupo de investigadores de la Universidad de Michigan desarrolló un modelo que permite: medir el nivel de satisfacción, analizar el efecto de las variables que determinan la satisfacción, así como la influencia de ésta última en la conducta posterior a la compra.

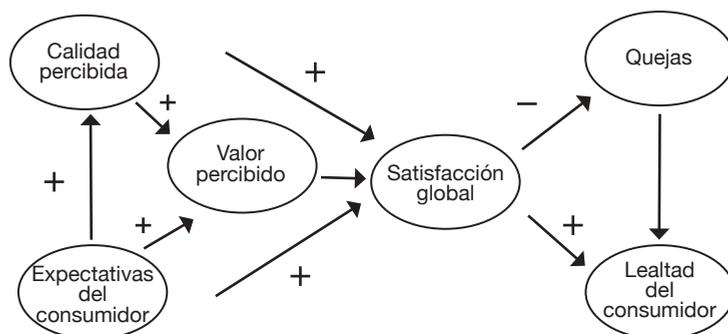
El primero de estos modelos es el llamado Barómetro Sueco de Satisfacción del Consumidor que fue desarrollado en 1989 (Fornell, 1992). Posteriormente, en octubre de 1994 se presentó el Índice Americano de Satisfacción del Consumidor (ACSI) por sus siglas en inglés, y desde entonces se publica trimestralmente. Dicho indicador se basa en evaluaciones que realizan los consumidores sobre la calidad de los bienes y servicios que adquieren, y actualmente comprende 10 sectores de la economía norteamericana y 43 industrias (Theacsi, 2017).

En general, estos modelos permiten especificar las variables antecedentes y consecuentes de la satisfacción, así como las relaciones entre ellas, e identificar aquellas que tienen una mayor influencia. Además, se elaboran con base en constructos y medidas que son comparables entre una amplia gama de empresas, industrias y sectores de la economía, se pueden utilizar como un criterio de *benchmarking*.

Modelo del ACSI

En la Figura 1 se muestra el Modelo del ACSI, en el cual la calidad percibida, las expectativas del consumidor, y el valor percibido se consideran como las variables antecedentes de la satisfacción, y como variables resultantes, la expresión de quejas y lealtad.

FIGURA 1. MODELO DEL ACSI



Fuente: Johnson, Michael, Anders Gustafsson y Jaesung Cha. 1988. *The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Indices* Service Research Center. Research Report 98:14.

Hult, G. T. M., Morgeson III, F. V., Morgan, N. A., Mithas, S. y Fornell, C., (2017) describen las variables del modelo del ACSI de la siguiente forma:

La satisfacción comprende tres facetas: la satisfacción global o acumulada con la experiencia de compra, la confirmación o no confirmación de las expectativas, y la comparación de dicha experiencia de compra con un producto/servicio ideal.

Las expectativas del consumidor se refieren al nivel de calidad que el consumidor esperaba obtener antes de la experiencia de compra. La calidad percibida es la evaluación de la calidad de los productos o servicios proporcionados por una organización, desde la perspectiva de su experiencia reciente de consumo. El valor percibido se refiere a la calidad del producto/servicio en función del precio pagado. La expresión de quejas hace referencia a las quejas presentadas directamente a la organización por parte de los consumidores. La lealtad del consumidor es una combinación de la probabilidad de volver a adquirir productos/servicios con la organización, y la tolerancia a cambios de precio.

Metodología

La presente investigación tuvo como objetivo general: conocer el nivel de satisfacción de los usuarios de transporte público colectivo, así como identificar áreas de oportunidad para mejorar el servicio. Este estudio se enfocó en el metro, metrobús y microbús, ya que son los transportes que atienden a un mayor número de usuarios diariamente.

Objetivos específicos

A partir del objetivo general se formularon los siguientes objetivos específicos:

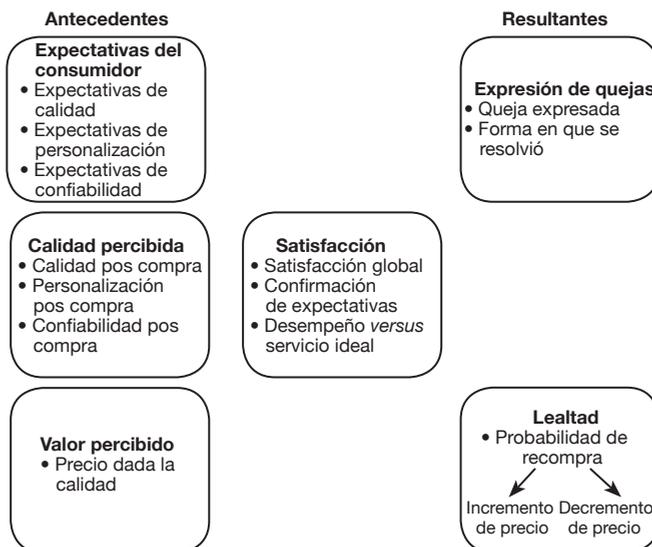
1. Conocer el nivel de satisfacción de los usuarios del metro, metrobus y microbus aplicando el enfoque de satisfacción agregada.
2. Identificar áreas de oportunidad para mejorar la calidad del servicio proporcionado por el metro, el metrobus y el microbus de la CDMX.

Identificación de variables

Para llevar a cabo la presente investigación, se tomó como punto de partida el enfoque agregado para medir la satisfacción, y en particular el modelo del ACSI. Las variables que conforman dicho modelo y que serán objeto de estudio son: calidad percibida, expectativas del consumidor, valor percibido, satisfacción, expresión de quejas y lealtad.

Dichas variables se consideran variables latentes, o sea no observables, cuya “realidad” se infiere a partir de variables o indicadores observados (Kerlinger y Lee, 2002:49). De esta manera, para operacionalizar las variables se utilizó un enfoque de indicadores múltiples (Fornell, Johnson, Anderson, Cha y Bryant (1996), Anderson y Fornell (2000)). En la Figura 2 se muestran las variables y los indicadores de cada una.

FIGURA 2. INDICADORES DE LAS VARIABLES



Fuente: Johnson, Michael, Anders Gustafsson y Jaesung Cha. 1988. *The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Indices Service Research Center. Research Report 98:14.*

Diseño de investigación

Para desarrollar la investigación se seleccionó un diseño no experimental transversal, ya que el estudio no contempló manipulación de las variables, y se realizó en un punto del tiempo.

Diseño de la muestra

- El universo para este estudio estuvo conformado por usuarios del metro, metrobús y microbús de 18 a 65 años.
- Se determinaron tres submuestras no probabilísticas considerando la proporción de pasajeros transportados por cada medio, y tomando en cuenta que de acuerdo con la metodología del ACSI, se realizan un mínimo de 250 entrevistas por organización estudiada.
- El tamaño total de la muestra fue de 1201 usuarios, 475 correspondieron al metro, 450 al microbús y 276 al metrobús. Dado el costo que representaba realizar el estudio en toda la entidad se seleccionaron aleatoriamente cuatro delegaciones políticas, posteriormente estaciones o paraderos y finalmente a los usuarios a entrevistar.

Instrumento

Se diseñó un cuestionario directo estructurado conformado por 34 preguntas adaptadas de acuerdo con el tipo de servicio. A continuación se muestra la estructura del mismo.

A fin de verificar la validez de constructo del cuestionario se llevó a cabo un análisis de factores que permitió concluir que el instrumento mide las variables que se pretende medir, en el ámbito mexicano, con excepción de la variable expresión de quejas. Para estimar la confiabilidad se calculó el Alpha de

CUADRO 1. ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

Sección del cuestionario	Número de preguntas
Hábitos de uso	Cuatro
Variables del modelo del ACSI	Dieciséis (escala del 1 al 10)
Atributos del transporte	Ocho (escala de Likert de 5 categorías)

Fuente: elaboración propia

Cronbach obtuvo un valor de 0.85, el cual satisface el criterio para considerar aceptable un instrumento de medición ya que supera el 0.75.

Análisis

El análisis de la información recopilada se presenta en función de los objetivos de la investigación.

Objetivo 1. Conocer el nivel de satisfacción de los usuarios del metro, metrobús y microbús aplicando el enfoque de satisfacción agregada.

Del Cuadro 2 se desprende que los usuarios de los transportes analizados no están satisfechos con el servicio que reciben, ya que sus expectativas de calidad, personalización y confiabilidad no son cubiertas. El medio mejor evaluado es el metrobús, sin embargo, la calificación más alta otorgada a los indicadores, después de haber utilizado el servicio, corresponde al grado en que cubre sus necesidades personales y es de 7.19, lo cual no refleja un servicio de alta calidad.

Un aspecto que merece particular atención es el de la confiabilidad, ya que tanto los valores asignados antes, como después de usar los transportes son relativamente bajos, reflejando una crisis en cuanto a las fallas que se presentan en el servicio, sobre todo con relación al metro y al microbús. En el caso de transporte la confiabilidad es un aspecto central que no se está cumpliendo en aquellos que más lo utilizan la población de la CDMX.

Con relación al valor percibido, en términos de la calidad del servicio dado el precio del pasaje, los valores obtenidos por el metro y el metrobús se ubican en un término medio, lo que señalaría que el usuario considera que la calidad va de acuerdo con el precio. Una situación diferente se presenta en el caso del microbús, ya que la calificación obtenida (5.78) es indicativa de que la calidad es baja comparada con lo que se paga por el servicio (Cuadro 3).

CUADRO 2. VALOR MEDIO DE LOS INDICADORES DE LAS VARIABLES DE EXPECTATIVAS Y DE CALIDAD PERCIBIDA POR EL USUARIO

	Metro	Metrobus	Microbus
Expectativa de Calidad	7.91	8.04	7.52
Calidad post compra	5.87	7.04	5.29
Expectativa personalización	8.17	8.02	7.89
Personalización post compra	6.84	7.19	6.54
Expectativa confiabilidad	6.95	6.93	7.32
Confiabilidad post compra	5.37	6.50	5.42

Fuente: elaboración propia n metro = 475; n metrobús = 276; n microbús = 450.

CUADRO 3. VALOR PERCIBIDO

Variable/indicador	Metro	Metrobus	Microbus
Valor percibido	Media	Media	Media
Calidad dado el precio	6.07	6.70	5.78
Precio dada la calidad	5.79	6.49	5.72

Fuente: elaboración propia n metro=475 n metrobus= 276 n microbus = 450

Una situación diferente se presenta cuando se evalúa el precio del pasaje dada la calidad del servicio, ya que en el caso del metro y el microbus los valores se ubican en 5.79 y 5.72, lo que reflejaría que el precio se considera alto con respecto a la calidad. En lo que se refiere al metro, este aspecto es particularmente sensible si se toma en cuenta que no hace más de dos años se incrementó el costo del pasaje con el compromiso por parte de las autoridades de mejorar el servicio, lo que en opinión de los usuarios no ha ocurrido. Una situación similar se presenta en cuanto al microbus, ya que también se establecieron una serie de regulaciones tendentes a mejorar el servicio, previamente al incremento de tarifas, y tampoco el usuario percibe cambios significativos.

El Cuadro 4 muestra que el metrobus es el medio mejor evaluado por los usuarios en relación a la variable satisfacción; sin embargo las calificaciones asignadas a los indicadores no son muy altas. En el caso del metro destaca lo lejos que se coloca respecto al transporte ideal. El microbus por su parte, obtiene evaluaciones que reflejan un alto grado de insatisfacción con el servicio que presta, ya que éstas se ubican alrededor de 5 en una escala del 1 al 10¹.

Al preguntar a los usuarios si han presentado alguna queja, se encontró que en todos los casos es bajo el porcentaje que lo ha hecho, así como el de los que han obtenido una respuesta satisfactoria, como se muestra en la Figura 3.

CUADRO 4. SATISFACCIÓN

Variable/indicador	Metro	Metrobus	Microbus
Satisfacción	Media	Media	Media
Satisfacción global	6.11	6.93	5.53
Confirmación de expectativas	6.10	6.67	5.20
Desempeño vs el transporte ideal	5.62	6.49	5.17

Fuente: elaboración propia n metro=475 n metrobus= 276 n microbus = 450

¹ Donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta.

FIGURA 3. QUEJAS

Metro	Metrobus	Microbus
• Quejas presentadas 9.3%	• Quejas presentadas 11.2%	• Quejas presentadas 14.4%
• Resueltas 20.5%	• Resueltas 25.8%	• Resueltas 13.8%

Fuente: elaboración propia n metro= 44 n metrobús= 31 n microbús = 65

La ausencia de mecanismos adecuados para expresar y dar respuesta a las quejas de los usuarios posiblemente es una de las razones por las cuales, a pesar de que éstos no están satisfechos, no manifiestan sus inconformidades o sugerencias para mejorar el servicio.

La lealtad en términos de la probabilidad de volver a utilizar el servicio es relativamente alta, ya que la media es de 8.23 para el metro, 7.79 para el metrobús y 7.60 para el microbús, lo cual podría explicarse por el hecho de que hay ciertos destinos a los que sólo se puede acceder a través de estos medios.

Como parte de los indicadores de la variable lealtad, en función de la alta o baja probabilidad de volver a usar el medio de transporte, se solicitó a los encuestados señalar el precio que debería tener el transporte para dejar de usarlo, encontrándose que el mayor nivel de lealtad se presenta en el metro, ya que los usuarios dejarían de utilizarlo si el precio se incrementara en un 100%; mientras que el rango menor de lealtad corresponde al microbús, dado que bastaría con que aumente en un 8% para que lo dejaran de usar. Por su parte, la lealtad hacia el metrobús se ubica en un término medio, ya que el pasaje tendría que subir en un 33%.

Objetivo 2. Identificar áreas de oportunidad para mejorar la calidad del servicio proporcionado por el metro, el metrobús y el microbús de la CDMX.

Para el cumplimiento de este objetivo se evaluaron ocho atributos de los transportes estudiados, cuyo análisis se presenta a continuación.

En cuanto a la frecuencia con la que pasan los transportes, los usuarios la consideran adecuada debido a que la mayor parte de las respuestas se ubica en las categorías de regular a excelente como se muestra en el Cuadro 5. Esto mismo ocurre en el caso del metro y el metrobús en cuanto al tiempo que tardan en llegar a su destino, en contraste con el microbús, transporte que se caracteriza por sus paradas continuas y tiempos muertos esperando pasaje, entre otros factores que impactan en su eficiencia.

CUADRO 5. FRECUENCIA Y TIEMPO QUE TARDA EN LLEGAR A SU DESTINO
% REGULAR A EXCELENTE.

	Metro	Metrobus	Microbus
Frecuencia con la que pasa	82.5	89.9	82.1
Tiempo que tarda en llegar a su destino	82.3	89.9	61.8

Fuente: elaboración propia n metro= 475 n metrobus= 276 n microbus = 450

Con relación a la limpieza en las unidades y en las instalaciones o paraderos, destaca el metrobús dado que la mayoría de las respuestas se encuentran en las categorías regular a excelente; mientras que las del metro y el microbus se ubican en el rango de regular a pésimo.

CUADRO 6. LIMPIEZA EN LAS UNIDADES Y EN LAS INSTALACIONES O PARADEROS %

	Metrobus regular a excelente	Metro regular a pésimo	Microbus regular a pésimo
Limpieza unidades	90.6	80.6	87.6
Limpieza instalaciones/ paraderos	93.9	78.5	91.5

Fuente: elaboración propia n metro= 475 n metrobus= 276 n microbus = 450.

En cuanto a la seguridad, tanto en las unidades como en los paraderos/ instalaciones, se encontró una situación similar, ya que el metrobus es significativamente mejor evaluado, se ubica en ambos casos con más del 80% de las respuestas en las categorías regular a excelente. En contraste, para el metro y el microbus la mayoría corresponden de regular a pésimo; llaman particularmente la atención éste último ya que más del 90% de los entrevistados le otorgaron esas calificaciones (Cuadro 7).

Nuevamente el metrobus obtiene las evaluaciones más altas en las variables comodidad en las unidades y cortesía del personal, y el metro y el microbus las más bajas (Ver Cuadro 8).

CUADRO 7. SEGURIDAD EN LAS UNIDADES Y EN LAS INSTALACIONES O PARADEROS %

	Metrobus regular a excelente	Metro regular a pésimo	Microbus regular a pésimo
Seguridad unidades	80.4	84.6	92.1
Seguridad instalaciones/paraderos	85.8	81.9	92.6

Fuente: elaboración propia n metro= 475 n metrobus= 276 n microbus = 450.

CUADRO 8. COMODIDAD DE LAS UNIDADES Y CORTESÍA DEL PERSONAL/CONDUCTORES %

	Metrobus regular a excelente	Metro regular a pésimo	Microbus regular a pésimo
Comodidad unidades	80.9	85.5	87.5
Cortesía personal/conductores	81.2	85.0	87.5

Fuente: elaboración propia n metro= 475 n metrobus= 276 n microbus = 450.

Resultados

Los usuarios de los tres transportes públicos estudiados se encuentran insatisfechos, debido a que éstos no cubren sus expectativas en cuanto a calidad, necesidades personales y probabilidad de que ocurran fallas. Este último punto es particularmente significativo, si se considera que seguridad y confiabilidad son aspectos cruciales en un transporte. Además, en términos de la relación precio/calidad se percibe como relativamente alto el precio, considerando la calidad del servicio, sobre todo en el caso del metro y el microbus.

El metro, que en algún momento fue un ícono del transporte en la CDMX y en América Latina es percibido como poco confiable e inseguro, situación a la que seguramente han contribuido los problemas de la línea de más reciente creación, así como la falta de mantenimiento y la saturación del mismo, ya que aunque cuenta con una capacidad para movilizar a 3.5 millones de usuarios por día, traslada 5.2 millones (Transporte de pasajeros, s.f.).

En el caso de los microbuses, la situación es similar, ya que en siete de los ocho atributos analizados obtiene evaluaciones muy bajas. Adicionalmente, por el número de unidades en circulación y las condiciones de las mismas, éstas son altamente contaminantes. A esto se agrega la duplicidad de rutas y la forma de conducir de los operadores, es urgente poner en práctica la Ley de Movilidad y vigilar el estricto cumplimiento de los programas diseñados por la Secretaría de Movilidad de la CDMX, en lo que respecta a la regulación de este transporte (Valdez, 2017).

El metrobus es el medio mejor evaluado y el que las recientes administraciones del Gobierno de la CDMX han impulsado. Sin embargo, a pesar de que se le denomina transporte sustentable, lo cierto es que el tipo de autobuses utilizado es más contaminante que otros transportes colectivos, como son los trenes y trolebuses eléctricos, cuyo uso se ha reducido paulatinamente en la CDMX.

Por su parte, la ley de Movilidad de la CDMX hace referencia a un transporte público eficiente y de calidad para los ciudadanos, muy alejado de la realidad que día a día viven los usuarios, surge entonces la pregunta ¿cómo lograr el cambio de paradigma, que proponen las autoridades hacia un mayor uso del transporte público, y lograr al mismo tiempo reducir las emisiones de contaminantes, si el transporte público actual no cubre los requisitos para proporcionar un servicio de calidad ?

La respuesta a esta interrogante demanda de un enfoque integral, inter y multidisciplinario de la movilidad no sólo a nivel de la CDMX, sino de la llamada megalópolis, con la participación de los gobiernos de los estados que la integran. Una gran cantidad de los viajes son entre la CDMX y las entidades federativas colindantes, por lo que se requieren políticas públicas e inversiones a nivel regional, que a través del mejoramiento de la movilidad logren asimismo un impacto positivo a nivel ambiental.

Conclusiones

Los hallazgos de la investigación sugieren que la utilización de conceptos y herramientas desarrolladas en el ámbito de las organizaciones lucrativas, como la satisfacción del consumidor, resultan de utilidad para contar con un marco conceptual, y herramientas prácticas para lograr una mejor comprensión de las necesidades de los ciudadanos y de la evaluación que realizan de los servicios que les proporcionan las entidades públicas, en forma directa o a través de concesiones a terceros; coadyuvando asimismo en el diseño e implementación de las políticas públicas.

La utilización del enfoque de satisfacción agregada y en particular del modelo del ACSI, ha permitido evaluar y realizar comparaciones del grado de satisfacción de diferentes tipos de servicios de transporte público. Ahora bien, los resultados con respecto a la variable lealtad deben analizarse dado que los usuarios en algunos casos, no disponen de alternativas, lo cual coincide con los hallazgos de Fornell (1992) en el sentido de que en los mercados en los que hay competencia, las organizaciones dependen más de la satisfacción para retener a sus clientes.

Finalmente, cabe señalar que el artículo contribuye a corroborar la utilidad del enfoque agregado en el contexto mexicano para medir la satisfacción cuando se estudian distintos tipos de servicios; si bien los resultados no pueden considerarse concluyentes por el tamaño de la muestra ya que hacen referencia únicamente a los transportes más utilizados en la CDMX.

Bibliografía

- Akinboade, O., Kinfack, E. y Mokwena, M. (2012). An analysis of citizen satisfaction with public service delivery in the Sedibeng district municipality of South Africa. En *International Journal of Social Economics*, 39 (3), 182-199.
- Anderson, E.W., Fornell, C., y Lehmann, R.R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. En *Journal of Marketing*, 58 (January), 53-66.
- Anderson, E. W. y Fornell, C. (2017). Foundations of the American Customer Satisfaction Index. En *Total Quality Management*, 11 (7), S869-S882.
- Bryland, A. y Curry, A. (2001). Service improvements un public services using SERVQUAL. En *Managing Service Quality*, 11 (6), 389-401.
- Chodzaza, G. E. y Gombachika, H.S. H. (2013). Service quality, customer satisfaction and loyalty among industrial customers of a public electricity utility in Malawi. En *International Journal of Energy Sector*. 7 (2) 269-282.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. En *Journal of Marketing*, 56 (January), 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E.W., Cha, J. y Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. En *Journal of Marketing*, 60 (October,) 7-18.
- Fornell, C., Morgeson III, F. V. y G. Hult, G. T. (2016). Stock Returns on Customer Satisfaction Do Beat the Market: Gauging the Effect of a Marketing Intangible. En *Journal of Marketing*, 80 (September) 92-107.
- Gounaris, S.P., Tzempelikos N. A. y Chatzipanagiotou, K. (2007). The Relationships of Customer-perceived Value, Satisfaction, Loyalty and Behavioral Intentions. En *Journal of relationship Marketing*, 6 (1), 63-87.
- Gustafsson, A. y Johnson, M.D. (1997). Bridging the quality-Satisfaction Gap. En *Quality management Journal*, 4 (3), 27-43.

- Hult, G. T. M., Morgeson III, F. V., Morgan, N. A., Mithas, S. y Fornell, C. (2017). Do managers know what their customers think and why?. *En Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 37-54.
- Johnson, M. D. y Fornell, C. (1991). A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories. *En Journal of Economic Psychology*, 12 (2), 267-286.
- Johnson, M. D. y Gustafsson, A. (1997). Bridging the gap II: Measuring and Prioritizing Customer Needs. En Gustafsson, A., Bergman, B. y Ekdahl, F. (eds). *Proceedings of the Third Annual International QFD Symposium: Volume 2*, Linköping, Sweden: Linköping University, 21-34.
- Johnson, M. D., Gustafsson, A. y Cha, J. (1998). The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Indices. *En Service Research Center. Research Report*. 98:14, 1-63.
- Kerlinger, F. y Lee, H. B. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*, México: McGraw-Hill.
- Lam, S.Y., Shakar, V., y Murthy, M.K.E.B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *En Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, (3). 293-311.
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *En Journal of Marketing Research*, 17 (November) 460-469.
- Oliver, R.L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *En Journal of Retailing*, 57 (Fall) 25-48.

Referencias electrónicas

Ley de Movilidad del Distrito Federal. (2014). Recuperado de data.consejeria.cdmx.gob.mx.

Valdez Ilich, (2017). Un reto revertir los problemas del metro. Recuperado de www.milenio.com

The ACSI.org. (2017). Recuperado de <http://www.theacsi.org/about-acsi/the-science-of-customer-satisfaction>

Transporte de Pasajeros. (s.f.) Recuperado de: Bienvenid@s al Portal de la Secretaría de data.semovi.cdmx.gob.mx/wb/stv/cinco_siglos...transporte.../



Fuente: Volkov, A., (2014). Saint Petersburg. [Imagen]. Recuperado de: <http://lawrenceleemagnuson.tumblr.com/post/72660540244>.

La política de devoluciones: percepción del mercado en el caso de Ciudad Juárez

Return Policy: Market perception in the case of Ciudad Juárez

Artículo recibido:15/02/2018

Aceptado: 20/04/2018

Margarita Portillo Reyes*
ORCID: 0000-0003-4692-755X

Fany Thelma Solís Rodríguez**
ORCID: 0000-0003-2147-9826

Patricia Ramos Rubio***
ORCID: 0000-0003-3979-2431

RESUMEN

El consumidor tiene derechos al momento de adquirir un artículo, pero regularmente los desconoce, no los comprende o está mal informado. En ese caso, una desagradable experiencia de este tipo afecta la confianza del consumidor hacia la empresa. Estudios sobre la ley que ampara una devolución ha sido un tema poco abordado en mercadotecnia. El objetivo del trabajo fue determinar el nivel de conocimiento y percepción de los consumidores sobre las políticas de devoluciones al adquirir un producto y los problemas en dicho proceso. La investigación fue exploratoria, descriptiva, no experimental y cuantitativa con técnica de encuesta. Los resultados señalan que existe desconocimiento de las políticas de devolución y según la percepción las evalúan de regulares a malas. Se concluye que los consumidores responsabilizan a las empresas de no informar abiertamente de las políticas de devolución y consideran importante el papel de las empresas en el ejercicio de buenas prácticas en las transacciones del mercado.

Palabras clave: políticas de devolución, percepción del consumidor, ley del consumidor.

* Profesora. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

** Profesora. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

*** Profesora. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

ABSTRACT

The consumer has rights at the time of acquiring an item, but does not know it regularly, does not understand or is ill-informed. In that case, a nasty experience of this kind affects the consumer's confidence in the company. Studies on the law that covers a return has been a little tackled issue in marketing. The objective of the work was to determine the level of knowledge and perception of consumers about the returns policies when acquiring a product and the problems in that process. The research was exploratory, descriptive, non-experimental and quantitative with survey technique. Results, there is ignorance of return policies and according to perception they are assessed from regular too bad. Concludes, consumers hold companies responsible for not reporting openly on return policies and consider important the role of companies in the exercise of good practices in market transactions.

Keywords: politics, devolution, consumer.

Como referenciar este artículo:

Portillo, M., Solís, F. y Ramos, P. (2018). La política de devoluciones: percepción del mercado en el caso de Ciudad Juárez. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 137-152.

Introducción

El consumidor adquiere bienes y/o servicios del mercado, generalmente confía en que obtiene lo que se le ha ofrecido y cumplirá sus expectativas. Las compañías establecen ciertas políticas de devolución, las cuales tienen como propósito otorgar la información necesaria al consumidor sobre las garantías del producto o servicio adquirido. Sin embargo, no en todas las situaciones sucede esto, por lo que el consumidor se ve en la necesidad de reclamar al proveedor y en su caso solicitar la devolución de su dinero.

Este proceso de devolución, en ocasiones, se convierte en una situación incómoda para el consumidor (Clow y Baak, 2010:334), pues siente que tiene el derecho de hacerlo, pero la mayoría de las veces desconoce si tal reclamo va a proceder. Lo anterior, puede deberse a la incipiente claridad de las políticas de devolución que establecen las compañías o al desconocimiento de éstas por parte del consumidor. Una mala experiencia de este tipo puede afectar la confianza del consumidor hacia la compañía y que vuelva a adquirir sus productos o servicios.

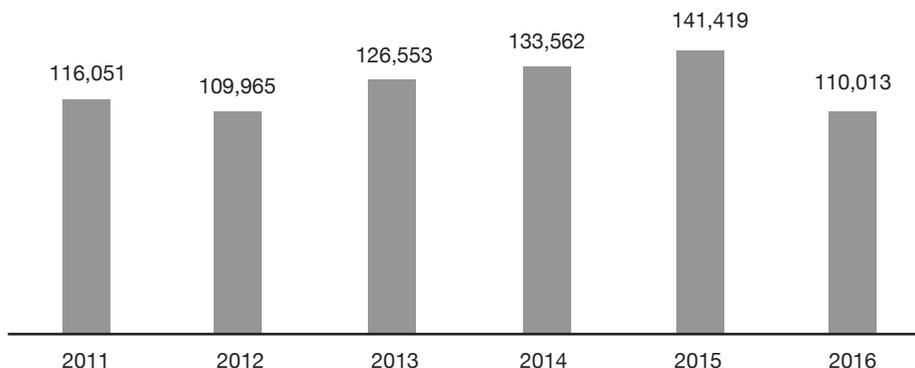
De acuerdo con la Procuraduría Federal del Consumidor [Profeco], el usuario tiene derechos implícitos al momento de realizar sus compras, tal como reclamar el incumplimiento de lo ofrecido por las compañías. Estos derechos en ocasiones el consumidor los desconoce, no los comprende o está mal informado. En otros casos, el consumidor no procura revisar las políticas internas de devolución de artículos o servicios en el momento que los adquiere, aún cuando las políticas están a la vista del consumidor.

En cuanto a información estadística respecto al número de devoluciones efectuadas por los consumidores e ingresadas ante Profeco, se carece de dichos datos. Lo que se puede consultar es el número de quejas a nivel nacional registradas en dicha institución (ver Figura 1 en la página siguiente).

En la Figura 1 se puede observar un incremento del número de quejas del 2013 al 2015, sin embargo, no es posible asegurar que dichas quejas se relacionen con devoluciones de productos. Esta situación proporciona la oportunidad de estudiar el tema de la política de devoluciones desde la percepción de los propios consumidores, ya que la literatura al respecto es escasa. Además, el tema será un referente de análisis académico.

Derivado de lo anterior, las preguntas de investigación son ¿Qué nivel de conocimiento tiene el consumidor sobre las políticas de devolución de los productos que adquiere? ¿Cuál es su percepción de las políticas de devolución que establecen las compañías? ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta al momento de realizar una devolución?

FIGURA 1. No. DE QUEJAS EN MÉXICO REGISTRADAS ANTE PROFECO (2011-2016)



Fuente: Profeco (2017).¹

Una de las razones que justifican esta investigación es que en la actualidad algunas empresas ya están utilizando las políticas de devolución en sus procesos de mejora en la eficiencia o como herramienta en las ofertas con el objetivo de atraer clientes (Rodríguez, 2014).

Conectado a lo anterior la devolución de un producto no ha sido abordado en la literatura de manera específica, en su caso, se han tratado los temas de las reclamaciones y quejas. Por lo que, el estudio aborda de forma clara el perfil de los clientes que realizan devoluciones y su experiencia en este proceso, en el caso específico del mercado local de Ciudad Juárez, México como plaza fronteriza.

Che (1996) menciona que las políticas de devolución se relacionan de alguna manera con una buena experiencia, lo cual se relaciona con una reacción psicológica que puede servir de manera positiva o negativa a las empresas en su trato con el consumidor. Es claro que los consumidores no siempre están satisfechos con su compra, por lo que las políticas de devolución permiten al cliente establecer una relación con la empresa, aunque esto implique regresar el producto tan solo por el tamaño incorrecto.

Por ello se pretende abordar las decisiones que los consumidores realizan al momento de iniciar el proceso de devolución de un producto, desde el punto de vista de la negociación que efectúan para lograrlo, situación que se recabará de manera empírica a través del estudio.

¹ Para el año 2016 no se proporciona información referente a quejas del sector de telecomunicaciones por cuestiones de la ley de competencia de la Subprocuraduría de Servicios.

Por último, se pretende aportar datos estadísticos descriptivos sobre la percepción de los consumidores en cuanto a su experiencia en el proceso de realizar una devolución de un producto, lo que sirve de referente para el análisis de las políticas de devolución de las empresas, su cumplimiento y aplicación.

De esta manera, el objetivo general es determinar el nivel de conocimiento de los consumidores en Ciudad Juárez sobre la política de devoluciones al adquirir una mercancía, así como la percepción de dicha política y los principales problemas que enfrentan en dicho proceso de devolución. Por lo que, los objetivos específicos son:

- a) Definir el nivel de conocimiento que tiene el consumidor sobre las políticas de devolución de las mercancías que adquiere.
- b) Identificar la percepción de los consumidores respecto a la política de devoluciones que establecen las compañías.
- c) Describir los principales problemas que enfrenta el consumidor al realizar una devolución.

La principal limitación del estudio reside en la escasa literatura en cuanto al tema específico de las devoluciones de mercancías. Por lo que, no existen referencias teóricas en este sentido. No obstante, es importante abordarlo, ya que se contribuye a conocer la percepción de los consumidores en cuanto a los procedimientos que contempla la ley del consumidor, sin embargo, en la cotidianidad de las actividades de mercado se ignoran, por lo que es importante que tanto las autoridades como la iniciativa privada fomenten el conocimiento del consumidor al momento de la decisión de compra. Una segunda limitación es que, aún cuando los consumidores llegan a conocer las políticas de devoluciones, esto no es garantía de que las sepan interpretar, pues conocer no implica comprender.

La relevancia del estudio consiste en recopilar información de primera mano de los consumidores en cuanto a las políticas de devoluciones de las mercancías por parte de las empresas, ya que dichas políticas deben estar amparadas en la Ley del consumidor, y la percepción de los participantes permite determinar el ejercicio de la Ley en la práctica a través de las empresas, y en todo caso, hacer modificaciones a la Ley que tengan que ver con la verificación de su aplicación en beneficio de los consumidores.

Este artículo se divide en seis apartados. El primero consiste en el marco de referencia, en el cual se hace una revisión de la literatura respecto a la política de devoluciones, la cual aborda brevemente el tema desde la definición de política y devolución, el estado de la política de devolución a nivel internacional y el caso particular de México, la diferencia entre devolución, reclamación y queja, hasta el comportamiento de compra del consumidor y la devolución. El segundo, contiene

la metodología aplicada, así como la técnica de recolección de información y análisis. El tercero consiste en los resultados obtenidos del trabajo de campo. El cuarto, comprende los principales resultados. En el quinto, se presentan las conclusiones de la investigación. Por último, las referencias consultadas.

Marco de referencia

“Las devoluciones de productos adquiridos en el mercado son reintegros en efectivo en la compra” (Clow y Baak, 2010:333). Una devolución se presenta generalmente cuando el consumidor adquiere un producto y éste no cumple con las mínimas especificaciones estipuladas al momento de la compra, por lo que el consumidor se ve en la necesidad de reclamar la situación, y en su caso, solicitar el cambio del producto o la devolución de su efectivo. Así, una política de devolución consiste en normas o reglas que una empresa establece para que el cliente tenga la posibilidad de devolver los productos y recibir la devolución de su dinero o su sustitución, esto incluye los términos y condiciones de dicho proceso (Sin autor, Crecenegocios, 2013).

En la actualidad las exigencias de los clientes son más específicas, por ello las empresas deben hacer mejoras en sus procesos de venta y posventa para competir en el mercado, tomando en cuenta tanto las necesidades de los clientes como sus requerimientos explícitos a fin de mejorar el servicio que se les otorga. Las mejoras permitirán que las empresas puedan mantenerse en un mundo competitivo (Murguía, Ocegueda y Castro, 2006).

Clow y Baak (2010:334) argumentan que en Estados Unidos de América se reclaman aproximadamente el 30% de las devoluciones. Este porcentaje cambia a 65% aproximadamente cuando el valor de la devolución es igual o mayor a 50 dólares, lo cual lo atribuyen a la incomodidad que implica para el consumidor realizar el proceso de devolución debido a los diversos pasos a seguir para lograrla o debido a la inversión de tiempo en ello.

En Colombia se realizó un estudio en relación con la devolución, los resultados arrojaron que las empresas contemplan en la devolución sólo aspectos indeseables, aun cuando se ha buscado por diversos mecanismos ofrecer confianza al consumidor, pues el mercado no está acostumbrado a interactuar con el proveedor y lo que se pretende es crear un lazo comercial (Cure, Meza y Amaya, 2006).

En México, los derechos del consumidor se encuentran estipulados en la Ley Federal de Protección al Consumidor [LFPC] y el órgano encargado de dar cumplimiento a dicha ley es la Profeco. Dicha ley tiene como objeto “promover y proteger los derechos y cultura del consumidor y procurar la equidad, certeza y seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores” (LFPC, 2016:1).

Entre los artículos que dan respaldo a los consumidores se encuentra el número 11, el cual señala lo siguiente: “El consumidor que al adquirir un bien haya entregado una cantidad como depósito por su envase o empaque, tendrá derecho a recuperar, en el momento de su devolución, la suma íntegra que haya erogado por ese concepto” (LFPC, 2016:5).

En el capítulo XI, artículo 92, se refiere al derecho que tiene el consumidor, una vez hecha su reclamación, a que se le reponga el producto, se le devuelva la cantidad pagada o que se le bonifique, de acuerdo con los siguientes casos:

- a) Cuando el producto no cumpla con lo indicado, considerando los límites de tolerancia.
- b) Cuando el producto no cumpla con la calidad o especificaciones conforme las normas oficiales mexicanas;
- c) Cuando el producto sea reparado y aun así no cumpla con su funcionalidad correcta dentro del plazo de garantía.
- d) Entre otros casos.

En caso de que la Profeco detecte el incumplimiento de los derechos del consumidor previstos en la política de devoluciones, podrá ordenar que se haga del conocimiento de los consumidores las irregularidades que fueron detectadas, y exigirá al proveedor la bonificación correspondiente (LFPC, 2016:37-38).

En relación con el tiempo para realizar la reclamación de una devolución, el artículo 93 estipula que la reclamación podrá presentarse por el consumidor dentro de los dos meses siguientes a la fecha en que adquirió el producto, siempre y cuando el producto no haya sufrido alteraciones por parte del consumidor, en este caso, el proveedor contará con un plazo máximo de quince días a partir de la fecha de reclamación, por lo que podrá negarse a efectuarla si es extemporánea o cuando el producto haya sufrido una alteración imputable al consumidor (LFPC, 2016:38).

En la Revista del Consumidor (Profeco, 2013), por una parte, se señala que es importante no confundir la garantía de satisfacción con el derecho de hacer una devolución, es decir, la garantía de satisfacción radica en el compromiso que la compañía establece con el consumidor garantizándole que el producto que adquiere cumple con las condiciones pactadas; en cambio, el derecho a la devolución consiste en la posibilidad que tiene el consumidor de hacer valer su inconformidad cuando el producto no cumple con los requerimientos mínimos pactados que la garantía de satisfacción ofrece. Asimismo, se establece que si un producto no tiene daño alguno de fábrica y cumple con todas las características y funciones que anuncia, “no existe obligación legal para que el proveedor devuelva su importe o reponga el artículo por otro” (Profeco, 2014). En adición, el artículo 93 de la Ley Federal de Protección al Consumidor sustenta tal afirmación.

Por otra parte, no siempre los productos son devueltos por mala calidad, pero algunas empresas prometen productos de alta calidad y al momento de la compra la percepción del cliente no es satisfactoria, esto implica inspecciones finales de productos que generan costos elevados para las organizaciones, sin embargo, algunos de los productos que son devueltos o que están defectuosos también traen consigo gastos significativos (Murguía, Ocegueda y Castro, 2006).

Metodología

La investigación fue de tipo exploratoria, descriptiva, no experimental, transversal, con enfoque cuantitativo, mediante la técnica de encuesta. La población objeto estuvo conformada por 1,391,180 habitantes de Ciudad Juárez (INEGI, 2015). Para la aplicación del instrumento se tomó una muestra representativa de dicha población, misma que fue calculada con base en la fórmula de poblaciones infinitas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010):

$$n = \frac{\sigma^2 pq}{e^2}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

σ = Nivel de confianza

e= Error estándar

p= Probabilidad de ocurrencia

q= Probabilidad de no ocurrencia

Para el cálculo de la muestra se utilizaron los siguientes datos:

σ = 95% = 1.96

p= 0.50

q= 0.50

e= 5%

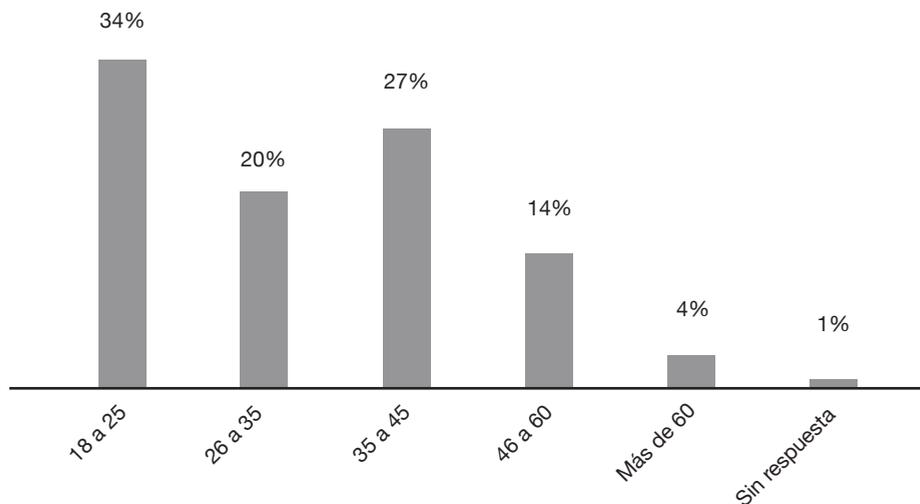
Sustituyendo los valores en la fórmula se obtuvo una muestra de 384 personas, cantidad que fue redondeada en 400 encuestas. Los datos se recolectaron a través de un cuestionario auto administrado de 12 preguntas divididas en cuatro secciones: datos generales, el nivel de conocimiento respecto a las políticas de devolución, percepción de los consumidores respecto a la política de devoluciones y los principales problemas que se presentan al momento de realizar la devolución. El instrumento fue aplicado en junio de 2017.

El método de muestreo fue aleatorio simple y se realizó una segmentación de la ciudad tomando como puntos de referencia los supermercados de conveniencia Smart de la ciudad por ubicarse estratégicamente cerca de zonas habitacionales de distintos niveles socioeconómicos. El vaciado de datos se realizó mediante el programa Statistical Program for Social Sciences [SPSS] para el análisis descriptivo e inferencial.

Análisis

La participación de la muestra por género fue de 63.3% de mujeres y 36.7% de hombres, con un rango de edad entre 18 y más de 60 años. La distribución por grupos de edad se encuentra en la Figura 2, en donde el mayor porcentaje de participación fue entre los 18 a 25 años.

FIGURA 2. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR GRUPOS DE EDAD



Fuente: elaboración propia.

Al cuestionar a la muestra sobre si en alguna ocasión se han visto en la necesidad de hacer la devolución de un artículo adquirido, se obtuvo que el 72.4% se ha encontrado en dicha situación, mientras que el 27.6% refiere que no. Sin embargo, al preguntar qué tan enterado está sobre las políticas de devolución de los negocios donde compra, el 51.4% afirma estar poco enterado de

dichas políticas, en tanto un 23.7% dice estar regularmente enterado seguido de un 20.7% que manifiesta que no está nada enterado; sólo un 4.3% afirma estar muy enterado de las políticas al momento de realizar una devolución.

En cuanto a la razón principal por la que el consumidor puede efectuar una devolución, el 57.6% respondió que puede deberse a que el artículo adquirido no funcione o se encuentre defectuoso, el 21.2% afirmó que por no cumplir con la calidad que se espera, mientras un 16.4% considera que puede darse cuando no le guste o no le quede la prenda o artículo, y un 4.8% no sabe la razón principal para una devolución.

En relación con quien es el principal responsable de aplicar las políticas de devolución correctamente, el 70.6% de la muestra, resolvió que deben ser las empresas quienes ofertan los artículos, el 16.7% señala que el consumidor es el responsable, un 6.8% refiere que debe ser el gobierno, mientras un 5.8% no lo sabe.

Con el fin de confirmar el nivel de conocimiento en relación con las políticas de devolución de los participantes, se les cuestionó sobre los casos en que consideraban a bien ejercer su derecho de realizar una devolución. Un 75.3% de los participantes coinciden en que pueden efectuar una devolución cuando el artículo no funciona o está defectuoso, en menor medida coinciden en que pueden hacerlo cuando el contenido o la cantidad del artículo es menor a la indicada e incluso cuando no les queda o no les gusta (ver Tabla 1).

TABLA 1. RAZONES POR LAS QUE SE PUEDE REALIZAR LA DEVOLUCIÓN DE UN ARTÍCULO

Porque no funcionó o venía defectuoso	75.3%
Cuando el contenido del producto o la cantidad entregada será menor a la indicada	39.8%
Cuando no me queda o no me gusta	37.8%
Si el bien no corresponde a la calidad, marca o especificaciones conforme las normas mexicanas	24.5%
Siempre que se adquiera un artículo se puede devolver por cualquier razón	18.3%
Lo desconoce	4.0%

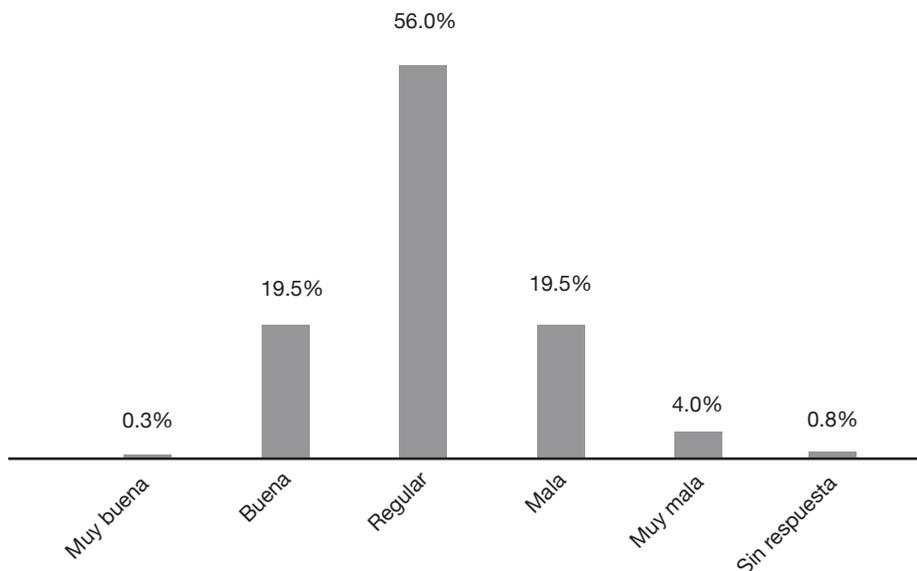
Fuente: elaboración propia.

Nota: Las cantidades no suman 100%, ya que los participantes podían seleccionar más de una opción.

Respecto a la percepción que tienen los consumidores en las políticas de devolución de las empresas, el 56.0% de la muestra las evaluó como regulares, seguido de un 19.5% que las consideró malas y un 4% muy malas, mientras que otro 19.5% las evaluó como buenas y un 0.3% como muy buenas. Lo anterior,

puede deberse a distintas causas, tales como redacción no clara de tales políticas, incomprensión de dichas políticas, ausencia visual de ellas o en su caso, una mala experiencia en el proceso de devolución de alguna mercancía.

FIGURA 3. PERCEPCIÓN HACIA LAS POLÍTICAS DE DEVOLUCIÓN POR LOS CONSUMIDORES



Fuente: elaboración propia.

En relación con lo anterior, se les pidió a los participantes que seleccionaran una palabra con la cual describían las políticas de devolución que establecen las empresas locales. Un 37.0% coinciden en que dichas políticas se encuentran en una etapa de desarrollo, un 29.0% se refirió a ellas como estancadas, un 16.5% como rezagadas, un 7.6% como inexistentes y un 1.5% como otro. Sólo un 8.4% dijo que dichas políticas las describe como eficaces.

Una cuestión importante fue revisar los posibles problemas que se presentan al momento de intentar realizar la devolución de un artículo en la empresa donde fue adquirido. Por ello, se cuestionó sobre la presencia de problemas para la devolución del artículo adquirido, a lo cual un 29.4% de la muestra afirmó haber tenido dificultades en la devolución, un 27.6% señaló no haber tenido problemas, pero este proceso no fue inmediato, mientras que el resto de los

participantes, es decir, 43% señaló no haber tenido ningún problema o no haber tenido tal experiencia. Dichos problemas se describen en la Tabla 2.

TABLA 2. INCONVENIENTES QUE SE PRESENTAN AL REALIZAR LA DEVOLUCIÓN DE UN ARTÍCULO

Falta de la nota de compra o factura para acreditar la compra	64.8%
Falta de capacitación y asistencia técnica del empleado del negocio	36.5%
No leer las políticas de devolución antes de comprar	34.3%
Condicionan la devolución con un vale o monedero electrónico	26.8%
Que no existe una política de devolución	25.0%
El negocio lo considera inválido por caducidad o vencimiento de fecha de compra	24.0%

Fuente: elaboración propia.

Nota: Las cantidades no suman 100%, ya que los participantes podían seleccionar más de una opción.

Por último, se les preguntó a los participantes si tuvieron la necesidad de inventar una razón para efectuar la devolución, el 52.5% señaló que no inventó alguna razón, mientras que el 27.5% sí lo hizo, y un 19.7% que tal vez lo hizo.

Resultados

La identificación del bajo nivel de conocimiento de los consumidores en cuanto a las políticas de devolución de mercancías muestra la desinformación que el consumidor tiene al momento de la decisión de compra. Si se revierte tal situación, es probable que su confianza en el oferente se incrementara, con lo cual disminuirían las experiencias de regreso de productos y se mejorarían las prácticas del mercado. También, es importante señalar que aún cuando algunas políticas de devolución son mostradas a los consumidores, pueden no estar claras o apegadas al lenguaje estricto de la Ley, por lo que su interpretación por parte de los consumidores podría ser errónea.

Las políticas de devolución que implementan las empresas pueden no estar apegadas a la ley. Esto es, en ocasiones se alteran elementos en la devolución con el fin de influenciar en el cliente, ya que tanto la confianza como la actitud de cada consumidor intervienen en su elección entre dos o más productos, lo cual puede percibirlo como un riesgo y complejidad, pues cada persona percibe el riesgo del producto de forma distinta, y aspectos como la familiaridad

con la marca y la propia intuición crean limitaciones cognitivas o convencimiento en los consumidores que no necesariamente son éticas (Manso, 2016).

En este sentido, las empresas deben buscar estrategias que faciliten la interpretación de sus políticas. De hecho, las mujeres son las que en mayor proporción ejercen su derecho a devolver las mercancías, lo que implica que las empresas deben prestar más atención a que sea este género el que tenga mayor asesoría sobre las políticas de devolución.

La evaluación que realizan los participantes sobre las políticas de devolución que aplican los negocios de la localidad es de regular a mala, no obstante, prácticamente la mitad de los participantes señaló estar poco enterado de las políticas de devolución que tienen las empresas, por lo que su percepción negativa puede ser considerada sesgada, ya que puede influir el hecho de que no todos conocen dichas políticas. De igual forma, la percepción de las políticas es de una etapa de desarrollo, aún cuando los lineamientos en cuanto a este proceso están descritos en la Ley del consumidor.

De igual manera, no se debe olvidar que la devolución de productos también se cataloga como servicio postventa, la cual últimamente se ha convertido en una estrategia de valor agregado para sus mercados al buscar un servicio diferenciado y responsabilizarse ante el cliente, sobre todo al aceptar elementos que dichos clientes consideran no aceptables con respecto a su inversión (Cure, Meza y Amaya, 2006).

Diversas comisiones en Europa buscan brindar al consumidor opciones reales y han implementado iniciativas que tienen que ver con proporcionar al cliente la información correcta sobre los productos para generar mercados transparentes con derechos sólidos que fomenten la confianza, esto fortalece un marco consolidado de instituciones públicas especializadas y organizaciones que trabajen con regulaciones apropiadas (Manso, 2016).

Lo anterior, ha llevado a generar enfoques diferentes en el servicio al cliente, sin embargo, la satisfacción total sigue siendo una de las prioridades, por ello la devolución de productos debe tomar particular importancia (Cure, Meza y Amaya 2006).

Conclusiones

La saturación de productos ha conducido a mercados reducidos y el posicionamiento de las marcas ha cambiado debido a la variedad que se oferta por las empresas. Por lo que, se asume que parte de la satisfacción del cliente se debe al servicio integral brindado por las empresas, esto incluye el proceso de la devolución como un servicio que garantice dicha satisfacción sin ocasionar dificultades

y descontentos que pueden afectar a la imagen de la empresa sino al contrario, fortalecer la marca a través de una buena gestión de las devoluciones.

Para evaluar elementos importantes, este trabajo ha realizado un estudio sobre la percepción que los consumidores tienen respecto a las políticas de devolución de los artículos que adquieren en las empresas locales. Los resultados muestran que la devolución de un artículo es una situación recurrente, sin embargo, los consumidores desconocen el proceso y los lineamientos requeridos para efectuarla, lo que ocasiona que enfrenten dificultades al momento de realizar una devolución como expiración del tiempo para regresar un producto, problemas con los empleados, ya que en ocasiones también desconocen el procedimiento de devolución y lo ejecutan incorrectamente.

Es importante resaltar que los participantes sí tienen claro que tienen derecho a devolver un artículo adquirido cuando éste no funciona o tiene algún defecto, dado que los consumidores conocen las recomendaciones de instituciones como la Profeco.

Otro dato importante es que los encuestados dicen desconocer las políticas que los establecimientos aplican a las cuestiones de devolución de artículos, y las evalúan como de regulares a malas, lo cual coincide con la observación que hacen de dichas políticas al catalogarlas como en proceso de desarrollo. Cabe mencionar que, aunque dicen desconocer dichas políticas, las evalúan negativamente. Una explicación es que los participantes también mencionan que han tenido experiencias negativas al devolver productos, tal vez esto influya para que generalicen y evalúen las políticas de tal manera.

Para los consumidores, la responsabilidad de la aplicación de las políticas de devolución corresponde a las empresas, por lo que según su punto de vista son éstas las encargadas de informar a los clientes sobre el trámite y casos en los que puede efectuarse dicha devolución. Ante esto, el papel de las empresas es importante para el ejercicio de buenas prácticas en las transacciones del mercado.

Bibliografía

- Che, Y.K. (1996). Customer Return Policies for Experience Goods. *The Journal of Industrial Economics*, 44(1), 17-24.
- Clow, K. E. y Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. México: Pearson Educación.
- Cure, L., Meza, J. y Amaya, R. (2006). Logística Inversa: una herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones. *Ingeniería y Desarrollo*, (20), 184-202.
- Hernández S. R., Fernández-Collado C. y Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). Número de habitantes por municipio. *Encuesta intercensal 2015*. Recuperado de <http://www.cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/Chih/Poblacion/default.aspx?tema=ME&e=08>
- Ley Federal de Protección al Consumidor [LFPC] (2018). Última Reforma DOF 11-01-2018 México: *Diario Oficial de la Federación*. De http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/113_110118.pdf
- Manso, T. (2016). Del consumidor informado al consumidor real. *El futuro del Derecho de consumo europeo*. Dykinson.
- Moreno, G. A. (2017). El Estatuto del Consumidor como forma de corregir la asimetría de la información en la adquisición de productos o servicios en páginas web en Colombia. *Revista de Derecho, Comunicaciones y Nuevas Tecnologías*. Colombia (17).
- Murguía, E., Ocegueda, V. y Castro E. (2006). *Teorías de la organización*. México: Umbral.
- Procuraduría Federal del Consumidor [Profeco]. (2017). Datos abiertos de la Subprocuraduría de Servicios. De <http://datos.profeco.gob.mx/#herramientas>

Profeco. (2014). Qué hacer si... Deseas devolver un producto porque no cumple con lo prometido. De <http://mexicorealidadessuenos.blogspot.mx/2014/05/que-hacer-si-deseas-devolver-un.html>

Rodríguez, J. (2014). *Aplicaciones de la logística inversa como herramienta para la gestión de devoluciones en operaciones de venta directa*. (Trabajo para obtener el título de especialista). Universidad militar de nueva granada. Bogotá, Colombia.

Sin autor. (2013). La política de devoluciones. *Crecenegocios*. De <http://www.crecenegocios.com/la-politica-de-devoluciones/>

Revisión crítica de los modelos de predicción de fracaso empresarial

Critical review of the prediction of business failure

Artículo recibido: 09-02-2018

Aceptado: 19-04-2018

Valeria Scherger*

ORCID: 0000-0002-2759-2582

Antonio Terceño**

ORCID: 0000-0001-5348-8837

Hernán Vigier***

ORCID: 0000-0003-0774-8620

RESUMEN

En este artículo se presenta una revisión de la literatura de predicción del fracaso empresarial, destacando la evolución de las distintas metodologías que contribuyen al desarrollo del área. Sobre cada uno de las metodologías referidas se efectúan algunas consideraciones, haciendo referencia a sus principales ventajas y limitaciones. Se pone especial énfasis, en el principal problema, a nuestro entender, que es considerar a las variables exógenas utilizadas, como el origen del fracaso, cuando en realidad son su consecuencia. Dentro de esta investigación se incluyen dentro del análisis otros modelos no concebidos bajo la teoría de predicción de quiebras que pueden utilizarse para predecir y diagnosticar problemas en las empresas.

Palabras clave: fracaso empresarial, ratios financieros, inteligencia artificial.

* Investigadora. Universidad Nacional del Sur, Argentina.

** Profesor. Universidad Rovira i Virgili, España.

*** Profesor. Universidad Nacional del Sur, Argentina.

ABSTRACT

This paper presents a literature review of the prediction of business failure considering the evolution of the methodologies and models that contribute to the development of the subject. Besides, some considerations of the methodologies and their main advantages and limitations are described. Particularly, the emphasis is placed in the root of the models' problem that is considering the exogenous variables as the beginning of the failure when in fact are its consequence. Also, they are included other models not designed under the theory prediction that can be used to predict and diagnose firm's problems.

Keywords: business failure, financial ratios, artificial intelligence.

Como referenciar este artículo:

Scherger, V., Terceño, A. y Vigier, H. (2018). Revisión crítica de los modelos de predicción de fracaso empresarial. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 153-180.

1. Introducción

Desde la década de los treinta se han desarrollado aportes a la teoría de predicción de quiebras o fracaso empresarial, en términos teóricos de enriquecimiento de los factores y elementos analizados, así como el perfeccionamiento de las técnicas, analizando sus ventajas y principales limitaciones. En general, la literatura ha contemplado los aspectos financieros para explicar el desempeño de las empresas, olvidando otros factores que pueden desencadenar el fracaso.

Dentro de este contexto se ubica al conjunto de aportes que van desde el modelo tradicional de ratios y los modelos estadísticos, hasta las técnicas más recientes que intentan explicar el desempeño de las firmas a través de modelos más complejos. La mayoría de los modelos tradicionales utilizan como variables exógenas a los ratios económico financieros, que emanan de los estados financieros de las empresas, y los consideran (implícitamente) como el origen del problema, cuando en realidad son su resultado. Es decir, representan el estado relativo de la empresa en sus diferentes ámbitos (finanzas, producción, comercial, etc.), pero no son las causas de la salud de la empresa, sino sus síntomas.

El objetivo de este artículo es realizar una revisión crítica de los modelos más destacados en términos de predicción y diagnóstico empresarial, referenciando los principales trabajos y haciendo especial énfasis en la evolución, las ventajas y las limitaciones de las distintas metodologías.

En especial, se discute el caso omiso que hacen la mayoría de los modelos a la verdadera raíz del problema de predicción de la insolvencia y el diagnóstico: las causas. Para realizar este análisis se parte de una revisión crítica de la literatura previa y de las revisiones más relevantes sobre el tema. En este sentido se propone completar el análisis de las principales revisiones (Zavgren, 1983; Jones, 1987; Keasey y Watson, 1991; Altman, 1993; Dimitras, Zanakis y Zopounidis, 1996; Laitinen y Kankaanpää, 1999; Zopounidis y Doumpos, 2002; Laffarga y Mora, 2002; Balcaen y Ooghe, 2006; Kumar y Ravi, 2007; Bahrammirzaee, 2010; Romero, 2013; Sun, Li, Huang y He, 2014; Appiah, Chizema y Arthur, 2015; Alaka, Oyedele, Owolabi, Kumar, Ajayi, Akinade y Bilal, 2017, etc.) incorporando una breve descripción de las diferentes técnicas y herramientas utilizadas para analizar el fracaso empresarial. Este tipo de estudio puede ser de utilidad para investigadores que se inician en el conocimiento del tema, dado que propone una nueva visión de análisis focalizada en las causas del fracaso.

Cabe señalar que como en cualquier trabajo de revisión es imposible reseñar todos los estudios que se han realizado sobre el tema. En esta revisión se mencionan todos aquellos que se consideran relevantes para el estudio de la temática y algunas de las aplicaciones más recientes.

En el primer apartado se describe el modelo de ratios; en el segundo se referencian los primeros modelos estadísticos, en el tercer apartado se avanza sobre las técnicas más modernas y complejas que buscan mejorar la interpretación y los resultados de los modelos. En todos los casos se comentan las principales críticas que dan pie al surgimiento de las nuevas técnicas superadoras.

Posteriormente, se lleva a cabo una discusión crítica sobre los modelos de predicción, en términos de no incorporar elementos que le permitan a la empresa identificar los problemas (causas) que dan como resultado los ratios (síntomas). Luego, se describen los modelos borrosos de diagnóstico empresarial que dan respuesta a varios de los problemas de los modelos tradicionales, identifican con mayor claridad las causas del fracaso y tratan de resolver el problema de base al establecer una relación causal entre causas y síntomas. Por último se sintetizan las consideraciones finales y las controversias que subsisten en la actualidad y que serán tema de discusión de futuros abordajes teóricos.

2. La utilización de los ratios para predecir el fracaso empresarial

Los primeros estudios del fracaso se asocian a los modelos de ratios, que son modelos descriptivos, y consisten en la estimación, análisis y comparación de una serie de indicadores relevantes para las empresas. En este proceso, resulta esencial el rol del analista, que de acuerdo a su criterio y la información disponible, emite juicios sobre la salud de las empresas. Se destacan los trabajos pioneros de Fitzpatrick (1932), Winakor y Smith (1935) y Merwin (1942). Estos autores analizan la tendencia de distintos ratios en una muestra de empresas sanas y enfermas tratando de encontrar pautas de comportamiento.

Fitzpatrick (1932) analiza la tendencia de 13 ratios identificando como mejores predictores a la rentabilidad del patrimonio neto y el endeudamiento. En cambio, Winakor y Smith (1935) analizan la tendencia de 21 ratios y observan que el ratio de liquidez es uno de los más exactos para predecir las quiebras. Merwin (1942) concluye que los ratios más sensibles para predecir las quiebras son el coeficiente de liquidez, el capital circulante neto/ activo total, y el patrimonio neto/ pasivo total, que mostraron tendencia decreciente y por debajo de los niveles normales estimados antes de la quiebra.

Es importante destacar que, el analista al interpretar los resultados debe considerar la coyuntura económica general, la evolución de cada ratio a lo largo del tiempo, los ratios de otras empresas del sector y los estándares previamente establecidos que pueden incidir sobre el desempeño de la empresa y conducir a juicios erróneos sobre la magnitud de los problemas. Luego de esta

etapa, se da inicio al período predictivo donde los modelos buscan en los ratios la posibilidad de explicar el fracaso.

3. Los modelos estadísticos de predicción de fracaso

En la década de los sesenta surgen los llamados modelos estadísticos de predicción de quiebras. Estos modelos seleccionan un grupo de ratios que permiten separar las empresas de acuerdo a su probabilidad de quiebra o fracaso. En algunos casos, los resultados del modelo son validados para una segunda muestra de empresas que intenta clasificar, con algún grado de acierto las empresas sanas de las enfermas. Las técnicas estadísticas más utilizadas de estimación en estos modelos son el análisis univariante -AU- (Beaver, 1966 y 1968), el análisis discriminante múltiple -ADM- (Altman, 1968), las aplicaciones de ADM con análisis factorial (Pinches, Mingo y Caruthers, 1973) y los modelos de regresión logística -Logit- (Zmijewski, 1984) y de probabilidad condicional -Probit- (Martín, 1977 y Ohlson, 1980).

3.1. Análisis Discriminante Univariante- AU (Beaver, 1966)

El modelo de Beaver (1966), pionero en la utilización de esta técnica, entiende el fracaso empresarial como “la incapacidad de la empresa para atender sus obligaciones financieras al vencimiento”, tratando de identificar un único ratio con capacidad para discriminar empresas. La selección de los 30 ratios se realiza según la popularidad de su uso para medir la solvencia y los resultados obtenidos en estudios previos. Beaver (1966) concluye que el mejor indicador, es la razón *cash flow/* deuda total, que presenta el menor porcentaje de errores para el conjunto de años analizados¹.

A partir de los trabajos de Beaver (1966, 1968) surgen nuevos modelos que mejoran la capacidad predictiva². Una de las críticas más generalizadas a los modelos de AU es que los distintos ratios pueden proporcionar predicciones contradictorias según el indicador que se utilice.

¹ Calcula el porcentaje de error como el cociente entre el número de empresas mal clasificadas y el número total de empresas, que se distribuye en dos tipos de errores (Tipo I: clasifica a una empresa quebrada como sana y Tipo II: clasifica a una empresa sana como quebrada).

² El modelo de Beaver (1966) logra una exactitud en la predicción de hasta el 87%, sin embargo luego los modelos multivariados fueron mejorando la exactitud de las clasificaciones al obtener porcentajes de error más pequeños (Altman (1968): 95%; Ohlson (1980): 96%; Deakin (1972): 97%).

3.2. Análisis discriminante múltiple - ADM- (Altman, 1968)

El ADM es una de las técnicas más utilizadas para predecir la insolvencia empresarial. Estos modelos reducen la información, clasificando individuos en categorías prefijadas (quiebra y no quiebra) en función de un conjunto de variables independientes.

El modelo de Altman (1968) estima 22 ratios clasificados en cinco categorías (liquidez, rentabilidad, endeudamiento, solvencia y productividad). La selección de los ratios se realiza en base a la popularidad y su potencial relevancia para el modelo. Estima una función discriminante “Z-Score” que es considerada por muchos académicos como el mejor modelo de predicción de quiebra y uno de los más aplicados³. Identifica que las empresas con Z inferiores a 1,81 tienen alta posibilidad de quiebra, mientras que Z superiores a 3 tienen baja probabilidad de fracaso, y destaca que dentro del intervalo $1,81 \leq Z \leq 2,99$ existe una zona de ignorancia.

El modelo brinda una alta capacidad predictiva de más del 89% para empresas sanas y del 96% para empresas un año previo a la quiebra. Al aporte de Altman (1968) siguen otros con notables mejoras en los resultados de clasificación (Deakin, 1972; etc.).

Las principales ventajas están vinculadas a: su capacidad para incorporar múltiples ratios financieros en forma simultánea, la posibilidad de combinar variables independientes, la obtención de una puntuación única que permita una jerarquización de las empresas analizadas y su estimación relativamente sencilla. No obstante, este desarrollo y su intento de generalización, motivaron el surgimiento de estudios que hacen referencia a sus limitaciones ligadas a los fuertes supuestos estadísticos de esta técnica.

3.3 Los modelos que utilizan probabilidades: Logit y Probit

Las críticas y restricciones metodológicas de los modelos ADM dan lugar al desarrollo de las técnicas de análisis basadas en la probabilidad condicional -Logit- (Martín, 1977 y Ohlson, 1980) y en la regresión logística -Probit- (Zmijewski, 1984). En estos modelos la variable dependiente muestra la probabilidad de pertenencia a un grupo prefijado de empresas (quiebra- no quiebra) y los

³ $Z = 0,012 X_1 + 0,014 X_2 + 0,033 X_3 + 0,006 X_4 + 0,999 X_5$; donde: Z = Z-Score; X_1 = Capital circulante/Activo total; X_2 = Beneficios retenidos/Activo total; X_3 = Beneficio antes de intereses e impuestos/Activo total; X_4 = Valor de cotización/Valor en libros de la deuda; X_5 = Ventas/Activo total.

coeficientes de las variables independientes miden la importancia relativa de los factores seleccionados para explicar la probabilidad de quiebra.

Estos modelos son menos restrictivos, ya que no requieren que las muestras sean proporcionales, que las variables tengan distribución normal, ni que las matrices de varianzas y covarianzas sean iguales. Luego, Jones y Hensher (2004) introducen el Mixed Logit para capturar la heterogeneidad de una empresa a lo largo del tiempo, y Altman, Sabato y Wilson (2008) construyen curvas ROC (Receiver Operating Characteristics), que representan la tasa de positivos verdaderos frente a falsos positivos como umbral de discriminación. Hay varios estudios que comparan los resultados obtenidos a través de modelos estadísticos con otras técnicas más sofisticadas, por ejemplo Tseng y Hu (2010), Chen (2011) y du Jardín (2015), entre otros.

3.4 Limitaciones de los modelos estadísticos

3.4.1 Limitaciones metodológicas. Gran parte de la literatura de fracaso empresarial se ha centrado en discutir las limitaciones metodológicas de los principales modelos estadísticos utilizados. Estas limitaciones se pueden agrupar en los siguientes grandes apartados:

- a) El problema de la variable dependiente; identificada con la quiebra, supone una situación estática a partir de la cual se clasifican las empresas. Este concepto es muy diferente del de fracaso empresarial, que supone un proceso dinámico, ausente en estos modelos, que puede o no conducir a la quiebra. Esta definición estática (quiebra) o dinámica (fracaso) se refleja en la definición de la variable dependiente utilizada en los distintos modelos de predicción⁴.
- b) El problema de la selección de la muestra. En muchos estudios el porcentaje utilizado de empresas sanas y fracasadas no se corresponde con la población original. La situación ideal supone una extracción aleatoria de empresas, que podría suponer seleccionar empresas de distinto tamaño

⁴ Mures y García (2004) clasifica las concepciones de fracaso en i) fracaso económico cuando los ingresos son inferiores a los costos; ii) fracaso financiero en el sentido de Altman (1981) de falta de liquidez permanente, y iii) fracaso jurídico cuando hay quiebra y la empresa registra patrimonio neto negativo; Fernández y Castaño (2012) lo hacen en términos de i) Modelos que consideran como empresa fracasada a aquella que no puede cumplir con sus obligaciones (Beaver, 1966, etc.); ii) Modelos que entienden que una empresa ha fracasado cuando presenta concurso de acreedores, suspensión de pagos o quiebra (Zmijewski, 1984, etc.) y; iii) Modelos que consideran fracasada a una empresa cuando incurre en quiebra técnica entendida como patrimonio neto contable negativo (Altman, 1981; etc.).

y sector para cada muestra; y por lo tanto las diferencias en la estimación podrían deberse a estos factores y no a la condición de la empresa. Un procedimiento frecuente para solucionar esto es emparejar las muestras.

- c) Las críticas al ADM relacionadas con los dos supuestos fuertemente restrictivos, como son la igualdad de las matrices de varianzas y covarianzas de cada grupo y la distribución normal de las variables discriminantes. Deakin (1976) analiza la distribución de probabilidad de los ratios más utilizados en los estudios financieros, y prueba que ninguna distribución puede considerarse normal, salvo que se realice alguna transformación de variables. También Ohlson (1980) menciona que el supuesto de normalidad penaliza la utilización de variables *dummy*, que pueden ser muy importantes a la hora de evaluar la insolvencia empresarial.

La igualdad de las matrices de varianzas y covarianzas de los dos grupos, a pesar de ser estadísticamente factible, es un supuesto muy difícil de cumplir en la realidad cuando se parte de niveles de los ratios diferentes. Muchos autores para solucionar este problema estandarizan los datos. En general, hay acuerdo que los modelos Logit y Probit poseen ventajas metodológicas que lo diferencian del ADM, principalmente porque no requieren estas dos condiciones restrictivas. Aunque mantienen el resto de limitaciones como son: los supuestos de variable dependiente dicotómica, siendo los dos grupos identificables y sin solapamientos, los errores de clasificación, la multicolinealidad y los valores extremos.

- d) El problema de multicolinealidad que favorece el desarrollo de aplicaciones de análisis factorial para reducir la cantidad de variables explicativas (Pinches *et al.*, 1973; Chen y Shimerda, 1981; etc.). Estos autores desarrollan modelos simples que reducen al mínimo los efectos negativos entre variables, seleccionando ratios que retengan la mayor cantidad de información para explicar la máxima varianza contenida en la matriz de datos originales.
- e) El problema del error de clasificación, considerado como un porcentaje de error general, en lugar de analizarlo en forma separada –errores tipo I y II–, ya que no es lo mismo clasificar como sana una empresa que quiebra (error tipo I) que clasificar como quebrada una empresa sana (error tipo II). Además, es probable que en la muestra haya empresas con diferentes grados de problemas económicos y financieros que son muy difíciles de clasificar dentro de los grupos prefijados.

3.4.2 Limitaciones conceptuales. a) La ausencia de una teoría que fundamente la selección de ratios. Esta selección se realiza normalmente sobre

bases empíricas a través de análisis factoriales, o bien a través del juicio del analista o su relevancia en otros estudios⁵. Otros estudios comparan la habilidad predictiva de los ratios financieros basados en partidas de devengo (Casey y Bartczak, 1985) contra los basados en flujos de caja (Gentry, Newbold y Whitford, 1987), sin encontrar consenso sobre cuáles son los que tienen mejor capacidad predictiva. La mayoría de los modelos fundamenta la selección de los ratios en el mejor resultado obtenido; y no en hipótesis fuertes que fundamenten la incorporación de variables en base a la relación causal.

- b) El propósito de los modelos orientado a clasificar empresas en lugar de indagar sobre las causas del fracaso⁶. La sofisticación metodológica transforma a los investigadores en estadísticos que fundados en los buenos resultados, a veces omiten la interpretación económica en la selección de indicadores. Algunos autores han tratado de mejorar el poder predictivo de los modelos a través de la transformación de variables o la incorporación de variables cualitativas.

En estos modelos el objetivo de la incorporación de factores internos y externos a la empresa es incrementar su poder predictivo, en lugar de indagar sobre las causas que explican el fracaso. En esta línea, Ohlson (1980) y Keasey y Watson (1987) incluyen variables no financieras como el retraso, los cambios en la presentación de los estados contables y los cambios en la administración o propiedad de la empresa. En Grunert, Norden y Weber (2005) se destaca la utilidad de incluir variables cualitativas, como la edad, el tipo de negocio, el sector, etc. Gabás (1997) realiza un listado no exhaustivo de las causas más habituales del fracaso empresarial.

Entre ellas sobresalen las causas de mercado, del entorno socioeconómico, las de origen interno y las causas especiales. Otros autores, en cambio, han transformado las variables financieras para mejorar los resultados de la estimación. Por ejemplo, Edminster (1972) transforma los ratios ponderándolos por el ratio medio del sector; Mensah (1984) introduce índices correctores de la inflación y examina la influencia de variables macroeconómicas externas como la inflación, la tasa de interés y los ciclos económicos.

⁵ En la mayoría de los estudios los ratios utilizados tienden a reflejar aspectos de rentabilidad, productividad, liquidez, endeudamiento, solvencia, estructura financiera, cobertura de deudas, estructura económica, actividad, rotación, eficiencia y autofinanciación.

⁶ Esta crítica es salvada por el modelo de Argenti, que investiga las causas, olvidadas en el resto de los modelos, como verdaderas generadoras de los problemas de las empresas. Cabe mencionar que este modelo otorga demasiada importancia a las cuestiones internas de la empresa, tiene una visión relativamente estrecha de la cantidad de causas y escasa formalización.

4. Técnicas no paramétricos y modelos más complejos

4.1 El modelo de Argenti

Uno de los aportes más significativos en términos de incorporación de variables cualitativas es el modelo de Argenti (1976 y 1983) que introduce la relación causa-efecto en la predicción de quiebras. En su trabajo de 1976 enumera un conjunto de causas, en su mayoría administrativas, que pueden desencadenar una crisis. En el modelo A-score (1983) efectúa un intento de ordenación y puntuación de las diferentes causas, errores y síntomas para determinar el fracaso.

Este índice le permite clasificar a las empresas en función de la puntuación otorgada. Entre las causas sobresalen i) la débil administración, ii) el consejo de administración pasivo, iii) competencia, iv) la débil función del director financiero, v) la ausencia de mandos intermedios, vi) falta de control presupuestario, vii) ausencia de planificación financiera, viii) carencia de contabilidad y, ix) la falta de respuesta al cambio.

Entre los errores se destacan el i) alto endeudamiento, ii) los proyectos por encima de las posibilidades y iii) el crecimiento incontrolado. Luego, Keasey y Watson (1987) al incorporar los aportes de Argenti mejora notablemente los resultados respecto a las pruebas que incluyen únicamente ratios. Esta perspectiva de incluir variables no exclusivamente financieras aporta una visión más amplia de las situaciones de fracaso empresarial.

4.2. Algoritmo de Particiones Recursivo (APR)

El APR se basa en el desarrollo de un árbol de clasificaciones binarias entre empresas sanas y fracasadas a las que se les asigna un grado de probabilidad. En términos gráficos se asemejan a un árbol, centrado en una estructura que conecta un conjunto de nodos a través de ramas resultantes de una partición recursiva (repetitiva) de los datos, desde el nodo raíz, hasta los nodos terminales (hojas), que suministran la clasificación para la instancia. Es un modelo muy versátil que permite identificar de forma expeditiva los factores más influyentes. La principal desventaja está dada por la necesidad de utilizar una gran cantidad de datos cuando se trabaja con estructuras complejas. Se destacan los aportes iniciales de Marais, Patell y Wolfson (1984) y de Frydman, Altman y Kao (1985). Marais *et al.* (1984) modeliza las clasificaciones utilizando el sistema de inducción CART (Classification and Regression Trees) y Probit, mientras que Frydman *et al.* (1985) aplica análisis discriminante lineal y sistema CART para la predicción de quiebra.

Messier y Hansen (1988) emplean el algoritmo ID3 (Iterative Dichotomizer version 3) como sistema de inducción y el análisis discriminante para construir un árbol de decisión que pronostica situaciones de quiebra y de incapacidad de las empresas para devolver los préstamos. También se utiliza el Algoritmo CHAID (Chi-Squared Automatic Interaction Detector); el C5.0 y el QUEST (Chen, 2011; Delen, Kuzey y Uyar, 2013).

4.3. Inteligencia artificial

4.3.1 Redes neuronales (RD). En la década de los noventa aparecen modelos de RD aplicados al fracaso empresarial (Bell, Ribar y Verchio, 1990; Odom y Sharda, 1992). La red neuronal posee dos funciones básicas: la función de aprendizaje (*learning*) y la función de recuerdo (*recall*). También se han desarrollado trabajos que incorporan otras técnicas de aprendizaje automático, como Asaboost, que combinando una gran cantidad de clasificadores sencillos consiguen un alto grado de precisión en la clasificación. Hay aplicaciones utilizando diferentes concepciones de redes neuronales, por ejemplo Kumar y Ravi (2007), Chung, Chen, Lin, Lin, y Lin (2016) y Kim, Jo y Shin (2016), entre otros.

Las RD presentan la ventaja adicional de su robustez frente a cambios en la muestra. Otras de las cualidades que se pueden destacar son: a) que no es necesario asumir ninguna hipótesis de partida sobre las variables que intervienen en el modelo, b) que cualquier variación del entorno no requiere nuevos planteamientos, c) que proporciona gran capacidad de cálculo, robustez y tolerancia a ruidos, fallos y exceso de información, y d) que tiene una elevada capacidad de aprendizaje, generalización y flexibilidad.

4.3.2. Sistemas Expertos (SE). Los SE (García, Marqués y Sánchez, 2015) son sistemas informáticos que incorporan el conocimiento de expertos de un área, siendo capaces de dialogar con los usuarios para ayudarlos en la toma de decisiones. Algunas de las ventajas de estos sistemas son la capacidad de análisis de datos con menos fallos, mayor rapidez y un aumento del grado de fiabilidad de las conclusiones. Las dificultades están relacionadas con la ausencia de estándares de software que integren bases de conocimiento, la ausencia de metodologías para la captación del conocimiento, la falta de sentido común y las discrepancias entre el sistema y el experto humano. Entre las principales aplicaciones a la predicción de quiebras se pueden citar los aportes de Messier y Hansen (1988) que utilizan un método *data-driven* para clasificar empresas sobre un conjunto fijo de atributos, utilizando ratios y medidas de entropía. La

mayoría de los sistemas han sido desarrollados por entidades financieras (AFIN, AIDE, SEF, SAGE, etc.)⁷.

4.3.3. Roughs Sets (RS). La teoría de conjuntos aproximados o RS, tiene su origen en los fundamentos planteados por Pawlak (1982). Es una teoría muy útil para descubrir dependencias entre los atributos de las observaciones, evaluar el nivel de significación y el tratamiento de datos e información inconsistente. Generalmente la información se organiza en tablas de decisión que contienen información sobre atributos de condición (criterios, características, etc.) y de decisión (clasificaciones, asignaciones, etc.). En estos modelos se generan reglas del tipo “si, entonces” aplicadas a valores ordinales para realizar tareas de clasificación. En la predicción de quiebras se destacan los trabajos de Slowinski y Zopounidis (1995), y más recientemente Xu, Xiao, Dang, Yang y Yang (2014).

4.3.4. Sistemas híbridos (SH). Otra alternativa es la utilización de SH que se basa en la aplicación de un módulo inteligente que aprovecha las ventajas de los SE y las RD. Esta metodología ofrece sistemas de inferencia similares al comportamiento humano susceptibles de aplicación en condiciones de incertidumbre, perturbación o información incompleta. Se puede integrar a otros componentes inteligentes que usen técnicas como sistema de inducción de reglas, algoritmos genéticos, lógica borrosa, razonamiento basado en la teoría del caos, etc.

Es una metodología en desarrollo, con muchísima capacidad de aplicación al ámbito de predicción de quiebras. Se pueden mencionar los aportes de Lee y Urrutia (1996) que utilizan tres modelos híbridos; Briant (1997) que aplica el razonamiento basado en casos; y Correa, Acosta y González (2003) que aplican el algoritmo See5 para establecer características diferenciales en el perfil económico financiero de empresas solventes e insolventes.

4.3.5. Algoritmos genéticos (AG). Los AG (Shin y Lee, 2002; Gordini, 2014) se basan en el principio evolutivo, generando soluciones hacia valores óptimos, que dependen de la adecuada codificación de las soluciones. Las limitaciones de esta metodología están relacionadas con: el alto costo informático, la generación de múltiples soluciones en poblaciones grandes, la posibilidad de convergencia prematura cuando se trabaja con poblaciones pequeñas, la alta complejidad y la difícil interpretación.

4.3.6. Máquinas de soporte vectorial (Support vector machine) (SVM). Es una técnica de clasificación, con aplicaciones relativamente recientes al fracaso

⁷ Sistema AFIN (Análisis Financiero de Balances) desarrollado por el Instituto Universitario de Ingeniería del Conocimiento de Madrid; AIDE (*Assistance Informatisée au Diagnostic d'Entreprise*) desarrollado por la Central de Balances del Banco de Francia; SEF (*Systeme Expert Fiben*) por el Banco de Francia; SAGE por el Banco Bilbao Vizcaya, etc.

empresarial, que tiene como objetivo elaborar hiperplanos de separación en un espacio de características de una dimensión mayor, buscando la máxima separación entre clases (Yang, You y Ji, 2011; Zhou, Lai y Yen, 2014; Kim, Mun, y Bae, 2018, etc.).

Es de destacar que de acuerdo a la revisión realizada las ventajas de la técnica son superiores a las limitaciones. De acuerdo a Kumar y Ravi (2007) el modelo brinda una solución global óptima a medida que el problema se transforma en un problema de programación cuadrática, pudiendo ser válido su uso con pocos ejemplos. Entre las limitaciones se destaca la elevada complejidad algorítmica, la lentitud en la fase de prueba y el requerimiento de gran memoria informática.

4.4 Otras técnicas

4.4.1 Técnicas de escalonamiento multidimensional (EM). La técnica de EM fue utilizada por Mar y Ezzamel (1991) para la predicción del fracaso empresarial a través de una interpretación intuitiva. Aunque los resultados de acierto en la clasificación de las empresas no difieren de los métodos estadísticos tradicionales, su uso está justificado en que no es necesaria la comprobación del modelo ni la transformación de los datos originales. Mar y Serrano (2001) y, Neophytou y Mar (2004) desarrollan aportes específicos al contexto de fracaso empresarial.

4.4.2 Los modelos de supervivencia. Los modelos de supervivencia se han aplicado a la predicción –especialmente del sistema bancario– a través de la utilización de variables estocásticas. Determinan la probabilidad condicional de quiebra, en función del tiempo estimado para el *default* (Laitinen, 1991; Laitinen y Kankaanpää, 1999; Shumway, 2001). La principal ventaja de esta técnica es que es la que mejor representa los procesos dinámicos porque el análisis de la curva de supervivencia de una determinada empresa permite conocer cuál es la probabilidad de supervivencia más allá de un período de tiempo, y en consecuencia, el riesgo de insolvencia. La precisión depende de la calidad de los datos y una de las limitaciones está asociada a la necesidad de contar con un período de observación prolongado de las variables en el tiempo para detectar el suceso.

4.4.3. Análisis envolvente de datos (DEA). Una línea de investigación que propone el DEA como herramienta para la evaluación de quiebras (Li, Crook y Andreeva, 2017; Mousavi, Ouenniche y Xu, 2015; etc.). Esta técnica se puede clasificar como paramétrica o no paramétrica (según se establezca o no una forma funcional a la función de producción); y como determinística o estocástica (según se identifique toda la desviación como ineficiencia o no). El modelo compara la eficiencia de las unidades productivas a partir de los datos de sus *inputs* y sus *outputs* (Troutt, Rai y Zhang, 1996). La principal ventaja está asociada a que es una

técnica accesible y no requiere gran cantidad de datos. Algunos de los problemas de los trabajos iniciales de fracaso empresarial son: la existencia de variables financieras negativas y el desequilibrio de las poblaciones de empresas fracasadas y no fracasadas. Además, la tarea de separar las variables entre *inputs* y *outputs* puede verse como una tarea subjetiva y difícil para el analista.

4.4.4. Análisis de cluster (AC). Otros trabajos utilizan el AC (Gupta y Huefner, 1972) aplicado a la detección y predicción de quiebras (Manzaneque, Bagnas y García, 2010). A través de esta técnica se definen grupos de empresas homogéneos internamente y heterogéneos entre sí, en relación a las variables objeto de estudio. Esta técnica al contrario de otras técnicas de clasificación de mayor difusión en estudio del fracaso no requiere la definición de una variable dependiente *a priori*, dotando de mayor objetividad al análisis. La utilización de la técnica de cluster aporta agrupaciones de empresas más homogéneas en el tiempo que se traducen en resultados de predicción más estables y eficientes. Manzaneque *et al* analiza a través de esta técnica distintas trayectorias de fracaso.

4.5 Limitaciones de las técnicas no paramétricos y los modelos más complejos

Los nuevos desarrollos de técnicas integradas parecen determinar con mayor precisión las relaciones entre las variables explicativas. Esto permite clasificar con más exactitud las empresas entre los grupos predefinidos o bien a través de la propia técnica, como es el caso del cluster, estimar la mejor forma de agrupación. En la literatura se han aplicado múltiples modelos para predecir el fracaso, observándose que no hay acuerdo sobre una única metodología que sea óptima y permita obtener mejores resultados (véase Verikas, Kalsyte, Bacauskiene y Gelzinis, 2010; Alaka *et al*, 2017).

Las técnicas de inteligencia artificial (RD, SE, RS, SH y AG) aunque salvan algunos inconvenientes de las tradicionales, requieren de un cierto nivel de conocimiento e implicación del decisor a la hora de establecer los parámetros necesarios para su aplicación. A pesar de proporcionar buenos resultados en términos de error de clasificación, muchas veces no permiten establecer un modelo de predicción de sencilla interpretación. Los principales inconvenientes están relacionados con la gran cantidad de tiempo que necesita el sistema para resolver la aplicación— que hoy con las mejoras en hardware y el desarrollo de programas específicos como Stata, SPSS, SAS y R se han solucionado—, también con la ausencia de fundamento teórico en la selección de variables y en algunos casos la incapacidad de obtener mejores resultados que muchos de los modelos lineales (Kumar y Ravi, 2007; Chen, 2011). Los APR, a pesar de obtener mejores resultados en la clasificación de empresas a través de árboles de

decisión, tienen una limitada divulgación empírica por su complejidad y la gran cantidad de datos que demandan las estimaciones.

En el caso de los modelos de supervivencia son los que mejor se ajustan a pensar el proceso de fracaso como dinámico. Los modelos generan estimaciones más consistentes que los que tienen en cuenta un solo período, aunque tiene restricciones relacionadas con el requerimiento de observación durante un período prolongado. A pesar de que estos modelos mejoran el poder predictivo de los modelos tradicionales, aún subsisten algunos de los problemas metodológicos relacionados con la elevada complejidad de las técnicas y en algunos casos dificultades de interpretación. El DEA también requiere de supuestos restrictivos (monotonía condicional, convexidad del grupo aceptable, muestra representativa, y selectividad no restringida) que aseguran que los resultados sean viables. Los últimos desarrollos sobre el tema se basan en la combinación de varias técnicas para mejorar los resultados de las predicciones y solucionar las críticas metodológicas (RN, AG, SE, SVM, DEA, entre otros; Bahrammirzaee, 2010; Verikas *et al*, 2010; Chen, 2011; Alaka *et al*, 2017).

Por otro lado, Argenti (1976; 1983), que trata de solucionar las limitaciones conceptuales, pone mayor atención en la detección de causas a través de la consideración de variables cualitativas. En su modelo A- Score (1991) vincula, con muy bajo nivel de formalización, los impactos entre causas y síntomas, diferenciando las causas de los efectos que son olvidadas en el resto de los modelos. Esta diferencia es reconocida por los modelos borrosos de predicción y diagnóstico empresarial como se expondrá en el próximo apartado.

5. Discusión crítica

De acuerdo a la descripción de los modelos utilizados para predecir situaciones de insolvencia se observa que la evolución de la literatura se ha dirigido a solucionar las limitaciones metodológicas que surgen de las distintas técnicas, siempre tratando de mejorar los resultados de la estimación, la clasificación de las empresas o la estimación de las trayectorias de fracaso. Una cuestión relevante, es la identificación de las causas del fracaso, es decir de los factores originarios que desencadenan las crisis o la quiebra de las empresas. Adicionalmente, las empresas podrían mostrar malos indicadores económico- financieros sin necesidad de entrar en *default*, por lo tanto en términos de predicción es esencial realizar un buen diagnóstico, es decir detectar los problemas que conducen a malos niveles de ratios.

Los modelos borrosos de diagnóstico empresarial, en términos de la clasificación de Skeel (1998), tratan de entender el proceso de fracaso empresarial

a partir de las recomendaciones y actuaciones del analista financiero y dar respuesta a los problemas conceptuales señalados ya que identifican con mayor claridad las causas del fracaso. El modelo de Vigier y Terceño (2008) formaliza las relaciones entre causas y síntomas a través de una visión amplia y multidimensional, pudiendo determinar el grado de importancia de cada causa y reconocer los problemas a los que debe prestar más atención cada empresa para evitar la quiebra. Este modelo resuelve los problemas de selección de la variable dependiente, de representatividad de la muestra, de elección de las variables explicativas, de estaticidad y de errores de clasificación ya que no utiliza clasificaciones binarias.

6. Modelos borrosos

Entre los desarrollos de modelos de diagnóstico fuzzy se pueden mencionar los trabajos pioneros de Gil Aluja (1990) y Gil Lafuente (1996) que esbozan parcialmente la metodología de diagnóstico a través de matrices de incidencia entre causas y síntomas. El aporte más destacado en este sentido es el realizado por Vigier y Terceño (2008) que desarrollan un modelo global de diagnóstico de causas y síntomas utilizando metodología borrosa, para diagnosticar y predecir situaciones futuras en las empresas.

El modelo se basa en la construcción de la matriz agregada R , multidimensional y de validez intertemporal, que permite detectar las enfermedades de las empresas a partir de la incidencia de cada causa. Cada elemento de la matriz R_{ij} se obtiene a través de la operación entre la matriz transpuesta de pertenencia de síntomas y la matriz de pertenencia de causas que satisface la menor relación ($R = Q^T \alpha P$; $q_{ih} \alpha p_{hj} = 1$ si $q_{ih} \leq p_{hj}$ y; $q_{ih} \alpha p_{hj} = p_{hj}$ si $q_{ih} > p_{hj}$)⁸; por lo tanto cada r_{ij} muestra el nivel de incidencia entre el síntoma S_i (q_{hi}) y la causa C_j (p_{hj}).

La aplicación de la lógica fuzzy permite simular, formalizar, reducir la subjetividad de la tarea del experto a la hora de diagnosticar y brindar una visión diferente a los modelos tradicionales incorporando (o mejor dicho reconociendo) la subjetividad e incertidumbre. Esta incorporación permite resolver algunos de los problemas metodológicos de los modelos tradicionales y las limitaciones conceptuales. En concreto:

- a) La selección de la variable dependiente al reconocer y plantear inicialmente la diferencia entre causas y síntomas y evaluar la intensidad de cada una de las causas para las empresas.

⁸ R = Matriz de conocimiento económico- financiero, Q^T = Transpuesta de la matriz de síntomas de las empresas; P = Matriz de causas de las empresas.

- b) El modelo plantea inicialmente el problema de las variables independientes al reconocer la relación causa-efecto, relacionando las causas con enfermedades y los efectos con los ratios económico-financieros,
- c) La representatividad estadística de empresas fracasadas en la muestra se reduce a disponer de empresas que presenten algunos síntomas, con la limitación de que las empresas sean de tamaño y sector equivalente, a fin de homogeneizar el nivel aceptado de “normalidad” de las variables utilizadas en el modelo.
- d) Además de aplicarse para indagar las causas que conducen a la empresa a una situación de fracaso, si se dispone de la evolución de los ratios en el tiempo de una empresa quebrada, se puede utilizar para evaluar las principales razones previas que condujeron a ese desenlace.
- e) Supera los problemas metodológicos relacionados con la normalidad en la distribución de probabilidad de las variables independientes y la multicolinealidad que no se requieren en la utilización de técnicas borrosas.
- f) La eliminación de los problemas de errores de clasificación, dado que el modelo genera a través de un análisis multidimensional, grados de incidencia que superan a la clasificación binaria (0,1).
- g) No posee limitaciones de aplicación temporal, ya que si las estimaciones son consistentes como consecuencia del procedimiento de agregación y de detección de tendencias, se puede considerar a \mathfrak{R} como un sistema continuo de medición. Es decir, en cualquier momento del tiempo, si se dispone del valor de los síntomas (o incidencia de los ratios), puede estimarse la posible ocurrencia de cualquier enfermedad definida en el modelo. Esta consideración incorpora una característica dinámica ausente en muchas de las técnicas.
- h) Permite monitorear la evolución de las empresas, atacando los factores críticos para su desempeño y diseñando medidas que aborden la situación, pudiendo simular el funcionamiento de la empresa en términos muy desagregados y colaborar con la tarea del analista.

7. Consideraciones finales

Esta revisión de los modelos de fracaso empresarial, tiene varios objetivos:

Realizar un análisis del estado del arte sobre el tema facilitando una recopilación de los trabajos más significativos en esta materia; presentar las distintas metodologías utilizadas; y realizar un análisis crítico de las propuestas estudiadas prestando especial atención al análisis de las causas del fracaso.

Las controversias teóricas y metodológicas de los modelos clásicos han supuesto la introducción de técnicas aplicadas en otras áreas del conocimiento. Estas aplicaciones a pesar de superar la mayoría de los supuestos restrictivos de los modelos estadísticos no logran tener una visión multidimensional y dinámica del fracaso, que a nuestro entender es contemplada por los modelos de diagnóstico borrosos. Incluso en estos modelos no es necesario partir de hipótesis que fundamenten la selección de las variables, ya que se evalúan todas las dimensiones de la empresa.

Estos modelos, y en particular el de Vigier y Terceño (2008), en términos de la clasificación de Skeel (1998), entiende el proceso de fracaso empresarial a partir de las recomendaciones y actuaciones del analista experto, y brinda una herramienta continua de predicción y diagnóstico a partir de la determinación de grados de incidencia de causas que pueden asimilarse a enfermedades de una empresa. La identificación de estas enfermedades permite al analista monitorear su evolución y proponer medidas que corrijan la situación antes de iniciar un proceso de quiebra.

A pesar de que los nuevos desarrollos mejoran parcialmente las condiciones y el poder explicativo de los modelos, aún subsisten algunas controversias y cuestiones que se exponen a continuación y seguramente serán tema de discusión de futuros abordajes teóricos. A saber:

El concepto de “fracaso empresarial”, que también es denominado por Argenti (1976) “colapso empresarial”. Algunos autores relacionan al fracaso empresarial con el concepto de crisis, que es aquel momento acotado en el tiempo donde se produce un cambio muy marcado que amenaza la continuidad de la organización. Una crisis no tiene por qué implicar el fracaso empresarial. La crisis puede ser una situación transitoria en la vida de las empresas, mientras que el fracaso puede entenderse como una situación definitiva relacionada con la mortalidad.

Las distintas concepciones de fracaso (económico, financiero y jurídico) se basan en la diversidad de criterios que se utilizan en los modelos para clasificar una empresa como fracasada. La mayoría de los autores ante la ausencia de una concepción específica de fracaso, esbozan una definición propia con conceptos lo más objetivos posibles que permitan distinguir entre empresas sanas y fracasadas. Estas discusiones sobre la concepción del fracaso empresarial se han trasladado al campo de la investigación en relación a la definición de la variable dependiente; incluso estimando distintas trayectorias de fracaso⁹.

⁹ Por ejemplo, Altman (1968) considera a aquellas empresas que se encuentran legalmente en quiebra o que se hayan beneficiado con los derechos de reorganización que permite la ley de quiebras; Beaver (1966) considera la incapacidad de la empresa para atender a sus obligaciones financieras a su vencimiento; Deakin (1972) considera a las empresas que se encuentran en situación de quiebra, suspensión de pagos o concurso de acreedores, Altman (1981) considera la insolvencia técnica en

Los errores de clasificación también pueden originarse en el tamaño de la muestra, que no cumple con las propiedades y requisitos de representatividad estadística que requieren las distintas técnicas. Por lo tanto dentro del grupo de empresas sanas, pueden existir empresas con diferentes grados de problemas financieros y económicos que son muy difíciles de clasificar como sanas.

Además, algunos estudios utilizan criterios de industria o tamaño, que pueden eliminar factores explicativos decisivos del fracaso. Esto dista de lo que significa una extracción aleatoria de la población de empresas fracasadas ya que su porcentaje normalmente es inferior al de empresas no quebradas.

Muchos de estos modelos, a pesar de utilizar técnicas de análisis muy sofisticadas, no han podido definir modelos y variables válidos de carácter general y universal. Esta cuestión también es discutible porque las particularidades de cada sector en el proceso de fracaso pueden requerir condiciones de homogeneidad para las empresas analizadas; por lo tanto el proceso de fracaso puede tener condiciones locales.

El propósito de los modelos orientado a clasificar empresas en lugar de indagar sobre las causas del fracaso. Algunos de los modelos que indagan sobre las causas no pueden superar la fuerte discrecionalidad del analista y la subjetividad de los resultados. Otros autores transforman variables financieras e incorporan variables cualitativas y del entorno para tratar de mejorar los resultados, siempre pensando en indicadores que predigan situaciones de quiebra o fracaso empresarial, sin identificar puntualmente el origen de la situación. En este sentido, algunos autores realizan listados no exhaustivos de causas generadores de situaciones de insolvencia con muy bajo grado de formalización de las relaciones causales.

Finalmente, en los modelos de lógica fuzzy, particularmente en Vigier y Terceño (2008) se identifican claramente las causas y síntomas; y se formaliza la relación a través de relaciones binarias borrosas. El reconocimiento de la diferencia entre causas y síntomas permite identificar el conjunto de causas que componen las posibles enfermedades de la empresa a través de una visión amplia y multidimensional, la posibilidad de determinar el grado de importancia de cada causa y de reconocer los problemas a los que debe prestar más atención cada empresa para evitar la quiebra. Este modelo avanza sobre una de las limitantes más importante que se observa en los modelos que es identificar el origen del problema, es decir explicar porque las empresas muestran malos indicadores.

Una de las cuestiones ampliamente estudiadas y detalladas en el apartado anterior es el intento de los modelos por clasificar empresas y traducir estas

el sentido de falta de liquidez que provoca pérdidas permanentes; Zmijewski (1984) el hecho de solicitar la quiebra, entre otros.

clasificaciones en predicciones de solvencia futura. Es decir, los modelos, en su mayoría estáticos, parten de información inicial o un conjunto de atributos provenientes de los estados contables; y, a través de la técnica seleccionada, clasifican a una empresa dentro de una categoría, obteniendo en muchos casos altos porcentajes para la muestra inicial pero reduciéndose drásticamente su poder explicativo en muestras de control alejadas del período de análisis.

La inconsistencia de los resultados a lo largo del tiempo puede originarse también en la calidad de la información o en los factores utilizados en la predicción. Los problemas de la información contable, donde las empresas podrían manipular la información para disimular procesos de fracaso empresarial o tensiones financieras. Adicionalmente se suman los problemas propios de los estados contables, como fuente de información, relacionados con la temporalidad (presentación de la información contable en distintos momentos del tiempo), con el maquillaje utilizado para ocultar resultados débiles, con las diferentes técnicas de valoración que distorsionan la homogeneidad de las cuentas (métodos de amortización, de valoración de existencias, de inversiones financieras, etc.), con la inflación y la normativa legal que puede imponer restricciones que afecten los resultados económicos de las empresas.

Estos inconvenientes promueven el desarrollo de análisis locales, regionales o sectoriales donde las pautas de confección de los estados contables son similares. La mayoría de los estudios realizados para muestras específicas de sectores concretos o empresas más homogéneas muestran mejores resultados que los análisis globales.

Adicionalmente, los estudios empíricos de fracaso empresarial se concentran en sectores formados por empresas de gran dimensión, que cotizan en Bolsa y cuentan con información contable accesible y de calidad para realizar los estudios. Estos criterios de tamaño o tipo de empresa restringen su aplicación en PyMEs y empresas familiares, que son las que tienen mayor tasa de fracaso. Cabe mencionar que la información suministrada por pequeñas empresas no reúne, por diversas circunstancias, las condiciones adecuadas para abordar con garantía este tipo de investigaciones.

Como respuesta, para superar las limitaciones metodológicas, reducir las inconsistencias y mejorar la capacidad predictiva se desarrollan aportes que utilizan y combinan técnicas paramétricas y no paramétricas de inteligencia artificial y *data-mining*. Si bien logran clasificaciones más exactas, tienen mayor poder predictivo y gran capacidad de adaptación al entorno cambiante, todavía las aplicaciones son incipientes, de carácter experimental y de difícil interpretación. Por lo tanto resta mucho más por hacer...

Bibliografía

- Alaka, H. A., Oyedele, L.O., Owolabi, H. A., Kumar, V., Ajayi, S. O., Akinade, O. O., y Bilal, M. (2017). Systematic review of bankruptcy prediction models: Towards a framework for tool selection. En *Expert Systems with Applications*, 94(15), 164-184
- Altman, E. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. En *Journal of Finance*, 23(4), 589-609.
- Altman E. (1981). *Corporate financial distress and bankruptcy*, New York, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Altman, E. (1993). *Corporate financial distress and bankruptcy: A complete guide to predicting and avoiding distress and profiting from bankruptcy*, New York, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Altman, E., Sabato, G. y Wilson, N. (2008). The value of qualitative information in SME risk management. En *Journal of Financial Services Research*, 40(2), 15-55.
- Appiah, K. O., Chizema, A., y Arthur, J. (2015). Predicting corporate failure: A systematic literature review of methodological issues. En *International Journal of Law and Management*, 57(5), 461-485.
- Argenti, J. (1976). *Corporate collapse: The causes and symptoms*, New York, Estados Unidos: John Wiley & Sons, New York.
- Argenti, J. (1983). *Prediction corporate failure*. Accountants Digest, Institute of chartered Accountants in England and Wales.
- Balcaen, S., y Ooghe, H. (2006). 35 years of studies on business failure: An overview of the classic statistical methodologies and their related problems. En *British Accounting Review*, 38(1), 63-93.
- Bahrammirzaee, A. (2010). A comparative survey of artificial intelligence applications in finance: artificial neural networks, expert systems and hybrid intelligent systems. En *Neural Computing and Applications*, 19(8), 1165-1195.

- Beaver, W (1966). Financial ratios as predictors of failure. En *Journal of Accounting Research*, 4, 71-111.
- Beaver, W. (1968). Alternative accounting measures and predictors of failure. En *The Accounting Review*, 43(1), 113-122.
- Bell, T., Ribar, G., y Verchio, J. (1990). Neural nets versus logistic regression: A comparison of each model's ability to predict commercial bank failures. En Srivastava. *Auditing Symposium on Auditing Problems*, (29-53).
- Briant, S. (1997). A case-based reasoning approach to bankruptcy prediction modeling. En *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 6, 195-214.
- Casey, C. y Bartczak, N. (1985). Using operating cash flow data to predict financial distress- Some extensions. En *Journal of Accounting Research*, 23(1), 384-401.
- Chen, M.Y. (2011). Bankruptcy prediction in firms with statistical and intelligent techniques and a comparison of evolutionary computation approaches. En *Computers and Mathematics with Applications*, 62(12), 4514-4524.
- Chen, K., y Shimerda, T. (1981). An empirical analysis of useful financial ratios. En *Financial Management*, 10(1), 51-60.
- Chung, C.C., Chen, T.S., Lin, L.H., Lin, Y.C., y Lin, C.M. (2016). Bankruptcy prediction using cerebellar model neural networks. En *International Journal of Fuzzy Systems*, 18(2), 160-167.
- Correa A.; Acosta, M. y González, A.L. (2003). La insolvencia empresarial: Un análisis empírico para la pequeña y mediana empresa. En *Revista de Contabilidad*, 6(12), 47-79.
- Deakin, E. (1972). A discriminant analysis of predictors of business failure. En *Journal of Accounting Research*, 10(1), 167-179.
- Deakin, E. (1976). Distributions of financial accounting ratios: Some empirical evidence. En *The Accounting Review*, 51(1), 90-96.

- Delen, D., Kuzey, C., y Uyar, A. (2013). Measuring firm performance using financial ratios: A decision tree approach. En *Expert Systems with Applications*, 40(10), 3970-3983.
- Dimitras, A., Zanakis S. y Zopounidis C. (1996). A survey of business failures with an emphasis on failure prediction methods and industrial applications. En *European Journal of Operational Research*, 90(3), 487-513.
- Du Jardin, P. (2015). Bankruptcy prediction using terminal failure processes. En *European Journal of Operational Research*, 242(1), 286-303. doi: 10.1016/j.ejor.2014.09.059.
- Fernández, M. T. Tascón, y Castaño Gutiérrez, F. (2012). Variables y modelos para la identificación y predicción del fracaso empresarial: Revisión de la investigación empírica reciente. En *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 15(1), 7-58.
- Fitzpatrick, P. (1932). A comparison of ratios of successful industrial enterprises with those of failed firms. En *Certified Public Accountant*, 598-731.
- Frydman, H., Altman, E., y Kao, D. (1985). Introducing recursive partitioning for financial classification: The case of financial distress. En *The Journal of Finance*, 40(1), 269-291.
- Gabás Trigo, F. (1997). Predicción de la insolvencia empresarial, en Calvo-Flores y García Pérez de Lema. *Predicción de la Insolvencia Empresarial* (pp. 1132). Madrid, España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
- García, V., Marqués, A.I., y Sánchez, J.S. (2015). An insight into the experimental design for credit risk and corporate bankruptcy prediction systems, En *Journal of Intelligent Information Systems*, 44(1), 159-189. doi: 10.1007/s10844-014-0333-4
- Gentry, J., Newbold, P., y Whitford, D. (1987). Funds flow components, financial ratios and bankruptcy. En *Journal of Business, Finance and Accounting*, 14(4), 595-606.

- Gil Aluja, J. (1990). Ensayo sobre un modelo de diagnóstico económico- financiero. En *Actas de las V Jornadas Hispano- Lusas de Gestión Científica* (26-29), Vigo, Spain: SIGEF.
- Gil- Lafuente, J. (1996). El control de las actividades de marketing. En *Actas de las III SIGEF Congress* (1-21), Buenos Aires, Argentina: SIGEF.
- Gordini, N. (2014). A genetic algorithm approach for SMEs bankruptcy prediction: Empirical evidence from Italy, En *Expert Systems with Applications*, 41(14/15), 6433-6445.
- Gupta, M.C., y Huefner, R.J. (1972). A cluster analysis study of financial ratios and industry characteristics. En *Journal of Accounting Research*, 10(1), 77- 95.
- Grunert, J., Norden, L., y Weber, M. (2005). The role of non-financial factors in internal credit ratings. En *Journal of Banking and Finance*, 29(2), 509-531.
- Jones, F.L., (1987). Current techniques in bankruptcy prediction. En *Journal of Accounting Literature*, 6(1), 131-164.
- Jones, S. y Hensher, D. (2004). Predicting firm financial distress: A mixed logit model". En *The Accounting Review*, 79(4), 1011-1038.
- Keasey, K., y Watson, R. (1987). Non financial symptoms and the prediction of small company failure: a test of Argenti's hypothesis. En *Journal of Business, Finance and Accounting*, 14(3), 335-354.
- Keasey, K., y Watson, R. (1991). Financial distress prediction models: A review of their usefulness. En *British Journal of Management*, 2(2), 89-102.
- Kim, H.J., Jo, N.O., y Shin, K.S. (2016). Optimization of cluster-based evolutionary undersampling for the artificial neural networks in corporate bankruptcy prediction. En *Expert Systems with Applications*, 59(15), 226-234.
- Kim, S., Mun, B.M, Bae, S.J. (2018). Data depth based support vector machines for predicting corporate bankruptcy. En *Applied Intelligence*, 48(3), 791-804.

- Kumar, P. R., y Ravi, V. (2007). Bankruptcy prediction in banks and firms via statistical and intelligent techniques- A review. En *European Journal of Operational Research*. 180(1), 1-28.
- Laitinen, E. (1991). Financial ratios and different failure processes. En *Journal of Business Finance and Accounting*, 18(5), 649-673.
- Laitinen, T. y Kankaanpää, M. (1999). Comparative analysis of failure prediction methods: The Finnish case. En *The European Accounting Review*, 8(1), 67-92.
- Laffarga, J. y Mora Enguádanos, A. (2002). La predicción del fracaso empresarial. El estado de la cuestión en España, en Doldán Tié y Rodríguez López. *La gestión del riesgo de crédito* (25-46), Madrid: AECA.
- Lee, S.H. y Urrutia, J.L. (1996). Analysis and prediction of insolvency in the property-liability insurance industry: A comparison of logit and hazard models. En *The Journal of Risk and Insurance*, 63(1), 121-130.
- Li, Z., Crook, J., Andreeva, G. (2017). Dynamic prediction of financial distress using Malmquist DEA. En *Expert Systems with Applications*, 80, 94-106.
- Manzaneque, M., Banegas, R., y García Perez de Lema, D. (2010). Diferentes procesos de fracaso empresarial. Un análisis dinámico a través de la aplicación de técnicas estadísticas cluster. En *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(3), 67-88.
- Mar Molinero, C. y Ezzamel, M. (1991). Multidimensional scaling applied to corporate failure. En *Omega*, 19(4), 259-274.
- Mar Molinero C. y Serrano Cinca. (2001). Bank failure: A multidimensional scaling approach. En *The European Journal of Finance*, 7, 165-183.
- Marais, M., Patell, J. y Wolfson, M. (1984). The experimental design of classification models: An application of recursive partitioning and bootstrapping to commercial bank loan classifications". En *Journal of Accounting Research*, 22(1), 87-118.
- Martín, D. (1977). Early warning of bank failure: A logit regression approach. En *Journal of Banking and Finance*, 1(3), 249- 276.

- Mensah, Y. (1984). An examination of the stationary of multivariate bankruptcy prediction models: A methodological study. En *Journal of Accounting Research*, 22(1), 380-395.
- Merwin, C. (1942). Financial small corporations in five manufacturing industries. En *National Bureau of Economic Research*, 1926- 1936.
- Messier, W. y Hansen, J. (1988). Inducing rules for expert system development: An example using default and bankruptcy data. En *Management Science*, 34(12), 1403-1415.
- Mousavi, M.M., Ouenniche, J., y Xu, B. (2015). Performance evaluation of bankruptcy prediction models: An orientation-free super-efficiency DEA-based framework. En *International Review of Financial Analysis*, 42, 64-75.
- Mures M. y García, A. (2004). Factores determinantes del fracaso empresarial en Castilla y León. En *Revista de Economía y Empresa*, 51(21), 95-116.
- Neophytou, E. y Mar Molinero C. (2004). Predicting corporate failure in the UK: A multidimensional scaling approach. En *Journal of Business Finance and Accounting*, 31(5 y 6), 677-710.
- Odom, M. y Sharda, R. (1992). A neural network model for bankruptcy prediction, en Trippi y Turban. *Neural networks in Finance and Investing* (163-168), Chicago: Probus Publishing.
- Ohlson, J. (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. En *Journal of Accounting Research*, 18(1), 109-131.
- Pawlak, Z. (1982). Rough sets. En *International Journal of Information and Computer Sciences*, 11, 341- 356.
- Pinches G., Mingo K., y Caruthers J. (1973). The stability of financial patterns industrial organization. En *The Journal of Finance*; 28(3), 389-396.
- Romero Espinosa, F. (2013). Scope and limitations of predictive models in the analysis of business failure. En *AD- minister*, 23, 45-70.

- Shin, K.S. y Lee, Y. J. (2002). A genetic algorithm: application in bankruptcy prediction modeling. En *Expert Systems with Applications*, 23(3), 321-328.
- Shumway, T. (2001). Forecasting bankruptcy more accurately: A simple hazard model. En *Journal of business*, 74(1), 101-124.
- Skeel, D. (1998). An evolutionary theory of corporate law and corporate bankruptcy. En *Vanderbilt Law Review*, 51, 1325- 1365.
- Slowinski, R., y Zapounidis, C. (1995). Application of the rough set approach to evaluation of bankruptcy risk. En *International Journal of Intelligent Systems in Accounting Finance and Management*, 4(1), 27- 41.
- Sun, J., Li, H., Huang, Q. H., y He, K.Y. (2014). Predicting financial distress and corporate failure: A review from the state-of-the-art definitions, modeling, sampling, and featuring approaches. En *Knowledge-Based Systems*, 57, 41-56.
- Troutt, M., Rai, A. y Zhang, A. (1996). The potential use of DEA for credit applicant acceptance systems. En *Computers and Operations Research*, 23(4), 405-408.
- Tseng, F.M., y Hu, Y.C. (2010). Comparing four bankruptcy prediction models: Logit, quadratic interval logit, neural and fuzzy neural networks. En *Expert Systems with Applications*, 37(3), 1846-1853.
- Verikas, A., Kalsyte, Z., Bacauskiene, M., y Gelzinis, A. (2010). Hybrid and ensemble-based soft computing techniques in bankruptcy prediction: A survey. En *Soft Computing*, 14(9), 995-1010.
- Vigier, H., y Terceño, A. (2008). A model for the prediction of diseases of firms by means of fuzzy relations. En *Fuzzy Sets and System*, 159 (17/1), 2299- 2316.
- Winakor A., y Smith R. (1935). Changes in financial structure of unsuccessful industrial companies. En *Bureau of Business Research*, 51, University of Illinois.
- Xu, W., Xiao, Z., Dang, X., Yang, D., y Yang, X. (2014). Financial ratio selection for business failure prediction using soft set theory. En *Knowledge-Based Systems*, 63, 59-67.

- Yang, Z., You, W., y Ji, G. (2011). Using partial least squares and support vector machines for bankruptcy prediction. En *Expert Systems with Applications*, 38(7), 8336-8342.
- Zavgren, C. (1983). The prediction of corporate failure: The state of art. En *Journal of Accounting Literature*, 2, 1-37.
- Zhou, L., Lai, K.K, y Yen, J. (2014). Bankruptcy prediction using SVM models with a new approach to combine features selection and parameter optimization. En *International Journal of Systems Science*, 45(3), 241-253.
- Zmijewski, M. (1984). Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models". En *Journal of Accounting Research*, 59-86.
- Zopounidis, C. y Doumpos, M. (2002). Multicriteria classification and sorting methods: A literature review. En *European Journal of Operational Research*, 138(2), 229-246

El comportamiento de la empresa familiar como detonador de crecimiento: un estudio exploratorio

The behavior of the family business as a trigger of growth: An exploratory study

Artículo recibido:13-02-2018

Aceptado: 05-04-2018

Juan Manuel San Martín Reyna*
ORCID: 0000-0002-2261-9635

Argentina Soto Maciel**
ORCID: 0000-0003-2671-1479

Jorge Alberto Durán Encalada***
ORCID: 0000-0002-7538-9343

RESUMEN

La importancia de la empresa familiar en el tejido empresarial y el desafío organizacional que representa el traslape del sistema empresarial y familiar para su crecimiento son los dos ejes que guiaron este trabajo. A través de la Teoría Basada en los Recursos, en este artículo se analiza la importancia y la relevancia que la empresa familiar le da a dos factores esenciales: el empresarial y el aspecto familiar como detonadores de su crecimiento. La investigación se realizó en el sureste de México durante un periodo de cuatro años (2012-2015), basado en una encuesta aplicada por el Centro de Investigación de Empresas Familiares de la UDLAP a 503 empresas. Los resultados ponen en evidencia la consideración de ambos factores en la gestión de la empresa familiar, así como la contribución de éstos con el crecimiento de la empresa. Este primer estudio permite establecer un marco de referencia para trabajos posteriores que profundicen el fenómeno a través de diferentes líneas de investigación.

Palabras clave: empresa familiar, comportamiento empresarial, crecimiento.

* Profesor. Universidad de las Américas Puebla, México.

** Profesora-Investigadora. Universidad Anáhuac México, México.

*** Profesor. Universidad de las Américas Puebla, México.

ABSTRACT

The family business importance and organizational challenge represents the overlap of the business and family system for its growth, are the focus of this work. Through the Resource-Based View, this research analyzes the importance and relevance that family business gives to two essential factors: business behavior and family behavior as triggers for its growth. The research is conducted in the southeast of Mexico during a period of four years (2012-2015), the sample brings together 503 companies. The results seek to highlight the consideration of both factors in the management of the family business, as well as their contribution to the growth of the company. This first study allows to establish a frame of reference for later works that deepen the phenomenon through different lines of research.

Keywords: family firm, business behavior, growth.

Como referenciar este artículo:

San Martín, J., Soto, A. y Durán, J. (2018). El comportamiento de la empresa familiar como detonador de crecimiento: un estudio exploratorio. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 181-209.

Introducción

De acuerdo con el último censo económico (INEGI, 2014), el tejido empresarial en México está compuesto en 99.8% de empresas de tamaño micro, pequeño y mediano (mipyme); de ellas, el 94.3% son microempresas que cuentan con un promedio de cinco personas por establecimiento, las cuales representan cuatro de cada diez puestos laborales. Sin embargo, aportan una décima parte de la producción del total de las empresas y requieren una décima parte de inversión respecto a dicho total. Algunas estimaciones reconocen que las empresas familiares en el país representan una proporción superior al 90% del tejido mipyme (Belausteguigoitia, 2012; Duran y San Martín, 2016), lo que pone en evidencia su importancia económica y social en el contexto nacional.

La noción de empresa familiar hace referencia a un grupo o grupos familiares con actividades empresariales que comprenden la propiedad y/o la gestión y/o el desempeño laboral de la empresa y proyectan su continuidad en futuras generaciones. Aunque estas empresas están expuestas a los mismos retos que el resto de ellas, la imbricación de los sistemas empresarial y familiar la hace más vulnerable. Su gestión toma en cuenta ambas realidades de manera simultánea (Carlock y Ward, 2003), con la búsqueda de dar respuesta, tanto a las expectativas económicas, como a las afectivas y sociales del grupo a largo plazo. Ante esta relevancia y desafío, parece importante mejorar la comprensión de su funcionamiento empresarial y diseñar soluciones pertinentes para conducir su crecimiento.

El presente artículo se interesa en explorar el crecimiento de las empresas familiares considerando la importancia dada a ambos comportamientos, los empresariales y los familiares, para ello se recurre a la Teoría Basada en los Recursos (*Resource-Based View*). El trabajo presenta un marco teórico, seguido por la metodología, los resultados, la discusión y conclusiones.

Marco teórico

A pesar de la importancia que se le atribuye a la empresa familiar en todo el mundo, la preocupación por su conocimiento es relativamente reciente y su concepción aún carece de unanimidad por parte de sus estudiosos. En el esfuerzo por delimitarla aparecen sistemáticamente algunos criterios asociados a la participación de miembros familiares en: a) la propiedad (Barnes y Hershon, 1976; Gallo y Sveen, 1991; Gallo, 1995); b) el control (Davis, 1983; Stern, 1986);

y c) la continuidad (Donnelley, 1964; Bork, 1986; Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida 2001). Sin embargo, en otros casos aparecen indisociables dos de estos factores: propiedad y control (Rosenblatt *et al.*, 1985); o todos ellos (Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Astrachan, Klein y Smyrnios, 2002; Ullhaner, 2002; De la Garza, 2014). Para efectos de este estudio, una empresa se considerará como familiar cuando la mayor parte de la propiedad se encuentre en manos de una sola familia y cuando al menos un miembro representativo de dicha familia se encuentre en la administración de la misma.

En lo que respecta al tema de crecimiento en la empresa familiar, mucho se ha trabajado tratando de tipificar su comportamiento: por una parte, se observa que en ellas el crecimiento no es una prioridad organizacional (Danco, 1980; Taguiri y Davis, 1992; Gallo y García, 1996, 1998; Ward, 1994; Cappuyns, 2000; Amat, 2003; Zahra, 2005; Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007; De la Garza, Jiménez y Medina, 2015; Saldaña, 2015) ya que predomina el interés por objetivos no económicos (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez, Jacobson y Moyano, 2007; Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012). Como consecuencia, se observa que la internacionalización es tardía debido a la aversión al riesgo o a la concentración de la riqueza (Fernández Nieto, 2002). Esto se debe, entre otras razones, a la falta de recursos financieros, a la resistencia al cambio de los líderes familiares o a la divergencia entre los objetivos empresariales y los familiares (Ward, 1997).

Por otra parte, hay quienes afirman que las empresas familiares conservan el mismo comportamiento emprendedor que les dio origen, teniendo como consecuencia que: i) experimenten un mayor crecimiento en las ventas y en los activos netos (Leach y Leahy, 1991); ii) cuenten con mayor potencial innovador (Aronoff, 1998); iii) perciban rápidamente la internacionalización como estrategia de desarrollo (Davis y Harverson, 2000; Yeung, 2000); iv) destaquen por su alto crecimiento (Habbershon y Pistrui, 2002); y v) dispongan de capital paciente para su desarrollo (Le Breton-Miller y Miller, 2006).

Pero más allá del contraste de estas perspectivas, la propia génesis de la empresa familiar y su realidad imponen ineludiblemente la necesidad de crecimiento; si su principal razón no fuera organizacional si lo es desde la perspectiva familiar. En este sentido, Ward (1994, p. 187) estima que un crecimiento lineal excelente de los ingresos de la empresa entre el 5 y 10% anual apenas puede cubrir el ingreso lineal numérico de los miembros familiares. Para Fuentes, Hernández y Vallejo (2008) el crecimiento es motivado por la satisfacción de las necesidades familiares, mientras que para Mazzola (2002a) de él depende la sobrevivencia de la empresa y se basa en la ambición de su director para proyectar a la empresa en el largo plazo (Mazzola 2002b). Cruz y Nordqvist (2008) coinciden al sugerir

que el crecimiento es la prioridad para la segunda generación. Por lo anterior, se considera que la competitividad del entorno, la dinámica de los mercados, el crecimiento familiar y la expectativa en el estilo de vida conducen ineludiblemente a la empresa familiar a buscar su crecimiento.

En la investigación, el tema de crecimiento no cuenta con una teoría general ni una definición conceptual, sino que depende de los distintos enfoques y opiniones, extensiones, métricas y factores con los que se aborde (Correa, González y Acosta, 2001). Así, tenemos que los trabajos realizados sobre el tema se caracterizan por: a) el estudio de sus consecuencias; b) la carencia de un modelo multifactorial de determinantes; y c) la inconsistencia o insuficiencias en relación con su definición o medición (Weinzimmer, 1993). A la fecha, se cuenta con numerosos estudios sobre los factores de crecimiento de la empresa principalmente bajo un enfoque estratégico (Chandler, 1962; Andrews, 1971; Porter, 1990; Hax y Majluf, 1996; Grant, 2003) y financiero (Cuervo, 1979; Cuervo y Fernández Sáinz, 1987; García, 2004). Sin embargo, en el contexto de la empresa familiar, la situación es diferente, dada la necesidad de considerar, además, temas como sucesión y ciclo de vida.

En la empresa familiar, el crecimiento puede considerarse como la progresión de la empresa de una etapa a otra dentro del ciclo de vida (Churchill y Lewis, 1983). Para Greiner (1989) y Yeung (2000), éste depende de los retos y de los diferentes estilos de gestión. También se preconiza que la concepción de crecimiento es diferenciado entre el mundo occidental y el oriental (Lee y Tan, 2001). En otros trabajos, el crecimiento se condiciona a una mayor productividad laboral (Rosenblatt *et al.*, 1985), a menores costos de control y a la existencia de canales decisionales eficientes (Daily y Dollinger, 1992) o a una mayor motivación, lealtad y confianza entre sus grupos de interés (Tagiuri y Davis, 1996).

Retomar el interés de este trabajo por comenzar a explorar y relacionar los comportamientos empresariales y familiares con el crecimiento organizacional en el caso de México, se encuentra en la Teoría Basada en los Recursos (*Resource-Based View*) una perspectiva pertinente para su estudio. A través de la gestión estratégica, la perspectiva evalúa las ventajas competitivas de una empresa en términos de rareza, complejidad, dificultad para imitar y capitalización (Wernerfelt, 1984). Al considerar la Teoría Basada en los Recursos en la empresa familiar, aparece el término *familiness* para designar los recursos y capacidades intangibles e idiosincráticos de las empresas familiares (Habbershon, Williams y MacMillan, 2003) que pueden representar una fuente de ventaja competitiva. Entre ellos, se ha identificado al capital humano, el capital social, el capital de supervivencia, el capital financiero paciente y la estructura de gobierno (Sirmon y Hitt, 2003), pero también al financiamiento, el uso de nuevas herramientas,

los sistemas de información, de gestión y de control, así como a la calidad del talento que se encuentran en la cultura organizacional, las áreas financieras, administrativas y de recursos humanos (Perosa, 2007). Por ejemplo, el trabajo de Klein *et al.*, (2005) pone en evidencia cómo en la empresa familiar, la familia es un recurso distintivo y fuente de ventaja competitiva a través del poder, la experiencia y la cultura. Para Habbershon y Williams (1999) la movilización de esta perspectiva representa un método capaz de evaluar los fenómenos conductuales y sociales específicos a una empresa familiar, fuente de ventaja competitiva.

Como puede observarse, en la empresa familiar el crecimiento puede estar sujeto a múltiples factores, algunos inherentes a la familia, otros a la empresa. Indistintamente, éstos pueden convertirse en recursos clave y fuente de ventaja competitiva o ser el mayor obstáculo. En este trabajo prevalece el interés por identificar tanto los comportamientos (empresariales o familiares) como su articulación en el crecimiento de las empresas familiares en México.

Comportamiento empresarial

El comportamiento empresarial se asocia con características estratégicas, financieras y organizacionales. El tema estratégico es uno de los más prolíficos de la literatura sobre la gestión empresarial dada su importancia. La estrategia es considerada como la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades (Porter, 1996: 68); como un modelo o un comportamiento repetido y relativamente constante en el tiempo (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999). Su eficacia depende de la combinación tanto de estrategias deliberadas como de estrategias emergentes pertinentes a las condiciones del momento y que incluyan la capacidad de predecir con la necesidad de actuar, de acuerdo a las situaciones inesperadas que se presenten (Mintzberg *et al.*, 1999).

El modelo frecuentemente utilizado para clasificar las estrategias, tomando en cuenta el entorno externo y facilitar la comprensión del comportamiento estratégico de las empresas, es el de Miles y Snow (1978). En su trabajo, los autores plantean una tipología para distinguir la actitud de las empresas ante la innovación de producto, servicio o mercado, misma que está compuesta por estrategias exploradoras, analizadoras, defensivas o reactivas. Las estrategias exploradoras son distintivas de las empresas que realizan cambios o mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia tratando de ser la primera en hacerlo y asumir en los riesgos que ello conlleva. Por ello, la creatividad es más importante que la eficiencia.

Las estrategias analizadoras, son específicas a las empresas que mantienen estabilidad en sus productos y mercados, aunque simultáneamente desarrollan nuevos de manera selectiva tratando de imitar a las empresas que ya lo hicieron. En este sentido, la empresa busca equilibrio entre la producción eficiente y el desarrollo creativo. A través de las estrategias defensivas, las empresas mantienen estabilidad en sus productos y mercados, pero no se encuentran interesadas en realizar modificaciones, sino sólo mejoras dentro de su mismo campo de actuación, por ello, la eficiencia interna y el control son prioritarios. Finalmente, las estrategias reactivas se refieren a las empresas que no cuentan con un producto o mercado duradero, ni estable y con frecuencia siguen las presiones de la competencia o de su entorno.

El comportamiento estratégico de la empresa familiar depende del propietario-fundador, quien tiene un papel protagónico y a través de su propia reflexión la va construyendo. En este caso, la estrategia es el resultado de su intuición, juicio, conocimiento, sabiduría, experiencia y perspicacia (Mintzberg *et al.*, 1999). A esto Mintzberg *et al.*, (1999) le denomina “proceso visionario” de la elaboración de la estrategia, esto es, la idea rectora de la misma es al mismo tiempo deliberada en sus grandes líneas y en su orientación; y emergente en los detalles que la adaptan según sea necesario (p. 136). Para el autor esa visión es más una imagen que un plan detallado de cifras y palabras, pero su flexibilidad permite al dirigente adaptar la empresa según su experiencia. Al respecto, Bhide (1994), en su estudio sobre empresas de gran crecimiento, demuestra una falta de interés del fundador por la planeación minuciosa, sin embargo, resalta que estas empresas se encuentran operando en sectores y mercados fuertemente evolutivos que disuaden a las empresas ya establecidas, pero donde su flexibilidad y adaptabilidad demuestran ser más importantes y apropiadas que la planeación.

A este respecto, parece pertinente valorar el comportamiento estratégico de las empresas familiares (del estudio) a través de la identificación de sus principales fortalezas, debilidades, áreas de oportunidad, posición competitiva, existencia, o no, de un plan estratégico y la estrategia competitiva privilegiada.

El segundo aspecto de interés es el financiero, donde la mayor parte de la literatura coincide en abordarlo a través de su desempeño, crecimiento de la empresa, recursos, estructura de capital, activos físicos e inclusive el valor de su marca (King, 2003; Olvera, 2011). Como puede constatarse, los indicadores mencionados en la literatura evalúan los resultados, sin embargo, dado que este trabajo hace énfasis en identificar las características del comportamiento empresarial, el interés mayor lo tienen los procesos. En consecuencia, en el aspecto financiero, la prioridad es conocer la proyección del crecimiento sobre las ventas, la propensión de la empresa a la inversión de capital y el estado que

guarda la utilidad operativa. Dentro del comportamiento empresarial, el tercer y último aspecto de interés es el organizacional, que se concentra en identificar la conformación de las estructuras en las empresas estudiadas.

La integración de estos aspectos (estratégicos, financieros y organizacionales) como pieza clave del comportamiento empresarial aportará los principales objetivos perseguidos por las empresas familiares y con ello su inclinación hacia el crecimiento.

Comportamiento familiar

El comportamiento familiar se distingue por sus características de propiedad, sucesión y gestión. La propiedad es un tema relevante en la empresa familiar porque está directamente relacionada con la toma de decisiones corporativas, la aversión al riesgo y la distribución de los recursos (Fernández y Nieto, 2006). En consecuencia, del nivel de propiedad familiar dependerá el comportamiento de la empresa y el acceso de ésta a recursos clave (Westhead, Cowling, Howorth, 2001; Chen y Hsu, 2009; Block, 2010; Liang, Wang y Cui, 2014). De una manera natural, la propiedad familiar evoluciona según la empresa atraviesa diferentes generaciones. Así, dependiendo si la empresa se encuentra en posesión del propietario-fundador, o sea en la primera generación, reunirá ciertas características específicas y tendrá determinadas prioridades; en cambio, si se trata de la asociación de hermanos (segunda generación), o si se encuentra en posesión del consorcio de primos (tercera generación) dichos aspectos diferirán (Aronoff y Ward, 1991; Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, 1997) y, por lo tanto, la conducirán de manera diversa.

De forma general, en la empresa familiar la mayor parte de la propiedad se encuentra en manos de una sola familia o de un grupo de ellas, y cuando al menos un miembro representativo de la misma(s) la dirige, la importancia que tiene la propiedad en el estudio es anticipar a mediano plazo algún tipo de cambio en la distribución de los porcentajes accionarios de la empresa y, si éste fuera el caso, identificar los grupo de interés que son más propensos a su incorporación con el objetivo de prospectar fortalezas y retos significativos en el crecimiento o desarrollo de ésta.

Otro aspecto relevante es el de continuidad o sucesión. De manera categórica los estudios sobre la empresa familiar dan cuenta de la relevancia del tema sucesorio en el crecimiento, la cual es abundante, dan testimonio sus efectos sobre la propiedad, la gestión y las relaciones familiares (Handler, 1994; Bird, Welsch, Astrachan y Pistrui, 2002; Sharma, 2004; Benavides, Guzmán y

Quintana, 2011; Ramírez y Martínez, 2011; Yu, Lumpkin, Sorenson y Brigham, 2012; Nordqvist, Wennberg, Bau y Hellerstedt, 2013; Daspit, Holt, Chrisman y Long, 2016). La sucesión puede ser considerada como el mutuo ajuste de los roles entre los miembros actuales y los de las generaciones venideras (Handler, 1989; 1990). Se trata de un proceso donde se transfieren conocimientos, roles y el control de la empresa (Handler, 1994; Cabrera-Suárez, 2005; De Massis, Chua y Chrisman, 2008). Concretamente, es la transición del liderazgo de un miembro familiar a otro (Sharma, Chrisman, Pablo y Chua, 2001). Su importancia radica en que solamente una de cada tres empresas logra superar con éxito esta etapa (Handler y Kram, 1998). Sobre este aspecto, el trabajo se interesa en valorar la fortaleza o debilidad de las empresas a través de la existencia de un plan de sucesión, que implica la selección de un sucesor, los criterios y los procedimientos de la decisión al respecto, el entrenamiento del mismo y las previsiones en caso de incapacidad o muerte.

En conclusión, el modelo de la investigación está compuesto por dos perspectivas que tienen gran influencia en el crecimiento de las empresas familiares: el comportamiento empresarial y el familiar, ya que son los orígenes de ventajas competitivas. En el primero se encuentran las características estratégicas, financieras y organizacionales, Mientras que, en el segundo, los atributos de propiedad, continuidad o sucesión y gestión directiva (ver Tabla 1).

Uno de los mayores retos en el crecimiento de la empresa familiar reside, en gran medida, en que la toma de decisiones integre tanto intereses empresariales como familiares. Su éxito dependerá de: i) la alineación de los objetivos entre el propietario y el agente (administrador) al tratarse de la misma persona (McConaughy, Walker, Henderson y Mishra, 1998), la contención del riesgo inherente de la lógica principal-principal; ii) la proyección de los intereses empresariales en el largo plazo que privilegian el beneficio y la protección de los intereses familiares; y iii) la generación interna de recursos originales más o menos estratégicos.

TABLA 1. MODELO DE INVESTIGACIÓN – CARACTERÍSTICAS Y TENDENCIAS COMPORTAMENTALES

A.	Comportamiento empresarial	1.Estratégico 2.Financiero 3.Organizacional
B.	Comportamiento familiar	1.Propiedad 2.Sucesión 3.Gestión

Fuente: elaboración propia.

Metodología

La encuesta aplicada en este estudio estuvo basada en la utilizada por *PwC International Survey Unit and PwC Network*¹ que se aplica en 35 países de la OCDE, además fue complementada por el estudio llevado a cabo por el Instituto de la Empresa Familiar². Fue levantada durante los meses de abril y mayo de 2012 a 2015 a través del Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF-UDLAP). Fue contestada por propietarios y directivos de las empresas. Por la variedad de empresas familiares existentes, el estudio es de carácter exploratorio. Sin embargo, dado el considerable número de empresas que respondieron a la encuesta (503), durante un periodo de cuatro años, puede afirmarse que se tiene un nivel muy aceptable de representatividad.

Es importante señalar que, actualmente, la única fuente de información disponible en México sobre temas estadísticos a nivel país es el INEGI, desafortunadamente a pesar de llevar a cabo un censo económico cada cuatro años con el que se tiene el mapa empresarial a nivel nacional, dicho censo no cuenta con datos sobre cuáles de esas empresas son familiares y cuáles no. Es por ello que la mayoría de las investigaciones en México están basadas en empresas públicas, debido a la disponibilidad de información sobre éstas, derivada principalmente de sus informes anuales. Bajo este contexto, este trabajo busca sentar las bases metodológicas que permitan realizar un ejercicio de análisis sobre la pyme familiar. En las tablas 2, 3 y 4 se puede apreciar la estadística descriptiva de la muestra por tamaño de la empresa, esto es, el número de empleados y el monto de ventas, así como el cargo de las personas que respondieron a las mismas.

En la Tabla 2 puede notarse que la mayor parte de las encuestas (87%) fueron respondidas por los propios dueños de la empresa (socios, propietarios y accionistas) o por personas que dirigen las compañías (administrador, gerente general y director general) y solamente el 13% por personal ajeno a la dirección y propiedad de la empresa.

¹ La encuesta que PWC aplica es a empresas familiares pequeñas y medianas en 35 países: Austria, Bahamas, Bahrein, Barbados, Bélgica, Brasil, Canadá, Chipre, Dinamarca, Egipto, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Kuwait, Jamaica, Japón, Jordania, Malta, Holanda, Noruega, Omán, Rusia, Arabia Saudita, Sudáfrica, España, Suecia, Suiza, Siria, Trinidad y Tobago, Turquía, Emiratos Árabes, Reino Unido y Estados Unidos.

² Instituto de la Empresa Familiar: La Empresa Familiar en España (2015).

TABLA 2. PUESTO DE LA PERSONA QUE RESPONDIÓ LA ENCUESTA

Variable	Mean	Std. Dev.	Mín	Máx	%
Director general	26.5	10.6	14	39	21.1
Administrador	15.5	8.6	5	26	12.3
Gerente general	13.0	5.4	6	19	10.3
Propietario	32.8	12.8	22	50	26
Socio	12.8	13.3	2	32	10.1
Accionista	9.0	6.3	1	16	7.2
Director financiero	3.3	3.6	0	8	2.6
Contador	1.0	1.2	0	2	1.4
Consultor	4.8	3.9	1	9	0.4
Otra dirección	10.5	5.1	7	18	8.3
Otro	7.5	8.3	0	19	0.2

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta del CIEF-UDLAP.

TABLA 3. TAMAÑO DE LA EMPRESA CON BASE AL NÚMERO DE EMPLEADOS

Variable	Mean	Std. Dev.	Mín	Máx	%
1 a 5	28.5	15.5	11	46	22.7
6 a 10	25	6.7	16	31	19.9
11 a 20	24.5	12.0	12	40	19.5
21 a 50	16.75	4.9	13	24	14.5
51 a 100	12.5	4.7	6	17	11.7
101 a 250	5.25	4.6	1	11	7.6
251 a 500	1.25	0.5	1	2	1.8
501 a 800	0.25	0.5	0	1	1.4
801 a 1,000	0	0.0	0	0	0.6
1,001 a 3,000	0.25	0.5	0	1	0.4
3,001 a 5,000	0	0.0	0	0	0.0
Más de 5,000	0	0.0	0	0	0.0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta del CIEF-UDLAP.

En la Tabla 3 se aprecia que la mayor parte (casi el 70%) están compuestas entre uno y cien empleados y únicamente el 11.7% se encuentra por encima de los 101 trabajadores. Este dato se corrobora con los resultados que se muestran en la Tabla 4, que se presenta enseguida, en donde se observa que prácticamente el 80% de las empresas analizadas tiene como monto máximo de facturación los 20 millones de pesos, y sólo el 22% factura por encima de ese monto. Por tanto, se puede afirmar que la muestra del estudio se enmarca dentro del contexto de empresas familiares micro, pequeñas y medianas (mipymes).

TABLA 4. TAMAÑO DE LA EMPRESA EN RELACIÓN AL MONTO DE VENTAS

Variable	Mean	Std. Dev.	Mín	Máx	%
Menos de 4 millones de pesos	64.5	29.4	41	107	51.3
4 a 20 millones de pesos	33.5	7.3	25	41	26.6
20 a 100 millones de pesos	12.5	1.3	11	14	9.9
100 a 250 millones de pesos	8	4.8	4	15	6.4
250 a 500 millones de pesos	4.25	1.7	2	6	3.4
500 a 1,000 millones de pesos	1	0.0	1	1	0.8
Más de 1,000 millones de pesos	2	0.8	1	3	1.6

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta del CIEF-UDLAP.

Resultados

Los resultados obtenidos se muestran en la Tablas 5 y 6. En ellas se hace la distinción entre aspectos familiares y empresariales.

Respecto al comportamiento empresarial, se inicia el análisis de resultados a partir del aspecto estratégico. En cuanto a los retos internos de las empresas objeto de análisis, la rentabilidad es considerada como el principal (16.3%). Esta

TABLA 5. OBJETIVOS EMPRESARIALES

	Comportamiento empresarial	Principales objetivos	%
	Principal reto interno de la empresa	Rentabilidad	16.3
	Principal reto externo	Competencia	20.1
	Tipo de estrategia a buscar	Crecimiento y expansión	50.2
	Proyección de crecimiento	Incremento	85.6
1. Estratégicos	Tiene un plan estratégico	No cuentan con un PE	68.3
	Cómo evalúa su posición competitiva respecto a la competencia	Algo competitiva	52.4
	Qué fortaleza admira de su competencia	Fortaleza de marca	15.6
	Cuál es su principal fortaleza	Relación con clientes	10.7
	En qué planea invertir	Actividades de ventas	12.4
		Incrementado	44.9
2. Financieros	Inversión en capital	Incrementado	39.8
	Utilidad operativa	Dos personas	35.6
3. Organizacionales	Conformación del equipo directivo	Comisión o incremento	54
	Sistema de incentivo en la alta dirección	al sueldo	
	Efectos del sistema de incentivos sobre la empresa	Positivo	40

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta del CIEF-UDLAP.

es una peculiaridad de las empresas familiares que están en los denominados estratos de pequeñas y medianas empresas, ya que regularmente se presupone que este tipo de empresas tienen una visión de corto plazo, por lo que la rentabilidad es primordial. En cuanto a los retos externos, la mayor parte de las empresas familiares consideran que la competencia es el principal (20%). De esta forma, la principal preocupación en las empresas familiares es incrementar los márgenes de ganancia y preservarse de la competencia. Los resultados son paradójicos ya que los empresarios familiares señalan, por un lado, que aspectos como la competencia, las condiciones de mercado o la estabilidad económica son los principales retos que enfrentan al exterior de la compañía, sin embargo, la innovación y la tecnología se encuentran al final de sus prioridades, por lo que pareciera que están dispuestos a sacrificar todo en aras de la rentabilidad en el corto plazo.

Analizado lo anterior, se presentan los resultados que sobre la estrategia a seguir por parte de las empresas familiares, la mayoría de éstas (el 50%) busca una estrategia de crecimiento y expansión. Nos encontramos, pues, ante una mayoría de empresas familiares cuya prioridad es la expansión del negocio, lo que concuerda con los resultados anteriores, es decir, incrementar los márgenes de rentabilidad con fines de reinversión para la búsqueda del crecimiento. Sin embargo, esta estrategia reconocida por las empresas contrasta con la información proporcionada respecto al hecho de contar o no con un plan de negocios estratégico para el futuro, ya que sólo el 32% de las empresas familiares argumentaron contar con un plan de este tipo. Hablamos de empresas que pretenden expandirse y crecer, pero al mismo tiempo no cuentan con un plan para hacerlo. Más que ser empresas proactivas las empresas familiares mexicanas parecieran caracterizarse por ser reactivas, la visión de corto plazo y el interés por los márgenes de utilidad rápido pareciera que les impide planear de forma estratégica y articular una visión de largo plazo.

A pesar de que las empresas familiares del análisis están en el rubro de las pequeñas y medianas empresas, la mayor parte está enfocada en expandirse o consolidarse, por lo que la combinación de la familia con empresas de tamaño pequeño y mediano contrasta con los argumentos de que las empresas de este tipo tienen un periodo de vida relativamente corto en su mayoría. Estos resultados concuerdan con la posición competitiva de las empresas familiares, ya que el 52% de las empresas familiares analizadas argumentan tener una posición algo competitiva en relación a los líderes del mercado. Los resultados obtenidos aquí no sorprenden, puesto que los principales intereses de las empresas familiares están enfocados en ser más competitivos, lograr mejores márgenes de rentabilidad y alejarse de la competencia en los mercados.

Otro objetivo estratégico analizado fueron las fortalezas de la empresa familiar respecto a sus competidores, así como las de los competidores sobre ellos. En cuanto a las primeras, se encontró que la fortaleza más importante de la empresa familiar es la relación con clientes (10.7%), mientras que la principal fortaleza que consideran de la competencia sobre ellos es el posicionamiento de la marca (15.6%).

Por lo que respecta al aspecto financiero, ante un posible escenario de inversión para mejorar la productividad y competitividad, las empresas familiares en México señalan como principal área de inversión la relacionada con las actividades de ventas (12.4%). Este resultado concuerda con los niveles de utilidad, ya que los resultados indican que el 40% de las empresas familiares reportó haber aumentado su utilidad operativa.

Finalmente, en relación a los aspectos organizacionales o estructurales, en primera instancia se analizó la estructura de los equipos directivos. Los resultados obtenidos indican que el equipo directivo del 88.4% de las empresas familiares está conformado de 1 a 4 personas. Este resultado muestra la estructura de los negocios familiares en México, donde hay una alta concentración, no solamente de la propiedad, sino también de la toma de decisiones.

Otra cuestión fundamental a la hora de analizar las estructuras organizacionales, es identificar los incentivos con los que cuenta la alta dirección. Estos incentivos son muy importantes al momento de tomar decisiones y son ampliamente utilizados en empresas no familiares. La idea de analizar si son utilizados también en empresas familiares a nivel directivo se planteó con la finalidad de conocer un poco más sobre el *management* usado actualmente por este tipo de empresas, sobre todo aquellas que son de tamaño pequeño y mediano.

De las empresas familiares que tienen algún plan de incentivos, solamente el 40.7% percibe que tiene un impacto positivo. La mayoría considera que no tiene ningún efecto y una mínima parte de las encuestadas dice que tiene un efecto negativo. Esto puede ser consecuencia de los resultados anteriores, ya que como se mencionaba, los negocios familiares están altamente preocupados por los resultados a corto plazo, por expandir el negocio o, en el mejor de los casos, consolidarlos. Esto puede abrir un gran tema de análisis e investigación para las empresas familiares a la hora de estructurar lo relativo a cuestiones organizacionales, ya que el fijarse algún plan de incentivos como bonos o incrementos salariales no parece ser una opción, sobre todo si se considera que los altos puestos directivos en empresas familiares de tamaño pequeño y mediano están ocupados por familiares.

Como se puede apreciar, los objetivos empresariales de las empresas familiares analizadas parecen estar centrados en tratar de hacer crecer la empresa, expandirla, mejorar las ventas, incrementar las utilidades y ganar terreno a la competencia. Se muestra, en este sentido, que las empresas familiares tienen claros sus objetivos: rentabilidad, crecimiento y mejoramiento de la posición competitiva.

Una vez analizados los comportamientos empresariales en sus dimensiones estratégica, financiera y organizacional, continúan los análisis de los comportamientos familiares, con la finalidad de observar qué tan importantes son estos para las empresas de tipo familiar. Se inicia con la estructura de propiedad, concretamente con los cambios en esta estructura. Los resultados obtenidos se pueden apreciar en la Tabla 6.

TABLA 6. OBJETIVOS FAMILIARES

	Comportamiento familiar	Principales objetivos	%
1. Propiedad	Anticipa algún cambio en la propiedad	Sí, en los próximos 5 años	52
	Qué tipo de cambio en la propiedad anticipa	Cambio generacional	34
2. Sucesión	Cuenta con un plan de sucesión	No	74.5
	Ha elegido al sucesor	No	70.1
	En el caso de una muerte imprevista o incapacidad, han tomado previsiones	No	69.4
	Existe alguien en la empresa encargado de preparar al sucesor	No	64.3
3. Gestión	Ha definido criterios para incorporar a familiares a la empresa	No	77.4
	Tiene procedimientos para la resolución de conflictos entre familiares	No	78.9

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta del CIEF-UDLAP.

El primer resultado obtenido muestra que casi el 70% de las empresas familiares anticipa un cambio en la propiedad en los próximos cinco años. Dado este resultado, se indaga más al respecto, para conocer qué tipo de cambio se espera. Los resultados muestran que el principal cambio es pasar a la siguiente generación (33.9%). Ante estos resultados, se analizó la perspectiva sobre aspectos de sucesión de las empresas familiares, por lo que se les cuestionó acerca de i) si ya se había elegido al sucesor, ii) si existe un mentor que prepare al sucesor y iii) si contaban o no con un proceso sucesorio. Los resultados muestran que el 70.2% de los negocios familiares no han elegido sucesor. Del 29.8% que ya lo han seleccionado sólo el 35.6% tiene una persona que le prepare. En cuanto a contar con un plan al respecto, el 74.7% de las empresas carece de ello.

Al tratarse de empresas familiares que se encuentran ante un inminente cambio generacional en la estructura de propiedad se observa una preocupante falta de desarrollo de un plan de sucesión, cuestión que no generaría tanta incertidumbre si existiera un sucesor elegido, sin embargo, la mayoría de éstas aún no han decidido quién será el encargado de tomar las riendas de la empresa.

De la misma manera, la mayoría de ellas tampoco cuenta con un mentor dentro de la dirección encargado de preparar al sucesor, esto es quién será el encargado de transmitir toda la información que el candidato a sucesor requiere para que haya un tránsito adecuado de una generación a otra.

Los resultados obtenidos respecto a la importancia de la parte familiar se hacen evidentes con el análisis sobre la previsión cuando suceda un evento inesperado que produzca la falta de un directivo familiar, ya que cerca del 70% de las empresas no ha tomado ningún tipo de previsión en caso de incapacidad o muerte de algún directivo clave.

En suma, se trata de empresas que sufrirán cambios próximamente en la propiedad, que se enfrentarán a un cambio generacional, que no cuentan con un plan de sucesión, que aún no eligen sucesor, que no han designado a un mentor dentro de la empresa para preparar a ese sucesor, además de no haber tomado ningún tipo de previsión ante la falta de un directivo clave. Es decir, parecen prestar poca importancia al aspecto familiar.

Finalmente, se analiza si las empresas familiares tienen algún tipo de criterio para elegir a los familiares que se incorporarán en la empresa y si existe algún tipo de procedimiento para la resolución de conflictos que se podrían presentar entre familiares. En el 77.4% de las empresas analizadas no existe ningún criterio para la elección de los familiares que se incorporan a la empresa, es decir, se incorporan simplemente por ser parte de la familia y no por méritos propios o por su preparación. En cuanto a la resolución de conflictos, en un 80% de las empresas no existe procedimiento alguno para dirimir conflictos entre familiares, por lo que al presentarse no tienen forma de ser contenidos.

Como se puede apreciar, los resultados muestran que las empresas familiares están mucho más enfocadas en los objetivos empresariales que en los familiares, ya que le dan gran importancia a temas como rentabilidad del negocios, cuidarse de lo que la competencia lleva a cabo, argumentan estar buscando el crecimiento y la expansión constantemente, y a pesar de no tener un plan estratégico para el futuro, se consideran competitivas. Sus utilidades se han incrementado, los niveles de inversión también han mejorado, sobre todo de cara a incrementar las ventas.

La preocupación por el tema empresarial está patente como puede apreciarse, sin embargo, el aspecto familiar parece tener menor importancia, ya que

a pesar de que la mayoría de las empresas familiares esperan cambios en la estructura de propiedad, principalmente relevos generacionales, una gran parte de éstas no tienen un plan sucesorio, es decir, no se han preocupado por elegir un sucesor, no han tomado previsiones ante una posible falta de tomadores de decisiones importantes dentro de la compañía, los familiares se incorporan al negocio sólo por el apellido y no por méritos, además de que no tienen mecanismos para la resolución de conflictos que pudiesen surgir entre los miembros de la familia. Las empresas familiares priorizan objetivos empresariales sobre familiares, y olvidan que en las empresas familiares estos dos objetivos van de la mano.

Discusión y conclusiones

En este trabajo a través de la Teoría Basada en los Recursos se analiza cuál es la importancia que la empresa familiar le da a dos factores esenciales: el aspecto familiar y el aspecto empresarial como detonadores de su crecimiento. Este tipo de empresas se caracterizan por conjugar una serie de elementos como lo son la propiedad, la dirección y el control (Tagiuri y Davis, 1982), aspectos que de no coordinarse de forma adecuada pueden terminar volviéndose el principal enemigo de las empresas familiares. Es por ello que este trabajo analiza la importancia que a cada uno de estos aspectos le da la empresa familiar, ¿qué pesa más la familia o la empresa?, ante el crecimiento ¿existe un equilibrio entre ambas cuestiones para las empresas familiares? Para responder a esas preguntas se tomaron un conjunto de empresas familiares del sureste de México durante los años 2012 a 2015.

Asimismo, en las empresas familiares se observa un interés por el crecimiento y la expansión; sin embargo, dos terceras partes de las empresas no cuentan con un plan estratégico lo que pareciera mostrar que las estrategias emergentes prevalecen sobre las estrategias deliberadas o inclusive substituyen a éstas últimas, lo que está de acuerdo a los hallazgos de Bhidé (1994) y Mintzberg *et al.*, (1999). Este rasgo también es reforzado con el hecho del reconocimiento de los encuestados de que una de sus principales fortalezas es su consistencia y habilidad para ganar negocios, lo que da relevancia al mencionado “*proceso visionario*” del propietario-fundador.

La postura competitiva que reconocen tener en las empresas, objeto de estudio, se explica por tres factores: la calidad en la relación con el cliente, la fortaleza de la marca y la reputación comercial. La cercanía con el cliente y con frecuencia la tradición del negocio familiar les permite el logro de la identificación y fidelidad del cliente con la marca, lo que facilita la obtención de cierta ventaja competitiva por el hecho de ser empresa familiar.

Estos aspectos corresponden a los recursos competitivos identificados por Habbershon *et al.*, (2003). En la literatura, estos aspectos frecuentemente evocados como típicos de las empresas familiares son asociados a su interés por los objetivos no económicos (Gómez- Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2012). Este resultado corrobora la importancia y el eventual contrapeso que ejerce el interés social o simbólico sobre el económico en estas empresas. Lo que matiza el interés de estas empresas por el crecimiento organizacional.

Las observaciones precedentes conducen a considerar que las empresas familiares objeto de estudio explotan más una estrategia genérica de alcance que una estrategia basada en costos o en diferenciación como lo señala Porter (1990). Se privilegia una estrategia de nicho de mercado que permite capitalizar ese capital social específico que tienen como familia empresaria. Este resultado es consistente con el valor estratégico del *familiness* (Habberson y Williams, 1999). Entre sus principales desafíos identifican el posicionamiento de marca, la fortaleza financiera y los bajos costos de la competencia, lo que evidencia todo ello consistencia con los resultados anteriores.

Ante la eventualidad de invertir para mejorar la productividad y competitividad, los responsables privilegian tres áreas de interés: la comercialización; las tecnologías de la información y comunicación; y el área de recursos humanos y capacitación. Contrariamente, el área de I&D que se asocia estrechamente con la generación de innovación aparece entre los últimos lugares de interés. Este comportamiento aunado a las principales tendencias sobre la utilidad operativa, que son incremento (40%) y estabilidad (37%), corresponde al tipo de estrategias defensivas evocadas por Miles y Snow (1978). Este tipo de estrategia destaca por la estabilidad de productos y mercados, reconocimiento de algunas mejoras en el mismo campo de actuación e interés por la eficiencia interna y el control.

Si se tiene en cuenta que, del total de la muestra, destacan por su número empresas que cuentan con menos de 100 empleados (88% de ellas), de las cuales sobresalen aquellas con menos de cinco empleados (23%) y entre seis y 20 empleados (39%). Los resultados del análisis muestran que su equipo directivo está compuesto principalmente por dos o tres personas (36% y 25% respectivamente), seguido por cuatro personas (15%). En 54% de los casos estos equipos directivos se benefician de planes de incentivos que incluyen comisiones o incremento en los sueldos, sin embargo, los resultados de estas medidas parecen marginales, ya que solamente en 40% de los casos se reportan efectos positivos de ello, sin efecto (49%) o con efectos negativos. Estos resultados dan evidencia de cierta insatisfacción, ineficiencia, disfuncionamiento organizacional o falta de competencia en el personal responsable. Se trata sin duda de un tema poco conocido y de sumo interés por explorar.

Sobre el comportamiento familiar los resultados son bastante categóricos. Tres cuartas partes de las empresas anticipan un cambio en su propiedad, en casi la mitad de ellas se trata de un traspaso generacional para un periodo menor a los cinco años; sobresale que, en su mayoría, no han elegido al sucesor, no tienen designado un mentor en la dirección, no han tomado previsiones en caso de incapacidad o muerte de algún directivo clave, que carecen de un plan de sucesión, así como de procedimientos para la resolución de conflictos. Estos rasgos ponen en evidencia el poco interés prestado a los aspectos familiares o el desconocimiento de las implicaciones que esta dimensión pueden tener en la sobrevivencia y desarrollo de las empresas. Otro tema que no contribuye en el funcionamiento óptimo de éstas es la incorporación de miembros familiares, dado que identificamos la inexistencia de criterios específicos para ello, lo que indica el predominio del apellido.

Estos resultados no hacen más que corroborar los obtenidos anteriormente en el aspecto familiar, las cuestiones relacionadas con la familia se dejan completamente a la improvisación, lo más importante para el empresario familiar cuyas compañías son de tamaño pequeño y mediano se centran fundamentalmente en el aspecto empresarial, pero, paradójicamente, intentan que este aspecto empresarial crezca, pero siempre de la mano de algún familiar.

Lo anterior se traduce en que la familia siempre debe estar involucrada en la empresa, los familiares se incorporan solamente por el apellido, al parecer tienen muy claro que la empresa debe pertenecer solamente a la familia y que debe pasar a una siguiente generación, pero al mismo tiempo no planean el proceso de sucesión, no tienen a nadie que vaya orientando a las nuevas generaciones dentro de la empresa, además de que no cuentan con mecanismos para la resolución de conflictos, por lo que pareciera que las empresas familiares, si bien tienen estas cuestiones presentes, la realidad es que no se desarrollan en el día a día de la empresa. Como se mencionó con anterioridad, la sucesión implica la transferencia de conocimientos, de roles, de control y del liderazgo (De Massis, Chua y Chrisman, 2008; Sharma, Chrisman, Pablo y Chua 2001). Los resultados del estudio parecieran condicionar inclusive la sobrevivencia de estas empresas.

De lo anterior se puede deducir que a la empresa familiar mexicana le sigue costando mucho trabajo el delegar la toma de decisiones, lo que podría estar limitando el crecimiento de la empresa. Al parecer las empresas familiares mexicanas continúan improvisando a la hora de pasar la empresa a otros miembros de la familia, lo que concuerda con los argumentos que hacen referencia a que la mayor parte de las empresas familiares en nuestro país siguen intentando pasar de primera a segunda generación (San Martín y Durán, 2015).

Estos resultados ponen en evidencia la necesidad que tienen los empresarios de comprender y de tomar en cuenta la perspectiva familiar en la toma de decisiones empresariales. Esta situación aunada a la inminencia del cambio generacional, demanda procesos de reflexión profundos capaces de proyectar la empresa en un crecimiento continuo, armónico y simultáneo en relación a las propias características familiares.

Bibliografía

- Amat, J. (2003). La renovación estratégica en la empresa familiar, *Iniciativa Emprendedora*. 39, 39-59.
- Andrews, R. (1971). *The concept of corporate strategy*. New York: Dow Jones-Irwin.
- Aronoff, C. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), 181-186.
- Aronoff, C., Ward, J. (1991). *Family business sourcebook*. United States of America, Omnigraphics.
- Astrachan, J., Klein, S. y Smyrniotis, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problema. *Family Business Review*. 15(1), 45-58.
- Barnes, L. y Hershon, S. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business*, (July-August), 105-114.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares, dinámica, equilibrio y consolidación*, México, Mc Graw Hill.
- Benavides Velasco, C. A., Guzmán Parra, V. F. y Quintana García, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 78-90.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*. 25(3), 258-279.
- Bhide, A. (1994). How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review*. 150-161.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J.H. y Pistrui, D. (2002), Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, No. 15, 337-350.

- Block, J., (2010). Family management, family ownership, and downsizing: evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*. 23(2), 109-130.
- Bork, D. (1986). *Family corporations: Management*. New York, American Management Association.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*. 16, 71-96.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. y García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Cappuyns, K. (2000). Empresas familiares exitosas. Un estudio de sus características y prácticas de gestión. *Iniciativas Emprendedoras y Empresa Familiar*. 23, 22-23.
- Carlock R., y Ward, J. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresarial*. Bilbao: Deusto.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chen, H. y Hsu, W. (2009). Family ownership, board Independence and R&D investment. *Family Business Review*. 22(4), 347-362.
- Chua, J., Chrisman, J. y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(4), 19-39.
- Churchill, N. y Lewis, V. (1983). Growing concerns: the five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-51.
- Correa, A., González, A. y Acosta, M. (2001). Factores determinantes del crecimiento en la pyme canaria: influencia del tamaño, la edad y el sector de actividad. En *Selección de investigaciones empresariales*. Convocatoria 2000: Programa de fomento a la investigación empresarial en las Universidades Canarias de la Fundación Fyde-Cajacanarias y la Conserjería de Economía, Hacienda y Comercio, 75-112.

- Cruz, C. y Nordqvist, M. (2008). A lifecycle approach to entrepreneurial orientation in family business. In *EURAM Annual Conference 2008*, Ljubljana, Slovenia.
- Cuervo, A. (1979). La financiación interna de la empresa: la autofinanciación. En Cuervo, Ortigueira y Suarez, *Lectura de introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Cuervo, A. y Fernandez Sáinz, A. (1987). La bolsa: objetivo financiero y crecimiento de la empresa. *Análisis Financiero*, 42, 5-14.
- Daily, C. y Dollinger, M. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
- Danco, L. (1980). *Inside the family business*. Cleveland: Center for F.B. University Press.
- Daspit, J., Holt, D., Chrisman, J., Long, R. (2016). Examining family firm succession from a social Exchange perspectiva: a multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, vol. 29(1), 44-64.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential to the family business, *Organizational Dynamics*. 12(1), 47-56.
- Davis, P. y Harverson, P. (2000). Internationalization and organizational growth: the impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family business. *Family Business Review*, 13(2), 107-120.
- De la Garza, M.I. (2014). *La empresa familiar. Su cultura organizacional*. México: Editorial Plaza y Valdés.
- De la Garza, M.I., Díaz, J.G., Jiménez, K.P. y Medina, J.M. (2015). El crecimiento en la empresa familiar, factor de continuidad. Un estudio de negocios de primera, segunda y tercera generación en el estado de Tamaulipas, México. En *Mipymes, empresas familiares y organizaciones emergentes. Experiencias en México, Guatemala y España*, pp. 189-203. Cruz, Z.M., Lozano, O., Ramírez, G., Zebadúa A.Y. y Mafud, M. Coordinadores. Unidad de Divulgación Científica UACH. México.

- De Massis, A., Chua, J. y Chrisman, J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21, 183-199.
- Donly, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42 (4), 93-105.
- Duran, J. y San Martín, J. M. (2016). Evolución de la planeación estratégica en la empresa familiar en México. En *Panorama de la Administración en México*, Duhamel, F. y Gutiérrez, I. Edit. UDLAP. Puebla, México
- Fernández, M. y Nieto, M. (2002). *La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar*. Documento de trabajo. Universidad Carlos III de Madrid, 02-08(11).
- Fernández, M. y Nieto, M. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*. 340-351.
- Fuentes, G., Hernández, M. y Vallejo, M. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 15-34.
- Gallo, M. (1995). *La empresa familiar. Texto y casos*. Barcelona: Editorial Praxis, S. A.
- Gallo, M., y García, C. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1), 45-60.
- Gallo, M., Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business, facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- García, J. (2004). *La ley del efecto proporcional: una aplicación al estudio del crecimiento empresarial asturiano (1993-1999)*. Documento presentado en el X Congreso de Contabilidad, Estéril, España.
- Gersick, K., Davis, J. McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares, generación a generación*, México: McGraw-Hill.
- Gómez-Mejía, J., Haynes, K., Núñez, M., Jacobson, K. y Moyano J. (2007). Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: evidence from Spain Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*. 52(1), 106-137.

- Grant, R. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24, 491-517.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Habbershon, T. y Pistrui, J. (2002). Enterprising families' domain: family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223-238.
- Habbershon, T., Williams, M. y MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*. 18, 451-465.
- Handler, W. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Journal of the Family Firm Institute*, 2(3), 257-276.
- Handler, W. (1990). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 37-51.
- Handler, W. (1994). Succession in family business. A review of the research. *Family Business Review*, 2(2), 133-157.
- Handler, W. y Kram. K. (1998). Succession in family firms: the problem of resistance. *Journal of the Family Firm Institute*. 1(4), 361-381.
- Hax, A. y Majluf, N. (1996). *The strategy concept and process: a pragmatic approach* (2ª ed.). New York: Prentice Hall.
- Klein, S., Astrachan, J., Smyrnios, K. (2005). Family influence: construction, validation, and further implicación for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- King, S. (2003). Organizational performance and conceptual capability: the relationship between organizational performance and successors' capability in family-owned firm. *Family Business Review*. 16(3). 173-182.

- Le Breton-Miller, I. y Miller, D. (2006). Why does some family business outcompete? Governance, long-term orientations, and sustainability capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
- Leach, D. y Leahy, J. (1991). Ownership structures, control and the performance of large British companies. *Economic Journal*, 101, 1433.
- Lee, J. y Tan, F. (2001). Growth of chinese family enterprises in Singapore. *Family Business Review*, 14(1), 49-74.
- Liang, X., Wang, L. y Cui, Z. (2014). Chinese private firms and internationalization: effects of family involvement in management and family ownership. *Family Business Review*. 27(2), 126-141.
- Mazzola, P. (2002a). *Produttività, crescita e successo dell'impresa*. Milano: EGEA.
- Mazzola, P. (2002b). The role of going public in family businesses' long-lasting growth: a study of italian IPOs. *Family Business Review*, 15(2), 133-148.
- McConaughy, D., Walker, M., Henderson, G. y Mishra, C. (1998). Founding family controlled firms: efficiency and value. *Review of Financial Economics*. 7, 1-19.
- Miles, R. y Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mc Graw-Hill.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris: Village Mondial.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. y Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Nordqvist, M. Wennberg, K. Bau, M. y Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, Vol. 40, No. 4, 1087-1122.

- Olvera, F. (2011) La competitividad de la PYME mexicana a través del posicionamiento de marca del producto. En *Competitividad de las micro, pequeña y medianas empresas en México. Elementos de éxito y oportunidades de desarrollo*, pp. 37-62. México: Altres Costa-Amic Editores.
- Perosa, M. (2007). *La crisis del crecimiento en las pymes argentinas. La adaptación de la empresa familiar a los nuevos escenarios competitivos*. Segundo Encuentro Internacional sobre las Medias, Pequeñas y Micro-Empresas del siglo XXI. Universidad de Málaga.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. 61-78.
- Ramírez, M.A. y Martínez, R.M. (2011). La sucesión en una empresa familiar: Cereales Procesados, S.A. de C.V. En *Metodología y estudio de la empresa familiar*, pp. 485-500. Lozano, O., Niebla, J.C, Cisneros, L.F. y De la Rosa, A. México: Grupo Editorial Hess, S.A. de C.V.
- Rosenblatt, P., de Mik, L., Anderson, R. y Johnson, P. (1985). *The family in business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Saldaña, Y., Ruiz, F. y Gaona, L.L. (2015) Conflicto de normas en la empresa familiar y su impacto en los recursos humanos: estudio de caso. En *Emprendimiento e Innovación en la Mipyme familiar: Casos*, Vol. 1, pp. 113-128. 1ª. Edición, Cruz, Z.M., Ramírez, G., Lozano, O., Velasco, L., Zebadúa A.Y., Rosas, J.L., Cruz, C.O., Ríos, L.A. y León A.L. Coordinadores. México: Grupo Editorial Hess, S.A. de C.V.
- San Martín, J.M. y Durán, J.A. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Revista Contaduría y Administración*. 61, 41-57.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*. 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A. y Chua, J. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 25(3), 17-36.

- Sirmon, D. y Hitt, M. (2003). Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 27(4), 339-358.
- Stern, M. (1986). *Inside the family-held business*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Taguiri, R. y Davis, J. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*. 3(1), pp. 43-62.
- Taguiri, R. y Davis, J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*. 11(1), 11-16.
- Ulhaner, L. (2002). *The use of the Guttman scale in development of a family business index*. Research Forum Proceedings of 13th Annual World Conference of Family Business Network, Helsinki.
- Ward, J. (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. *Family Business Review*, 7(2), 186-194.
- Ward, J. (1997). Growing the family business: special challenges and best practices. *Family Business Review*. 10(4), 323-337.
- Weinzimmer, L. (1993). *Organizational growth of U. S. corporations: environmental, organizational, and managerial determinants*. Milwaukee: The University of Wisconsin.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Westhead, P., Cowling, M. y Howorth, C. (2001). The development of family companies: management and ownership imperatives. *Family Business Review*. 14(4), 369 – 385.
- Yeung, H. (2000). Limits to the growth of family-owned business? The case of chinese transnational corporations from Hong Kong. *Family Business Review*, 13(1), 55-70.

Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L. y Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes a summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1), 33-57.

Zahra, S. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*. 18(1), 23-4.



Fuente: Gauguin, P., (1889). La familia Schuffenecker. [Imagen]. Recuperado de: <https://pinturasimposionistas.blogspot.com/2016/07/la-familia-schuffenecker-paul-gauguin.html>.

El negocio familiar, medio de una mujer jalisciense para ser autónoma, estudiar y ejercer su formación profesional

The family business, the means for a woman from Jalisco to be autonomous, to study and to exercise her academic degree

Artículo recibido: 12/02/2018

Aceptado: 02/04/2018

Célica Esther Cánovas Marmo*
ORCID: 0000-0002-7192-1769

RESUMEN

El presente artículo recupera la vida familiar laboral y profesional de una mujer, oriunda de Arandas, Jalisco, reconocida por su preparación académica y su intención de colaborar con el entorno familiar y el regional. El propósito fue identificar las estrategias que le permitieron sacar adelante sus proyectos profesional y de vida. En este estudio de caso cualitativo se aplicaron las técnicas de la entrevista a profundidad y la observación. El discurso se analizó de manera crítica-interpretativa; las categorías seleccionadas caracterizaron el objeto de estudio. Se encontró a una mujer que no expresa un discurso feminista beligerante; su autoconstrucción de persona autónoma la logra mediante un pacto con su padre para trabajar en el negocio familiar, mismo que reorganiza y, en paralelo, asume la preparación académica deseada; ejerce una profesión comprometida con las generaciones que educa o trata psicológicamente. Su ejemplo logra matizar el imaginario colectivo local, en cuanto al papel y funciones de género.

Palabras clave: género, autonomía, negocio familiar.

* Profesora-Investigadora. Universidad del Valle de Atemajac, Campus León, Guanajuato, México.

ABSTRACT

This article recovers the family life and professional career of a woman, a native from Arandas, Jalisco, who is recognized for her academic background and her intention to collaborate with her family and her regional environment. The purpose was to identify the strategies that allowed her to successfully achieve her life and professional goals. The research techniques used in this qualitative case study were in-depth interview and observation. The discourse was analyzed and interpreted critically; the selected categories characterized the object of study. We found a woman who does not use a belligerent feminist discourse; her self-built autonomous persona was achieved by accepting to work in the family business, reorganizing it and, at the same time, following her choice of academic preparation; she exercises a profession that is committed to the generations she teaches and to the people she treats psychologically. Her example allows to color the local collective imagination in reference to its gender role and functions.

Keywords: gender, autonomy, family business.

Como referenciar este artículo:

Cánovas, C. (2018). El negocio familiar, medio de una mujer jalicense para ser autónoma, estudiar y ejercer su formación profesional. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 211-227.

Introducción

El interés de este trabajo asumido como historia de vida, se centra en la trayectoria personal, profesional y laboral de la persona seleccionada, nacida y residente en Santa María del Valle, (Arandas, región de Los Altos, Jalisco). El problema planteado fue identificar las estrategias que el sujeto seleccionado implementaba en el contexto familiar, con la finalidad de cumplir sus proyectos profesional y de vida.

Las indagaciones se focalizan en las preguntas: a) ¿Cómo autoconstruye su identidad de mujer-sujeto?, b) ¿Cómo pacta con el entorno familiar?, c) ¿De qué manera incide en el colectivo social del lugar donde se desenvuelve como académica y profesional? El objetivo principal era detectar una actitud innovadora como mujer, así como sujeto social, en un medio caracterizado por el conservadurismo cultural.

Para ello se eligieron tres dimensiones identificadas en el texto discursivo de la entrevistada: familia, negocio familiar y educaciones académicas; mismas que se vieron con perspectiva de género, desde una postura epistemológica crítica. El proceso hermenéutico del análisis del texto discursivo se lleva a cabo bajo la normatividad del análisis crítico del discurso (Van Dijk, 2010) según el método de Fairclough (1995), denominado Gramática Sistémico Funcional (GSF).

1. Marco teórico

El apartado conceptualiza la visión epistemológica que sustenta este estudio, provocada por la lectura del texto narrativo de la entrevistada: epistemología crítica, subjetividad y género; así como, en dos dimensiones, la familia y la empresa familiar.

1.1. Epistemología crítica, subjetividad y género

El proceso asumido en este estudio de caso, parte del objeto de estudio en sí, más que de la teoría. De ello deviene una construcción epistémica¹ que permitió aprehender el hecho social de interés a partir de la observación de la realidad,

¹ La postura epistemológica crítica utilizada en el quehacer de las ciencias sociales, demanda crítica y autocrítica para construir el objeto de estudio asumido como “una exigencia de objetividad” (Zemelman, 2012: 57); ya que, “más que descubrir nuevos hechos [se] deben descubrir nuevas formas de pensar... fuera de los marcos de la teoría” (Zemelman, 2012: 27). Por tanto, no conocemos el objeto en sí, sino lo que hemos pensado de él.

detectando sus cambios y a los sujetos que la transformaban. Ello ocurre en el entramado estructural de las interacciones, pautado por ciertas regularidades donde el sujeto actúa; no obstante, estas regularidades pueden romperse, debido a que las personas ejercen el poder de forma asimétrica, y toman decisiones como sujetos ni totalmente subordinados, ni totalmente libres. La realidad percibida de esta forma imbrica múltiples dimensiones, siendo por ello una coyuntura compleja, cambiante, heterogénea, discontinua y, muchas veces, contradictoria. Esta forma de pensar conlleva el planteamiento de preguntas para buscar respuestas con las que se pretende cumplir con el objetivo planteado y así construir conocimientos que expliquen el problema delimitado. Dichas preguntas tienen un punto focal en las categorías que se identifican para organizar las respuestas; unas dimanan de la teoría, detonando otras categorías identificadas en los textos discursivos. Esta manera de emprender la búsqueda de lo que dice el sujeto, conlleva la necesidad de precisar la subjetividad, como proceso de construcción de sí misma.

La subjetividad es un factor prioritario en la construcción de las vivencias que perciben, entre otras cosas, al género como un ordenador de las relaciones sociales; ya que, los significados culturales asignados al género, originan las subjetividades femeninas y masculinas. Así, el desempeño del sujeto del estudio, se contextualiza en la cotidianidad familiar fincada en los estereotipos de género, que ella misma promueve, no sin dejar de expresar su meta personal: seguir su preparación académica acorde a un proyecto profesional definido. En los actores sociales la identidad es una auto-construcción de sentido que hace el sujeto a partir de los atributos culturales, útil en la auto-definición de sí mismo (Castells, 2003). Ello sirve para reconocernos como personas independientes y, cuando incluimos el nosotros, reconocemos a los demás como tales.

En este proceso subjetivo que nos identifica, el género juega un rol importante; entendiendo que el género es el conjunto de significados que, según la época y el lugar, se le atribuye a hombres y a mujeres (Burin, 1996). Dicha visión binaria se explica mediante una lógica conceptualizada en términos de “o lo uno o lo otro” propia del modo de producción capitalista y origen de la división de la familia nuclear moderna; uno ocupa la posición jerárquica superior y la otredad es la subordinada; el primero es sujeto, la segunda es objeto (Burin, 2000: 101). Por tanto, como elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias sexuales entre mujeres y hombres, el género se identifica como la forma primaria de las relaciones de poder (Bourdieu, 2000). Dicha concepción binaria conlleva mecanismos plasmados en los estereotipos o condicionantes rígidos de los papeles de hombres y de mujeres, que pautan comportamientos

limitantes del potencial de las personas (Lamas, 2007). Romper con dichos estereotipos implica un proceso de autoconstrucción de la identidad.

Ante este escenario, la perspectiva de género cuestiona el carácter esencialista del ser mujer y su subordinación irrefutable al hombre; la cual entendemos como un *corpus* teórico polifacético, polisémico y dinámico, por ende, complejo, que proviene de una construcción derivada de distintas búsquedas y desde diferentes ángulos, con el objetivo de posicionar a las mujeres en el escenario social y enseña a ver la realidad de manera diferente (Cánovas, 2013).

1.2. La familia según el interaccionismo y el construccionismo social

El término familia, del latín *famulus*, primero se entendió como el grupo de siervos y esclavos que vivían bajo el mismo techo del amo; más tarde, el grupo familiar quedó integrado por hombres y mujeres unidos para procrear y por vínculos de sangre (Enciclopedia Británica en Español versión electrónica, 2006). En las sociedades industrializadas, al igual que en las primitivas, la familia es una unidad económica; con la diferencia de que ahora se considera dinámica, debido a su capacidad de modificarse según los cambios que impone su carácter histórico. La familia, como concepto, es abordado por varios enfoques teóricos; de los que hemos seleccionado dos: el de la corriente interaccionista y el de la corriente construccionista social.²

Según el interaccionismo, la familia crea pautas para alcanzar metas, ya sea como grupo o en cada uno de sus miembros (Iturrieta, 2002: 4); lo cual, el texto discursivo de la entrevistada evidencia claramente. En lo que concierne a la creación de patrones culturales enfatizados por el interaccionismo simbólico, despierta el interés dado que la conducta moral de los miembros de la familia se constituye a partir de la moral familiar, productora de los fenómenos sociales como la identidad familiar y la unidad familiar (Iturrieta, 2002: 6). Dicha identidad se estructura con las identidades del padre y la madre, que asignan responsabilidades y recompensas, mientras los hijos se autodefinen de manera acorde a lo que sus progenitores establecen y esperan; esto también se hace evidente en la elocución de la entrevistada.

Referente al construccionismo social, reconocemos en él, dos los aportes básicos para nuestra postura epistémica crítica de observar la familia: a) La Fenomenología como construcción social de la realidad (Husserl, 1985; Heidegger,

² Ver Sandra Iturrieta Olivares 2002. Perspectivas teóricas de las familias: Como Interacción, como Sistema y como Construcción social. En *Conflictos familiares. ¿Como resolverlos?* Colombia: CED-Universidad Católica.

1996); b) La reflexión crítica de ver la realidad expresada con perspectiva de género. En cuanto a la Fenomenología permite el abordaje de la cotidianidad a través del discurso como construcción social de la realidad (Berger y Luckmann, 1994). En lo que concierne a la reflexión crítica se focaliza en la construcción social del género en el seno familiar y en el contexto social. Lo importante para el fenomenólogo es lo que dice el actor o sujeto social, o sea cómo experimenta la realidad social.

El lenguaje verbal y el no verbal institucionalizan el deber ser de la realidad objetiva, constituyéndose en la *verdadera realidad* y, como tal, se interioriza en la mente de los sujetos constituyendo lo *natural*, lo incuestionable, en un proceso de legitimización que presenta esa realidad como única. En el ámbito del hogar, se genera un discurso que crea la familia como una institución con normas propias, pautando la cotidianidad familiar que dictamina comportamientos e interrelaciones que vinculan a los integrantes del grupo familiar nuclear, creando estatus que devienen en ejercicio de poder, según se sea el padre, la madre, el o los hijos y la o las hijas. Ese discurso determina los papeles y funciones de los integrantes de la familia; por ejemplo: el papá proveedor, la mamá cuidadora, los hijos que reciben la protección, la manutención y el cuidado de sus progenitores.

En la construcción social de la familia lo cotidiano es algo obvio, incuestionable y real, que los sujetos aceptan como lo natural, lo que es así. Esa experiencia de vida dimana de la intersubjetividad o entrelazamiento de subjetividades que se da en el grupo familiar y del conjunto de conocimientos o cuerpo de significados que pautan los comportamientos. Lo cotidiano, la intersubjetividad y el conjunto de conocimientos pautan los papeles y las funciones de cada uno de los miembros de la familia, todo lo cual incide en el concepto de género y cómo denota la realidad la perspectiva de género. El andamiaje construido por el discurso familiar es importante entenderlo con un pensamiento crítico para identificar dónde los juicios de valor, símbolos, significados y otros, creados por el discurso familiar llegan a transformarse en prejuicios que no siempre propician el desarrollo de una identidad autónoma en cada uno de los miembros del grupo familiar.

1.3. La empresa familia

Según Soto (2013) el estudio de la empresa familiar (EF) es reciente lo cual hace que el tema aún tenga muchas áreas poco estudiadas y otras, desconocidas; una de estas es la concerniente al papel de las mujeres en la EF. Para Barroso, Sanguino y Bañegil, (2012: 388): “Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia cuyos integrantes tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en sus descendientes”.

Esta forma de producción presenta tres constantes: la presencia de lazos familiares, la permanencia voluntaria del propietario-fundador, la codirección y copropiedad. Los significados asignados se expresan en el comportamiento que resulta del liderazgo familiar, determinante de la unidad familiar y de la relación entre familia-negocio; los que inciden en la cultura de la empresa (Poza, 2005).

Este tipo de cultura conlleva atributos ambivalentes, ya que se manifiesta en un tipo de organización donde lo que en un momento, son fortalezas; en otros, son debilidades. Dichos atributos se manifiestan en rasgos como: significado de familia, identidades compartidas, roles simultáneos, historia de vida en común, alto grado de emotividad, confusión, lenguaje privado de los familiares, conocimiento mutuo e intimidad (Tagiuri y Davis, 1996). Esta cultura empresarial puede ser una ventaja importante en su rendimiento; pero, da lugar a contextos contradictorios, provocados por los conflictos de intereses existentes entre los que integran el grupo familiar (Ward, 2006).

En México, estudios realizados denotan niveles como: el interpersonal –interacciones y sucesión en la EF–; el organizacional –sobre prácticas gerenciales y administración de recursos–; y el social (Soto, 2013). Por su parte, De la Garza (2011), ha trabajado la EF, desde la perspectiva de los valores transmitidos por el fundador, que originan: motivación, cooperación y compromiso; productoras de culturas organizacionales fuertes y bien administradas (Soto, 2013: 142).

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en los censos económicos de 2014 reportó que en México existían 3 724, 019 EF, concentradas en las actividades de comercio el 49.9% (1 858, 550); de servicios el 36.7% (1 367, 287); y como industrias manufactureras el 11.7% (436, 851). Las cifras actuales indican que en el país el 98% de las empresas son micro, pequeñas y medianas; del total de empresas, el 90% lo constituían EF que generan entre el 70% y 72% del empleo, aportando el 62% del PIB. No obstante, el 70% de los negocios familiares desaparecen después de la muerte de su fundador y sólo consiguen llegar a la tercera generación entre un 10 y un 15%, con la consiguiente la disolución de los activos generados.

2. El contexto

B. es oriunda de Santa María del Valle, municipio de Arandas, Jalisco. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI), este municipio en 2015, –año en que llevamos a cabo la entrevista–, tenía 77,116 habitantes (36,623 hombres y 40,493 mujeres). INEGI (2010) reportó en Santa María del Valle 4,142 habitantes, (1,962 hombres y 2,180 mujeres); para 2015, no hubo datos.

El Instituto de Información Estadística y Geográfica (IIEG) de Jalisco informa que el municipio se funda en el siglo XVIII; el 12 de diciembre de 1772 se integra el territorio con una parte de la Hacienda de Santa Ana de Apacueco, de Don Pedro Pérez de Tagle; el 14 de noviembre de 1824 pasa a formar parte del departamento de Atotonilco; en 1875, junto con las municipalidades de Jesús María y Degollado estructuran el tercer cantón de La Barca. Arandas es la cabecera del mismo, y el 23 de agosto de 1969 pasa de la categoría de villa a la de ciudad. De la fuente consultada (IIEG), resultaron significativos los siguiente datos:

1. La laboriosidad de los habitantes de Arandas que les da méritos como para transformar la villa en ciudad.
2. Que es un territorio expulsor de mano de obra para los Estados Unidos, como el resto del estado de Jalisco.
3. Así como, con respecto al nivel de pobreza y pobreza extrema el Consejo Nacional de Población (CONAPO) reporta que: “En Arandas el 62.3 por ciento de la población se encuentra en situación de pobreza, es decir 41,318 personas comparten esta situación en el municipio, asimismo el 24.8 por ciento (16, 466 personas) de la población es vulnerable por carencias sociales; el 5.5 por ciento es vulnerable por ingresos y 7.3 por ciento es no pobre y no vulnerable.

Asimismo el 13.7 por ciento de Arandas presentó pobreza extrema, es decir 9, 089 personas, y un 48.6 por ciento en pobreza moderada (32, 229 personas)” (IIEG 2015: 20). En cuanto a la economía, los censos de 2014, “registraron que en el municipio de Arandas, los tres subsectores más importantes en la generación de valor agregado censal bruto fueron las Industrias de las bebidas y del tabaco; así como el comercio al por mayor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco; y la Industria del plástico y del hule”. En conjunto generaron el 46.8% del total del valor agregado censal bruto registrado en 2014 en el municipio” (IIEG, 2015: 23).

La región es la cuna de la resistencia de la Iglesia católica ante el Estado moderno en gestación, impuesto con el triunfo de la Revolución de 1910. El conservadurismo social y religioso de los lugareños da origen a la resistencia del *movimiento cristero*, enfrentado al grito de “Viva Cristo Rey” los intereses de la Iglesia y de los grandes latifundistas, con los de un Estado moderno monopólico que intentaba reorganizar la tenencia de la tierra mediante el movimiento agrarista.

3. Metodología

La investigación planteada es de tipo cualitativa, buscando responder el problema delimitado, mediante métodos que describen el objeto de estudio, siendo la *historia de vida* el método principal. No se pretende comprobar una hipótesis, ni

obtener resultados cuantificables; se parte de preguntas no siempre concretas, ni únicas y se generan uno o varios supuestos; el proceso sigue una guía general dinámica, ya que admite ser modificada si así lo demanda la propia investigación.

El contexto y el sujeto se toman como un todo, u holísticamente; no se pretende sacar conclusiones generalizables, sino sólo como aplicables al objeto del estudio. No se soslaya la interacción de la investigadora y la entrevistada; no obstante, el estudio es válido por la sistematización de datos en torno a categorías cualitativas, su rigurosidad se basa en la triangulación interpretativa de la información, llevada a cabo entre dos investigadores especializados en el proceso de análisis crítico del discurso, sin que sea estandarizada (Taylor y Bodgan, 1992); lo cual se cumple con el empleo del método de Fairclough (1995). Se considera un caso *intrínseco* (Stake 2005: 89)³; la técnica empleada fue la entrevista a profundidad.

Para cumplir con el proceso hermenéutico⁴ se recurrió al discurso como práctica o acción social (Van Dijk, 2010); donde el lenguaje del hablante es un modo de acción que construye la realidad. El lenguaje tiene una triple función: referencial, epistémica y realizativa, dado que informa, interpreta y cambia (Echeverría, 2003). El punto de partida fué el objetivo general, no de una hipótesis, para identificar categorías que emergen del propio texto, y así generar conocimientos nuevos (Hurtado, 2004).

Con tal fin, el discurso analizado, responde en primera instancia a la pregunta: ¿qué busco en el texto? Para contestarla, se seleccionó el método de Fairclough (1995), denominado Gramática Sistémico Funcional (GSF), donde el discurso se relaciona dialécticamente con la estructura social, cumpliendo tres funciones: a) La identitaria, mediante la que se construye el sujeto y su subjetividad; b) La relacional, donde el sujeto percibe la otredad, y se vincula con los otros; c) La ideacional, en la que el sujeto construye creencias y conocimientos.

Para detectar el carácter de las funciones, se utilizaron los tres niveles de análisis propuestos por Fairclough: 1) El textual o descriptivo. 2) El de la práctica discursiva o interpretativo. 3) El de la práctica social o explicativo. Es importante destacar que la unidad de análisis es el enunciado simple, o compuesto (párrafo).

Las categorías identificadas en el texto narrativo fueron tres: familia (padre, madre hermanas y hermanos), empresa familiar, educación académica. Las dos primeras conceptualizadas desde la óptica del marco teórico expuesto, –con una

³ Estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas. El estudio es descriptivo-interpretativo, sin la intención de polemizar con el sujeto.

⁴ Sayago (2007), explica que en la etapa de recolección y de confección del *corpus* que se analiza, se producen textos acerca de esos textos, en una especie de doble hermenéutica.

variante en la segunda que introduce la entrevistada, en lugar de empresa, la define como *negocio*– y la tercera caracterizada por sus ideas.

4. Análisis

4.1. Función identitaria – Carácter textual o descriptivo

Soy B., la mayor de cinco hermanos, me siguen dos hermanas y luego vinieron dos hombres; se llama uno como mi Papá, Moisés –a ambos les decimos Moy– y el otro, Jesús. Por eso el negocio se llama “Productos de Leche Moy”. Mis dos hermanas no quisieron estudiar, los dos hermanos menores, sí; uno es Licenciado en Derecho y el otro Médico Veterinario Zootecnista. La producción láctea a que nos dedicamos, no la identifico como una empresa, sino como un negocio familiar; el dueño es mi papá y tiene cuarenta años de estar produciendo derivados lácteos. Me incorporé al mismo hace diecinueve años, cuando le dije que quería estudiar, él me contestó que tendría que trabajar para pagar mis estudios. Y lo hice lo mejor que pude.

Estas viñetas descriptivas denotan la autoridad del padre de familia, misma que continúa en la presencia jerarquizada del hermano, quien incluso se llama igual que el padre y el menor, que cumple actividades campiranas en torno a la ganadería –como lo ha hecho el padre–, pero como un profesional especializado. En conversaciones que se tuvieron con los integrantes de la familia que trabajan en la fábrica, enfatizaron el liderazgo de B. en el negocio, diciendo: “Acá se hace lo que dice B.”. “Todo el proceso de producción de queso los ha implementado B.”. “Esperemos que llegue B. para ver cuándo mandamos el pedido”.

No obstante, la entrevistada en todo momento puntualiza que el negocio es familiar y quien manda en él, es Moy-Papá. Su propósito personal ha sido estudiar y, ahora, es ejercer su profesión:

Sí, estudié Psicología y Ciencias de la Educación; también estuve dos meses en España, cursando una Maestría en Familia y Educación. Me ha interesado la Homeopatía y estoy certificada en el estudio de la misma. La educación académica la considero prioritaria en mi formación y en la de las demás personas. Pienso que es la manera adecuada del crecimiento integral de todas las personas. En la actualidad ejerzo la docencia Preparatoria Regional de Arandas, Módulo Santa María del Valle, perteneciente a la Universidad de Guadalajara. Efectivamente, al negocio de Productos de Leche Moy, vienen estudiantes de todos los niveles para conocer el proceso de

elaboración de los mismos, los litros de leche que se utilizan, las distintas instancias en dicho proceso y cómo se comercializan. Me parece fundamental el estudio para que se desarrollen las personas y la misma región a la pertenecemos. Ahora estoy terminando un departamento para vivir y hacer en él mi consultorio y ejercer mis profesiones; incluyendo la Homeópata.

B. habla con pasión de la formación académica y de sus proyectos personales en el ejercicio de sus estudios, mediante ellos se identifica como persona y como mujer capaz de incidir en el contexto regional.

4.2. Función relacional – Carácter práctico discursivo o interpretativo.

La afirmación que cierra el primer nivel de análisis se constata en este segundo nivel:

Insisto, más que una empresa, es un negocio donde no sólo se industrializa la leche, sino que en la tienda se vende la leche y sus derivados, así como se distribuyen productos que se hacen en otros lugares de la región, como por ejemplo la miel de agave. No es una empresa porque no hay una organización como tal; no existe un organigrama que especifique quién hace qué. Esto sucede porque mi papá, como dueño, es quien determina que así sea; además, el problema es complejo, ya que no se asume una organización porque eso implica jerarquías que pueden herir susceptibilidades. Entonces, para que no haya problemas, así se deja. Lo que suceda en el futuro, Dios decidirá. La idea de hacer mi departamento es mantenerme cerca de la familia. Mis padres ya son mayores y tendré que cuidar de ellos. Aunque lo estoy haciendo con entradas y salidas que me dan independencia para circular.

Como se dice renglones más arriba, en este segundo nivel de análisis el sujeto que habla, percibe a los demás y se vincula con ellos. La manera crítica de ver la realidad, adquirida en su experiencia académica, le permite identificar el por qué se trata de un negocio familiar y no de una empresa. Efectivamente, al observar el medio laboral de la familia de B., es más adecuado entenderlo como un *negocio*, por ser una actividad asociada a la producción lucrativa de la derivados de la leche que se venden en una tienda, junto a otros productos de la zona. Como *empresa* tendría que ser una unidad económico-social pero, como lo señala B., no cuenta con un sistema organizado de elementos humanos, materiales y técnicos para producir utilidades.

Además, su razonamiento analítico-crítico le permite visualizar los problemas que pueden plantearse en un futuro más o menos cercano, debido a la carencia

de una organización que establezca con claridad la relación entre los que trabajan, quiénes y qué aportan, así cómo y cuándo se renueva la infraestructura técnica.

Por su parte, B. se independiza del negocio familiar, estableciendo el lugar donde ejercerá su profesión. Fiel a su manera innovadora y autónoma de ser ella misma ensamblada con lo socialmente correcto, se declara responsable del cuidado de sus adultos mayores, a la par de que pone en manos divinas el futuro del negocio y de quienes en él laboran; lo cual resulta propio en el contexto simbólico de la religión católica que pauta el medio social alteño. En síntesis, mediante una exposición de ideas correctamente relacionadas y fundamentadas, la entrevistada interpreta no sólo el presente de la realidad personal, familiar y laboral, sino que proyecta su reflexión crítica al futuro, mientras que discursivamente muestra su alineación con los significados culturales asignados al género. Lo expuesto antecede y fundamenta el último nivel de análisis que a continuación se expone.

4.3. Función ideacional – Carácter práctico social o explicativo.

El texto discursivo de B. denota la construcción de creencias y de conocimientos:

Me crié en un contexto familiar sólidamente organizado, en el que la familia nuclear ha sido un centro incluyente de otros familiares: abuelos, tíos, primos, etcétera. Todos, de alguna manera, siento que han influido en mí; por ejemplo mi abuela, era una lectora incansable. Creo firmemente en la familia y en la educación; las cuales no constituyen elementos importantes en todas las personas que habitan la región. En el estado de Jalisco hay una fuerte emigración al Norte, lo que disgrega las familias y hace que impere la familia disfuncional; otra realidad contextual es la pobreza. Estos son factores que también impactan en las familias y en la importancia que se le da a la educación. Sin embargo, los tiempos cambian y los comentarios que hacen mis alumnos sobre lo que he logrado como persona y como profesional, me producen satisfacción y alegría. Muchas niñas y jovencitas expresan el deseo de hacer lo que yo he hecho. Creo que resta mucho por hacer por y con las nuevas generaciones. ¡No imaginas la necesidad que hay de educar a las nuevas generaciones! Así como también existe gran demanda de apoyo psicológico. Ello hace que quienes nos dedicamos profesionalmente al ejercicio de la Educación y de la Psicología, tengamos que actualizarnos de manera sistemática y constante.

La estructura familiar dota a B. de una identidad que la educación ha moldeado dándole un perfil autónomo, sin que ello vaya en desmedro de las relaciones intrafamiliares tradicionales. La construcción social de su familia, fuertemente enraizada en las creencias religiosas del lugar, define en ella su deseo e intención de ayudar a otras y otros, lo cual corrobora el papel asignado a las mujeres como cuidadoras. No obstante, en su caso, la labor comienza con el cuidado de la economía familiar, con la modernización del negocio.

En síntesis, la narrativa de B. identifica la existencia de funciones reproductivas de las convenciones preestablecidas por la familia y, en paralelo, lo que ella innova y transforma. Por lo tanto, su discurso se vincula con las estructuras sociales del contexto en que vive, originando un discurso emanado de su práctica social, lo que le da un tono explicativo, ensamblándolo con autoconstrucciones subjetivas que dan lugar a que infiera como modificaciones.

5. Resultados

Este estudio buscó identificar las estrategias que el sujeto seleccionado implementaba en el contexto del medio de subsistencia familiar, con la finalidad de cumplir con su proyecto profesional y, así, concretar su proyecto de vida. El problema se respondió planteando dos preguntas: a) ¿Cómo autoconstruye su identidad?; y si lo hace, b) ¿De qué manera incide en el entorno familiar y en el colectivo social del lugar en que se desenvuelve como profesional de la Psicología y de la Educación?, cumpliendo con el objetivo de detectar una actitud innovadora como mujer-sujeto, así como sujeto social en un medio caracterizado por el conservadurismo cultural.

Respecto a la familia, la estrategia principal de la entrevistada fue no transgredir la organización del grupo; cuyas interrelaciones eran normadas por una concepción tradicional de roles y funciones de sus integrantes, especialmente del padre como jefe incuestionable de la familia. Es notorio como B. remarca el carácter de proveedor del padre, y como tal su negocio instituido hace cuarenta años como familiar, ha sido de él; actitud que dista mucho de indicar una intención de que esto no siempre es así en el caso de los hombres. La presencia de la entrevistada en el mismo, se justificó como una manera ganarse el derecho a estudiar, lo cual muestra la importancia que para ella tuvo siempre la educación.

En esta actitud se observa cómo su estrategia fue embonar su afán de ser estudiante y profesional universitaria, con el desempeño de un papel digno del *deber ser* de hija pautado por la tradición cultural. Lo mismo evidencia su liderazgo innovador en el negocio que enfatizan sus familiares, mientras que su discurso expresa que se mantiene al margen, no sólo como líder, sino como

parte integrante del negocio. Nuevamente demuestra obedecer los esquemas culturales de la propia familia, en cuanto a las funciones y los roles de sus integrantes; uno de ellos, el liderazgo del Papá como jefe de familia, proveedor, quien toma las decisiones y ordena.

Respecto a la mamá es fiel a la asignación de un papel subordinado, plasmando mediante el discurso de B. donde nunca se la menciona; salvo cuando dice que “sus padres son mayores...”; aunque tampoco en este pasaje, la figura materna se perfila como un sujeto a parte, sino en la dualidad padre-madre. En ello se reitera la estrategia de alinearse con la tradición cultural, al expresar su intención de acatar el rol de cuidadora, en este caso de sus mayores; no obstante, narra que construye su propia vivienda-habitación-despacho. Todo lo cual tiene su fundamento en el interaccionismo simbólico que focaliza la identidad y los roles de familia; pero que en ella, ese intercambio que se produce en las prácticas de las interrelaciones familiares, da lugar a precisar el costo de la recompensa de ser ella, autónoma, mediante la preparación académica, en el ejercicio profesional y tener su casa propia. Ella no reclama el derecho a estudiar, ni a ser autónoma; sus parámetros culturales de la familia le indican que *debe ganarse el derecho de ambas cosas*.

En lo que concierne a la empresa familiar, asumida por la entrevistada como negocio familiar, los motivos que ella expone conlleva lo señalado por Barroso, Sanguino y Bañegil (2012), en cuanto a que es una propiedad que se encuentra en manos de la familia, cuyo dueño funge como autoridad máxima y que desea continúe en manos de sus descendientes. No obstante, la red cultural que caracteriza a este tipo de empresa la dota de una organización especial que tiene sus fortalezas y sus debilidades.

Las fortalezas que manifiesta en la primera generación, son el significado de familia, la identidad compartida, la vida en común, los roles simultáneos, la emotividad, la confusión, la intimidad y un lenguaje compartido en el seno familiar. En la segunda generación este escenario comienza a ser contraproducente, en cuanto a la producción o en la comercialización. En la tercera generación, todo lo que había sido positivo, da lugar a conflictos de intereses entre los integrantes del grupo familiar, acrecentados por la presencia de familiares no consanguíneos (Tagiuri y Davis, 1996; Ward, 2006), o simplemente por descendientes que tienen una visión distinta, debido a la propia historia dinámica del imaginario simbólico de la familia.

En cuanto al eje de análisis *educación académica* se utilizó porque B. la destaca como el elemento detonador: por ello se inserta en el negocio familiar. Además, la visión que adquiere al educarse la aplica en ese trabajo al dotarla de un pensamiento crítico que le permite ver qué y cómo funciona el negocio

familiar; incluso la lleva a tomar distancia del mismo por las razones expuestas, convirtiendo el proyecto profesional en el punto focal de su proyecto de vida.

6. Conclusiones

El problema detonador de este estudio tuvo como objetivo detectar la/s manera/s de lograr una actitud innovadora en B., como mujer-sujeto y como sujeto social, en un medio caracterizado por el conservadurismo cultural en cuanto a los roles y funciones del género. Los resultados del análisis de la narrativa de su historia de vida, muestran que no pretende ser portavoz de un feminismo beligerante, ya que la autoconstrucción de sí misma la procesa re-significando sus funciones de género a partir de las interrelaciones familiares y guiada por su deseo de estudiar; ello la hace una persona autónoma, sin romper con su entorno familiar. Ejemplo de ello es cómo acata la decisión paterna de trabajar en el negocio familiar para poder estudiar; mismo que reorganiza, a la par que estudia.

Asimismo, se atiene a la normatividad familiar y, al mismo tiempo, cumple con determinación y fidelidad los propósitos personales de estudiar y desenvolverse profesionalmente. Su ejercicio académico demuestra su compromiso con las nuevas generaciones, sintiéndose orgullosa cuando sus estudiantes la reconocen como un ejemplo a seguir; lo que se puede identificar como otra estrategia producto de su autoconstrucción: “enseñar con el ejemplo”. Lo cual parece no interesarle hacerlo de manera explícita cuando se trata del negocio familiar; tal vez, “para no herir susceptibilidades”. Por lo expuesto en los cierres interpretativos de cada etapa analítica de su discurso, B. influye en el contexto social inmediato al menos *matizando* el conservadurismo familiar y local con otras maneras innovadoras de ser y hacer, sin romper explícitamente con los roles del género. Cabe preguntar: ¿Sus estrategias significan otros senderos para re-significar el género en la familia, la sociedad, la empresa y el negocio?

Referencias

- Barroso, A.; Sanguino, R. y Bañegil, T. (2012). El enfoque basado en el conocimiento de las empresas familiares. En *Investigación Administrativa*, (109), 62 - 69. México.
- Berger, P. y Luckmann, T. (1994). *La construcción social de la Realidad*. Argentina: Amorrortu.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*, España: Anagrama.
- Burin, M. (1996). Género y psicoanálisis: Subjetividades femeninas vulnerables. En M. Burin y Bleichmar (Compiladoras). *Género, psicoanálisis y subjetividades*, Argentina: Paidós.
- Cánovas, C. (2013). El quehacer docente universitario hoy: complejidad y postura crítica en la superación de algunas contradicciones de la educación. En *Actualidades investigativas en educación*, 13 (3). 1-129.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*, Chile: Saez Editor.
- Enciclopedia Británica en Español Electrónica. (2006). La familia, tipos y evolución. Recuperado de: http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/BV/S0103/Unidad%204/lec_42_LaFam_ConcTip&Evo.pdf
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: The critical study of language*, EE.UU: Rou Hedge.
- Harlow: Pearson Education. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=nf7cAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=13ZiUorT-0D&sig=RhINk7tnGCj071tywET2UysVsZc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Gracia F, Musitu, E. y Ochoa, G. (2000). Psicología social de la familia. En *Tema de Psicología*, España: Paidós.
- Hurtado, J. (2004). *Cómo formular objetivos de investigación*, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2014). Municipio de Arandas, Jalisco, México.
- Instituto de Información Estadística y Geográfica (IIEG) del Estado de Jalisco (2015). Municipio de Arandas, Jalisco, México.
- Iturrieta, S. (2002). Perspectivas teóricas de las familias: Como Interacción, como Sistema y como Construcción social. En *Conflictos familiares. ¿Cómo resolverlos?*, Colombia: CED-Universidad Católica.
- Lamas, M. (2007). *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual*, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Poza, E. (2005). *Empresas Familiares*, México: Editorial Thomson.
- Sayago, S. (2007). La metodología de los estudios críticos del discurso. En: P. Santander, P. (Ed) *Discurso y crítica social*. Chile: E.O.C.
- Soto, A. (2013). La empresa familiar. Situación actual de la Investigación. En *Revista de Contaduría y Administración*, 62, (2), 135 – 171. México: Universidad Nacional Autónoma. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525785007>
- Stake, R. (2005). Investigación con estudios de caso. España: Morata. Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Bivalen Attributes of Family Firm. In *Family Business Review* Recuperado de: http://itemsweb.esade.edu/webalumni/docs/empresa_familiar/investigacion_eng.pdf
- Taylor, S. J. y Bodgan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos*. México: Paidós
- Van Dijk, T. van (2010). *El discurso como interacción social*, España: Gedisa.
- Ward, J. (2006). If theories of family enterprise really do matter, so does change in management education. En *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 887 895.
- Zemelman, H. (2012). Pensar teórico y pensar epistémico: Los retos de las Ciencias Sociales latinoamericanas. En *Enseñar a pensar*. México: IPECAL. [Versión digital]. Recuperado en: <http://www.academia.edu>



Fuente: Velázquez., (1618). Cristo en casa de Marta y María. [Imagen]. Recuperado de: <https://losojosdehipatia.com.es/cultura/arte-2/la-representacion-de-las-especies-vegetales-americanas-en-la-pintura-espanola-del-siglo-xvii/>.

Capitales sociales y trayectorias laborales

Social capitals and career paths

Artículo recibido: 19-02-2018

Aceptado: 27-03-2018

Omar Alejandro Pérez Cruz*
ORCID: 0000-0003-3367-8259

RESUMEN

Este artículo se maneja bajo la perspectiva teórica de Bourdieu y tiene como objetivo analizar la contribución de los capitales sociales y sus relaciones simbólicas a las trayectorias laborales; tomando como punto de análisis un caso de estudio en el occidente de México. Proyectado a partir del entorno relacional de una perspectiva de acción-estructural, el estudio se da a partir de entrevistas a profundidad realizadas a un linaje familiar compuesto por dos generaciones, lo que permite identificar la relación que se establece entre los capitales económicos, culturales, sociales y simbólicos en las trayectorias laborales en el occidente mexicano. La aportación de esta investigación permite vincular procesos relacionales que se gestan en la estructura social como entornos que impulsan o restringen las posibilidades de capitalizar los recursos familiares para el ingreso y el desarrollo laboral de sus integrantes.

Palabras clave: capital social, linajes familiares, profesiones liberales.

* Profesor-investigador. Universidad de Colima, México.

ABSTRACT

This article is located under the perspective of Bourdieu. Its objective is to analyze how educational, relational and symbolic capital contribute to labor trajectories, from a case study in western Mexico. This analysis is projected from the relational environment of this case from an action-structural perspective. The articulation of this perspective is based on in-depth interviews with a family lineage, composed of two generations. What allows to identify the relationship that is established between educational, economic, social and symbolic capital in the labor trajectories in western Mexico. Thus, the contribution of this research allows linking relational processes that are gestated in the social structure as environments that promote or restrict the possibilities of capitalizing on family resources for the income and work development of its members.

Keywords: social capital, family lineages, liberal professions.

Como referenciar este artículo:

Pérez, O. (2018). Capitales sociales y trayectorias laborales. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 229-244.

Introducción

Son diversos los autores que desde una perspectiva tanto atributiva (Salimian, Seresht y Chavoshbashi, 2017; Nakamine, Tachikawa, Aiba, Takahashi, Noguchi y Takahashi, 2017); como estructural (Ghorbani, Balkanlou, Rahimi, Jafari, Tavili, 2017; Xue y Cheng, 2017; Vidales-Bolaños y Sádaba-Chalezquer, 2017), han evidenciado la influencia de los capitales sociales para facilitar el ingreso y la movilidad laboral. Estos capitales potencian trayectorias laborales que se gestan tanto en el ámbito familiar como en las redes menos formales en las que se desenvuelven los individuos con atributos más o menos similares.

A partir de estas similitudes o diferencias atributivas, los individuos adquieren información que les resulta fundamental en el contexto de la interacción social. Esta exposición a la información que se sitúa en el contexto del actor, puede abrir oportunidades para proyectar la posición en la estructura laboral, y puentes hacia otros campos de empleo o trampolines en el mismo rubro.

En este sentido, es importante reflexionar cómo se gestan los capitales económicos, culturales, sociales y simbólicos; y la manera en cómo estos se relacionan con las trayectorias laborales. De este modo pues se plantea, como objetivo de esta investigación, aportar al análisis de los capitales económicos, culturales, sociales y simbólicos; y su contribución a las trayectorias laborales, desde un caso de estudio en el occidente mexicano. Lo anterior permite mostrar cómo es que las trayectorias laborales, evidencian los procesos relacionales de desarrollo social.

Para esto, en primer término se presenta la dimensionalidad de los conceptos utilizados a través de la teoría de los capitales de Bourdieu (1986). En segundo lugar se exponen conceptualmente los capitales y cómo éstos se articulan en el eje de las trayectorias laborales. En una tercera etapa se presenta el diseño metodológico seguido para la generación de la información. Para finalizar, se analizan los resultados que derivan de la aplicación de la técnica de análisis del discurso mediante las cuales se construyen las trayectorias laborales.

De este modo, es posible dar cuenta de los procesos relacionales y su influencia para ayudar a visualizar la posición laboral en los casos estudiados de los capitales que disponen en sus redes de contacto para ingresar, mantener o mejorar su posición en la estructura social.

Los capitales y sus relaciones

Una de las primeras aplicaciones del concepto de capital se le atribuye a L.J. Hanifan, quien a principios del siglo XX, expuso la importancia del compromiso

para la aparición y mantenimiento de las redes comunitarias (Fulkerson y Thompson, 2008). Pero es a finales de este mismo siglo que se consolida este concepto en la tradición sociológica. Esta acepción ha tenido un fuerte impulso con las investigaciones de Putnam (2000), Coleman (1986), Bourdieu (1997) y Bourdieu y Passeron (2001).

Bourdieu, es quien retoma contemporáneamente la perspectiva del capital ante la problemática determinista del estructural funcionalismo (Ritzer, 1997). Este autor critica la perspectiva de centrarse en las estructuras tangibles y, desestimar, el proceso de construcción social a través de la cual los actores perciben, procesan e incorporan esas construcciones para ser influidas por las mismas. Mientras estructuralistas como Coleman (1986) ignoran la práctica y el actor, otorgándole peso excesivo a la posición del actor en la estructura social.

De este modo, Bourdieu se inclina hacia una perspectiva estructuralista centrada en la acción, y sin perder la objetividad sobre la práctica del actor y su relación con la estructura. Se aparta del interaccionismo simbólico al que considera alejado de las estructuras objetivas en las que el actor piensa, discurre y construye el mundo social. De este modo Bourdieu considera que el análisis de lo social debe centrarse en la dialéctica entre estructura y mentalidad, entre objetividad y subjetividad.

En este orden de ideas, la perspectiva Bourdiana reconoce que las prácticas sociales son siempre duales, porque deben sus características a los intereses de la estructura en la que se ubican (clase social y familia de origen), así como a las motivaciones de los actores que las reproducen, incluyendo una cierta lógica del campo de producción.

El capital

Socialmente, ¿qué es el capital y cuáles son las formas en que se representa? En un sentido estructuralista, Bourdieu estableció el concepto de capital como la acumulación de trabajo humano. En esta sección buscamos acercarnos a ellos, desde su génesis y transferencia mediante un determinado espacio temporal (siglo XX) y social (doméstico) en el cual se desarrollan los sujetos estudiados.

Bourdieu (1997), señala que el capital es energía plasmada en las prácticas de los sujetos, sean objetivadas de forma interiorizada o incorporada. Como este autor menciona, dicha energía se invierte, acumula y transforma a lo largo de la vida del sujeto y en este caso particular de los linajes.

En este sentido, Bourdieu desarrolló cuatro categorías teóricas: A) capital económico, B) cultural, C) social y D) simbólico. Estos capitales pueden acumularse debido a la energía antroponómica que cada familia destine.

A) Capital económico. De acuerdo con Bourdieu (1997), el capital económico está directamente relacionado con el dinero y los bienes materiales y se relaciona con la legitimidad de la propiedad. En su versión más general, este capital hace referencia a los bienes materiales y financieros con los que cuenta la familia y los linajes, lo cual permitió ver cómo se usan, invierten y transforman en otros capitales.

Además de los ingresos y los bienes materiales, esta investigación se interesó por conocer la familia de origen de las personas participantes. Para ello se consideró la clase social que determina tanto los ingresos como la posición social que tienen los actores.

B) Capital cultural. Bourdieu (1997) explica que este tipo de capital se presenta en tres formas: 1) incorporado, 2) objetivado, y 3) institucionalizado. Se gesta de manera inmaterial en el seno familiar donde sus miembros observan diversas prácticas alimentarias, educativas, comunicativas, culturales, entre otras, de los demás miembros. De esta manera incorporan el capital cultural a sus mismas prácticas, conformando así sus propios *habitus*. La forma más común de institucionalización de este capital son los títulos académicos y la escuela en general. Por último, la objetivación se da en materiales culturales como las pinturas, libros y esculturas.

Las formas del capital cultural se manifiestan en el sujeto a lo largo de toda su vida. Es un proceso de socialización que puede llegar a ser interminable, ya que nunca se dejan de incorporar y objetivar capitales.

C) Capital social. El capital social son las redes sociales, las obligaciones y relaciones de todo individuo. Bourdieu (1997) señala que este tipo de capital es empíricamente observable en la forma de títulos nobiliarios o la pertenencia a clubes o grupos con un fin social. El tamaño de la red de un individuo y su capacidad de ejercer poder sobre otras personas determinan la extensión de su red de relaciones.

Así, Bourdieu, expone que este capital social supone la constitución de una especie de acuerdo social informal. Se basa en la confianza mutua entre personas y está fortalecido por la existencia de similitudes entre clases sociales que se refuerzan al compartir con otros individuos, normas morales y regulaciones conductuales. Este capital social es reforzado mientras interactúa de manera directa con otras personas pertenecientes a una misma estructura social, económica, política, deportiva, religiosa o cultural, las cuales crean fuertes vínculos donde se tejen redes sociales.

Panaia (2008) analiza la ocupación entendiéndola como la actividad remunerada por medio de la cual los individuos se ganan la vida. La profesión

es, en este sentido, la fuente de ingresos por medio de la cual subsiste la persona y le permite vivir.

D) Capital simbólico. Está directamente relacionado con el reconocimiento social de los sujetos y con un consenso de significados que determinan diversos aspectos de la vida social. Bourdieu (1997) menciona que este capital refiere ciertas características inherentes a la persona misma como el gusto, la distinción, el poder, la moralidad o la reputación.

Además, requiere tener conocimiento y ser reconocido por el *alter*. Estas características inherentes implican poner en práctica activos sociales con los que cuentan los sujetos, en general sus familias y sus redes sociales. Esto les permite desarrollar lazos de distinta magnitud con la familia y la comunidad.

En general, el capital simbólico depende de los otros capitales en cuanto a su disposición y estructura. Es decir; los individuos y las familias no permanecen únicamente en la misma posición dentro de la estructura social a lo largo de su ciclo. Estos capitales se acumulan o se pierden e incorporan a las prácticas sociales, lo cual modifica en forma ascendente o descendente su posición dentro de la estructura social.

De esta forma se constituyen los capitales en los que se invierte dentro de cada uno de los linajes, lo que permite comprender la forma en que opera el capital simbólico. Identificar la estructura y ver la forma en que se transmiten a lo largo de los linajes, fue una de las principales interrogantes a resolver, lo que posibilitó relacionar las brechas entre la estructuración, la disposición y la reproducción de los *habitus* en los cuales operan estos capitales.

La trayectoria laboral como encuadre de los capitales

La perspectiva desde la cual se abordan las trayectorias laborales, es la de un campo social complejo, que no sólo analiza la relación entre individuos y capitales que se establecen en la estructura, sino que precisa el análisis de diferentes capitales a través de una línea de tiempo. Estas interacciones se dan en muy distintos campos laborales y en contextos socioeconómico tanto globalizados como emergentes.

En el caso de México, el modelo actual de mercado laboral está caracterizado por la tercerización, la flexibilidad y el empleo informal. Situaciones que generan estancamiento laboral y obstaculizan el ingreso a un campo de trabajo digno. En este sentido, el capital social se presenta como una área de oportunidad para la obtención de información, así como de la detección de oportunidades laborales (Gonzales y Nowell, 2017).

Así, una de las posibilidades explicativas del concepto de trayectoria laboral, es que se pueden relacionar los capitales del actor, con los aspectos estructurales de la dinámica del contexto laboral. De este modo, la perspectiva desde la cual se entiende el concepto de trayectoria laboral, parte de la articulación de los capitales económicos, culturales, sociales y simbólicos del actor.

Se entiende como trayectoria laboral el proceso por el que transita un actor para ocupar diversas posiciones en el campo laboral. Este proceso se hace evidente al trazar la historia laboral del actor. Se trata de secuencias de continuidad y cambio en la dinámica del actor social, con relación a su historia familiar. Estas continuidades derivan de la acumulación de redes de contacto y los cambios se originan en las oportunidades de ingresar a otros campos laborales en los cuales ha participado la familia.

Así, en el marco de las trayectorias laborales, la importancia del capital social estriba en las posibilidades de incorporarse a las redes sociales de la historia familiar, y/o a realizar cambios en los campos de trabajo como nuevas oportunidades laborales. De este modo, la trayectoria laboral como una estrategia de acumulación de capitales (familiares y educativos) desde los cuales se evidencia el grado de cohesión de la familia como el grado de integración de sus miembros al mercado laboral.

Metodología

Bajo el diseño de preguntas guía¹, se realizó el bosquejo metodológico a profundidad. A partir de la información generada por estas entrevistas, se analizaron los discursos de los informantes, observando las trayectorias laborales de una generación a otra.

Entre los criterios de selección de los informantes se determinó que fuera un linaje integrado por dos generaciones, que presentaran movilidad social y que además correspondieran a una clase social media alta. El linaje se integró por dos generaciones de miembros de un mismo grupo familiar vivos (madre, padre, hijo e hija). El informante *ego* estuvo compuesto por madre y por una hija.

De esta manera se tomó como informante *ego* a un miembro del sexo femenino, por cada generación del linaje. Esta orientación central del análisis en las mujeres se basa en las aportaciones de Lamas (2003) y Aguilar (2008), quienes resaltan el papel que guarda la mujer en la transmisión de valores para el linaje; específicamente por su rol en las tareas de organización familiar y del emprendimiento social.

Así, la primera categoría analítica es la movilidad social, definida en esta investigación como el lugar de origen, vista a través del contexto de la ciudad de

nacimiento. Esta categoría resulta interesante, porque México a mitad del siglo XX, comenzó a tener una importante movilidad nacional caracterizada principalmente por el traslado de las zonas rurales a las urbanas. Asimismo, al inicio de la década de los años setenta, se presentó una ampliación y descentralización de instituciones federales que permitieron la movilidad de actores hacia la provincia.

En este sentido, la primera categoría analítica se relaciona con este mismo contexto económico en que se originan los linajes. El capital económico es esa categoría, definida en esta investigación, como familia de origen, vista a través del contexto de la clase social o núcleo de la familia. Resulta importante toda vez que en el contexto de la región occidente del país de la década de los años cincuenta a los setenta, la situación del mercado laboral, las condiciones de vida y el ámbito de la formación, era emergente, en el sentido de que se gestaba la modernización económica de la región. Además, resultan interesantes las diferencias entre los informantes estudiados en términos culturales, estilos de vida y procesos migratorios.

La tercera categoría analítica es el capital cultural, que mediante la educación formal, intenta establecer las continuidades y los cambios en formación cultural de sus integrantes. Esto se traza en el eje de una generación a otra.

La cuarta categoría es el capital social. Éste refiere a los diversos ámbitos en el trabajo y la relación social de los integrantes de la familia, desde la primera hasta la segunda generación, es donde se hacen visibles los cambios y las continuidades de las trayectorias laborales.

La última categoría es el capital simbólico, observado a través de los significados y las representaciones mentales que los actores les atribuyen al trabajo, al gusto, la distinción, el poder o la reputación.

La finalidad es doble; por una parte, evidenciar procesos de movilidad individual de las trayectorias laborales de un linaje; y, por otra, analizar en qué medida estos procesos de movilidad se evidencian al interior de dichas familias.

De este modo, la investigación siguió el hilo de la composición y acumulación de estos capitales en la primera y la segunda generación, se analizaron las transformaciones presentes en la actividad, la posición de trabajo y la ocupación.

Resultados

Primera generación (1940-1960)

Pedro (el padre) es maestro normalista con especialidad en salud pública. Estudió en la ciudad de México en la década de los años sesenta. Laboró en puestos en la administración pública federal, estatal y municipal, ocupando responsabilidades

que iban desde secretario particular, asesor y director en diversas áreas. También formó parte de la Asociación Mexicana de Geografía y Estadística, a la que pertenece desde hace años y donde ocupó los cargos de: secretario, vicepresidente y presidente. Estas ocupaciones no influyeron directamente sobre los capitales económicos de Pedro, pero sí favorecieron la extensión de sus redes sociales.

Por su parte, María (la madre), estudió administración en Guadalajara y se desempeñó en diversos puestos de mando medio y directivos en el sector público.

Esta capacidad de ingresos le permitió a María ampliar su poder adquisitivo y participar en otras actividades laborales como la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP) del Partido Revolucionario Institucional (PRI) que se incorporaron a sus redes sociales. Aquí se puede ver que la extensión de las redes sociales le permitió a María, fortalecer diversas relaciones, que se incorporaron a sus redes de trabajo. La Tabla número 1, permite visualizar estas historias familiares, educativas y ocupacionales.

TABLA 1. ANÁLISIS DE LA PRIMERA GENERACIÓN

Movilidad Social	Pedro	Oaxaca, Oax.
	María	Monterrey, N.L.
Capital económico	Pedro	Clase social media alta
	María	Clase social media baja
Capital cultural	Pedro	Maestro normalista y especialidad en salud pública
	María	Licenciada en administración
Capital social	Pedro	Funcionario público estatal y municipal
	María	Funcionaria público estatal
Capital simbólico	Pedro	“Cuando muera voy a descansar”. “A la mesa se sienta uno bañado y peinado”.
	María	“Hay que levantarse muy temprano porque en la cama, el sol le come a uno la sangre”. “El domingo se va a misa de seis de la mañana”.

Fuente: elaboración propia.

En esta tabla, se puede apreciar que tanto Pedro como María, quienes laboraron en el ámbito del sector público y político, se movieron de sus ciudades natales para estudiar y laborar en otras entidades. Finalmente, coincidieron en la ciudad de Colima. Ascendieron laboralmente. Extendieron sus ocupaciones en áreas complementarias al sector público, como la administración estatal, la municipal y los partidos políticos.

Segunda generación (1960-1980)

El hijo. José, el hijo de este linaje estudió medicina en la Universidad Nacional Autónoma de México. Ingresó a trabajar en la Secretaría de Salud como Médico Especialista en Área Normativa. Adicionalmente, trabaja como director de una empresa de transportes, en sociedad con su hermana.

La hija. Alejandra, estudió la licenciatura en Contabilidad en la Universidad Autónoma de Guadalajara. Posteriormente, hizo una maestría en la Universidad de Georgetown, Estados Unidos. En 1990 se integró al gobierno del Estado de Colima, como directora de área. En el terremoto de enero de 2003, en nuestro estado, que provocó una fuerte devastación en varias zonas, Alejandra encontró oportunidad para hacer negocio con el gobierno para el transporte de escombros. Por lo cual decidió aprovechar la oportunidad e, inicialmente, adquirió un camión torton.

Durante un año lo rentó al Instituto de Vivienda del Estado de Colima (IVECOL) incluyendo diversas compañías constructoras del estado. Los contratos los consiguió a través de su misma red de relaciones sociales, por lo cual le asignaban los servicios. Esto impactó en su economía, al generarle ingresos adicionales, que durante dos años reinvertió en este mismo negocio. A mediados del año 2004, con las ganancias de un año y medio de los servicios de carga, Alejandra adquirió un crédito bancario para comprar un lote de cinco camiones usados, para carga pesada, invirtiendo aproximadamente un millón 500 mil pesos.

Con lo cual amplió sus servicios a la carga consolidada. Hasta el año de 2004, Alejandra establecía las relaciones con los clientes y ofertaba los servicios de carga.

Tenía a su cargo un contador, para llevar el control administrativo y financiero de los servicios del camión. Con el apoyo de un amigo, que trabajaba en una fletera, comenzó las negociaciones y logró fusionarse con ellos. Así, esta fletera, con matriz en Tijuana, Baja California, se fusionó con la fletera de Alejandra y expandió sus operaciones a nivel nacional. Antes de la fusión, la empresa sólo ofrecía servicios de; carga de escombro, carga de material para construcción y de carga en general, con camiones de volteo y de carga pesada.

Sin embargo, al expandirse al servicio de transporte de carga consolidada, se asocia con su hermano José, para que éste se haga cargo de la dirección de la empresa. Alejandra se quedó, entonces, como socia de esta compañía, pero ya sin participar en las operaciones de la empresa. Sus principales clientes se encuentran en el Puerto de Manzanillo y la misma demanda

del mercado la ha llevado a establecer vínculos en diversas ciudades del país. Al momento de la entrevista, (en 2012) contaba con un lote de quince tráileres. La siguiente Tabla 2, presenta un análisis de la segunda generación.

TABLA 2. ANÁLISIS DE LA SEGUNDA GENERACIÓN

Movilidad Social	Alejandra	Colima, Col.
	José	Colima, Col.
Capital económico	Alejandra	Clase social media alta
	José	Clase social media alta
Capital cultural	Alejandra	Contabilidad (UAG) y maestría (Estados Unidos).
	José	Médico cirujano (UNAM). Especialista en salud pública.
Capital social	Alejandra	Funcionaria público estatal. Empresaria de transportes.
	José	Médico especialista de institución pública estatal. Empresario de transportes.
Capital simbólico	Alejandra	“Uno debe superar a sus padres”. “A la mesa se sienta uno bañado y peinado”.
	José	“Hay que levantarse muy temprano porque en la cama, el sol le come a uno la sangre”. “El domingo se va a misa de seis de la mañana”

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior puede observarse cómo se adquiere la herencia de los diversos capitales. Así, mediante el análisis de la trayectoria ocupacional de las dos generaciones, fue posible explicar que toda estructura heredada conlleva un cúmulo de trayectorias.

En el caso de Alejandra (la hija) es destacable que la educación superior que recibió fue de tipo católica al estudiar en la Universidad Autónoma de Guadalajara. Sus estudios de posgrado en la Universidad de Georgetown también fueron de corte católico al ser ésta, una institución jesuita. Asimismo, en su educación primaria y secundaria, tuvo una formación salesiana. Esta característica de educación católica es un reflejo del capital simbólico que le transmitió su madre quien tenía la creencia de que: “el domingo se debía a acudir a misa a las seis de la mañana”.

En este sentido, Cornejo (2017) analiza que la educación religiosa, consiste en la reproducción de su doctrina, y que su transmisión conlleva entre otros aspectos, la función de formar una conciencia moral. De manera particular, quien escribe estas líneas, considera que la educación religiosa reforzó los juicios morales, de trabajo y productividad, dogmas característicos de la educación jesuita y salesiana.

Así, la fibra moral, aunada a los ritos y hábitos, marca los preceptos funciones dogmatizantes de la educación religiosa. Estas prácticas adicionalmente, conforman el espacio social donde se constituye el aspecto trascendental del trabajo.

Otro análisis que se desprende de esta generación, son los grupos de profesiones de ambas generaciones. En el caso de padre-hijo quienes se especializaron en salud pública y el hijo se formó como médico. En el caso de madre-hija se traza también esta línea al formarse como contadora y administradora respectivamente.

A partir de esta evidencia, se puede ligar con el proceso de desarrollo económico que la ciudad de Colima experimentó en la década de 1980 a 1990 que presentó procesos de modernización e industrialización, donde los campos ocupacionales se ampliaron y se especializaron. Así, personas con una larga trayectoria de educación, cuentan con mayores oportunidades en el nuevo orden laboral.

En este sentido, Panaia (2008) analiza que el contexto de una sociedad en desarrollo, la especialización de las ocupaciones se orienta hacia carreras profesiones ligadas al crecimiento y a la consolidación institucional. Así, las profesiones referidas como tradicionales (como la medicina y la de maestro normalista) y la aparición de profesiones nuevas como la economía o la administración pública, contribuyen a esta institucionalización. De este modo, se genera una diversificación entre carreras tradicionales y liberales, ligadas al desarrollo como un referente de la complejidad estructural de la sociedad.

Estos exponentes del dinamismo empresarial no es de sorprender teniendo en cuenta que, en ese periodo, Colima brindaba un contexto especialmente favorable para el desarrollo económico con la consolidación del puerto de Manzanillo, la industrialización del limón, la industria del cemento y la del hierro, generando así oportunidades de negocios gracias a la modernización y a la consolidación del mercado interno.

Análisis de las trayectorias laborales

Respecto al capital económico de la familia de origen, las trayectorias se amplían para José y Alejandra. Donde Alejandra amplió sus capitales sociales y económicos, al incursionar en otros campos laborales como el sector empresarial.

Como se puede ver, los capitales sociales heredados de sus padres beneficiaron a Alejandra y a José, al capitalizarlos al ámbito laboral. Posteriormente, ellos extendieron sus redes sociales en las organizaciones e instituciones donde participaron sus padres, como el Partido Revolucionario Institucional o el sector público.

En el análisis realizado, se observan cambios por transformación, así como continuidades y permanencias ocupacionales. Entre los cambios que se

observaron en la segunda generación, el campo ocupacional se diversificó, al ampliar las actividades en el sector público (al igual que la primera generación) hacia el sector privado (de la segunda generación).

En este sentido, Alejandra diversificó su campo de ocupación y emprendió un negocio, en el cual terminó involucrando a su hermano José, quien, actualmente, dirige la empresa. De esta manera, puso en movimiento los activos sociales heredados de sus padres, lo que constituyó un intento por perseguir activamente metas personales y profesionales con las cuales lograr mayores niveles de bienestar. Asimismo, esta transformación constituyó una estrategia de promoción social, la cual funcionó como palanca que impulsó una estructura de oportunidades sociales, lo que concuerda con lo analizado por Bourdieu y Passeron (2001).

Vermeulen y Keskiner (2017) analizan que las redes sociales fuertes funcionan como puentes que atraviesan las clases sociales, los cuales ofrecen un mayor acceso a los diversos tipos de capitales, ya que cada individuo se mueve en diferentes campos (sociales, laborales, instituciones públicas y privadas) y con diferentes grados de acceso a estos campos.

En el caso de la clase social media alta, la permanencia se da en el capital educativo al obtener títulos de posgrados en la primera generación y también en la segunda.

Conclusiones

La capacidad analítica de las trayectorias laborales a partir del análisis de los capitales sociales, surge de poder reconstruir desde una perspectiva longitudinal, los itinerarios y abarcar otros campos más allá de los laborales, que contribuyen a su desempeño en las organizaciones. Con un doble propósito es posible posicionar al actor en un determinado espacio de la estructura social y analizar su evolución, haciendo comparaciones generacionales y transclasisistas.

Así, el capital simbólico se manifiesta como un conjunto de atributos mentales e influye en la consolidación de los capitales económicos, sociales y culturales configurando una identidad profesional. Aparecen entonces, espacios socio-laborales indeterminados, zonas de estudio donde los marcos académicos restringen su estudio o lo desestiman, impiden análisis más profundo, limitan el análisis laboral a recolecciones estadísticas o explican la evidencia desde conceptos teóricos diferentes de la sociología laboral.

Con la acumulación de capitales y la obtención de un empleo, el actor social amplía sus conocimientos y consolida su identidad profesional, ligada a redes sociales y laborales, protegidas por las representaciones colectivas.

El análisis más pormenorizado de los capitales se contrapone al determinismo estructural de relacionar la ocupación y la remuneración a la cuestión educativa, particularmente a medida que se diversifican los empleos. De las características profesionales tradicionales, basadas en el conocimiento y desempeño académico, se puede observar cómo actúan los capitales personales de la diversificación laboral ante la oportunidad, la iniciativa y la acción individual, integrando las perspectivas del individuo como agente y operador.

Sin embargo, esta diversificación laboral por cuestiones particulares, no siempre encuadrada entre el título universitario y la necesidad de dirigir una organización, desdibuja el marco socio-profesional de la sociología laboral.

La diversificación de las trayectorias laborales muestra con precisión cómo la identificación de una oportunidad de negocio, en el seno de una red social, resultó de la negociación y experimentación. En este esquema construido al interior de las familias, especialmente en los linajes, la herencia de la ocupación, el valor de la educación institucionalizada para el acceso al empleo, la jerarquía de la clase social y las creencias y representaciones asociadas al ejercicio exitoso de la profesión, la atribución de prestigio social, la incorporación de características sociales adquiridas en la familia, la conformación de los hábitos y la red de intereses entre miembros de un mismo grupo profesional, el espacio de ese grupo profesional en la estructura de las clases sociales, son más determinantes que la propia formación profesional.

En este orden de ideas, es importante resaltar que las investigaciones que ayuden a visualizar el ingreso y la evolución de los individuos en el campo laboral, contribuyen a enriquecer el enfoque social de las organizaciones, especialmente en mercados emergentes como el de México.

Bibliografía

- Aguilar, S. (2008). *Cooking modernity: food, gender and class in 1940s and 1950s Mexico City and Guanajuato*. United Kingdom: Manchester University. A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of PhD in Women's Studies in the Faculty of Humanities.
- Bourdieu, P. y Passeron, J. (2001). *La reproducción*. Madrid: Editorial Popular.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. United States. New York: Greenwood Press.
- Coleman, J. (1986). Social Theory, Social Research, and a Theory of Action. *American Journal of Sociology*. volume 91: 1399-1335.
- Cornejo, J. (2017). Educación católica: nuevos desafíos. *Revista de estudios y experiencias en educación*. vol. 14, núm. 17: 183-201.
- Cheng, C. A., Wang, J., Zhang, N., & Zhao, S. (2017). Bowling Alone, Bowling Together: Is Social Capital Priced in Bank Loans? *Journal Of Accounting, Auditing and Finance*. 32(4), 449-479. DOI:10.1177/0148558X17724890
- Fulkerson, G. and Thompson, G. (2008). The Evolution of a Contested Concept: A Meta-Analysis of Social Capital Definitions and Trends (1988–2006). *Sociological Inquiry*. 78(4), 536-557. DOI:10.1111/j.1475-682X.2008.00260.x
- Gonzales, E. and Nowell, W. (2017). Social Capital and Unretirement: Exploring the Bonding, Bridging, and Linking Aspects of Social Relationships. *Research On Aging*. 39(10), 1100-1117. DOI:10.1177/0164027516664569
- Goldthorpe, J. (2016). Social class mobility in modern Britain: changing structure, constant process. *Journal of the British Academy*. 4, 89–111. DOI 10.5871/jba/004.089.
- Ghorbani, M.; Balkanlou, Kh. Rahimi; Jafari, M.; Tavili. (2017). Analysis of structural characteristics of social capital for increasing the resilience of social- ecological systems (Case study: Kalateh Rudbar, Semnan province). *Desert*. 22 (2), 167-174. 8. <http://desert.ut.ac.ir>

- Kim, S. (2018). Public Service Motivation, Organizational Social Capital, and Knowledge Sharing in the Korean Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 41(1), 130-151. Doi:10.1080/15309576.2017.1358188
- Lamas, M. (2003). *La construcción cultural de la diferencia sexual*. México: UNAM.
- Nakamine, S; Tachikawa, H; Aiba, M; Takahashi, S; Noguchi, H; Takahashi, H; (2017). *Changes in social capital and depressive states of middle-aged adults in Japan*. PLoS ONE. 12(12). 1-14. Doi.org/10.1371/journal.pone.0189112
- Panaia, M. (2008). *Una revisión de la sociología de las profesiones desde la teoría crítica del trabajo en la Argentina*. Argentina: CEPAL.
- Pérez, O. (2016). *Procesos de desarrollo económico y sociocultural en México en el siglo XX*. México: Universidad de Colima.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Salimian, M. A., Seresht, B. F., & Chavoshbashi, F. (2017). The Role of Social Capital in Upgrading the Efficiency of Human Force. *Journal Of History, Culture & Art Research*. 6(4), 1196-1210. doi:10.7596/taksad.v6i4.1139.
- Van Den Bulte, C., Bayer, E., Skiera, B., and Schmitt, P. (2018). How Customer Referral Programs Turn Social Capital into Economic Capital. *Journal Of Marketing Research (JMR)*. 55(1). 132-146. doi:10.1509/jmr.14.0653
- Vermeulen, F., and Keskiner, E. (2017). Bonding or bridging? Professional network organizations of second-generation Turks in the Netherlands and France. *Ethnic & Racial Studies*. 40(2). 301-320. doi:10.1080/01419870.2017.1245429
- Vidales-Bolaños, M., & Sádaba-Chalezquer, C. (2017). Connected Teens: Measuring the Impact of Mobile Phones on Social Relationships through Social Capital. *Comunicar*. 25(53). 19-27. doi:10.3916/C53-2017-02.
- Xue, X. and Cheng, M. (2017). Social capital and health in China: exploring the mediating role of lifestyle. *Public Health*. 17:863 1-11. DOI 10.1186/s12889-017-4883-6.

Evolución de negocios turísticos en las playas de Cancún. Un análisis bajo la teoría de Butler

Tourist businesses evolution on Cancun beaches. Analysis under Butler's theory

Artículo recibido: 31-01-2018

Aceptado: 26-04-2018

Ricardo Sonda de la Rosa *
ORCID: 0000-0002-6788-4758

Consepción Escalona Hernández **
ORCID: 0000-0002-1910-3929

Regina Pérez Barraza ***
ORCID: 0000-0001-7493-869X

RESUMEN

El presente artículo tiene el objetivo de comparar el modelo de ciclo de vida de los destinos turísticos de Butler, con el inventario realizado de los negocios turísticos en las playas de Cancún del año 2014 y el año 2017. La metodología utilizada para la investigación fue el método de caso con la finalidad de conocer el desarrollo respecto a los nuevos y los desaparecidos giros que se presentaron en las playas de Cancún. Se describen los hallazgos de incremento y disminución de giros turísticos donde se concluye por medio de comparación y análisis la etapa de consolidación con tendencia a declive para valorar la estrategia correspondiente para un emprendedurismo dirigido que permita seguir siendo un destino productivo.

Palabras clave: negocio turístico, turismo, Cancún.

* Profesor-Investigador. Universidad del Caribe, México.

** Profesora-Investigadora. Universidad del Caribe, México.

*** Profesora. Universidad del Caribe, México.

ABSTRACT

The objective of this article is to compare the life cycle model of Butler's tourist destinations with the inventory made of tourist businesses on the beaches of Cancun in 2014 and 2017. The methodology used for the research was the case method in order to know the development with respect to the new and missing turns that were presented on the Cancun beaches. The findings of increase and decrease of tourist turns are described where the consolidation stage with declining tendency is concluded by means of comparison and analysis to evaluate the corresponding strategy for a directed entrepreneurship that allows continuing being a productive destination

Keywords: Tourism business, Tourism, Cancun

Como referenciar este artículo:

Sonda de la Rosa, R, Escalona, C. y Pérez, R. (2018). Evolución de negocios turísticos en las playas de Cancún. Un análisis bajo la teoría de Butler. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 245-263.

1. Introducción

Richard Butler profesor emérito de *Stratchclyde Bussiness School*, en Glasgow y premio Ulises de la Organización Mundial del Turismo 2015, estableció una de las teorías más utilizadas para entender el desarrollo económico de los destinos turístico en el mundo que denominó “Teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos”, donde señala una postura teórica que se describe en seis etapas: exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento, declive o rejuvenecimiento; cada una de ellas con características propias de aspectos sociales, políticos, naturales, económicos y administrativos que dependen de la etapa en la que los destinos turísticos se encuentren.

Es precisamente en estas últimas variables, las económicas administrativas, donde la presente investigación se centra para dar a conocer los resultados obtenidos de los inventarios de negocios turísticos 2014 y 2017 de las playas de Cancún y compararlos con el ciclo de vida de los destinos turísticos de Butler (1980), con la finalidad de atender la problemática de no contar con un estudio evolutivo de las actividades económicas que permiten ubicar a Cancún en la etapa correspondiente debido a los tipos y cantidades de negocios formales e informales que coadyuve a visualizar un emprendimiento dirigido que satisfaga con productos y servicios turísticos, las necesidades o expectativas de visitantes, turistas y locales.

La metodología utilizada en esta investigación fue el estudio de caso como lo cita Creswell (2012), esquematizando el crecimiento, el mantenimiento y la disminución de las actividades económicas en un contexto definido de tiempo y lugar (las playas de la zona hotelera de Cancún), utilizando diversas fuentes de información para dar una descripción detallada de un fenómeno social en referencia y que con fundamento teórico respecto a Butler y su perspectiva del ciclo de vida de los destinos turísticos, determinar la etapa en la que se encuentra Cancún.

Ciclo de vida de los destinos turísticos

El objetivo de esta investigación es analizar la evolución de los negocios turísticos en la playa de Cancún y compararlo con la teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos de Butler. El artículo atiende las preguntas referentes a conocer ¿Cuáles son los giros comerciales que ofrece un destino turístico como Cancún en consolidación?, ¿Cómo evolucionan los giros comerciales en un destino de playa?, con ello se atenderá el problema de administrar nuevos o antiguos giros comerciales que por intuición existen y redireccionar a establecer estrategias en lo sustantivo en términos económicos.

El diagnosticar destinos turísticos de acuerdo a indicadores económicos, sociales o culturales no es reciente, han existido propuestas para determinar la vida de los destinos turísticos como las de Gilbert (1939), Christaller (1964), Noronha (1976), Miossec (1977), cuyos aportes fundamentan que los sitios turísticos trascurren por una serie de fases o ciclos a lo largo de su vida, sin embargo, el ciclo de vida de un destino turístico de Butler, es por si sola una de las teorías de mayor relevancia en el análisis del perfil de los visitantes.

El modelo de Butler tiene su origen en la teoría del ciclo de vida del producto propuesta por Dean (1950), en el ámbito de la comercialización, pero es adaptada y relacionada con variables propias de la industria turística, considerando infraestructura, actitudes, involucramiento de agentes locales, accesibilidad, competencia y por supuesto la comercialización, cada una de ellas con una serie de características que se describen a continuación.

Explotación. Fase donde se inician pequeños grupos de visitantes que se interesan en lo exótico que representa el lugar, esto debido a sus particularidades naturales y culturales con una falta de infraestructura e institucionalización.

Implicación. Se caracteriza por iniciativas locales para desarrollar planta turística con una promoción que trae como consecuencia un incremento en el número de visitantes, aparecen emprendedores locales y la administración pública provee cierta infraestructura.

Desarrollo. El crecimiento de turistas es marcado, los negocios turísticos locales se complementan con empresas internacionales, se mejoran las condiciones de vida de los locales y se genera la necesidad de un buen control político regional y nacional.

Consolidación. El crecimiento de visitantes se desacelera, aunque es ascendente, su infraestructura inicia un desgaste natural, se identifica el destino como un lugar con una economía que vive del turismo, produce un distanciamiento con el entorno geográfico y cultural que lo definía inicialmente.

Estancamiento. Se presenta después de que el destino ha alcanzado el máximo de sus visitantes y ya no puede ser superado, el destino deja de estar de moda y se trata de consolidar un tipo de turismo más conservador, parte de la infraestructura que era utilizada en un principio para fines turísticos es utilizada en otro tipo de negocios, cuentan con problemáticas sociales, medioambientales y económicas.

Declive o rejuvenecimiento. Es cuando existe en el primero de los casos, un exceso en la capacidad de carga del destino, la infraestructura se utiliza en asuntos ajenos a la actividad turística, deja de ser atractivo para los turistas. El rejuvenecimiento se caracteriza por una reorientación de esfuerzos

a un segmento específico de turistas que demuestra interés en el destino y generan un nuevo posicionamiento de mercado.

En este sentido, el modelo de vida de destinos turísticos, puede ser utilizado como marco de referencia de un paradigma teórico para reconocer en los destinos evaluados las estrategias que deben ser atendidas para mantener, o fortalecer según sea el caso, estrategias de gestión administrativa en la productividad de sus indicadores económicos comerciales.

México, Quintana Roo y Cancún como sujeto de estudio

Las principales fuentes de divisas en 2016 para México fueron las exportaciones automotrices 113,316 mmd seguido de las agroalimentarias 28,000 mmd, posteriormente las remesas que alcanzaron 21,185 mmd y para el caso del turismo, las divisas representaron un poco más de 19,185 mmd seguido de las exportaciones petroleras con 18,743 mmd (BANXICO 2015); cuando se habla de ingresos por concepto de turismo obliga a matizar las fuentes de dónde estos recursos son obtenidos y debido a la importancia que tiene esta fuente de ingreso para el país, se concluye que es un tema que amerita estudiarse (García, 2013).

En un mundo globalizado, el turismo aún no es considerado como la industria más importante, sin embargo, de manera regional el turismo es motor de desarrollo para estados o regiones, como es el caso de los centros integralmente planeados establecidos en la década de los 70's en México con derramas económicas por turismo muy representativas al cierre del 2016, tal es el caso de: Loreto 30.9 mmd, Huatulco con 37.5 mmd, Ixtapa 108.3 mmd, Nayarit 435.3 mmd, Los Cabos 933.97 mmd y Cancún que se ha caracterizado por ser un destino con una derrama superior a los 4,000 mmd, tan sólo en el periodo de enero-diciembre 2016, se generaron \$ 4,790.4 mmd (SECTUR 2017).

Las reflexiones que se realizan sobre la evolución de indicadores económicos en destinos turísticos llevan a pensar en la necesidad de determinar indicadores turísticos específicos, para Cancún, al cierre del año 2016, representó 4.7 millones turistas, con porcentajes de ocupación del 82.1% en sus 35,549 habitaciones con una estancia promedio de 5.1 noches a lo largo de sus 23.3 km de playa en la zona hotelera (SEDETUR 2017).

Entendida la correcta gestión de los indicadores turísticos que hacen ser un destino exitoso, se debe ver el origen de éstos; el Estado de Quintana Roo nace el 8 de octubre de 1974 y desde siempre, se ha caracterizado por estar favorecido, ya que cuenta con unas de las más bellas playas de la República Mexicana que ha permitido posicionar sus destinos turísticos entre los mejores de México (Ayuntamiento Benito Juárez 2018). Alineados a ello, también cuenta

con una gran infraestructura en cuartos de hotel, restaurantes, campos de golf, marinas, agencias de viajes, zonas arqueológicas, aeropuertos, parques temáticos y todo lo que constituye una variada y magnífica oferta de alojamiento, restauración, cultura, diversión y entretenimiento (SEDETUR 2018), cimentadas en pequeños, medianos y grandes negocios turísticos que le han dado prestigio y renombre en todo el mundo al Estado de Quintana Roo.

La idea de desarrollo turístico, sugiere un proceso de cambio dirigido y controlado que precisa las definiciones adecuadas, Cancún a diferencia de la mayoría de las ciudades mexicanas, no tiene más de 50 años de historia, sin embargo, cuenta con infraestructura y diseño de cualquier urbe moderna con una población de 628,306 habitantes (INEGI 2010), por lo cual de acuerdo con esta organización la categoriza como una ciudad mediana.

Todo investigador o gestor del conocimiento encuentra diversas fuentes de información antes de iniciar la suya, tal es el caso de Cancún ya que toda esta infraestructura social y turística, ha sido objeto de estudio, censos, conteos e inventarios a lo largo del tiempo en diversos sentidos, por dar un ejemplo en el año 2010, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), reportó en su censo, la existencia de 233 negocios que se dedicaban al turismo en la zona hotelera de Cancún –se suscribe en el Boulevard Kukulcan desde el km 0 al km 26–, negocios de los cuales 96 eran hoteles, 120 restaurantes, dos condominios, cinco bares, dos proveedores de cabañas y ocho centros de entretenimiento nocturno (INEGI, 2017).

Cancún se nombra como un destino en etapa de consolidación, sin embargo no se cuenta con un inventario de los negocios turísticos en las playas de Cancún que pueda ejemplificar la tan llamada consolidación y más aún, un comparativo de otros destinos turísticos en crecimiento o en declive para comparar proyectar o anticipar los segmentos de mercado, tipología de turistas que den como resultado una gestión comercial pertinente y preparada para los contextos en los que se encuentre.

2. Marco Teórico

Si bien los estudios han aportado amplia información relacionada con el aspecto económico, rápidamente surgieron nuevas perspectivas derivadas de necesidades diferentes, otro inventario de infraestructura en zona hotelera de Cancún se realizó en el año 2011, cuando la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente contrató a la Universidad del Caribe para realizar un conteo detallado del número de cuartos existentes en la zona hotelera de Cancún que arrojó los siguientes resultados: existían 22,843 cuartos, de los cuales 6,539 pertenecen a hoteles de plan europeo; 12,770 a hoteles todo incluido y 3,534 a hoteles mixtos (Puls, 2013),

que de acuerdo a la Secretaría de Turismo del Estado, en los últimos años ha alcanzado cifras superiores al 80% de ocupación anual (SEDETUR, 2017).

Los agentes actores en las playas son diversos, administraciones municipales, estatales, federales, privados y públicos y ellos constituyen sin duda un elemento decisorio en una producción turística por lo que cada destino de playa debe de contar con una adecuada gestión de su recurso para mantener una ventaja competitiva respecto a otros destinos turísticos, de manera efectiva con equilibrio y sustentabilidad, la buena gestión de este recurso condicionará la marcha del negocio turístico, su calidad y permanencia en el tiempo (Yepes 1999).

Se puede, por lo tanto, definir que los espacios, denominados “playas”, en muchos casos se desarrollan como fuente de ingresos para la industria turística (ITIVA 2015), y es en este sentido que la existencia y crecimiento de cuartos de hotel y departamentos vacacionales provocan que se establezcan más y nuevos negocios, para complementar el producto turístico de Cancún, tales como restaurantes, *spas*, tiendas de conveniencia, arrendadoras de autos, kioscos para venta de *tours* entre otros. En síntesis la gestión y ordenación así como la indudable capacidad de atracción del espacio “playa” junto con el innegable deseo de planificación de su uso, ha incentivado el estudio de lo que en esos espacios sucede.

La diversidad de investigaciones relacionada con “playa” obliga a realizar un recorrido de fuentes primarias que llevan a conocer los principales hábitos y costumbres de los que hacen uso de ella, los turistas. En el año 1995 el Instituto Turístico de Valencia compartió los siguientes datos: Los turistas pasan entre 3 y 5 horas al día en la playa. El 78% de los encuestados piensan que el meterse a la playa conforma el ideal de sus vacaciones. El 73% piensa que relajarse y descansar es igual de importante que tomar el sol en la playa, todo lo anterior no deja lugar a duda la trascendencia de la playa como motivación turística.

En su estudio de las playas en los Estados Unidos de América, realizada por *American Coastal Coalition*, establece que tan sólo sus zonas costeras representan una quinta parte del territorio de ese país y en el año 1997 generó más de 185 billones de dólares y generaban poco más de 2.7 millones de trabajos directos, tan sólo los visitantes de las playas de florida gastan 11 billones de dólares y sólo para el área de Miami 2 billones anualmente y éste se ha incrementado al doble en la última década (Marlowe, 1999).

Considerar la playa como factor productivo implica concebirla como resultado de la suma de esfuerzos económicos, sociales, culturales de lo que sucede en ellas para conocer el punto de vista del negocio turístico en las playas de Cancún y fue en ese sentido que en el año 2014 se realizó la investigación denominada “La playa como uso de negocios turísticos en Cancún” (Sonda, 2014), desarrollado por investigadores del departamento de Turismo

Sustentable y Gestión Hotelera de la Universidad del Caribe, donde se dio a conocer cuáles eran los negocios turísticos que operaban en las playas de Cancún y donde se determinaban los conceptos, “playa”, “negocios turísticos” que dio como resultado el inventario de actividades económicas formales e informales, grandes medianas, pequeñas y micro, corporativos y familiares en la zona hotelera, así como la oferta de alojamiento en Cancun (Puls 2013).

Para la mayoría de las personas, el término “playa” es un concepto empleado de manera específica en un entorno turístico de este modo en seguida vienen a su mente la imagen de arena, sol y mar; sin embargo, se debe saber, que en realidad no se habla de playas sino más bien de un conjunto de cosas que ofrecen en un destino (Bejarano 1997), sin embargo esos imaginarios son contruidos gracias a los medios de comunicación masivos (Crosby 2009). Una investigación del 2014 define el concepto de playa de la siguiente manera: las playas son acumulaciones de sedimentos depositados por las olas y las corrientes en las zonas costeras (González 2012).

Puede hablarse de un perfil teórico de playa en donde habría que diferenciar varios elementos morfológicos: 1. Ante playa, zona siempre sumergida, en la que pueden distinguirse otros elementos topográficos menores formando barras y depresiones, 2. Playa baja, parte que queda sumergida en cada pleamar, que presenta también un conjunto de bancos y zonas deprimidas en las que permanece el agua durante el refluo e incluso la bajamar, 3. Playa alta, en la que cabe distinguir entre las bermas, o pequeños resaltes escalonados y el propio cordón litoral, de mayor altura.

Continuando con la definición de variables, “negocio” se aborda como el área de oportunidad que se convierte mediante elementos estratégicos de acciones o planes bajo premisas de productividad integrada de diversos factores (Naime, Núñez y Rodríguez, 2010). Para la variable “negocio” se tomó la definición de Díaz: donde se hace un trabajo con el fin de percibir un beneficio y éste puede ser lucrativo, existen diferentes maneras de hacerlo por el número de actividades diferentes o parecidas entre unos y otros (Díaz 2007).

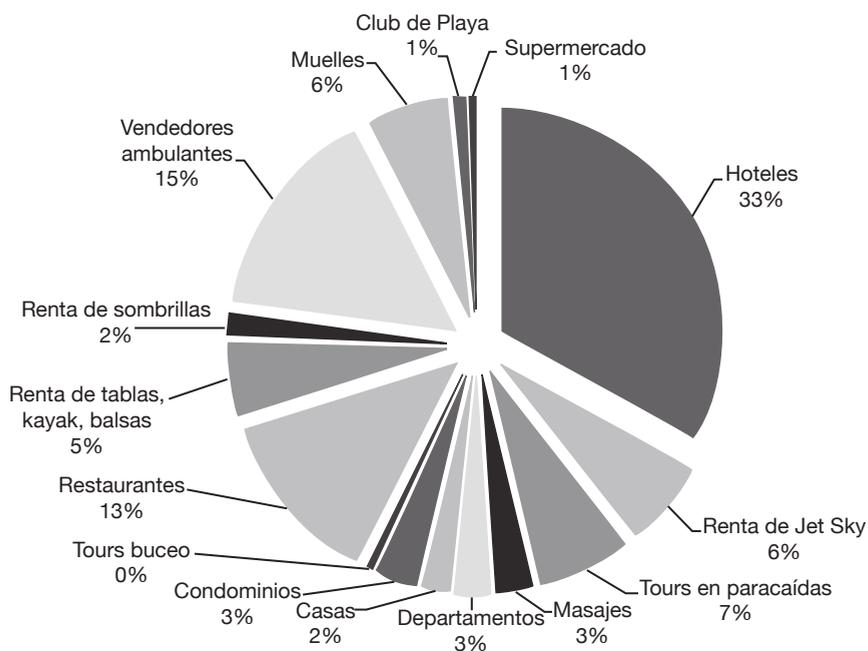
Para describir el significado de “negocio turístico” se tomó a De la Torre, que describe negocio turístico como aquella ocupación que realiza un individuo o empresa y que está encaminada a obtener un beneficio de tipo económico con un giro que satisfaga una necesidad de un turista o visitante (De la Torre 2003).

La palabra negocio tiene su origen en el Latín *nec* y *otium*, por ejemplo, los romanos utilizaban la palabra *otium* para referirse a aquellas actividades través de las cuales obtenían dinero. Se denomina negocio a toda actividad consistente en la adquisición de renta en función de la entrega de bienes y servicios como

contraparte y con el fin de mejorar los ingresos y reducir los costos, un negocio va reestructurado sus procesos para volverse más eficiente en una industria turística.

Desde la perspectiva científica y la definición de los conceptos “playa” y “negocios turísticos” encaminados a la realización de la investigación, se procedió al levantamiento de la información, análisis y presentación de resultados de la siguiente manera.

FIGURA 1. RESULTADOS INVENTARIO NEGOCIOS TURÍSTICOS CANCÚN 2014



Fuente: elaboración propia con datos de investigación negocios turísticos 2014.

En ese momento la figura indicaba que los principales giros de negocios turísticos eran los hoteles, los vendedores ambulantes y los restaurantes.

Con lo anterior, la presente investigación en el 2017 fue dirigida a replicar la metodología en el mismo espacio, en diferente momento, para poder conocer la evolución, crecimiento o disminución de los negocios turísticos a favor o no, de propios y extraños en la playa de la zona hotelera de Cancún en los últimos cuatro años.

3. Metodología de investigación

Toda investigación científica debe de contar con una metodología donde se justifique la manera de abordar un objeto de estudio derivado de una problemática en un contexto determinado (Ramírez 2010). El enfoque del ejercicio al ser un inventario, es de carácter cuantitativo, también conocido como investigación cuantitativa ya que se basa en los números para analizar y comprobar información. Por medio de este tipo de investigación los datos que se obtienen, son base de la reflexión que compara y contrasta realidades, desde un punto de vista económico y social (Szilasi, 2003).

El método seleccionado para esta investigación fue la del estudio de caso que consiste en acudir al lugar determinado y realizar el registro de los fenómenos sociales y culturales por medio de la observación y participación directa en la vida social del caso, que permite elaborar un análisis particular de una situación y compáralo con una postura teórica lo que permite interpretar un interés en conjunto (Bryman, 1989).

Una característica complementaria de esta investigación es que es de carácter longitudinal, es decir, se desarrolla observando un periodo de tiempo comparándolo con otro periodo de tiempo para encontrar hallazgos y registrarlos (Shuttleworth, 2012) pues el primer inventario se realizó en el 2014, se repitió en el 2017 para contrastarlo con la postura teórica de Butler.

En una investigación de estudio de caso, los medios por los cuales se acerca al objeto de estudio para encontrar información, se denominan “instrumentos de investigación”. Según Silverman, existen cuatro instrumentos: la observación, el análisis textual, las entrevistas y las transcripciones; ya sea que se utilicen de manera individual o en combinaciones son tanto eficientes como eficaces (Silverman, 1993).

La técnica utilizada para la recolección de los datos fue la observación, que consiste básicamente, en observar, acumular e interpretar las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas u objetos, tal y como las realizan habitualmente (Ríos, 2006). Fueron establecidas las variables dependientes como la playa y las independientes el negocio turístico y ubicación, tal como lo explica Ramírez, al tratar de explicar en función de otros elementos los factores susceptibles de explicar del sujeto de estudio (Sánchez 2001).

La estrategia metodológica inició con la revisión de la literatura relacionada con los estudios previos de los negocios turísticos de playas de Cancún. Se invirtió tiempo en conocer avances e investigaciones recientes relacionadas con el sujeto de estudio lo que permitió hacer un trabajo de gabinete extenso y hacer el encuadre y la estrategia de campo.

La estrategia en campo, consistió en hacer un recorrido por la zona de playa de la Zona Hotelera en Cancún en el mismo espacio de la investigación del 2014 ahí se registró y fotografió toda actividad denominada negocio turístico por poco más de 16 km a partir del puente donde se ubica el canal Sigfrido conocido como puente Calinda y hasta puente Nizuc espacio que abarca las playas más representativas como Playa Fórum, Playa Marlin, El Mirador. Para realizar esta actividad el investigador llevó una cámara y una lista en donde se fueron registrando los hallazgos durante el recorrido por las playas desde Puente Calinda a Puente Nizuc.

La fuente primaria de datos fue la observación, ya que se realizó físicamente la recolección de datos para poder documentarla. Una vez con la información, se utilizaron las fuentes secundarias, la investigación pasada del año 2014, así como el inventario de cuartos en la zona hotelera de Cancún del 2011 el censo del INEGI 2010, así como diversos diccionarios y sitios web gubernamentales de los ámbitos Federal, Estatal y Municipal.

Una vez con la información levantada, se procedió a realizar el establecimiento de categorías, análisis de resultados, interpretación de los mismos con las siguientes clasificaciones: hoteles, renta de *jet sky*, paseo en paracaídas, masajes, departamentos, casas, condominios, *tours* de buceo, restaurantes, renta de tablas, renta de sombrillas, vendedores ambulantes, muelles, clubs de playa y supermercados.

4. Resultados y análisis

En la Tabla 1 se presentan los resultados obtenidos en la recolección de datos 2014 y los datos de la recolección 2017 en una Tabla comparativa.

De acuerdo con la investigación existen dos giros de negocios turísticos que no tuvieron modificación en el periodo, los hoteles y el supermercado. Puede entenderse que no haya tenido movimiento el giro hotelero pues siendo Cancún un destino muy observado por la sobre densificación de habitaciones en la zona hotelera, se han limitado a pocas o casi nulas las construcciones de hoteles en las playas de la zona hotelera. Respecto al supermercado, se conserva el único ubicado en Plaza Forum ya que, aunque existen más supermercados e inclusive nuevos proyectos de ese giro, éstos no están establecidos en playas, sino en plazas comerciales.

Los negocios que representan más crecimiento en este periodo son las casas, que si bien son habitadas por personas, rara vez son habitadas por los propietarios, quienes las dan en administración de inmobiliarias para su renta por días, semanas o meses. Otro fenómeno en crecimiento fueron los *kioscos*

TABLA 1. CUANTIFICACIÓN DE NEGOCIOS TURÍSTICOS 2017 Y 2014

Negocio turístico	2014 Cantidad	2017 Cantidad	Evolución
Hoteles	62	62	↔ 0%
Renta de Jet Sky	12	20	↑ 67%
Tours en paracaídas	13	8	↓ -38%
Masajes	5	9	↑ 80%
Departamentos	5	12	↑ 140%
Casas	4	17	↑ 325%
Condominios	6	11	↑ 83%
Tours Buceo	1	4	↑ 300%
Restaurantes	24	20	↓ -17%
Renta de tablas, kayak, balsas	10	5	↓ -50%
Renta de sombrillas	3	6	↑ 100%
Vendedores ambulantes	29	15	↓ -48%
Muelles	11	17	↑ 55%
Club de playa	2	5	↑ 150%
Supermercado	1	1	↔ 0%
Total	188	212	↑ 13%

Fuente: elaboración propia con datos de la investigación de campo.

de venta de *tours* de buceo, que aunque casi cada hotel tiene dentro de su propiedad mesas de hospitalidad donde venden *tours* de buceo o inclusive una palapa con ese servicio, en la zona de playas ha proliferado la oferta de estos servicios que se encuentran fuera de los hoteles donde los turistas tienen acceso a tarifas más económicas para desarrollar una actividad de *snorkel* o buceo.

El fenómeno “club de playa” se incrementó, puede entenderse que hoteles de la zona hotelera no sólo limitan su venta a sus propios huéspedes, sino a los turistas en general, ofreciéndoles venta de bebidas y *snacks* en centros de consumo de los hoteles que antes eran sólo para los que estuvieran

hospedados en el hotel, lo que incrementa el ingreso por este concepto bajo el nombre de club de playa abierto al público.

Los departamentos y condóminos de igual manera tuvieron un incremento en este periodo. Es interesante saber que para el Ayuntamiento de Benito Juárez no son los mismos trámites para solicitar una licencia de construcción para un hotel que para un departamento o condómino, siendo más permisible el poder construir bajo la modalidad de vivienda, que en la modalidad de negocio turístico.

El negocio turístico de masajes en la playa también tuvo un incremento. Cabe hacer mención que este giro de negocios trabaja en la informalidad. Son toldos habilitados de manera improvisada donde existen camas para masajes que mediante el pago de una cantidad, el turista puede tomar un masaje con una terapeuta que en ningún momento muestra una certificación, habilitación o diploma para ejercer este oficio.

Existen iniciativas para regularizar este giro, donde las certificaciones de los terapeutas deberán estar a la vista del turista para garantizar que quien proporciona un servicio de masaje cuente con los conocimientos para tal efecto y evitar cualquier tipo de contracturas o lesiones, al no aplicar de manera correcta la técnica que se contrató.

La renta de sombrillas de igual manera se incrementó, se desconoce si este tipo de negocios están regulados oficialmente pues no exhiben ningún tipo de concesión de uso de playa para ejercer el negocio de renta de sombrillas, mesas y sillas. No hay contrato de por medio, todo es de palabra y dependiendo de la temporada, número de turistas, procedencia es la asignación del precio por hora o por día.

La renta de *Jet Sky* fue otro negocio que creció, y este giro es particularmente especial pues durante la investigación se detectó que esta renta de motos acuáticas no hacen uso de un muelle, sino que utilizan las playas a su libre albedrío inclusive para arreglarlas y darles mantenimiento, convirtiendo en algunos casos las playas como talleres mecánicos de motos acuáticas. Sin duda gran área de oportunidad para las autoridades en el sentido de reglamentar este giro en crecimiento, sobre todo por el diésel, gasolina y aceite que los motores utilizan y están en contacto directo con el mar y la playa.

En cuanto a los muelles, existió un incremento considerable pues ahora existen más de ellos y con esto más actividad motora, llámese lanchas, venta de *tours*, carga y descarga de productos, etc. El construir un muelle en una zona de playas lleva todo un proceso legal que en ningún momento se observó, con algún letrado, responsable o representante.

Ahora bien, hubo también disminuciones de negocios turísticos, como el caso de los paseos en paracaídas que se muestra interesante el saber porqué

este giro ha venido a la baja y sobre todo si es por ocupación o por evolución de actividades acuáticas ligeras.

El caso de los restaurantes es otro indicador que se observó a la baja, si bien es cierto los restaurantes se manejan como negocios formales, el cierre obedece a una serie de factores que se están estudiando desde otras perspectivas, modas, temporalidades, cambios de concepto confirmando que el cierre de estos restaurantes es multifactorial, pero sin duda para este caso es real y evidente.

La renta de tablas, *kayak* y balsas, disminuyeron, sin duda las actividades motorizadas están sustituyendo a las no motorizadas. Es interesante para futuras investigaciones el conocer el perfil del consumidor de este tipo de actividades no motorizadas para entender hábitos y costumbres y dar respuesta del por qué de la baja de este negocio turístico.

Por último y no menos importante es la disminución de vendedores ambulantes. Estos comerciantes que no están regulados se vieron disminuidos en el periodo registrado. Cabe hacer mención que estos periodos fueron con diferentes administraciones municipales, cada una de ellas con sus propias políticas de tolerancia con los vendedores ambulantes.

En general, el número de negocios turísticos en el periodo comprendido del 2014 al 2017 fue de un 13% con las variaciones de incremento y disminución ya descritas.

6. Discusión y conclusiones

La playa constituye uno de los elementos base en la actividad turística y es por sí misma un satisfactor a diversas expectativas de los visitantes, por sus propios atributos en términos cuantitativos y cualitativos responde a una interacción sectorial variada que debe ser administrada con una gestión global para el éxito de los destinos turísticos.

En el artículo se confirma el incremento en número de visitantes a Cancún que se dan anualmente, que ocasiona que los negocios turísticos estén en constante crecimiento y cada día tengan que ser más innovadores y variados para así satisfacer las necesidades y expectativas de turistas nacionales e internacionales en sus segmentos más prioritarios, hospedaje y alimentación con emprendimientos estratégicos, sin olvidar los complementarios como compras, diversión y relajación que complementan las estancias de los turistas haciendo el destino turístico más atractivo para los visitantes de Cancún.

Los principales hallazgos de la investigación radican en el conocimiento y análisis de los negocios turísticos en las playas y la relación que se tiene con la teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos confirmando de acuerdo con

las variables económicas su ubicación en la etapa de consolidación y obliga a recomendar estrategias de emprendimiento dirigido a consumidores presentes y futuros. Los canales de comercialización deberán de ser replanteados así como la promoción que se haga de los productos o servicios considerando el origen de los que operan dichos giros comerciales y es en este sentido que deben de observarse destinos en declive para conocer su pasado y no repetirlo.

Los negocios turísticos en las playas del estado de Quintana Roo han representado el éxito económico de varias industrias, negocios de gran variedad y con diversos giros que van desde negocios familiares por décadas hasta los informales que son eventuales y esporádicos. Todo negocio que se entienda como tal, donde existen personas que proporcionan un servicio o un producto y un huésped o cliente y que paga por ello, debe ser considerado para efectos de poder entender el fenómeno turístico desde lo formal a lo informal, desde lo político a lo económico, de lo privado a lo público para una correcta toma de decisiones.

En una perspectiva global, se puede observar que en el 2107 aumentaron la mayoría de los negocios a lo largo de las playas de Cancún, como los Spa's, *Jet Sky*, renta de camastros, entre otros, que sin duda obedecen a satisfacer una demanda del segmento de mercado que visita Cancún característica típica de la etapa de "consolidación" de acuerdo a Butler.

Es de resaltar que aún con el incremento generalizado de negocios turísticos, también han decaído otros más, tal es el caso de los restaurantes, vendedores ambulantes, renta de tablas y balsas debido a modas, regulaciones y evolución de actividades en playa respectivamente, paralelo a la virtualización de grandes cadenas hoteleras que se encuentran en la Zona Hotelera que emprenden giros turísticos tratando de abarcar los mayores ingresos posibles por medio de ventas de alimentos y bebidas, actividades, tiendas de recuerdos para mantener un cliente cautivo (huésped) y un cliente eventual (visitante que pasa por la playa frente al hotel y consume o hace uso del negocio turístico), lo que obliga a los micros y pequeños negocios a desaparecer, clásico ejemplo de la cuarta etapa de Butler.

La discusión del paradigma teórico del artículo, aclara la realidad de un destino con negocios establecidos y consolidados, sin embargo se observan también indicadores correspondientes a la quinta etapa, la de estancamiento en giros como hotelería y restaurantes que deben ser observados para evitar su declive.

Otro hallazgo de la investigación corresponde a la comparación de indicadores de la economía informal, los vendedores ambulantes, que se concentran en su mayoría, en las playas de acceso público en los primeros kilómetros de zona hotelera haciendo casi nula la presencia de vendedores ambulantes después de playa Fórum hacia el Mirador, donde no se encontró ningún vendedor ambulante, sino que se encontraban más prestadores de servicios que

ofrecían *tours*, ya que en esta zona hay más turistas que personas locales y en cuanto al final de la zona hotelera en donde está la parte del Mirador, se observó que habían tanto personas locales como turistas justo como lo describe la etapa de estancamiento en el ciclo de vida de un destino turístico.

A manera de crítica teórica se puede reflexionar que los negocios turísticos encuentran su razón de ser en la demanda de los visitantes que llegan a Cancún, visitantes que hace uso de los servicios que requieren y se encuentran ofrecidos en las playas de la zona hotelera de Cancún correspondientes a un segmento generalizado de un mercado consolidado y no de crecimiento.

Con la presente investigación, se pudo registrar la evolución de los negocios turísticos en la zona hotelera de Cancún y relacionarlos con la etapa de consolidación con tendencia a estancamiento de negocios que van desde lo micro, pequeño mediano y grande que con sus productos o servicios de calidad satisfacen a los visitantes y que debe de observarse para evitar caer en la etapa de declive. El éxito de estos negocios turísticos es la clave para que las playas sean utilizadas de la manera correcta con emprendimiento dirigido y no explotadas de manera indiscriminada, demostrando que es posible una gestión y operación sustentable que permite seguir enalteciendo las playas del Estado de Quintana Roo como una de las mejores de todo México y el mundo.

Bibliografía

- Ayuntamiento de Benito Juárez. (2017). *Cumple Contigo*. Recuperado el 12 Octubre del 2017, de <http://cancun.gob.mx/visitantes/informacion-turistica>
- BANXICO. Banco de México. Recuperado 3 de octubre de 2017, de: <http://www.banxico.org.mx/estadisticas/index.html>
- Bejarano R. (2008). *Vegetación y paisaje*. Madrid, España: Universidad de Sevilla.
- Butler, R. (2008). *The concept of a tourism área cycle of evolution*. *Canada geographer*.
- Bryman, A. (2003). *Research methods and organization Studies*. London, United Kindom: Unwin Hyman.
- Crosby, A. (2009). *Desarrollo y gestión del turismo en áreas rurales naturales*. Madrid, España: Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística.
- Creswell, J. (2012). *Inquiry and research design choosing among five traditions*. USA. SAGE Publications. International Educational and Professional Publisher.
- Christaller, W. (1964). Some considerations of tourism location in Europe: The peripheral regions -Underdeveloped countries- Recreation Areas. England: Papers in Regional Science.
- Díaz, M. (2007). *Negocios Internacionales*. Madrid, España: Ediciones pirámide.
- Dean, J. (1950). Pricing policies for new products. USA: *Harvard business review*.
- García, H. Sin Embargo. Recuperado el 06 de junio de 2017, de <http://www.sinembargo.mx/opinion/02-07-2013/15643>
- Gilbert, E. (1936). The growth of the island and seaside health resort in England. *Scottish Gerographical Magazine*.
- González, F. (2012). *Diversificación II Ámbito Científico - Tecnológico*. México: Editex
- Ramírez, M. (2010). *Modelos de enseñanza y método de casos*. Ciudad de México, México: Trillas.

- INEGI. (2016). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 2017, de <http://www.inegi.org.mx/0>
- ITVA (2015). *Plan de Espacios Turísticos de la Comunidad Valenciana*. Directrices Generales. Valencia, España: Ed. Institut Turistic Valencia.
- Marlowe, H. (2009). *Assessing the economic benefits of America's coastal regions*. Florida, USA: Industry-Driven Changes and Policy Respond.
- Miossec, J. (1977). *Un modèle de l'espace touristique*. Francia: L'espace géographique.
- Naime, V, Núñez, M. y Rodriguez, C. (2010). Aplicación de la técnica AHP para evaluar el efecto de los valores organizacionales en la productividad. *Directión y Organización*, Núm. 41, Julio 2010.
- Noronha, R. (1976). *Review of the sociological literature on tourism*. New York: World Banck.
- Puls, S., Ramírez, J., Sonda, R. (2013). Características para la futura oferta de alojamiento turístico en Cancún, México Redalyc. Recuperado el 30 de mayo de 2017, de. <http://www.redalyc.org/html/1807/180729920006/>
- Ríos, R. (2006). *La construcción de la identidad organizacional en la reapropiación de modelos. El caso del CIESAS*. México: Tesis de doctorado. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Sánchez, R. (2001). *La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados*. México: Porrúa.
- SECTUR. Secretaria de Turismo. Recuperado 5 de octubre del 2017, de: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>
- SEDETUR. Secretaria de Turismo de Quintana Roo. Recuperado 2 septiembre de 2017 de: <http://sedetur.qroo.gob.mx/estadisticas/indicadores/2017/Indicadores%20Tur%20-%20Enero%20-%20Septiembre%20%202016.pdf>
- Sonda, R., Escalona, C., & Morales, R. (2014). *La Playa como uso de Negocios Turísticos en Cancún*. Cancún: Universidad del Caribe.

- Shuttleworth, M. (2012). Obtenido de Explorable: <https://explorable.com/es/estudio-longitudina>
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data*. Londres, United Kindom: Sage Publications.
- Szilasi, W. (2017). *Introducción a la fenomenología de Hussherl*. Madrid, España: Amorrortu Editores.
- Yepes, V. (1999). Las playas en la gestión sostenible del litoral. Cuadernos de turismo. México Redalyc. Recuperado 12 Noviembre 2017 de: <http://www.redalyc.org/comocitar.ou?id=39800406>



Fuente: Hernández, C., (1990). Playa de Figueira da Foz. Recuperado de <https://www.artmajeur.com/es/art-gallery/consuelo-hernandez/265741/playa-de-figueira-da-foz/7663882>.

Percepción de los esquemas de incentivos monetarios y sus consecuencias en la pyme mexicana: un estudio descriptivo

Perception of the monetary incentive schemes and its consequences in Mexican SMEs: A descriptive study

Artículo recibido: 16-02-2018

Aceptado: 07-05-2018

Sergio M. Madero Gómez*

ORCID: 0000-0003-3996-7609

Humberto Peña Rivera **

ORCID: 0000-0003-1925-9736

RESUMEN

Uno de los procesos empresariales relacionados con la administración de los recursos humanos son las compensaciones y en particular los incentivos monetarios y no monetarios que se ofrecen a sus colaboradores; recientemente, los esquemas de atracción y retención del talento se han convertido en factor que genera una ventaja competitiva para las empresas y de alguna manera debe formar parte de las estrategias claves del negocio. En la presente investigación cuantitativa se diseñó un instrumento de medida con 48 reactivos cuya finalidad fue conocer el uso que tienen los esquemas de incentivos en empresas con menos de 200 colaboradores. Utilizando una muestra a conveniencia de 277 personas se encontró que el 64% sí lo tienen operando formalmente en su empresa, el 87% señala que sí es un generador de ventajas competitivas que pueden ser utilizados para la atracción y retención del talento.

Palabras clave: recursos humanos, compensaciones, sistemas de incentivos.

* Profesor-Investigador. Tecnológico de Monterrey, México.

** Profesor. Tecnológico de Monterrey, México.

ABSTRACT

One of the business processes related to the human resources management are the compensations and specifically the monetary and non-monetary incentives that are offered to the employees; recently the schemes of attracting and retaining talent, have become like a factor that generates a competitive advantage for companies and must part of the key strategies of the business. In this quantitative research was designed a survey with 48 items to aims to know the use of the incentives-pay systems in the enterprises with less of 200 employees, it was used a convenience sample of 277 workers. Some findings were that 64% has formally incentives pay systems in the organization and 87% consider that effectively is a generator of competitive advantage for to attract and retain talent.

Keywords: human resources management, compensation, incentive systems.

Como referenciar este artículo:

Madero, S. y Peña, H. (2018). Percepción de los esquemas de incentivos monetarios y sus consecuencias en la pyme mexicana: un estudio descriptivo. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 265-286.

1. Introducción

Anzola (2010) comparte una reflexión que es conveniente mencionar para iniciar el presente trabajo, ya que la gran mayoría de las que son consideradas grandes empresas mexicanas, alguna vez fueron pequeñas empresas y se dieron a la tarea de crecer y vencer los retos a los que se enfrentaban. En México como en la mayoría de los países, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) constituyen el centro del desarrollo de los sistemas social y económico. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018) actualmente existen en México un poco más de cuatro millones de empresas consideradas como micro, pequeñas y medianas empresas.

En la actualidad el tema de investigación relacionado con las pymes mexicanas, ha sido muy desarrollado y existen evidencias al respecto, desde una perspectiva estratégica y de competitividad, Vargas-Hernández y Lerma (2018); Ávila (2014); Salas, Valles, Galván y Cuevas (2012); Estrada Bárcenas, García Pérez de Lerma y Sánchez Trejo (2009); Palomo (2005), pasando por la problemática que se tiene en las pymes, Hayes, Chawla y Kathawala (2015) hasta la implementación de procesos de mejora, Mejía-Morelos, Grima y Trepo (2013), sólo por mencionar algunos trabajos realizados, pues existen muchos más.

En lo que corresponde a procesos de recursos humanos se pueden encontrar a Arce, Montoya y Figueroa (2017); García y Rivera (2017); Hernández, Espinoza y Aguilar (2014); Vázquez, Guerrero y Núñez, (2014); López, Tricás y Tolledano (2013). En lo que respecta al área de pagos o compensaciones existe poca evidencia al respecto, por lo cual se considera que el presente trabajo es relevante pues pretende enriquecer en una pequeña parte la teoría que se tiene a la fecha.

Hoy en día, la administración de recursos humanos se ha vuelto una actividad muy importante y vital para el éxito y crecimiento de las empresas (Buciu-niene y Kazlauskaite, 2012; Huselid, Jackson y Schuler, 1997). En un mundo globalizado y con mercados en constante cambio, las organizaciones diariamente deben incrementar su desempeño al reducir costos, innovar en productos, mejorar la calidad y productividad, etc. (Richard y Nancy 2004). La administración de recursos humanos es una función empresarial que puede traer una ventaja competitiva, creando y sosteniendo un desempeño exitoso. El saber administrar correctamente los recursos humanos puede determinar el éxito de una empresa, ya que este proceso permite que los empleados actúen en concordancia con los objetivos y metas empresariales, reconociendo sus capacidades y potenciando su crecimiento (Sonnenberg, Koene. y Paauwe, 2011; Kim, 2010). Sin embargo, Anzola (2010) señala que el área de recursos humanos en la pequeña

empresa requiere atención especial pues las actividades que realizan son parte de una cadena enfocada al logro de objetivos y alcance de resultados.

App, Merk, y Büttgen (2012) y Lipiec (2001) enfatizan la importancia de adquirir una ventaja competitiva al tener una buena administración de recursos humanos. Las empresas deben enfocarse en ofrecer productos de alta calidad con un buen servicio al cliente, pero es vital que los planes estratégicos estén alineados a la estrategia de recursos humanos. Asimismo, Ulrich y Beatty (2001), mencionan que hoy en día se le da cada vez más importancia al encargado de recursos humanos con un *estatus* fuerte en las empresas y es considerado como socio estratégico.

Conforme las pequeñas y medianas empresas o los negocios familiares van creciendo y los dueños o administradores se ven obligados a delegar, éstos se dan cuenta de que les hace falta personal capacitado, de acuerdo a Jennings y Beaver (1997). Es aquí cuando el área de recursos humanos y sus prácticas de gestión –reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo y compensaciones– toman importancia, es por eso que deben formalizarse y profesionalizarse, y el sistema de pagos fortalecerse, por ejemplo, con una estrategia competitiva y un sistema de incentivos monetarios, Risher (2000).

Por lo anteriormente señalado, existen diversas interrogativas que han surgido y se considera conveniente incluirlas en este apartado: ¿cuáles deben ser los principales aspectos de las compensaciones que tienen que conocer los propietarios y administradores de las pymes? ¿cuánto y cómo retribuir a los colaboradores y miembros del cuerpo gerencial sin dejar que los vínculos de propiedad o afectivos afecten el ambiente laboral que se tiene en la empresa? ¿En realidad a qué le da mayor importancia el empleado, a los aspectos monetarios o no monetarios de su compensación? Además ¿Cuáles son los principales esquemas de incentivos que existen actualmente en las empresas?

El presente trabajo está formado por cuatro apartados. Se inicia con la revisión de la literatura que ayuda a conocer los aspectos teóricos o conceptuales relacionados con los diferentes tópicos involucrados, en seguida se muestra la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, destacando el diseño del instrumento de medida y la muestra utilizada, posteriormente se presenta el análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo de acuerdo a la información demográfica; por último, se exponen las conclusiones destacando la relevancia que tienen los esquemas de incentivos en las empresas.

2. Revisión de literatura

Dessler (2015:4) define a la administración de recursos humanos como las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial. Sus componentes son el reclutamiento, capacitación, evaluación, seguridad e higiene, así como la remuneración. Su importancia recae en la disminución de la rotación, encontrar al mejor talento, manejar la ética, desarrollar a los empleados, entre otras actividades que llevan a la productividad y supervivencia de la organización.

Un sistema de compensaciones está formado principalmente por dos grandes bloques, uno relacionado con los aspectos monetarios y otro relacionado con los no monetarios.

Las compensaciones de tipo monetario, son los sueldos, los salarios, los incentivos, las bonificaciones, las comisiones, así como los pagos indirectos, también llamados beneficios o prestaciones en especie que ofrecen las empresas a sus trabajadores, es decir, todo ingreso que reciba un trabajador a cambio del servicio prestado que realiza, tal como lo mencionan, Bohlander, Snell y Morris (2018); Chiavenato (2011); Mulvey, Ledford Jr. y LeBlanc (2000).

Las compensaciones no monetarias son aquellas que hacen referencia a cualquier tipo de recompensa, premio, reconocimiento o gratificación que no tenga impacto económico y está relacionado principalmente con el puesto de trabajo, con los diversos aspectos de ambiente y condiciones de trabajo, tal como lo indican Madero (2009) y Udechukwu (2007).

Carlson, Upton y Seaman (2006) mencionan que los incentivos son más comunes en empresas con alto desempeño, utilizando incentivos monetarios y no monetarios, así como beneficios; sin embargo, presentan más incentivos monetarios, mientras que empresas con desempeño bajo tienen salarios fijos más altos y menos incentivos, sin tener que recurrir a los monetarios.

Según Risher (2000), los incentivos refuerzan el concepto de equidad interna, de manera que quienes más aporten a la organización deben ser justamente recompensados. Todos los empleados, aunque se encuentren en un mismo puesto, contribuyen de manera diferente al nivel de eficacia de los objetivos de la empresa; un rendimiento mayor por parte de un empleado o equipo de trabajo traerá beneficios para la empresa, por lo cual, resulta equitativo que ésta provea y retribuya con incentivos el mayor resultado efectivo.

Según Menefee y Murphy (2004) y Oladapo (2014), el grado de alineación entre la mezcla de compensaciones y lo que los empleados desean influye grandemente en la atracción y retención de éstos. Los investigadores encontraron que la razón principal que tienen los empleados de alto desempeño de irse de

una empresa es la insatisfacción que tienen con el pago, (Bhalla y Giri, 2014; Huselid, 1995). Además, Milne (2007); Kraizberg, Tziner, y Weisberg, (2002); Furnham, (2003) mencionan que los empleados se ven interesados y motivados por incentivos monetarios a largo plazo y bonos a corto plazo, en vez de otro tipo de beneficios como acciones u otras compensaciones.

De acuerdo con lo que mencionan Nandanwar, Surnis y Nandanwar (2010), hoy en día los incentivos están teniendo mucha importancia en las organizaciones. Los sueldos pueden retener a los empleados, pero los incentivos los motivan a tener un mejor desempeño. Estos investigadores encontraron que los incentivos monetarios traen como consecuencia una mejor productividad en los empleados. Sin embargo, Menefee y Murphy (2004), mencionan que existe un desacuerdo entre los empleadores y empleados en cuanto a qué consideran mejor respecto a incentivos monetarios. Para los empleados, es más importante una mezcla de recompensas inmediatas (bonos) con programas de beneficios a largo plazo. En cambio, encontraron que los empleadores piensan que son más importantes las recompensas inmediatas, causando que las empresas intenten resolver el problema de atracción y retención de una manera fallida al utilizar este tipo de recompensas que ahorran costos.

Por otro lado, McGee (2006) argumenta que los incentivos monetarios aumentan el desempeño de los empleados de alto rendimiento, sobre todo si se ofrecen de manera individual, porque si se ofrece de manera grupal pueden sentir que están recibiendo menos dinero por el desempeño de las otras personas del equipo.

Según Milkovich, Newman y Gerhart (2014) y Varela (2006) el pago tiene un efecto directo en el nivel de vida y el *estatus* de una persona dentro de su organización, comunidad y grupo de influencia. Desde la perspectiva organizacional, cualquier diferencia en el pago que recibe un trabajador lo afecta psicológicamente, ya que los empleados son muy sensibles a esto. Por otra parte, hay que considerar que, si en la organización hay un sistema claro y objetivo para determinar el valor de un puesto, y cada persona conoce cómo se realizan estos procesos, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad de pago y se sientan satisfechos.

En cuanto a los incentivos no monetarios, Madero (2009) y Menefee y Murphy (2004) han encontrado que los más importantes son las oportunidades de desarrollo para el empleado y una buena pensión. De acuerdo con Nandanwar, Surnis y Nandanwar (2010), este tipo de incentivos son más importantes en el caso de ejecutivos y niveles altos de la organización. Los incentivos no monetarios son una forma de recompensa en forma de oportunidades, tales como horarios flexibles, las condiciones de trabajo, la relación que se tiene con los compañeros de trabajo, los espacios para la recreación, etc.

Es importante destacar que estas recompensas pueden llegar a ser consideradas más valiosas que las monetarias. Las monetarias son los motivadores primarios, pero las no monetarias aumentan el desempeño y son todavía más motivantes, trayendo además satisfacción laboral, Erbasí y Arat (2012) y Howard (2008) están de acuerdo con esto, porque desarrollan en el empleado un sentido de lealtad y compromiso a la organización que con el tiempo incrementará la productividad.

Lusthaus *et al.*, (2002), mencionan que las siguientes condiciones se deben de tomar en cuenta al momento de implementar un sistema de incentivos: el sistema debe alentar el buen desempeño; los empleados se deben de sentir recompensados por su trabajo; se deben apoyar también recompensas no monetarias; la administración del sistema es clave para el éxito; debe existir un análisis permanente del sistema de incentivos; se debe de tratar a las personas de manera equitativa y debe existir coherencia entre los motivos por los que se recompensa a las personas y lo que la organización dice que recompensará.

En estudios previos se pueden encontrar evidencias de que el salario base o sueldo fijo es la parte que tiene mayor importancia en la mezcla de compensaciones dentro de las empresas familiares mexicanas, pues para los directivos familiares representa un 54.98%, para los directivos no familiares 56.22%, mientras que para el resto de los empleados es un 74.21% del ingreso total, por su parte la compensación variable es un aspecto que mantiene una proporción similar, es decir, 13.55% para directivos familiares, 12.97% para directivos no familiares, mientras que 12.01% para el resto del personal de la empresa familiar. En cambio, el pago en especie muestra ciertas diferencias. Para los directivos familiares representa un 12.71% de sus ingresos, mientras que para los directivos que no son familiares el 8.78% y para el resto de los empleados el 8.69%. En promedio el 11% de los ingresos de los directivos familiares es por medio del pago de acciones, mientras que para los directivos no familiares es un 2.08% y para el resto de los empleados representa casi el 1%, es decir, casi nulo. Madero, Treviño-Rodríguez y Avendaño (2012).

3. Objetivos de la investigación

En seguida se presentan los objetivos que se han planteado para el desarrollo de la presente investigación: 1. Identificar cuáles son los principales objetivos que tienen las compensaciones en las pymes mexicanas; 2. Conocer las preferencias que existen respecto a los diversos componentes de la mezcla de compensaciones; 3. Clasificar los tipos de incentivos que se utilizan en las pymes mexicanas; 4. Comparar las consecuencias que hay en la implementación de los esquemas de incentivos.

4. Metodología

En este apartado se describen los aspectos metodológicos utilizados para el diseño y desarrollo de la presente investigación. Es de tipo descriptiva, con un diseño no experimental, de tipo cuantitativo, como lo mencionan Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2010), usando una muestra a conveniencia de 277 personas que comprende a propietarios, directivos y gerentes de recursos humanos de empresas con menos de 200 trabajadores.

Para la obtención de la información se utilizaron equipos de trabajo formados por estudiantes del programa de graduados en administración. La aplicación del cuestionario se llevó a cabo dentro de las instalaciones de cada una de las personas participantes. Al momento de la aplicación, se les avisó que la información sería confidencial y los resultados se utilizarían únicamente para fines académicos y de investigación. Los cuestionarios se aplicaron de manera individual y su duración fue de 10 a 15 minutos aproximadamente.

4.1. El instrumento de medida

Se diseñó un cuestionario con diez ítems relacionados con los objetivos de las compensaciones, (Madero 2015; Werther, Davis y Guzmán, 2014: 245-246) y diecisiete con las consecuencias derivadas de la implementación de los esquemas de incentivos, Bouwens y van Lent (2006), las escalas utilizadas para calificar cada variable están en escala de Likert de 1 a 5, donde “1” corresponde a la frase “Estoy totalmente en desacuerdo” y “5” hace referencia a “Estoy totalmente de acuerdo”; diez ítems con los componentes de las compensaciones de acuerdo a la clasificación de monetarios y no monetarios, tomados de Madero (2015), las escalas utilizadas para medirlas están en escala de Likert de 1 a 5, donde “1” corresponde a la frase “Irrelevante” y “5” hace referencia a “que es muy relevante”; finalmente once ítems con datos relacionados con la empresa y con información de la persona que contesta el cuestionario, dando un total de 48 ítems. Se lograron aplicar 277 cuestionarios y el sistema estadístico utilizado para el análisis de los datos fue *Statistical Package for de Social Science*, (SPSS) versión 24.0.

4.2 Participantes

La Tabla 1 presenta información de las empresas donde se desempeñan las personas que participaron en la investigación, donde se destaca que 83 son del sector comercio, 76 del sector manufactura y 118 del sector servicios.

TABLA 1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

Empresas	N	Porcentaje
Existe un sistema de incentivos monetarios		
Si	181	65.3%
No	96	34.7%
Ubicación geográfica		
Norte	62	22.4%
Centro y Bajío	35	12.6%
DF, Edo de Méx. y Morelos	85	30.7%
Occidente y Pacífico	48	17.3%
Golfo y Sur	47	17.0%
Inicio de actividades		
≤ 5 años	49	17.7%
6 a 15 años	94	33.9%
16 a 25 años	76	27.4%
≥ 25 años	58	21.0%
Número de empleados		
≤ 25	37	13.4%
26 - 49	84	30.3%
50 - 99	56	20.2%
100 – 150	70	25.3%
151 – 200	30	10.8%
Inicio sist. de incentivos		
≤ 1 año	18	6.5%
1 a 3 años	51	18.4%
4 a 5 años	43	15.5%
≥ 5 años	69	24.9%
Sector industrial		
Comercio	83	30.0%
Manufactura	76	27.4%
Servicios	118	42.6%
N = 277		100%

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestra la información relacionada con las personas que contestaron el instrumento de medida, donde se destaca que el 67% son del género masculino y el 33% del femenino (ver Tabla 2).

TABLA 2. CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS QUE RESPONDIERON EL CUESTIONARIO

Datos demográficos	n	Porcentaje
Género		
Masculino	185	66.8%
Femenino	92	33.2%
Estado civil		
Soltero	84	30.3%
Casado	186	67.3%
Otro	7	2.4%
Edad		
≤ 30 años	57	20.6%
31 a 40 años	126	45.5%
41 a 50 años	61	22.0%
≥ 51 años	33	11.9%
Experiencia en el puesto		
≤ 5 años	88	31.8%
6 a 10 años	101	36.5%
11 a 20 años	66	23.8%
≥ 21 años	22	7.9%
Nivel jerárquico		
Propietario	76	27.4%
Directivo	65	23.5%
Gerente	136	49.1%
Accionista		
No	184	66.4%
Si	93	33.6%
N = 277		100%

Fuente: elaboración propia.

5. Análisis de resultados

A continuación, se muestran los promedios de cada uno de los objetivos de la administración de las compensaciones que señalan Werther, Davis y Guzmán (2014: 245-246) con la finalidad de identificar cuáles son los que mayor relevancia tienen y así poder hacer un análisis de cada uno de ellos para comprender la relevancia que tienen en el entorno empresarial mexicano (ver Tabla 3).

TABLA 3. PROMEDIO DE LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES

Objetivos de las compensaciones	Promedio (PROM)	Desviación estandar (DE)
a. Adquirir personal calificado (AP)	3.80	1.12
b. Retener al personal (RP)	3.69	1.18
c. Garantizar la igualdad entre los sueldos del personal GIS)	3.38	1.17
d. Motivar el desempeño de las personas (MDP)	3.88	1.20
e. Cumplir a tiempo con el pago y con las disposiciones legales (CT)	3.80	1.38
f. Optimizar el uso adecuado de los recursos (OUR)	3.80	1.25
g. Mejorar los resultados de la empresa (MRE)	4.13	1.18
h. Reconocer al personal (REC)	3.87	1.13
i. Generar un impacto en la satisfacción (GSAT)	3.83	1.11
j. Promover la efectividad de la empresa (EFE)	3.92	1.17

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que mejorar los resultados de la empresa, (PROM=4.13, DE=1.18); promover la efectividad de la empresa (PROM=3.92, DE=1.17) y motivar el desempeño de las personas (PROM=3.88, DE=1.20) son los tres objetivos que muestran mayor importancia en el entorno de acuerdo a la percepción de las personas que participaron en la investigación. Destaca que la función de compensaciones tiene un esquema transaccional en la relación empleador-trabajador, mientras que garantizar la igualdad (PROM=3.38, DE=1.17) y retener al personal (PROM=3.69, DE=1.18) son los objetivos que menor importancia le dan las personas que participaron en la investigación.

A continuación, se presentan los diversos componentes que se tienen en los esquemas de pagos, también conocidos como la mezcla de compensaciones, a continuación, se muestra la tabla de cada uno de ellos de acuerdo con la información obtenida, donde se destaca que de las compensaciones monetarias el salario base es la más relevante (PROM=4.19, DE=0.89) y de las compensaciones no monetarias las condiciones de trabajo son las que se consideran más importantes (PROM=4.05, DE=0.92). Asimismo, se pueden identificar de una manera descriptiva cuales son las preferencias que existen en el ambiente laboral mexicano, ver Tabla 4.

TABLA 4. COMPONENTES EN LOS ESQUEMAS DE PAGOS

Aspectos relevantes de las compensaciones	Tipo	Promedio (PROM)	Desviación Estandar (DE)
a. Salario base (SB)	Monetaria	4.19	0.89
b. Compensación variable (CoVa)	Monetaria	3.77	1.16
c. Sistemas de incentivos monetarios (IncMon)	Monetaria	4.09	1.04
d. Prestaciones y beneficios (PyB)	Monetaria	4.16	0.95
e. Las condiciones de trabajo (Condi)	No monetaria	4.05	0.90
f. El nivel y la calidad de la supervisión (Superv)	No monetaria	3.60	0.99
g. Las posibilidades de crecimiento (Crecim)	No monetaria	3.88	1.01
h. El reconocimiento (Recon)	No monetaria	3.92	1.01
i. La atractividad del puesto (Atract)	No monetaria	3.73	0.98
j. Las relaciones interpersonales (RelInt)	No monetaria	3.65	1.03

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a las bases más importantes que se utilizan para determinar el sistema de incentivos en las empresas donde trabajan las personas que participaron en la investigación, se puede observar que la evaluación del desempeño es la que se considera más relevante, pues el 71.1% así lo señala, seguido por las métricas enfocadas a resultados (70.4%), por lo que se puede señalar que los incentivos están diseñados principalmente en función del desempeño de la persona en su lugar de trabajo, es por eso que las personas del área de recursos humanos deben de estar muy atentas a los esquemas de compensación variable que tienen, pues ahí es donde se unen estos temas (pagos o bonos por desempeño) en la práctica empresarial (ver Tabla 5).

TABLA 5. BASES PARA DETERMINAR EL SISTEMA DE INCENTIVOS EN LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN

Indicadores usados para los incentivos	1	2	3	4	5
Métricas de resultados	99 35.7%	96 34.7%	38 13.7%	20 7.2%	24 8.7%
Evaluación del desempeño	97 35%	100 36.1%	40 14.4%	29 10.5%	11 4.0%
Evaluación subjetiva del jefe	21 7.6%	40 14.4%	116 41.9%	66 23.6%	34 12.3%
Otro indicador	16 5.8%	22 7.9%	65 23.5%	121 43.7%	53 19.1%

Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto importante a considerar en la presente investigación está relacionado con el sistema de incentivos que tienen en cada una de las empresas. Se destaca que el 64% de los participantes sí tiene sistemas de incentivos en la empresa donde está trabajando, mientras que el 36% restante no tiene; así resulta que es una buena práctica en México, pues los incentivos están definidos como un ingreso adicional al salario que reciben las personas con la finalidad de mejorar los resultados de la empresa, Bohlander, Snell y Morris (2018: 344-345). Continuando con la revisión de la información que se presenta en la Tabla 6, de las personas que sí tienen un sistema de incentivos, el 84% opina que no son difíciles

TABLA 6. SISTEMA DE INCENTIVOS EN LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN

Tienen sistemas de incentivos	Si	No	Total
Actualmente cuenta con sistemas de incentivos	181 65.3%	96 34.7%	277 100.0%
Son difíciles de imitar	Si 29 16%	No 152 84%	
Son generadores de valor	157 87%	24 13%	

Fuente: elaboración propia.

de imitar, lo que alienta a poder atender ese aspecto dentro de las pymes, pues necesitan diseñar y desarrollar la base para poder implementar un sistema de incentivos, sin embargo, también es importante destacar que la percepción que se tiene de los incentivos es que sí son generadores de valor, así lo señalan 157 participantes en la investigación.

Continuando con el análisis de los datos obtenidos, y con la finalidad de clasificar el uso que tienen los diversos esquemas de incentivos que existen en el entorno laboral, tanto de corto como de largo plazo, se puede observar que los bonos por desempeño y los bonos por productividad son los que se usan más frecuentemente, mientras que el pago de acciones es el que mayor frecuencia, pero de los que no se utilizan (ver Tabla 7).

TABLA 7. CLASIFICACIÓN DEL USO DE LOS DIVERSOS ESQUEMAS DE INCENTIVOS

Tipos de incentivos	Si se usa	En proceso	En planes	No se usa	No tiene
Compensación variable	85 30.7%	22 7.9%	20 7.2%	54 19.5%	96 34.7%
Bonos por desempeño	121 43.7%	15 5.4%	24 8.7%	21 7.6%	96 34.7%
“Gainsharing”	24 8.7%	14 5.1%	20 7.2%	123 44.4%	96 34.7%
“Profit-sharing”	64 23.1%	12 4.3%	13 4.7%	92 33.2%	96 34.7%
Pago de acciones	14 5.1%	5 1.8%	14 5.1%	148 53.4%	96 34.7%
Bonos por productividad	107 38.6%	17 6.1%	18 6.5%	39 14.1%	96 34.7%

Fuente: elaboración propia.

De las consecuencias de la implementación de esquemas de incentivos mostradas por Bouwens, J., y van Lent, L. (2006), se observa que, de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación en el entorno laboral mexicano, en todas las consecuencias mencionadas existen diferencias estadísticamente significativas, por ejemplo, para el enunciado “El espíritu emprendedor de los trabajadores se ha mejorado”, para los que sí tienen incentivos en la empresa (PROM=3.71) mientras que para los que no tienen incentivos (PROM=3.13), es decir, los que sí tienen incentivos observan que la actitud emprendedora ha cambiado, confirmando con el estadístico $F(2, 275)=18.504$, $p<0.00$ (ver Tabla 8 para

TABLA 8. CONSECUENCIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESQUEMAS DE INCENTIVOS

Consecuencias de la implementación de esquemas de incentivos	Promedio		F	Sig.
	Si tienen	No tienen		
El espíritu emprendedor de los trabajadores se ha mejorado claramente	3.71	3.13	18.504	.000
El desempeño de un determinado grupo de trabajadores se ha mejorado	3.82	3.32	13.780	.000
La empresa conoce claramente en qué dirección enfocar los esfuerzos de los trabajadores	3.81	3.43	9.100	.003
Más que en el pasado, guiar a los trabajadores a través de conductas deseadas ha sido exitoso	3.67	3.27	9.061	.003
Con los incentivos, se contribuye a la cultura de la empresa, logrando mejores resultados	3.99	3.41	19.122	.000
Por los incentivos que se ofrecen, la empresa es más atractiva en el mercado	3.56	3.14	9.888	.002
Somos una empresa más atractiva en el mercado laboral	3.53	3.10	11.396	.001
Se recluta personal con mejores actitudes que son compatibles con la organización	3.83	3.34	13.738	.000
Los gastos de sueldos y salarios están relacionados con los resultados de la empresa	3.65	3.35	5.081	.025
Se dificulta medir el desempeño las personas	2.55	2.91	4.874	.028
Existe una alta probabilidad de aplicar mediciones del desempeño de manera subjetiva, es decir, arbitraria	2.62	3.05	7.424	.007
La relación entre los resultados organizacionales y el esfuerzo del trabajador son difíciles de establecer	2.55	2.83	3.95	.048
La dirección presenta barreras en los pagos de los incentivos o no muestra apoyo suficiente	2.17	2.95	25.985	.000
La dirección encuentra dificultades para reconocer a los trabajadores cuando evalúa el desempeño	2.33	2.92	13.820	.000
Muchos de los trabajadores no apoyan el sistema de incentivos	2.15	2.72	15.616	.000
Los planes de incentivos son debatidos por los empleados y no ayudan a mejorar el desempeño	2.24	2.78	13.811	.000
Los planes de incentivos no son aptos para la cultura de la empresa	1.90	2.39	11.405	.001

Fuente: elaboración propia.

cada uno de los enunciados usados en la investigación), pero es importante destacar que en los ítems donde se tiene una consecuencia positiva, marcados con (+), es decir, donde se tiene una buena apreciación, se observan que el promedio mostrado por las personas donde sí tienen sistemas de incentivos, es mayor que el de la persona que no tiene sistemas de incentivos en su lugar de trabajo y esas diferencias son estadísticamente significativas. Mientras que para las consecuencias marcadas de manera negativa (-), es lo contrario, los promedios son mayores para los que no tienen sistemas de incentivos.

6. Conclusiones y discusión

Con el desarrollo de la presente investigación se espera aportar y enriquecer lo que se ha escrito sobre las pymes en México, pero en particular sobre la función del área de recursos humanos, destacando el impacto y la relevancia que tiene para que sea considerado un socio clave en las empresas, (Ulrich y Beatty, 2001) y que los procesos de pagos sean un factor diferenciador en la atracción y retención del talento humano.

De acuerdo con los resultados presentados, es conveniente mencionar que en la actualidad es necesario que el área de recursos humanos tenga mayor relevancia en las empresas mexicanas, en particular en el diseño y desarrollo de propuestas atractivas de compensaciones, que estén alineadas a los aspectos estratégicos del negocio y enfocadas al cumplimiento de los objetivos, tanto individuales como organizacionales. Con la finalidad de fortalecer lo antes mencionado y de acuerdo con los objetivos de los sistemas de compensaciones que señalan Werther, Davis y Guzmán (2014: 245-246), se pudo observar en la presente investigación que el más importante es “mejorar los resultados de la empresa”.

En esta investigación se puede observar también que el 34.7% de las pequeñas empresas en México no ofrecen a sus trabajadores un paquete completo de compensaciones, es decir, no incluyen incentivos a sus trabajadores. Al respecto, es momento de identificar los beneficios que se tienen al implementar esta alternativa de pagos, que es considerada, desde la perspectiva económica, como un ingreso adicional que puede lograr una persona por el trabajo bien realizado, como lo indica Bohlander, Snell y Morris (2018: 344-345). Por otra parte, es importante mencionar que en esta ocasión las personas les dan mucha importancia a las compensaciones monetarias, situación que es conveniente seguir analizando en futuras investigaciones pues existen evidencias de que para algunos trabajadores tienen centradas sus preferencias en aspectos no monetarios.

Se puede observar que para las personas que sí tienen sistemas de incentivos en su lugar de trabajo, el 87% señala que, si agregan valor, tanto para

la empresa como para la persona, es decir, son un aspecto importante para fortalecer los aspectos de productividad y énfasis en el logro de resultados, como objetivos relevantes de los esquemas de incentivos de corto plazo, pues las preferencias se centran principalmente en las métricas, los bonos por desempeño y la compensación variable, como también lo señalan Mulvey et al., (2000).

6.1 Limitaciones y líneas futuras de investigación

Como muchos trabajos de investigación que tienen áreas de oportunidad y de mejora, éste no es la excepción, por lo que es conveniente tener en cuenta en algunos análisis estadísticos, únicamente la opinión de los propietarios y para otros a los directivos y/o gerentes que en ocasiones son empleados o trabajadores de la empresa y no forman parte del consejo de administración o dueños de las pymes.

Debido a que los resultados pertenecen a una muestra en particular y señalan algunas tendencias, no pueden ser generalizados a toda la población ni a todo el entorno laboral mexicano, pero es necesario seguir analizando el tema desde diversas perspectivas demográficas y por el tipo de empresa o sector industrial en el que participan, con la única finalidad de abrir nuevos caminos de investigación en las diversas líneas de interés de quienes deseen aportar a los procesos de humanización de las pymes.

Bibliografía

- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*, McGraw Hill, 3ª. Edición, México, D.F.
- App, S., Merk, J. y Büttgen. M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23(3):262-278.
- Arce, M. A. A., Montoya, D. A., y Figueroa, E. G. (2017). El Capital Humano en la Competitividad de las PYMES de la Industria de Alimentos del Estado de Michoacán. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 1(2), 430-459.
- Ávila, H. E. (2014). Las PYMES en México: desarrollo y competitividad. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (201). INEGI (2014). Censo Económico. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2014/cooperacion.html>, accesado el 15 de mayo de 2018
- Bhalla, J., y Giri, P.K. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover and Productivity. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 3(1), 12-21.
- Bohlander, G., Snell, S. y Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. International Thomson Editores. 17ª. Edición. México. D.F.
- Bouwens, J., y van Lent, L. (2006). Performance Measure Properties and the Effect of Incentive Contracts. *Journal of Management Accounting Research*, 55-75.
- Buciuniene, I., y Kazlauskaite, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*. 7(1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/17465261211195856>
- Carlson, D., Upton, N., y Seaman, S. (2006). The Impact of HR practices and compensation design on performance: an analysis of family owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 531-543.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill Interamericana. 9ª edición. México, D.F.

- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*, New Jersey USA: Pearson Education Inc.
- Erbasi , A., y Arat, T. (2012). The effect of financial and non-financial incentives on job satisfaction. *International Business Research*, 5, 136-150.
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., y Sánchez Trejo, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.
- Furnham, A. (2003). Personality, Individual Differences and Incentive Schemes. *North American Journal of Psychology*, 5(3):325-334.
- García, M., y Rivera, R. C. (2017). Indicadores para medir el capital humano en micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Cimexus*, 12(2), 167-178.
- Hayes, J. P., Chawla, S. K., y Kathawala, Y. (2015). A comparative study of problems encountered in the development of small businesses in the U.S. and México. *The Journal of Developing Areas*, 49(3), 395-406.
- Hernández, P. J., Espinoza, J., y Aguilar A. M. (2014). Influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos/influence of leadership behavior in the human resources development. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(6), 75-90.
- Howard, J. (2008). The use of non-monetary motivators in small business. *The entrepreneurial Executive*, 13, 17-25.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3):635-672.
- Huselid M.A., Jackson S.E., y Schuler R.S., (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1):171-188.
- INEGI (2018). Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx, revisado el 14 de mayo de 2018.

- Jennings, P., y Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms, *International Small Business Journal*, 15(2), 63-75.
- Kim J. (2010). Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector. *Public Administration Review*, 70(1):38-49.
- Kraizberg, E., Tziner, A., y Weisberg, J. (2002). Employee Stock Options: Are They Indeed Superior to Other Incentive Compensation Schemes? *Journal of Business and Psychology*, 16(3):383-390.
- Lipiec, J. (2001). Human resources management perspective at the turn of the century. *Public Personnel Management*, 30, 137-145.
- López, S., L., Tricás, P. J., y Toledano, R. (2013). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad & Empresa*, 14(23), 19-43.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., y Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. Ottawa, Canadá.
- Madero, S. (2009). Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 7, 131-147.
- Madero, S. (2015). Impacto de los elementos de la compensación monetaria y no monetaria en los objetivos de la administración de compensaciones. Trabajo presentado en el XIX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA), Durango, México, Abr. 23-25.
- Madero, G. S., Trevinyo-Rodríguez, R., y Avendaño, J. (2012). Compensaciones en la empresa familiar Mexicana: Sus componentes, herramientas de apoyo y criterios de efectividad. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 41-56.
- McGee, H. (2006). The Effects of Individual and Group Monetary Incentives on High Performance. *Performance Improvement Quarterly*, 19, 107-120.

- Menefee, J. A. y Murphy, R.O. (2004). Rewarding and retaining the best: Compensation strategies for top performers. *Benefits Quarterly*, 20(3), 13-20.
- Mejia-Morelos, J., Grima, F., & Trepo, G. (2013). Change and stability interaction processes in SMEs: A comparative case study. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 370-422
- Milkovich, G., Newman, J., y Gerhart, B. (2014). *Compensation*. New York, USA: McGraw Hill Companies Inc.
- Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*, 11(6):28-38.
- Mulvey, P. W., Ledford Jr., G. E., y LeBlanc, P. V. (2000). *Rewards of Work*. *WorldatWork Journal*, 9(3), 6-18.
- Nandanwar, W., Surnis, S., y Nandanwar, L. (2010). Incentives as a tool towards organizational success of entrepreneur business: a case study of small scale pharmaceutical manufacturing unit. *International Journal of Economics and Business Modeling*, 1(2), 15-20.
- Oladapo V. (2014). The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3):19-36.
- Palomo, G. M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 8(28), 25-31.
- Richard, O.C., y Nancy, B.J. (2004). High Performance Work Practices and Human Resource Management Effectiveness: Substitutes or Complements? *Journal of Business Strategies*, 21(2):133-148.
- Risher H. (2000). Compensating today's technical professional. *Research Technology Management*, 43(1):50-56.
- Salas, J. F., Valles, E. K., Galván, A. K., y Cuevas, T. (2012). Competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas en México, mediante las incubadoras de negocios. *European Scientific Journal*, 8(25) 267-282.

- Sonnenberg, M., Koene, B., y Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: the psychological contract of employees. *Personnel Review*, 40(6):664-683.
- Udechukwu, I. (2007). The influence of intrinsic and extrinsic satisfaction on organizational exit (voluntary turnover): Evidence from a correctional setting. *Journal of Applied Management and entrepreneurship*, 12(1), 127-141.
- Ulrich, D., y Beatty, D. (2001). From partners to players: Extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40(4):293-307.
- Varela, R. (2006). *Administración de la Compensación*. México, Pearson Educación.
- Vargas-Hernández, J., y Lerma, V. (2018). Impacto de Business Performance y TQM en las Pymes de México. *Revista de Gestión Empresarial y Sostenibilidad*, 3(1), 23-42.
- Vázquez Á. G., Guerrero, H. J., y Núñez M. T. (2014). Gestión de conocimiento, capital intelectual y competitividad en pymes manufactureras en México. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 4(7).
- Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*, México, McGraw Hill Education, 7ª. Ed.

Procedimiento para gestionar un destino turístico bajo el enfoque de producción más limpia, encaminado a mejorar su sostenibilidad

Procedure to manage a tourist destination with focus on cleaner productions, aimed at improving its sustainability

Artículo recibido:11/02/2018

Aceptado:03/05/2018

Idalmis Acosta Pérez *
ORCID: 0000-0003-1225-9864

Fernando Marrero Delgado**
ORCID: 0000-0002-5470-2572

RESUMEN

El presente artículo resume una investigación realizada en un destino turístico cubano, con el objetivo de aplicar un procedimiento con enfoque de producción más limpia como contribución al mejoramiento de su sostenibilidad. Los métodos utilizados partieron de un análisis teórico de la literatura internacional y nacional a la que se tuvo acceso. Se aplicaron técnicas para la obtención y análisis de la información, tales como: encuestas, entrevistas, técnicas de trabajo en grupo, métodos estadísticos, diagrama causa-efecto, análisis de documentos y registros, etc. La propuesta constituye una importante herramienta para evaluar el desempeño ambiental de las instalaciones turísticas; ya que, por las características de su trabajo, se generan un gran número de desechos, se consumen además grandes volúmenes de agua y energía eléctrica. Una correcta aplicación del procedimiento proporciona la detección de oportunidades de producción más limpia en los procesos de servicio, lo que contribuye a alcanzar un turismo ecológicamente sostenible.

Palabras clave: producción más limpia, sostenibilidad, medio ambiente.

* Profesora. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba.

** Profesor. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba.

ABSTRACT

This article summarizes an investigation carried out in a Cuban tourist destination, with the objective of applying a procedure with a focus on cleaner production as a contribution to the improvement of its sustainability. The methods used were based on a theoretical analysis of the international and national literature that was accessed. Techniques were applied to obtain and analyze information, such as: surveys, interviews, group work techniques, statistical methods, Cause-Effect Diagram, analysis of documents and records, etc. The proposal constitutes an important tool to evaluate the environmental performance of tourist facilities; since, by the characteristics of its work, a great number of waste are generated, consuming in addition great volumes of water and electrical energy. A correct application of the procedure provides the detection of Cleaner Production Opportunities in the service processes, contributing to achieve an ecologically sustainable tourism.

Keywords: cleaner productions, sustainability, environment.

Como referenciar este artículo:

Acosta, I. y Marrero, F. (2018). Procedimiento para gestionar un destino turístico bajo el enfoque de producción más limpia, encaminado a mejorar su sostenibilidad. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 287-307.

1. Introducción

El desarrollo económico mundial ha traído como consecuencia a lo largo de los años un deterioro del medio ambiente. El hombre, para satisfacer sus necesidades cada vez más crecientes, ha explotado los recursos naturales sostenidamente para producir bienes y servicios, sin pensar en la subsistencia de las futuras generaciones.

Las políticas ambientales tradicionales que han prevalecido para el control de la contaminación han pasado por las etapas siguientes: ignorar el problema, diluir la contaminación, tratar los residuos y emisiones al final del proceso, conjuntamente con la aparición de algunos niveles de reuso y reciclaje. Por último, la tendencia ha sido hacia la adopción de una nueva forma para la solución de los problemas ambientales a través de la prevención de la contaminación, cambiando la política de las llamadas soluciones “al final del tubo” (al final del proceso) causantes de grandes costos por la reducción de los residuos y emisiones en el mismo lugar donde se generan a lo largo del proceso productivo de bienes o de servicio.

Es por eso que la aplicación de la producción más limpia para la solución de los problemas ambientales es importante pues enfatiza la utilización de herramientas integradas de gestión para la búsqueda de soluciones específicas para cada tipo de problema y empresa (Álvares, 2009).

Por ende, el desarrollo sostenible constituye hoy un tema de máxima atención, debido al tácito reconocimiento de la insostenibilidad de los patrones imperantes de producción y consumo.

El sector turístico cubano, inmerso en un proceso de crecimiento acelerado y con un rol cada vez más importante en la economía nacional, está urgido del perfeccionamiento de su gestión ambiental como parte de la implantación de un sistema de calidad total, que le permita satisfacer las exigencias de la sociedad y de los consumidores, y a la vez enfrentar los retos de la competencia. Dentro de los servicios turísticos que proporciona Cuba, los destinos turísticos de sol y playa son de gran aceptación entre las ofertas existentes por sus exquisitas condiciones naturales; recursos que el país se encuentra enfrascado en preservar para continuar cumpliendo con las expectativas de los clientes al acceder a este territorio.

En el destino estudiado existe un enfoque de dirección y de actuación del personal carente del análisis sistemático y consciente de indicadores vinculados a la obtención de buenos resultados económicos, se respeta el entorno de una manera socialmente responsable y donde no existe una identificación de los

problemas que afectan la gestión del destino que permitan explorarlo y preservarlo de una manera sostenible ya que los directivos del destino encargados de la gestión de riesgos no tienen una herramienta que les permita integrar los riesgos sociales, económicos y ambientales.

Lo anterior constituye una apretada síntesis de los elementos que caracterizan la situación problemática identificada en la presente investigación. De ahí que la interrogante que guía el trabajo es la siguiente ¿cómo contribuir a mejorar la sostenibilidad de un destino turístico cubano de sol y playa mediante la aplicación de un procedimiento con enfoque de producción más limpia?

2. Marco teórico

Los destinos turísticos cubanos juegan un papel fundamental en la economía del país, la modalidad de sol y playa resulta atractiva para turistas residentes y foráneos que buscan el disfrute de playas immaculadas y turismo seguro.

El documento “Nuestro Futuro Común” (Informe Brundtland), consolida una visión crítica del modelo de desarrollo adoptado por los países industrializados e imitado por las naciones en desarrollo. Define como sostenible al modelo de desarrollo que “atiende a las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de que las futuras generaciones atiendan a sus propias necesidades”. A partir de su publicación el Informe Brundtland, se ha convertido en referencia mundial para la elaboración de estrategias y políticas de desarrollo eco compatibles (Brundtland Harlem, 1987).

La producción más limpia (PML) es considerada una estrategia preventiva e integral, aplicada a procesos, productos y servicios para incrementar la eficiencia y reducir los riesgos para los seres humanos y el medio ambiente y lograr la sostenibilidad del desarrollo (PNUMA 1977). Incluye el uso eficiente de las materias primas, agua y energía, la eliminación de productos tóxicos o peligrosos y la reducción de emisiones y desechos en la fuente (Rodríguez, 2010).

Por lo tanto, lograr identificar los riesgos que pudieran obstaculizar la puesta en marcha de un programa de PML en un destino turístico cubano de sol y playa sería de significativa importancia además de convertirse en una poderosa herramienta de trabajo para los directivos del destino encargado de implementar las opciones de PML.

Es beneficioso para la entidad aplicar el concepto de PML vinculada a la gestión de riesgos, y por citar algunos ejemplos se reduce el riesgo de

sanciones ante auditorías ambientales, aumentando el incremento de los beneficios económicos; ayudando al acceso a nuevos mercados que permitan la incorporación del concepto de mejoramiento continuo. Para los clientes reduce el riesgo de no satisfacerlos ya que ofrece mayor confianza con la gestión de la calidad y con la gestión ambiental demostrable, incrementando la sostenibilidad del servicio que se ofrece y su aceptación, además de propiciar mayores cuidados en la disposición final de los desechos generados por la actividad de los servicios.

Si las entidades modernas comenzaran la aplicación del concepto de PML vinculada a la gestión de riesgos estarían pensando más en el cliente y referido al medio ambiente traería consigo el uso racional de materias primas y otros insumos, la conservación de los recursos naturales, la disminución y control de los contaminantes y la armonización de las actividades con el ecosistema (Herminia, 2006).

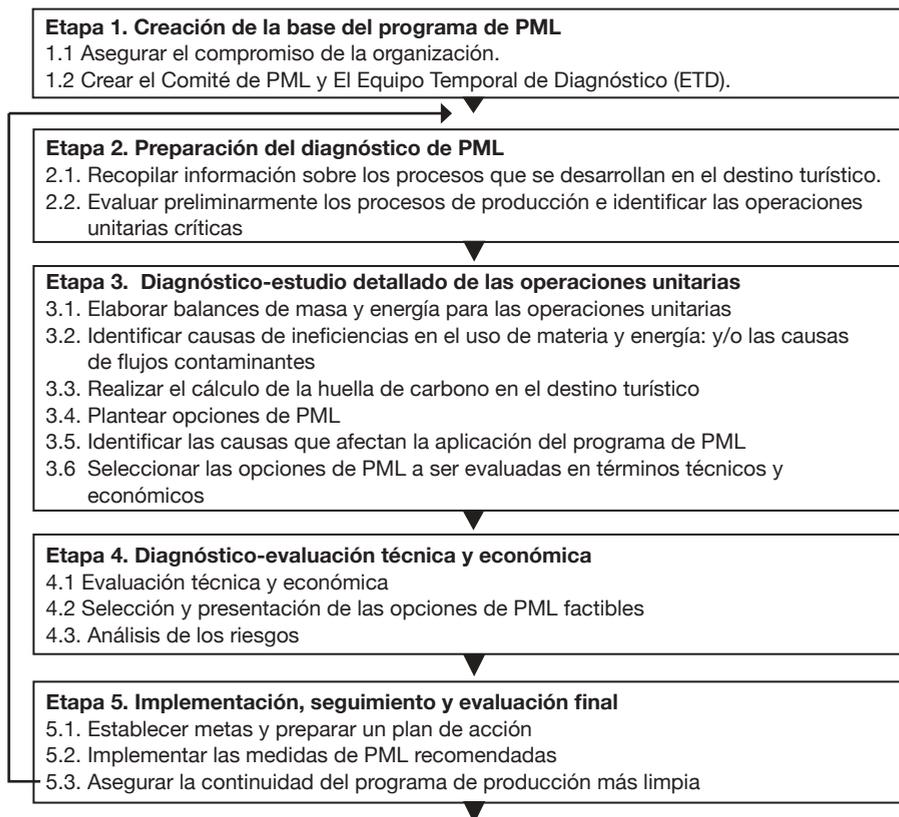
De igual manera, el riesgo de contaminación ambiental representa la cantidad de gases efecto invernadero (GEI) emitidos a la atmósfera derivados de las actividades de consumo de bienes y servicios cuantificada a través de las diferentes metodologías y utilizada como una herramienta más de la PML que permite analizar los riesgos ocurridos en la dimensión ambiental de la sostenibilidad.

3. Metodología

El procedimiento propuesto tiene como objetivo: gestionar el destino turístico cubano bajo el enfoque de producción más limpia, encaminado a mejorar su sostenibilidad, se basa en un conjunto ordenado de actividades que se ejecutan en una secuencia de 17 pasos, los que a su vez se agrupan en las cinco etapas como se muestra en la Figura 1.

Las cinco etapas antes mencionadas, así como cualquiera de los 17 pasos que se describen a continuación, pueden ser modificados y/o adaptados en función a las características del destino turístico y a las iniciativas que tengan la gerencia y/o el personal, a fin de crear y desarrollar su propio programa de PML.

FIGURA 1. PROCEDIMIENTO PARA APLICAR EL CONCEPTO DE PML COMO CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DE LA SOSTENIBILIDAD DEL DESTINO TURÍSTICO.



Fuente: Acosta Pérez y Marrero Delgado (2017).

4. Análisis

Para instrumentar la intención de volverse un destino turístico que cumple con estándares internacionales los directivos del destino comenzaron con la aplicación del procedimiento, diseñado bajo el enfoque de PML, encaminado a lograr su sostenibilidad, con el objetivo de que la prestación de los servicios se ofrezca con una mayor preservación del medio ambiente. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

ETAPA 1. Creación de la base del programa de PML

Paso 1.1. Asegurar el compromiso de la organización.

Desde los primeros momentos, los directores adjuntos de las entidades turísticas hoteleras y extrahoteleras del destino turístico hicieron suyos el proyecto de investigación, convencidos de la necesidad del mismo para mejorar la gestión ambiental, aplicando herramientas de PML.

Paso 1.2. Crear el comité de PML y el equipo temporal de diagnóstico (ETD).

a) Creación del Comité de PML.

El Comité de PML se integró por directivos del destino con capacidad para implementar medidas y especialistas de las distintas instalaciones.

b) Creación de un equipo temporal de diagnóstico (ETD) para realizar el análisis de la situación actual de las PML.

Ya definido el equipo temporal de diagnóstico que va a formar parte del estudio, se pasa a la segunda etapa en la cual se realiza su preparación.

ETAPA 2. Preparación del diagnóstico de PML

Paso 2.1. Recopilar información sobre los procesos que se desarrollan en el destino turístico. Cuenta con las acciones.

a) Recopilar bibliografía e información general relacionadas con los tipos de servicios en cuestión.

Entre los procesos fundamentales se encuentran cuatro áreas (enfriadoras, bloque energético, ranchón playa y edificio principal) dentro de la última área mencionada se encuentra la restauración, la cual incluye recepción, o sea la llegada del cliente a la instalación, donde se precisan datos y se le da la ubicación de la habitación, apoyado por el personal de recepción, relaciones públicas, maletero, entre otros. También incluye alojamiento y forma parte de la alimentación, pues las instalaciones cuentan con diferentes servicios especializados y bufets, parrilladas, entre otros.

Otro proceso importante es la animación la cual se realiza en las mismas instalaciones, donde se incluyen las actividades de entretenimiento extrahoteleras. El destino turístico cuenta con marinas, especializado en actividades náuticas y el delfinario. Destaca la existencia de plazas extrahoteleras, con variadas ofertas de animación, recreación y gastronomía.

En cuanto al proceso de seguridad, el acceso al destino se realiza mediante el pedraplén donde se registran en el peaje (*check point*).

El destino tiene una central eléctrica (grupo electrógeno) que responde ante fallas, ya que cada vez es mayor su consumo con la expansión constructiva de nuevas proyecciones. Cuenta con cuerpo de bomberos y además, existe la Delegación del Ministerio del Interior, la cual brinda un servicio de policías de playas. Se encuentra en el propio destino una clínica internacional y sobre las más de veinte excursiones propuestas por Gaviota Tours se encuentran: visitas a ciudades patrimoniales y de alto significado histórico, así como un área protegida.

El proceso de transporte es uno de los de mayor importancia, ya que es una forma de regular el flujo de visitantes. Una de las principales vías de ida y regreso de los clientes es el aeropuerto, además del pedraplén sobre el mar, como vía de acceso terrestre apoyado en la flota de ómnibus y otros servicios de taxi y la inserción del sector cuentapropista en dicho proceso.

Existen otros procesos como son la gestión de recursos humanos, siendo clave los procesos de selección e integración del personal, la capacitación y la superación del capital humano.

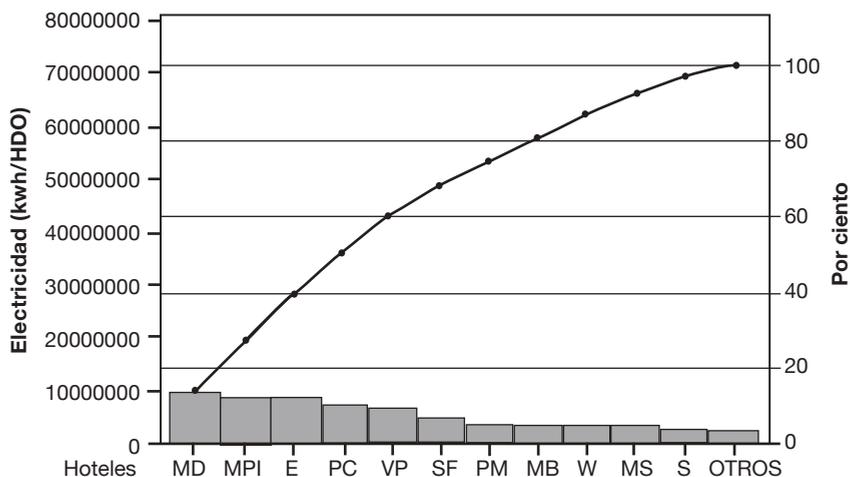
Con respecto a la gestión económica financiera, ésta juega un papel importante en el logro de utilidades, de apoyo al proceso inversionista total o parcial, al balance y a toda la información contable de cada instalación y del destino. También se deben mencionar los procesos de operaciones e inversiones, así como de gestión jurídica.

b) Recopilar información técnica del destino turístico sobre sus procesos

Para el desarrollo de este paso es necesario el análisis anual en relación con el comportamiento de los portadores energéticos siguientes en 17 instalaciones (la información de las instalaciones no fue posible reflejarla en el trabajo por confidencialidad) pero si se muestra el comportamiento de dichos portadores:

En el análisis del consumo de energía eléctrica, como muestra la Figura 2, se puede observar que los hoteles MD, MPI y P son los que más consumen este portador.

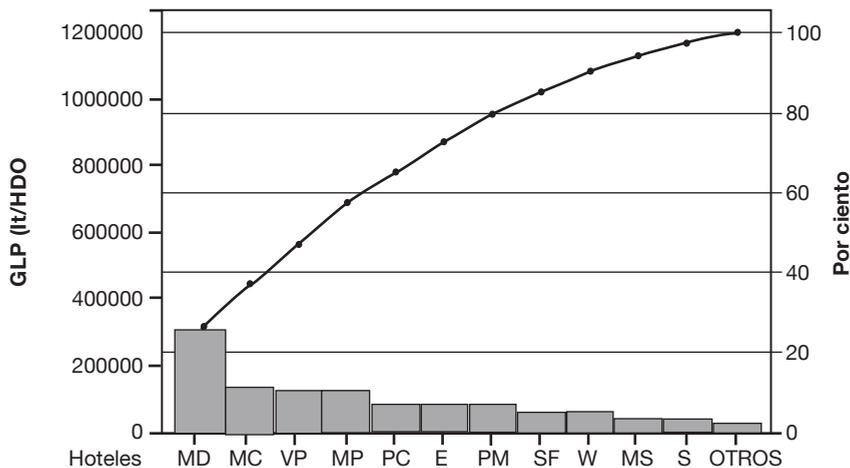
FIGURA 2. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN LAS 12 INSTALACIONES HOTELERAS EN EL AÑO 2017



Fuente: elaboración propia.

En el consumo del GLP el hotel con más consumo es MD como se muestra en la Figura 3.

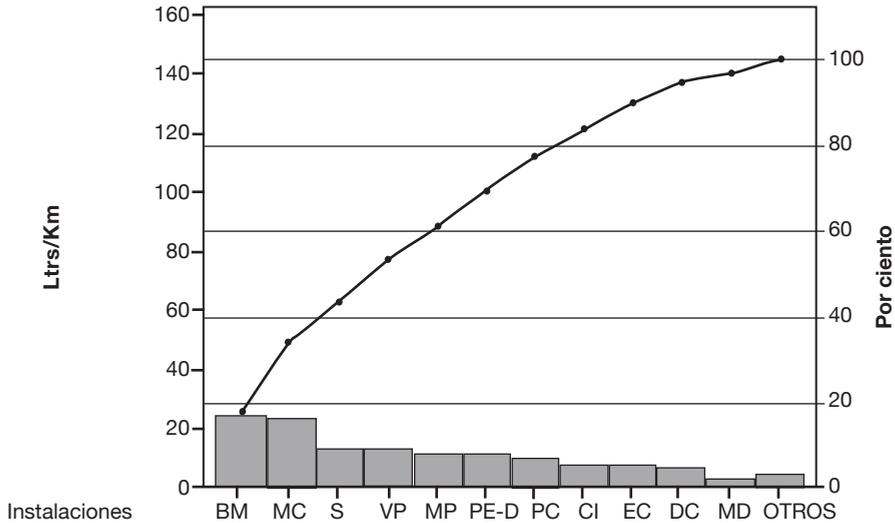
FIGURA 3. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMO DEL GLP EN LAS 12 INSTALACIONES HOTELERAS EN EL AÑO 2017



Fuente: elaboración propia.

Al analizar el diésel, el consumo más elevado lo tiene BM como se muestra en la Figura 4.

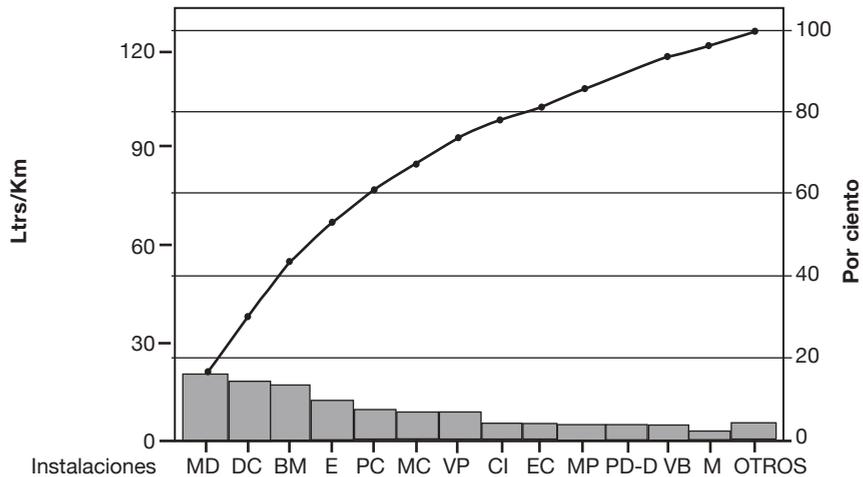
FIGURA 4. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMO DEL DIESEL EN LAS 12 INSTALACIONES HOTELERAS EN EL AÑO 2017



Fuente: elaboración propia.

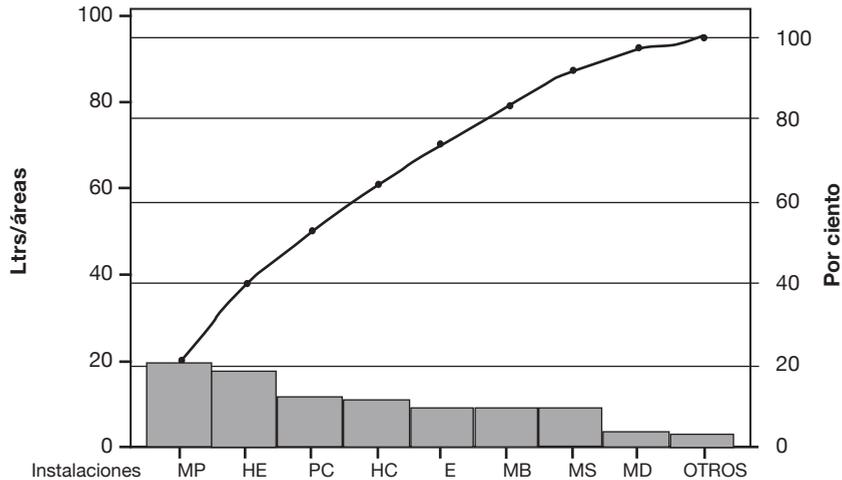
En cuanto al consumo de gasolina, éste se analizó para servicios de transporte (autos) y consumo en equipos de jardinería quedando el hotel MP y los hoteles HE y PC respectivamente, como se muestran en las Figuras 5 y 6.

FIGURA 5. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMO DE GASOLINA PARA TRANSPORTE DE SERVICIO EN LAS 12 INSTALACIONES HOTELERAS EN EL AÑO 2017



Fuente: elaboración propia.

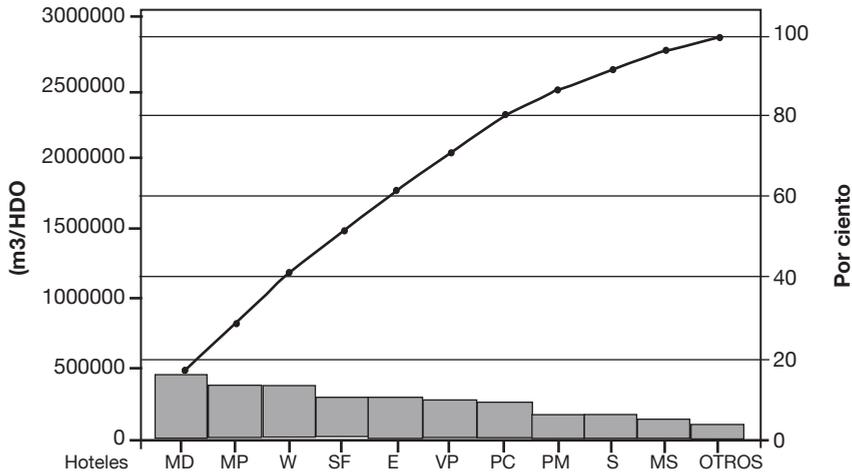
FIGURA 6. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMO DE GASOLINA PARA EQUIPOS DE JARDINERÍA EN LAS 12 INSTALACIONES HOTELERAS EN EL AÑO 2017



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al consumo de agua potable, como se puede ver en la Figura 7 se utilizan miles de metros cúbicos por habitaciones ocupadas por día (HOD) el hotel de más consumo es MD con un consumo del 16% del total del consumo del destino para el año 2017.

FIGURA 7. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMO DE AGUA EN LAS 11 INSTALACIONES HOTELERAS EN EL AÑO 2017



Fuente: elaboración propia.

Análisis del agua residual

No se puede concluir el análisis del agua, sin antes estudiar lo que sucede con el agua residual. El destino tiene un contrato con una empresa, quien se encarga de darle tratamiento al agua una vez que sale del proceso, colocando trampas de grasa, para lograr que el agua llegue lo más limpia posible a la planta de tratamiento de residuales (PTR), la cual tiene la obligación de reenviar a los hoteles parte de esa agua, una vez que haya pasado por todo el proceso de limpieza.

Los hoteles no conocen la cantidad de agua que se envía a la PTR, debido a que no existe un medidor de agua residual, por lo que no tienen idea de la cantidad de agua que sale del proceso; aunque no es muy difícil darse cuenta de que la mayor cantidad de agua que se utiliza en el proceso, se convierte en agua residual.

Análisis de los desechos sólidos

En la corporación que dirige el destino, no existe un sistema de gestión ambiental, aunque cada hotel debe contar con un expediente ambiental en el cual se registra la información referida al tema: los principales riesgos ambientales, la clasificación de los residuos que se genera en cada proceso, los que son reutilizables y no, si son peligrosos o no, entre otros aspectos.

Para la gestión de los residuos sólidos es importante tener definida toda la información asociada a éstos. Es necesario destacar que tanto en la cocina como en el restaurante de los hoteles se genera gran cantidad de estos residuos, y la labor que se realiza para la reducción en el origen o la prevención de la generación es muy escasa, debido a que no existe contabilización de la cantidad real que se desperdicia en el proceso objeto de estudio, ni de los costos asociados a la generación de estos desperdicios.

Existen tanques en cada área de trabajo, uno para cada clasificación del residuo (orgánico o inorgánico). Esto trae como consecuencia que se unan cartón, nylon, envases plásticos y latas; también sucede que los operarios no prestan la debida atención y unen residuos orgánicos con inorgánicos, lo que dificulta que se recupere un mayor porcentaje de materia prima. Esos residuos se trasladan al área correspondiente donde son separados.

En los hoteles se realizan prácticas relacionadas con el reciclaje interno como la reutilización de algunos envases plásticos para guardar alimentos y el resto se devuelven al proveedor; en el caso de los residuos orgánicos, se entregan a empresas porcinas y granjas de forma gratuita; las botellas de vidrio y el cartón se venden a la empresa recuperadora de materias primas, el resto de los

residuos es considerado basura, y un camión se encarga de llevarlo al vertedero correspondiente.

Durante la investigación se comprobó, que el Departamento de Economía sólo conoce el ingreso obtenido de vender las botellas de vidrio, el cartón y en algunas ocasiones de la chatarra de aluminio, y no se puede dejar de mencionar, que en los hoteles solo conocen el peso de la materia prima que venden por datos ofrecidos por la propia empresa recuperadora de materias primas, por lo que no tienen elementos para comprobar si es correcto el peso o no.

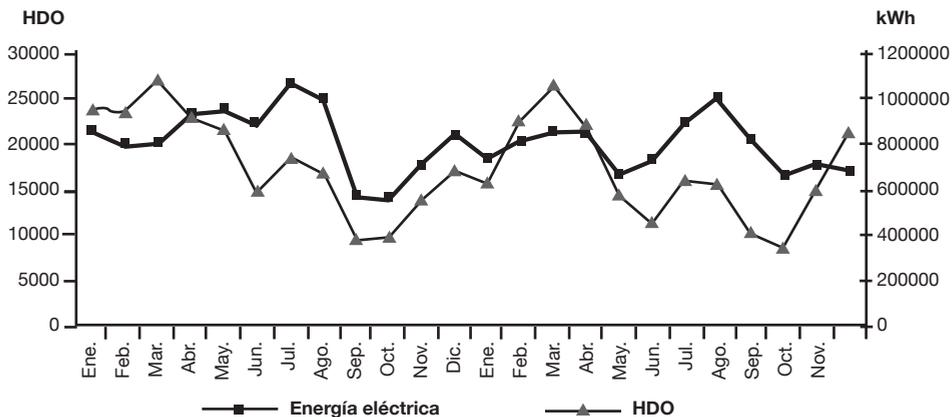
Paso 2.2. Evaluar preliminarmente los procesos de producción e identificar las operaciones unitarias críticas.

Para la evaluación preliminar se tomó como base el comportamiento del consumo de energía eléctrica del hotel MD.

Para el análisis de la eficiencia energética el hotel tiene establecido el control del índice de consumo de energía eléctrica por habitación día ocupada, kWh/HDO. Para determinar si existe correlación entre los consumos de energía eléctrica y las HDO, en el gráfico de la Figura 8 se muestra el comportamiento de estos indicadores.

En el gráfico siguiente del comportamiento mensual del consumo de energía eléctrica y las HDO se aprecia que no existe una correlación adecuada entre estas dos variables, lo cual se evidencia por la tendencia de las curvas.

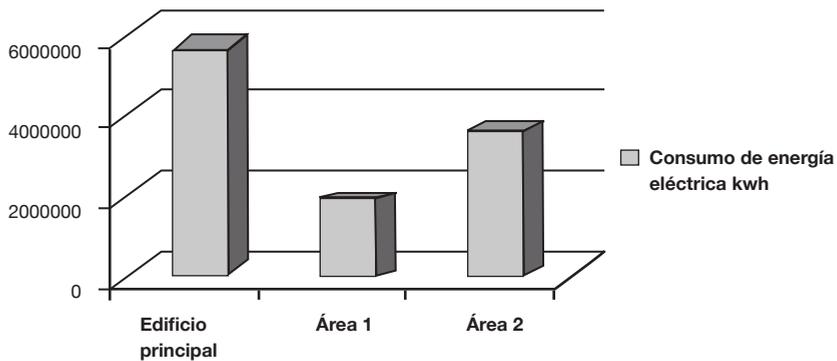
FIGURA 8. ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA ENERGÉTICA DEL HOTEL MD KWH/HDO



Fuente: elaboración propia.

Para el análisis de este paso solamente se desarrolló lo concerniente al consumo de energía eléctrica del HD quedando identificadas las áreas principales donde existe un mayor consumo, las cuales se muestran en la Figura 9.

FIGURA 9. CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA KWH/HDO POR ÁREAS FUNCIONALES DEL HOTEL MD



Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar, donde más consumo de energía eléctrica existe es en el área de las enfriadoras (figura 10), las cuales consta de dos salas de máquinas, Área principal y Área 1 y 2. El Área principal para la climatización del edificio principal y las zonas habitacionales, y Área 1 y 2 para las zonas habitacionales.

FIGURA 10. ENFRIADORAS UTILIZADAS EN EL HOTEL



Fuente: elaboración propia.

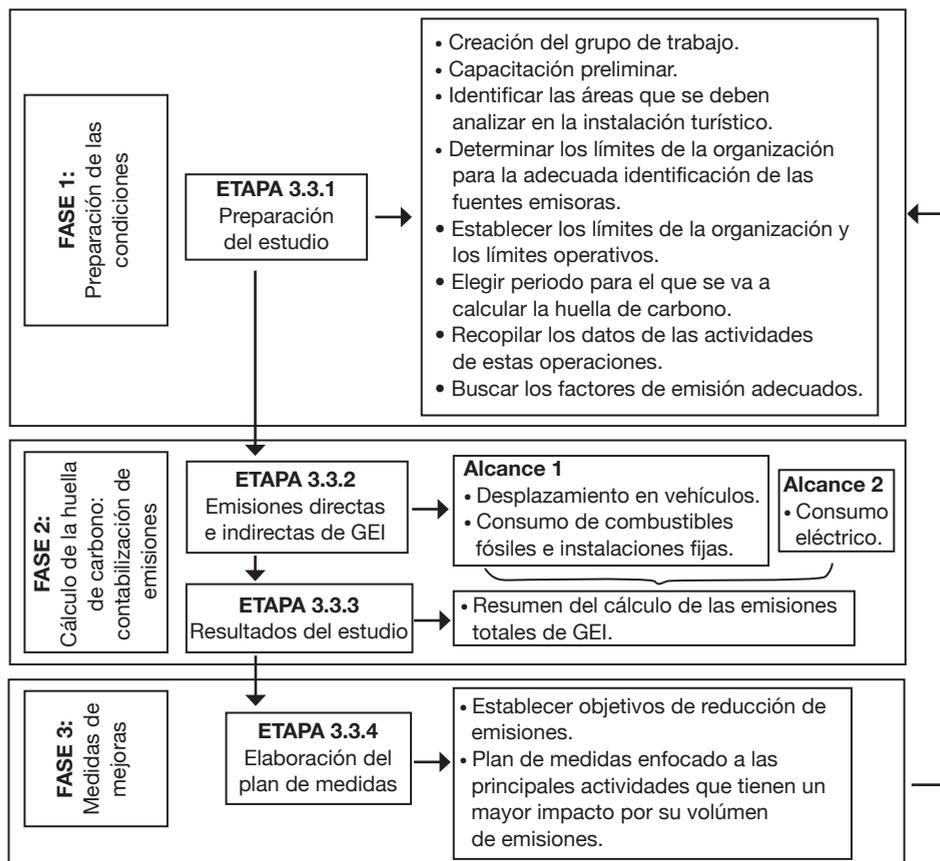
Las unidades enfriadoras son la solución ideal para cubrir las necesidades de aire acondicionado, ya que el costo de la energía para generar refrigeración usando otros sistemas de aire acondicionado en los mismos serían bastante altos. Estos equipos tienen la ventaja de llevar el agua refrigerada a las manejadoras a cualquier distancia mediante el bombeo adecuado.

5. Resultados

Paso 3.3. Realizar el cálculo de la huella de carbono en el destino turístico.

Dentro de la preocupación hoy en día por los gases efecto invernadero GEI, nace la necesidad de buscar la manera de reducir o compensar a éstos, ya sea por medio de tecnologías ambientalmente sanas (tecnologías limpias), o por medio natural; las tecnologías limpias son de bajo impacto ambiental en términos de contaminación y/o alta eficiencia de energía; comparadas con otras tecnologías de uso corriente también es una alternativa para la compensación de la huella de carbono. Dentro de las opciones de producción más limpia, se hace necesaria una herramienta que permita el cálculo de gases contaminante y gases efecto invernadero (GEI) para comprender la contribución que se genera a la atmósfera y lo que aporta al cambio climático.

FIGURA 11. PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO PARA CALCULAR LA HUELLA DE CARBONO DEL DESTINO TURÍSTICO



Fuente. Elaboración propia con base en la metodología elaborada en el año 2007 por el Instituto Británico de Estandarización, con el apoyo del Consorcio del Carbono (Carbón Trust) y el Departamento para el Ambiente, la Alimentación y Asuntos Rurales (DEFRA), ambos organismos del gobierno inglés.

En la Tabla 1, se encuentra reflejado la emisión de CO₂ de las tres áreas funcionales del hotel MD en los 12 meses del año.

TABLA 1. EMISIÓN DE CO₂ DE LAS TRES ÁREAS FUNCIONALES DEL HOTEL MD

Meses	Emisiones del edificio principal kg CO ₂	Emisiones de área 1 en kg CO ₂	Emisiones de área 2 kg CO ₂
Enero	119627.714	36808.5273	73617.0546
Febrero	114066.97	35097.5292	70195.0583
Marzo	126617.946	38959.1212	77981.7771
Abril	123489.316	37996.61	75993.2199
Mayo	121139.837	39089.2915	80255.9608
Junio	134707.104	41448.3396	82896.5187
Julio	155014.836	47697.3659	95393.6627
Agosto	138876.934	42731.385	85462.77
Septiembre	123465.528	37989.3931	75978.7862
Octubre	130717.79	40220.8583	80441.7167
Noviembre	118265.882	36389.5021	72779.0042
Diciembre	120775.361	37161.6494	74323.2989
Total	1526765.22	471589.573	945255.828

Fuente: elaboración propia.

Paso 12. Resumen del cálculo de las emisiones totales de GEI

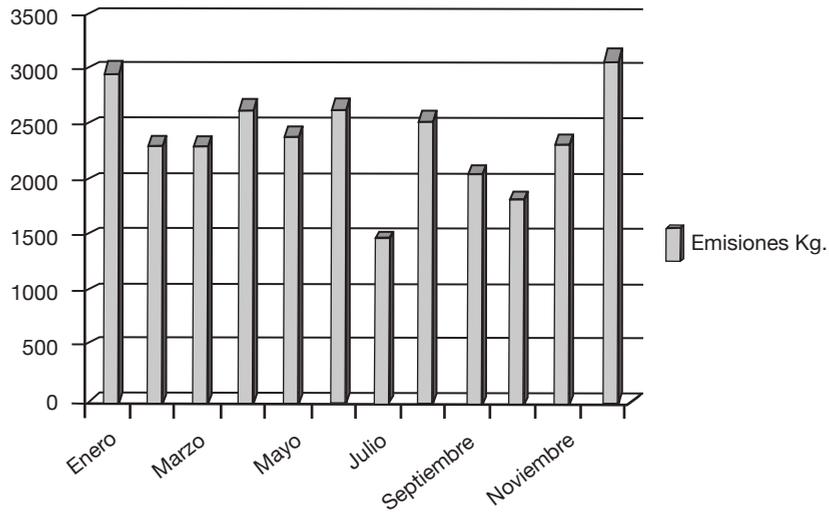
Después de haber realizado las conversiones por cada actividad a CO₂ equivalente, se pueden observar algunas figuras que darán la idea de cuánto contamina la instalación turística al medio ambiente.

Como se puede observar en los meses de diciembre y enero las emisiones de CO₂ aumentan considerablemente debido por supuesto al alto flujo de turistas porque esta época es de temporada alta para Cuba, como se muestra en la Figura 12.

El consumo de electricidad está categorizado por el Alcance 2 como emisiones indirectas que se emiten a la atmósfera pero no por esto menos importante, debido a que ésta, es primordial para la realización de manera general de la gran mayoría de las operaciones que se desarrollan en el destino turístico, por lo tanto es la que más se destaca por los altos consumos de la misma.

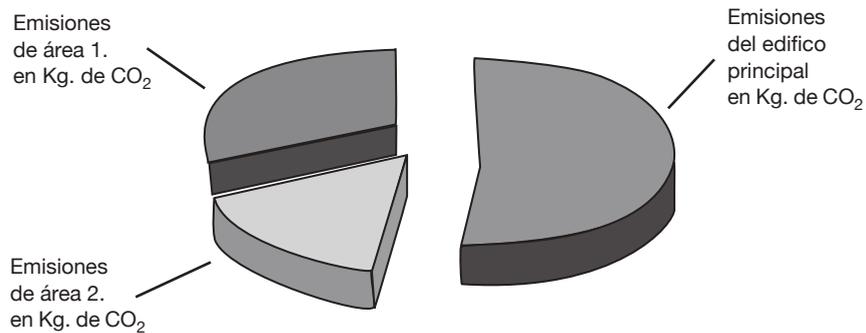
En la Figura 13 se observa el alto porcentaje de emisiones de CO₂ que son liberadas por el área del edificio principal, seguida de Área 1, representada con un 32% y Área 2 con un 16%.

FIGURA 12. EMISIONES DE CO₂ DADAS POR EL CONSUMO DE COMBUSTIBLE EN VEHÍCULOS DE TRANSPORTE DE SERVICIOS EN EL AÑO 2017



Fuente: elaboración propia.

FIGURA 13. EMISIONES DE GEI DADAS POR EL CONSUMO DE ELECTRICIDAD EN EL AÑO 2017



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la figura anterior el alcance de mayores emisiones son las causadas por el consumo de electricidad (alcance 2) emisiones indirectas.

1. Conclusiones

Como resultado de la revisión de la literatura científica sobre los procedimientos y metodologías de PML en destinos turísticos en Cuba y el mundo, se comprueba la importancia de las PML para la sostenibilidad de los destinos turísticos, así como las posibilidades de abordar esta problemática desde diferentes aristas. Queda demostrado que la integración de los objetivos económicos, ambientales y sociales en las opciones de PML aún necesitan una mayor profundización, por lo cual, la presente investigación se considera actual y pertinente.

Como parte de la investigación, se obtuvo un procedimiento para aplicar el concepto de PML como contribución al mejoramiento de la sostenibilidad del destino turístico, sustentado en los principios de pertinencia, racionalidad, consistencia lógica y generalidad constituyendo un perfeccionamiento de la propuesta realizada por Espinosa Martínez (2011), enriquecido con la posibilidad de ser utilizado para cualquier instalación del destino y de éste como un todo, así como con la incorporación del análisis del ahorro de otros portadores energéticos como gasolina, diésel y gas licuado del petróleo, agua y la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero.

1. La aplicación del procedimiento propuesto permitió diagnosticar la situación actual del consumo de los recursos energéticos y agua, determinándose cuáles son las instalaciones críticas en estos procesos.

2. Los resultados obtenidos evidencian, de manera general que existen diferencias significativas entre las actividades analizadas, siendo las de consumo de combustible y consumo de energía eléctrica las actividades que más emisiones de GEI contabilizan, lo que hace que las medidas de reducción de la huella de carbono en su mayoría vayan enfocadas principalmente a estas actividades.

8. Recomendaciones

Derivadas del estudio realizado, se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Aplicar las restantes etapas y pasos del procedimiento para implementar las medidas de la PML en el destino turístico que permita un mejor aprovecha-

miento de los recursos que se utilizan en la producción de los servicios que se brindan en éste, disminuyendo la generación de desechos y de gases de efecto invernadero.

2. Divulgar los resultados de esta investigación mediante artículos científicos, presentaciones en congresos y cursos de formación, para lograr su consolidación teórica práctica, y extender progresivamente los resultados obtenidos a otros destinos del país, con las correspondientes adecuaciones, para continuar incrementando la capacidad generalizadora del instrumental metodológico desarrollado.

3. Trasmitir los resultados de la investigación a otros destinos turísticos del país para valorar la pertinencia de su aplicación en destinos similares y convertir el procedimiento propuestos en un instrumento de trabajo permanente.

Bibliografía

- Espinosa Martínez, J. U. (2011). *Propuesta de un Procedimiento de Producciones Más Limpias en la Unidad Básica de Construcción y Montaje Especializado Villa Clara*. (Tesis de pregrado inédita), Universidad Central “Marta Abreu “de Las Villas. Cuba.
- Iglesias Cuesta, E. (2014). Estrategia ambiental cubana: voluntad política y retos actuales. En *Ciencia y técnica*. Radio COCO. Habana. Cuba.
- Komiyama, H. and Takeuchi, K. (2006). *New Discipline. Sustainability Science*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1007/s11625-006-0007-4>
- Martín Sánchez, G. (2007). Integración de Prácticas de “Producción Más Limpia” a los Sistemas de Gestión Ambiental. *Revista Investigaciones Marinas*. Vol 29, No 1. Recuperado de <http://www.rim.uh.cu/index.php/RIM/article/view/111>
- Organización Naciones Unidas. (2015). *Convención Marco sobre el Cambio Climático*. Paris.
- Organización Mundial del Turismo. (1995). *Carta de turismo sostenible*. Lanzarote. Islas Canarias, España.
- Terry-Berro, C. C. (2005). Enfoque actual de las iniciativas en producción más limpia y sus proyecciones en el ámbito nacional en Cuba. *Revista electrónica de la Agencia de Medio Ambiente*. Año 5, No.9. Recuperado de <http://ama.redciencia.cu/articulos/9.01.pdf>
- Terry-Berro, I. C. C. (2002). Producción más limpia en el sector turístico. En *Revista electrónica de la Agencia de Medio Ambiente*. Año 2, No.3. Recuperado de <http://ama.redciencia.cu/articulos/3.02.pdf>



Fuente: Potthast, E. H., (1857-1927). Une famille excursion. [Imagen]. Recuperado de: [http://fr.wahooart.com/Art.nsf/O/8LHS5N\\$File/Edward-Henry-Potthast-A-Family-Outing-1.JPG](http://fr.wahooart.com/Art.nsf/O/8LHS5N$File/Edward-Henry-Potthast-A-Family-Outing-1.JPG).

Proceso de transferencia tecnológica y su impacto en la crianza animal campesina, en el centro de México

*Technology transfer process and its impact
on the peasant animal husbandry,
in Central Mexico*

Artículo recibido:12/02/2018

Aceptado:03/05/2018

Mónica Elizama Ruiz Torres *
ORCID: 0000-0001-8465-5941

Carlos Galdino Martínez García **
ORCID: 0000-0001-9924-3376

RESUMEN

Las políticas de desarrollo rural en el Estado de México tienen por objetivo disminuir las brechas tecnológicas a través de la capitalización, vía la adopción de tecnologías agropecuarias. En Villa Victoria, se promovió la incorporación de molinos de martillos a través de una Organización Gubernamental (OG) y una No Gubernamental (ONG), con el propósito de incorporar rastrojo de maíz y granos molidos, para mejorar la nutrición de la crianza animal. El objetivo del trabajo fue analizar el proceso de transferencia de un molino de martillos y su impacto en la crianza animal campesina, considerando a los actores involucrados, productores, ONG y OG. El análisis del proceso se realizó a través del método de evaluación rápida del conocimiento de los sistemas agropecuarios (RAAKS). Se determinó que el proceso de transferencia del molino no fue producto de una demanda local, sino una oferta institucional, mientras que los productores fueron receptores pasivos.

Palabras clave: transferencia tecnológica, economía campesina, modos de vida.

* Investigadora. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.

** Profesor-Investigador. Universidad Autónoma del Estado de México, México.

ABSTRACT

Rural development policies in Mexico have the objective to reduce technological gaps through the capitalization, with the promotion and adoption of agricultural technologies. In the Municipality of Villa Victoria, has been promoted the introduction of some hammers mills by the collaboration between a Governmental Organization (GO) and Non Governmental Organisation (NGO). with the purpose to incorporate ground maize straw and ground grains to the animal feeding in order to improve nutrition of the peasant animal husbandry. The aim of this research was to analyse the transfer process of a hammers mill and its impact on the peasant animal husbandry, considering the actors involved in the process such as producers, NGO and GO. The analysis was conducted through Rapid Appraisal Agricultural Knowledge Systems (RAAKS). It was observed that the transfer process of the hammers mill was an institutional offer; instead a local demand, then producers acted as passive receiver.

Keywords: technology transfer, peasant economy, rural livelihoods

Como referenciar este artículo:

Ruiz, M. y Martínez, C. (2018). Proceso de transferencia tecnológica y su impacto en la crianza animal campesina, en el Centro de México. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 309-331.

Introducción

Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, el 75% de la población pobre en el mundo dependen de las actividades agropecuarias como la principal fuerza motriz de la economía rural (FAO, 2002).

En Latinoamérica y el Caribe, la agricultura familiar representa a poco más del 80% de las unidades productivas, produce entre el 27 y 67% de los alimentos y genera entre el 57 y 77% del empleo en zonas rurales (FAO-BID, 2007).

La ganadería es uno de los sectores productivos más importantes en las economías rurales, ocupa casi el 80% de todas las tierras agrícolas y sostiene los medios de vida y la seguridad alimentaria de casi 1300 millones de personas (FAO, 2012). Adicionalmente, es multifuncional, ya que además de proporcionar proteínas de alta calidad a los consumidores e ingresos regulares a los productores, aporta indirectamente insumos agrícolas, tales como tracción animal y estiércol utilizado en la producción de los cultivos (FAO, 2012).

En México, es clara esta multifuncionalidad de las actividades agropecuarias, dado que, las zonas rurales guardan múltiples elementos culturales que resguardan la cultura tradicional cambiante y que conforman un amplio complejo mosaico de visiones del mundo, conocimiento, ritos, prácticas, redes sociales, entre otros (Guzmán-Gómez y León-López, 2014). Para Pérez Sánchez y Juan Pérez (2016) en el centro de México convergen diversos sistemas agrícolas de origen mesoamericano, tales como chinampas, huertos, milpas, terrazas, etc. Cada uno de ellos con diversas características ecológicas, geográficas y socio-culturales que los relacionan directamente con la historia de las comunidades campesinas, las políticas del agua, suelo, tenencia de la tierra, productividad y rendimiento agrícola, conocimiento tradicional y alimentación.

Pese a la importancia cultural de los sistemas campesinos, la población rural conforma un sector subordinado de las visiones actuales de la modernización (Guzmán-Gómez y León-López, 2014). Es por ello que, desde la década de los cuarenta, se han aplicado programas de desarrollo regional con el objetivo de aprovechar los recursos naturales, mejorar la productividad del campo y reducir la pobreza de la población rural (Ortiz Jiménez *et al.*, 2013).

Los municipios se han convertido en actores de gran relevancia en el diseño e implementación de políticas públicas (Moreno Jaimes, 2015); sin embargo, aún existen brechas tecnológicas, sobre todo en productores de pequeña escala. Para Forero Camacho, Rojas Carvajal y Argüelles-Cárdenas (2013) la reducción de estas brechas implica generar políticas de innovación de tecnologías agropecuarias, que respondan a la realidad de cada zona, puesto que,

sin una adopción que conlleve un progreso productivo y económico, la pobreza rural puede acrecentarse significativamente.

Sánchez Toledano, Zegbe Domínguez y Rumayor Rodríguez (2013) define a la innovación tecnológica como el proceso por el cual el productor agropecuario sustituye una práctica de uso común por otra novedosa, lo que implica un proceso de aprendizaje y cambio del sistema de producción.

Para Prospero-Bernal, Martínez-García, Olea-Pérez, López-González y Arriaga-Jordán (2017) es el proceso interactivo de aprendizaje y negociación entre los participantes, involucra un conjunto de nuevas herramientas o conocimientos que pueden ser utilizados por los productores para hacer cambios en las prácticas agropecuarias, posee un enfoque social y genera un impacto económico. Forero Camacho *et al.* (2013) identifica el capital humano y financiero como elementos clave para la adopción de tecnologías en zonas rurales mientras que Arnon (1989), resalta a las políticas institucionales y la falta de acuerdo entre productores, extensionistas y organizaciones, como los principales factores que afectan directamente la forma de introducción de tecnologías en sectores agrícolas.

Para Gómez, Castelán, Nava y Sánchez (2009) los objetivos de los proyectos de transferencias de tecnologías agropecuarias no siempre están acordes con las funciones y propósitos de la crianza animal campesina, puesto que la visión de desarrollo rural propuesta por las organizaciones gubernamentales (OG) y las organizaciones no gubernamentales (ONG) se enfoca exclusivamente en el incremento de la producción y la capitalización.

En el Estado de México, las políticas de desarrollo rural han tenido por objetivo disminuir las brechas tecnológicas de los productores rurales, a través de la capitalización de las granjas vía la adopción e innovación de tecnologías agropecuarias.

En el Municipio de Villa Victoria, el trabajo conjunto de una organización gubernamental (OG) y una organización no gubernamental (ONG) promovió la introducción de un molino de martillos, con el propósito de incorporar rastrojo de maíz molido (RMM) y otros granos para mejorar la nutrición de los hatos ganaderos de pequeña escala. Los objetivos específicos planteados por la ONG para el uso de la tecnología propuesta fueron: 1) aumento de la producción pecuaria al mejorar la dieta animal; 2) aprovechar y optimizar de mejor manera los recursos locales, específicamente el rastrojo de maíz entero (RME) y otros granos; 3) apoyar la producción pecuaria en áreas marginadas para incrementar los ingresos familiares a través de la ganadería.

El molino fue financiado en un 40% por la ONG y el 60% restante por la OG. El apoyo fue solicitado a través de un formato oficial respetando las vertientes federales para el financiamiento de proyectos. Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación fue analizar el proceso de transferencia del molino de martillos y

su impacto en la crianza animal campesina, considerando a los actores involucrados: productores, ONG y OG en el Municipio de Villa Victoria, Estado de México.

Métodos

La investigación se realizó en San Marcos de la Loma, Municipio de Villa Victoria, Estado de México. El municipio se encuentra localizado a 46 kilómetros al noreste de la capital del Estado de México y a 111 kilómetros del Distrito Federal. Su latitud norte es de 19° 26' y longitud oeste de 100° 00', altitud de 2,570 msnm y una extensión territorial de 424.03 km² que representa el 1.89% del territorio del Estado de México. Se caracteriza por tener asentamientos indígenas, específicamente, mazahuas; su actividad económica principal es la agricultura de subsistencia y la ganadería de traspatio.

A nivel demográfico, su población total es de 3401 habitantes, de los cuales 1683 son hombres que representan 49.5% y 1718 son mujeres que equivale al 50.5% con respecto del total (INEGI, 2010). Estas personas constituyen un total de 141 hogares censales, de los cuales el 86.8% tienen jefatura masculina y el 13.2% jefatura femenina. Los hogares tienen en promedio 5.9 miembros de familia. El 26.56% de la población de más de 15 años es analfabeta y el 55.31% no completaron los estudios de primaria. Según el Consejo Nacional de Población la localidad tiene un índice de marginación de 0.7366 con un grado de marginación muy alto, ocupa el lugar 263 en el contexto estatal (CONAPO, 2010).

El análisis del proceso de transferencia del molino de martillos se realizó a través del método de evaluación rápida del conocimiento de los sistemas agropecuarios (RAAKS, por sus siglas en inglés) propuesto por Salomón y Engel (1999). El método consta de tres fases (A, B y C). Cada fase cuenta con sus propias técnicas participativas llamadas ventanas y una guía de preguntas para facilitar su aplicación. La fase A, presenta cinco ventanas enfocadas a la determinación del problema. La fase B, cuenta con ocho ventanas enfocadas al análisis de impacto y obligaciones de los actores. Finalmente, la fase C, tiene tres ventanas enfocadas a la planificación de acciones y estrategias (Salomón y Engel, 1999). Para fines del objetivo planteado, este estudio únicamente utilizó las ventanas de la fase A y B.

Las ventanas de la fase A y B fueron aplicadas en dos talleres; el primero con 11 productores del grupo del molino, quienes fueron elegidos por ser miembros activos del grupo de una lista de 50 integrantes que fue proporcionada por la ONG. El segundo taller se realizó con tres integrantes de la ONG, quienes estaban directamente relacionados con la transferencia del molino hacia la comunidad.

Para realizar el análisis, en cada taller la información se agrupó en matrices y esquemas con el propósito de realizar una discusión con los productores

y la ONG; además se complementó con documentos oficiales proporcionados por la ONG. La información de la OG se obtuvo a través de una entrevista semi-estructurada con un informante clave de dicha organización, además fue complementada con documentos oficiales proporcionados por la OG.

Finalmente, con la información obtenida de la comunidad, ONG y OG, se describió y analizó el proceso de transferencia tecnológica hacia la comunidad. Cabe mencionar que por cuestiones éticas y de confidencialidad en los datos, se omitieron tanto el nombre de los involucrados como el de la OG y ONG.

El análisis económico del RMM se realizó a través del método de presupuestos parciales por actividad (Wiggins *et al.*, 2001). Participaron los 11 productores activos del grupo del molino que fueron divididos en tres estratos económicos a través del método de ordenamiento de riqueza¹ (Grandin, 1988): bajo (EEB), medio (EEM) y alto (EEA) con tres informantes clave.

Se aplicó un cuestionario para obtener la inflación y así poder estimar el costo por kilogramo de rastrojo de maíz molido (\$/kg de RMM) y el costo total de molienda del rastrojo de maíz (\$/CT). Se consideraron las siguientes variables: kg de rastrojo de maíz molido, costo de traslado del rastrojo de la parcela a la unidad familiar, costo de traslado del molino a la unidad familiar, costo de uso de combustible, costo por mano de obra contratada (MOC), costo de oportunidad de la mano de obra familiar (MOF). Los costos considerados como constantes por los miembros del grupo fueron los de cooperación por el uso del molino por día (\$20), cooperación para la compra de refacciones del molino por periodo de molienda (\$70) y de oportunidad por kg de RMM (\$1).

Para el análisis del impacto tecnológico se tomó como base el objetivo explícito en los documentos de la ONG: “Mejorar la nutrición e incrementar la producción ganadera de las especies de la producción campesina en pequeña escala”. En esta etapa de investigación, participaron 18 productores (miembros y no miembros del grupo del molino), esto con el propósito de identificar si la tecnología había tenido impacto positivo o negativo en otros miembros de la comunidad. Los 18 productores fueron divididos por estrato económico (EEB, EEM y EEA) a través de un ordenamiento de riqueza (Grandin, 1988) con tres informantes clave.

La información obtenida de las técnicas participativas se trianguló para asegurar su validez (Anderson y Rietbergen, 1994), comparando la información del flujograma, línea de tiempo y matriz de dos vías. El análisis se realizó a través de discusión con los actores participantes y estadística descriptiva. Cada indicador

¹ El ordenamiento de riqueza es un método de investigación participativa, en el cual los miembros de la comunidad definen riqueza y se clasifican ellos mismos de acuerdo a su criterio y a la posesión de bienes de cada individuo (Grandin, 1988).

se representó en porcentaje en una gráfica de AMIBA² (Brink Ten, Hosper y Colin (1991), donde la línea de la periferia representa 100%, es decir, el valor que los productores quisieran tener. La comunidad está representada por la línea del centro donde el valor del indicador (eje) fue dado por la percepción de la gente.

Se consideraron los siguientes indicadores:

1. Migración, cuyas categorías fueron: 1 migración y 2 no migración. En la AMIBA se representó el porcentaje de familias donde al menos un integrante emigra.
2. Superficie de tierras, representa el promedio de hectárea por productor y estrato. En la AMIBA se incorporó el porcentaje de los 18 productores que tienen una cantidad de hectáreas igual o mayor a la considerada necesaria para alimentar a su familia y animales.
3. Diversidad animal, representa el número de especies por familia. En la AMIBA se ejemplifican los valores promedio como porcentajes, se toma como referencia la cantidad de especies que los productores desearían tener en su unidad familiar.
4. Importancia de las especies animales y sus funciones, se identificaron a través de una escala (10, 9, 8, 7, 6...), donde el número 10 representó las especies y funciones de mayor importancia y así sucesivamente. En la AMIBA se representó el porcentaje de familias que cuentan con dichas especies y funciones.
5. Mercado, incluye el tipo de mercado para la compra y venta de animales, cuyas categorías fueron: 1 mercado interno y 2 mercado interno/externo.
6. Clasificación del mercado, cuyas categorías malo, regular y bueno se midieron en una escala del 1 al 10 (1 a 3.9 malo, 4 a 6.9 regular y de 7 a 10 bueno). Cada productor proporcionó la calificación según la dificultad o facilidad para vender sus animales dentro o fuera de la comunidad. El promedio de todas las calificaciones obtenidas se representó como porcentaje en la AMIBA.
7. Alimentación animal, implicó la elaboración de un calendario estacional (Geilfus, 2001) para identificar la disponibilidad de rastrojo de maíz entero (RME) y RMM a lo largo del año, así como los meses cuando los productores compraban algún forraje para alimentar a sus animales. En la AMIBA se representó el porcentaje de meses en los cuales los productores deponían de RMM para alimentar a sus animales con respecto al total de meses del año.

² AMIBA, es llamada así por la similitud con este protozoario y es una representación gráfica que muestra de forma cualitativa que nivel de cobertura del objeto deseado se tiene para cada indicador o variable planteada. Esto permite una comparación sencilla, gráfica e integral de las bondades y limitaciones de los sistemas de manejo que se están evaluando (Brink *et al.* 1991).

- 8) Impacto de las organizaciones, se midió con una escala del 1 al 10 (1 a 3.9 malo, 4 a 6.9 regular y de 7 a 10 bueno). Los productores asignaron la calificación a cada organización, consideraron su contribución a la comunidad. El promedio de las calificaciones se representó en la AMIBA.

Análisis del mecanismo de transferencia tecnológica

El proceso de transferencia tecnológica descrito en este trabajo está basado en el cumplimiento de lineamientos, objetivos, metas y políticas establecidas por la OG, sin considerar las necesidades y características de los productores rurales. La tecnología no parte de una demanda local, sino de una propuesta institucional con la finalidad de incrementar la producción animal, los productores de la comunidad actúan como receptores pasivos de la tecnología, por lo que el proceso de transferencia del molino fue lineal, descrito por Röling (1991) como de “arriba hacia abajo” por no tomar en cuenta las necesidades y exigencias de los usuarios.

Transferir tecnología no sólo implica pensar en las técnicas, materiales o procesos que generan un desarrollo, sino que deben considerarse aquellas que demanden los productores y que sean adecuadas a sus necesidades, por lo que el proceso debería llevarse a cabo de “abajo hacia arriba” (Casanovas, 2002).

Ventajas y desventajas del molino identificadas por los productores y ONG

Las ventajas y desventajas del molino dentro de la comunidad fueron enumeradas en orden jerárquico de acuerdo a su percepción e importancia para los productores y miembros de la ONG. En el Cuadro 1 se visualiza que los productores y la ONG consideran de diferente manera las ventajas del molino de martillos.

Para los productores, las ventajas relacionadas con el mejoramiento de la alimentación animal fueron las últimas, mientras que para los miembros de la ONG fueron las primeras. La ausencia de un fin común entre productores y ONG es un factor negativo para la adopción tecnológica, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura considera que la generación de nuevas tecnologías debe realizarse paralelamente con el productor, tomando en cuenta su propia idiosincrasia, cultura, intereses y condiciones agroecológicas y económicas en las que se desarrolla (FAO, 1988), pues estos aspectos son una seria condición que limita las adopciones tecnológicas.

CUADRO 1. VENTAJAS DEL MOLINO INDICADAS
POR LA COMUNIDAD Y ONG

Ventajas (comunidad)	Ventajas (ONG)
1. Disponibilidad de la máquina.	1. Mejorar la alimentación animal.
2. Se muelen forrajes y granos.	2. Mayor aprovechamiento de RME y granos.
3. Económica, no se renta el molino para moler RME y granos.	3. Disminución del costo de molienda.
4. Transporte, no se transportan forrajes o granos al molino.	4. Disponibilidad del molino.
5. Menor desperdicio del rastrojo.	5. Incremento de peso en animales.
6. Los animales consumen mejor el RMM.	6. Suministro de alimentos mezclados y mejorar la calidad nutricional.
7. Realizar mezclas de alimentos.	7. Favorecer la formación de grupos.
8. Mejor condición corporal animal.	8. El molino se usa fácilmente.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a las desventajas (Cuadro 2), se visualiza que las tres primeras, que tanto productores y miembros de la ONG identificaron, están enfocadas al aspecto económico, que fue considerado como una limitante por los productores con menos recursos económicos para el uso de la tecnología; dado que los miembros del grupo no contaban con un fondo de ahorro y como consecuencia todos tenían que cooperar la cantidad establecida por el líder del grupo para la compra de refacciones, composturas y uso del molino; lo que motivó conflictos y rupturas entre los productores, provocando la salida de poco más del 70% de los que originalmente integraban el grupo, quedando sólo 11 integrantes. Schaefer y Hans (1988) mencionan que productores de bajos recursos al no tener la posibilidad de amortiguar los gastos generados por las tecnologías prefieren no continuar con ellas.

CUADRO 2. DESVENTAJAS DEL MOLINO DE MARTILLOS POR LA COMUNIDAD Y ONG

Desventajas (comunidad)	Desventajas (ONG)
1. El grupo no cuentan con ahorros para mantenimiento del molino.	1. Los productores no contemplan el reemplazo del molino.
2. Pagar \$100 a la persona que sabe usarlo.	2. Falta de organización para formar una caja de ahorro.
3. Inconformidad para cooperar.	3. Inconformidad de cooperaciones.
4. Falta de conocimiento de su uso.	4. Poca disponibilidad de RMMG y maíz.
5. Llevar el molino a lugares lejanos.	5. Falta de interés por aprender a usarlo.

Fuente: elaboración propia.

La falta de conocimiento para el uso del molino fue percibida por los productores como un factor restrictivo en la adopción tecnológica. La ONG únicamente dio la demostración del uso a los miembros del comité, formado por un presidente, secretario, tesorero y vocal, por lo que no se recibió una capacitación formal para aprender a usarlo.

Adicionalmente, muchos de ellos no tuvieron acceso al manual de propietario por no saber leer. Para Mesa y Machado (2009) la adopción de tecnologías exige la capacitación del capital humano, con la visión y los conocimientos necesarios para asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción agropecuaria.

Contrario a la percepción de los actores, el coordinador de la ONG opinó que *“existe falta de interés en los productores para aprender a usar el molino, y que además ellos cuentan con el manual”*. Para Dorfman (1996) el nivel de educación de los productores juega un papel importante en la adopción de tecnologías. Adicional, Lakjaa, Adbellaouri y Amrami (1994) expresan que, si los productores utilizan la tecnología sin comprender sus principios, es poco probable que puedan hacer un uso eficiente de la misma.

A pesar de la falta de difusión del uso correcto de la tecnología, cabe mencionar que el capital humano presente en los modos de vida de la zona de estudio se vio favorecido, ya que cuatro miembros del grupo aprendieron a usarla.

Análisis económico del RMM

Se identificó que, de los productores activos del grupo del molino dos pertenecían al EEB, dos al EEM y siete al EEA. Estos últimos contaban con una mayor superficie de tierra, lo que repercutió en la producción de RME y por consiguiente

en la cantidad de RMM a un menor costo (Cuadro 3). Los productores del EEB y EEM, reconocieron que, contar con bajos recursos económicos y menor producción de RME, son limitantes para el uso de la tecnología a un 100%. En este sentido, Van't (2002), menciona que tecnologías costosas no deben ser dirigidas a productores pequeños con debilidades económicas y productivas, ya que, no encajan en la realidad de sus sistemas, provocando su desplazamiento y su abandono.

CUADRO 3. COSTOS POR ESTRATO DE LA MOLIENDA DEL RASTROJO DE MAÍZ

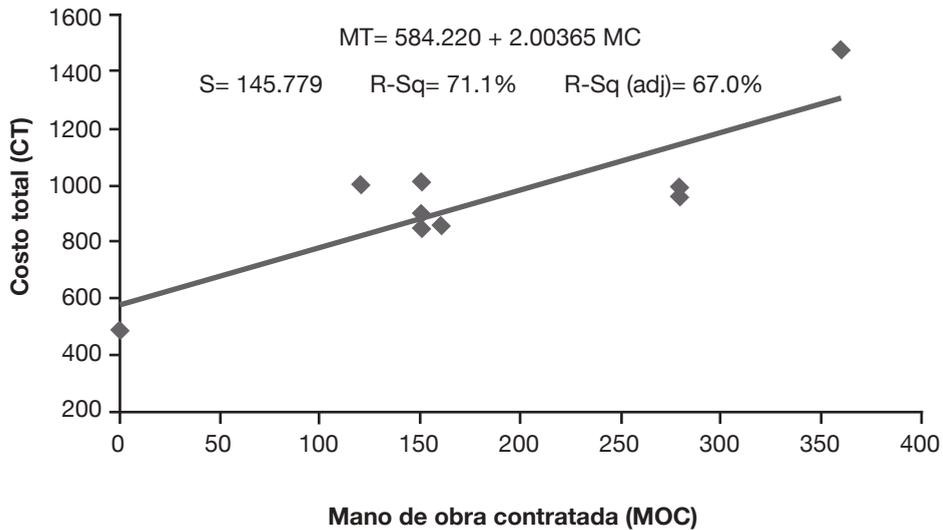
Variable	EEB n=2 Media	EEM n=2 Media	EEA n=7 Media
Superficie de tierras (ha)	1.2	1.5	2.4
Cantidad (kg) de RMM	500	425	1443
Costo (\$) del traslado del RME	250	275	584
Costo (\$) del traslado del molino	0	15	15.6
Costo (\$) del combustible	28	45.5	176
Costo (\$) por uso del molino	20	20	20
Costo (\$) cooperación para refacciones	70	70	70
Costo (\$) por mano de obra contratada	80	142.5	217
Costo (\$) de oportunidad de mano de obra familiar	125	150	123
Costo (\$) de oportunidad de RMM	1	1	1
Costo (\$) en efectivo por kg de RMM	1.02	1.21	0.83
Costo (\$) total por kg de RMM	2.02	2.21	1.83
Costo (\$) en efectivo de la molienda de rastrojo	510.5	528	1103
Costo (\$) total de la molienda de rastrojo	635.5	678	1226

EEB= Estrato económico bajo, EEM=Estrato económico medio, EEA=Estrato económico alto.

Fuente: elaboración propia.

El análisis de regresión, mostró una relación lineal positiva significativa ($P < 0.05$) entre las variables de costo por MOC y CT (Figura 1), lo que indica que al aumentar los gastos por concepto de MOC, aumentara el CT en la molienda del rastrojo.

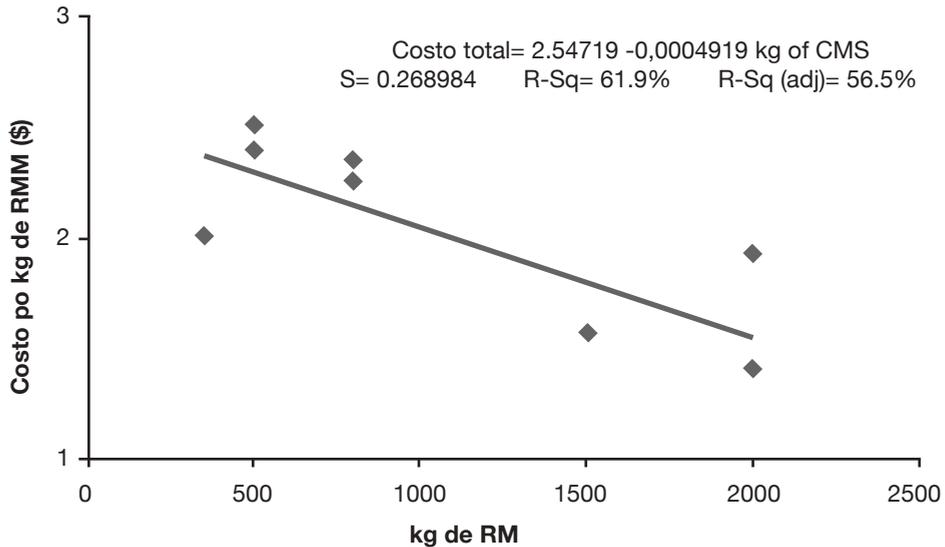
FIGURA 1. RELACIÓN DE VARIABLES



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, el menor costo por kg de RMM que presentó el EEA en relación a los otros dos estratos, se puede atribuir a la mayor cantidad de rastrojo de maíz que molieron; dado que, las variables de costo por kg de RMM y la cantidad (kg) de RMM, presentaron una relación lineal negativa significativa ($P < 0.05$) (Figura 2); indicando que, a mayor cantidad de rastrojo, menor será el costo por kg.

FIGURA 2. RELACIÓN DE VARIABLES KG DE RMM
Y COTO POR KG DE RMM



Fuente: elaboración propia.

Impacto del uso del molino de martillos y RMM en la crianza animal campesina

El EEA presentó una mayor disponibilidad de recursos, ya que indicadores como migración, superficie de tierra, diversidad de especies animales y facilidad para su venta fue mayor, en comparación con los productores del EEB y EEM (Cuadro 4).

CUADRO 4. DIFERENCIAS ENTRE ESTRATOS DE LOS INDICADORES ANALIZADOS

Indicador	Estratos sociales		
	Bajo	Medio	Alto
Migración	Familias (67%)	Familias (83%)	Familias (100 %)
Tierras (ha)	1.2	1.5	2.4
Diversidad animal	3	4	5
Especies de mayor presencia	Pollos y ovinos	Pollos y ovinos	Bovinos, caballos y pollos
EMI	Pollos, ovinos y burros	Pollos y caballos	Bovinos y ovinos
EMI para consumo	Pollos y ovinos	Pollos y ovinos	Pollos y ovinos
EMI para convertible	Pollos y ovinos	Pollos y ovinos	Patos y bovinos
Clasificación mercado	Regular (6.8)	Bueno (8)	Bueno (8.5)
Tipo de mercado	Interno	Interno y EO	Interno y externo
Sobrevivencia aves	74%	51%	77%

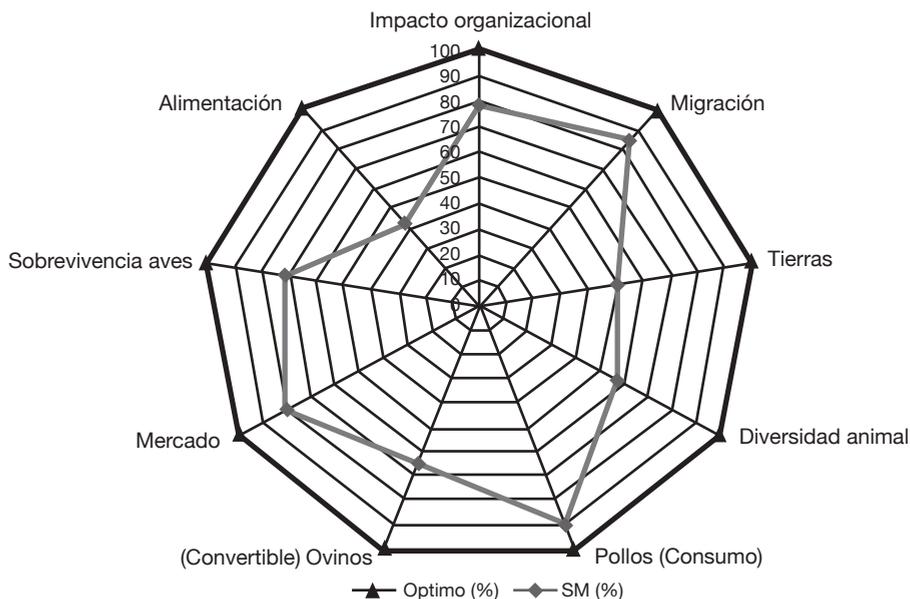
EMI= especie de mayor importancia, EO= externo ocasionalmente.

Fuente: elaboración propia.

Migración

La migración, para los tres estratos, fue la principal fuente de ingresos en las familias, puesto que lo que obtienen de la crianza animal no es suficiente para satisfacer las necesidades del hogar. En promedio, el 84% de las familias participantes, tienen al menos un miembro que ha migrado, principalmente a la Ciudad de México, donde los hombres se emplean en trabajos de albañilería y las mujeres como trabajadoras domésticas (Figura 3).

FIGURA 3. IMPACTO TECNOLÓGICO EN INDICADORES DE LA CRIANZA ANIMAL DE SAN MARCOS



Fuente: elaboración propia.

Los ingresos obtenidos por los trabajos asalariados sirven para la compra de animales, principalmente ovinos y bovinos, que son percibidos socialmente como una fuente de ahorro. Para Meert, Van Huylenbroeck, Vernimmen, Bourgeois y Van Hecke (2005), el trabajo asalariado fuera de las granjas constituye una estrategia para la supervivencia de las mismas, dado que los ingresos complementarios contribuyen a estabilizar las finanzas de los hogares que de otro modo serían fuertemente influenciados por las fluctuaciones de los precios y ciclos estacionales.

Superficie de tierra

La superficie de tierra, que se percibió como necesaria para alimentar a todos los integrantes de la familia y animales, fue de 2 a 2.5 hectáreas. Se detectó que todos los productores del EEA y algunos del EEM y EEB cuentan con esta superficie, quienes representan el 50% (Figura 3). Sin embargo, cuatro productores del ESM y tres del ESB no cuentan con dicha superficie, lo que se visualiza como una

limitante para el uso del molino que favorece sólo a un sector de la población, pues al producir poco rastrojo de maíz prefieren dárselo entero a los animales.

“no muelo mi rastrojo porque no tengo dinero y además no me rinde, mejor se los doy entero”. Mujer. San Marcos de la Loma.

Diversidad animal

En la zona de estudio se identificaron nueve especies productivas: bovinos, ovinos, equinos, burros, pollos, guajolotes, patos, palomas y cerdos. Cada unidad familiar tiene de dos a siete especies diferentes, dependiendo del estrato económico. El promedio fue de cuatro, lo que representa el 57% (Figura 3) de las especies que los productores desearían tener en su unidad familiar.

La diversidad animal en cada estrato económico se relaciona con las percepciones sobre la utilidad y la cantidad de especies animales que la unidad familiar puede alimentar. Para EEB y EEM, los pollos y ovinos representan una estrategia de venta, intercambio y ahorro. Dorward *et al.* (2009), identificaron en la misma zona de estudio cuatro funciones principales de la crianza animal en productores pobres, las cuales son: 1. Auto-consumo (carne, leche y huevo), 2. Apoyo complementario en las actividades agrícolas (proporcionando fuerza de tracción y estiércol), 3. Amortiguador de ingresos variables, por ejemplo, de las actividades agrícolas o de trabajo temporal y 4. Provee activos de seguro contra demandas impredecibles de dinero.

Para Nahed (2002), la diversidad de especies, a través de sus funciones, permite enfrentar necesidades eventuales en cada unidad familiar. Preston (2002) demuestra que la diversidad animal en las familias campesinas menos favorecida, no tiene el propósito de aumentar la producción, más bien, es un complemento que da sinergia al sistema.

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura la diversidad ganadera forma parte de la estrategia familiar para la gestión del riesgo y de esta forma asegurar la estabilidad alimentaria de las familias en zonas rurales (FAO, 2012). Adicionalmente contribuye a fortalecer el capital humano en tanto que facilita el pago de servicios médicos y educativos.

Para el EEA, los patos y los bovinos se visualizan como especies indispensables en el ejercicio agropecuario, por lo que este grupo en particular, se vio beneficiado con el uso de la tecnología, al optimizar el rastrojo de maíz y mejorar la nutrición animal.

“Con el RMM se desarrolla más el ganado por que lo aprovecha más, y si se da con alimento y maíz se lo comen perfectamente, entonces es un beneficio para criar ganado bobino, porque cuando los vendemos lo pagan por kilo, de lo contrario, si están flacos lo pagan por pieza”. Hombre. San Marcos de la Loma.

Mercado

La facilidad de venta de animales, dentro o fuera de la comunidad, fue percibida como buena, debido a que el promedio de calificaciones fue de 8.0, representándose en la AMIBA como 80% (Figura 3). Sin embargo, cada estrato económico manifestó diferentes oportunidades de mercado. Los productores del EEB, presentaron una mayor dificultad para comercializar sus animales, puesto que son vendidos localmente a compradores externos, quienes pagan precios bajos.

“La gente quiere comprar barato, y si uno quiere vender fuera de la comunidad, tiene uno que alquilar camioneta, además uno tiene que sacar una constancia por animal con el delegado y cada una cuesta 20 pesos y no conviene”. Hombre. San Marcos de la Loma.

Los productores del EEA, presentaron mayor facilidad de mercado fuera de la comunidad, ya que, en su totalidad cuentan con vehículo particular para transportar a los animales.

“El contar con camioneta facilita las cosas para vender y comprar animales fuera de la comunidad, porque en la comunidad nadie paga de contado, si se vende uno o dos borregos es fácil, pero si fueran más no los compran”. Hombre, San Marcos de la Loma.

Alimentación Animal

El RME se encuentra disponible en la unidad de producción por ocho meses; mientras que el RMM cinco, lo que representa el 41.6% de los meses del año (Figura 3). La menor disponibilidad del RMM origina la compra de forraje (pacas de avena y rastrojo de maíz) ocasionando que productores del EEB al no tener ingresos suficientes opten por vender el hato ganadero.

“Tenía una yunta de bovinos y cuando se me acabó el RMM no me convenía mantenerlos, porque hice la cuenta de las pacas de rastrojo que tenía que comprar en un mes e iba a gastar ochocientos pesos y mejor los vendí”. Hombre. San Marcos de la Loma.

“El RMM tiene una menor disponibilidad y los animales se lo acaban más rápido, además genera gastos de molienda y provoca un gasto extra por la compra de forrajes”. Hombre. San Marcos de la Loma.

Impacto de las Organizaciones

El impacto de las organizaciones fue percibido por los productores como bueno, el promedio de calificaciones para este indicador fue de 8.0, representándose en la AMIBA como 80% (Figura 3). Para el caso de la ONG, los productores reconocen que ha sido una organización clave en el desarrollo de las actividades pecuarias, y han obtenido diversos beneficios a partir de su presencia en la comunidad. Sin embargo, cuando terminó el proyecto del molino de martillos, se alejó de la comunidad gradualmente, lo que deterioró su reconocimiento por los productores.

Conclusiones

El proceso de transferencia del molino se basó en los objetivos planteados por la ONG y en el cumplimiento de lineamientos y políticas establecidas por la OG; por lo que la tecnología no fue producto de una demanda local, sino de una oferta institucional, por lo que los productores en San Marcos de la Loma fueron receptores pasivos.

Las percepciones sobre las ventajas y desventajas de la introducción del molino de martillos son diferentes para la ONG y los productores. La ONG prioriza el uso del martillo puesto que se relaciona con el mejoramiento de la alimentación animal, mientras que para los productores, sobre todo aquellos en con EEB resulta un gasto innecesario y poco factible.

El análisis económico mostró, que los productores del EEA aprovechan de mejor manera el molino en comparación con EEB y EEM; esto debido a que poseen una mayor superficie de tierras y en consecuencia una producción de rastrojo de maíz que permitió moler forraje a un costo menor.

El análisis de los indicadores para medir el impacto del molino sobre la crianza animal reveló que, los productores de los estratos EEB y EEM tuvieron un impacto negativo, sobre todo en el capital financiero, ya que los costos de molienda se elevaron y la menor disponibilidad de RMM originó la compra de forraje para la alimentación del ganado.

Este trabajo muestra evidencia empírica de que no siempre los objetivos de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales están acorde con la demanda local, por lo que se recomienda considerar la participación directa

y las características económicas de los productores (estratos económicos), así como las funciones más importantes de la crianza animal dentro de la unidad familiar, en la planificación de proyectos enfocados a transferencia de tecnologías hacia comunidades rurales; puesto que sólo de esta forma se lograrán interacciones exitosas en pro de las economías campesinas.

Bibliografía

- Anderson, S. y J. Rietbergen Mc Cracken (1994). *El diagnóstico participativo: Un manual aplicado de técnicas*. México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Arnon, I. (1989). *Agricultural research and technology transfer*. U.K.: Elsevier Applied Science-Essex.
- Brink Ten, B.J.E., S.H. Hosper y F. Colin (1991). A quantitative method for description and assessment of ecosystems: the AMOEBA – approach. En *Marine Pollution Bulletin*, 23(2), 65-70.
- Casanovas, J. (2002). *Nivel Tecnológico, Transferencia de Tecnología y la Cooperación al desarrollo*. España: Centro de Cooperación para el Desarrollo (CCD) de la Universidad Politécnica de Cataluña.
- CONAPO, Consejo Nacional de población (2010). Índices de marginación a nivel localidad con base en el XII Censo General de Población y vivienda 2010. Recuperado de: www.conapo.gob.mx
- Dorfman J. (1996). Modelling multiple adoption decisions in a joint framework. En *American Journal of Agricultural Economics*, 78, 547-557.
- Dorward, A., S. Anderson, Y. Nava, E. Sánchez, J. Rushton, J. Pattison y R. Paz (2009). Hanging in, stepping up and stepping out: livelihood aspirations and strategies of the poor. En *Development in Practice*, 19(2), 240-247.
- Geilfus, F. (2001). *80 herramientas para el desarrollo participativo, diagnóstico, planificación monitoreo y evaluación*. México: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).
- FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (1988). *Extensión rural: partiendo de lo posible para llegar a lo deseable*. 2ª edición, Santiago de Chile: FAO.
- FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2002). *La reducción de la pobreza y el hambre: La función fundamental de la financiación de la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural*. Recuperado de: <http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/003/Y6265S/Y6265S00.pdf>

- FAO-BID (2007). *Políticas para la agricultura familiar en América Latina y el Caribe*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-a1244s.pdf>
- FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2012). *La ganadería en la seguridad alimentaria*. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/016/i2373s/i2373s00.pdf>
- Forero Camacho, C., G. Rojas Carvajal y J. Argüelles-Cárdenas (2013). Capital social y capital financiero en la adopción de tecnologías ganaderas en zonas rurales altoandinas de Colombia. En *CORPOICA-Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 14(2), 149-163.
- Guzmán-Gómez, E. y A. León-López (2014). Peculiaridades campesinas del Morelos rural. En *Economía, Sociedad y Territorio*, 14(44), 175-200.
- Gómez, W., O. Castelán., G. Nava y E. Sánchez (2009). Identificación de indicadores de impacto en un programa de gobierno y modos de vida rurales. En *Estudios Sociales*, 17(34), 7-36.
- Grandin, B. (1988). *Wealth ranking in smallholder communities: A field manual*. Nottingham-England: Intermediate Technology Publications.
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010-Principales Resultados por Localidad*. Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv2010/iter_2010.aspx
- Lakjaa, A., M. Abdellaouri. y L. Amrami (1994). Innovation et restructuration des systemes d'exploration de la moto-pompe á eau par les agriculteurs de la zone d' Ouled Said (Settat, Maroc). En *Proceedings of the International Symposium Systems-Oriented Research in Agriculture and Rural Development*, Montpellier-France.
- Meert, H., G. Van Huylenbroeck, T. Vernimmen, M. Bourgeois, y E. Van Hecke (2005). Farm household survival strategies and diversification on marginal farms. En *Journal of Rural Studies*, 21, 81-97.
- Mesa, A.R. y H. Machado (2009). Capacitación de productores y directivos para la adopción de tecnologías de producción animal sostenible. En *Pastos y Forrajes*, 32, 1-8.

- Moreno Jaimes, C. (2015). Empoderamiento económico y género. Un caso de implementación de política en el ámbito municipal. En *Gestión y Política Pública*, 24(2), 579-612.
- Nahed, J. (2002). Animales domésticos y agroecosistemas campesinos. En *Revista de Agroecología (LEISA)*, 18, 10-11.
- Ortiz Jimenez, B., L. Jimenez Sánchez, M. Morales Guerra, A. Quispe Limaylla, A. Turrent Fernández, G. Rendón Sánchez, y R. Rendón Medel (2013). Nivel de adopción de tecnologías para la producción de jitomate en productores de pequeña escala en el estado de Oaxaca. En *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 4(3), 447-460.
- Pérez Sánchez, J.M. y J.I. Juan Pérez (2016). Agricultura de terrazas en el cerro Tenismo, Toluca, México. En *Terra Nueva Etapa*, 32(51). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72146268008>
- Preston, R. (2002). Hacia sistemas integrados a partir de recursos locales. En *Revista de Agroecología (LEISA)*, 18, 17.
- Prospero-Bernal, F., C.G. Martínez-García, R. Olea-Pérez, F. López-González y C.M. Arriaga-Jordán (2017). Intensive grazing and maize silage to enhance the sustainability of small- scale dairy systems in the highlands of Mexico. En *Tropical Animal Health and Production*, 49, 1537-1544.
- Röling, N. (1991). The agricultural research – technology interface: a knowledge system perspective en D. Kaimowitz (editor), *Making the Link: Agricultural Research and Technology Transfer in Developing Counties*, Boulder- Colorado: Westview Press.
- Sánchez Toledano, B.I., J.A. Zegbe Domínguez y A.F. Rumayor Rodríguez (2013). Propuesta para evaluar el proceso de adopción de innovaciones tecnológicas. En *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 4(6), 855-868.
- Salomón, L. y P. Engel (1999). *RAAKS: Un enfoque participativo de acción – investigación para facilitar el aprendizaje social para el desarrollo sostenible*. México: ICRA- México.

- Schaefer, K. y C. Hans (1988). Institutions and technical change in the development of smallholder agriculture, en Schaefer, K. y C. Hans. *Farming systems and resource economics in the tropics*, Berling- Germany: Wissenschaftsverlag VAUK- Kiel.
- Van't, H.K (2002). Optimizando estrategias pecuarias en sistemas agrícolas mixtos en Bolivia. En *Low External Input Sustainable Agriculture (LEISA)*, 18, 24-25.
- Wiggins S., R.R. Tzintzun, G.M. Ramírez, G.R. Ramírez, V.F. Ramírez, O. Ortiz, C.B. Piña, B.U. Aguilar, O.A Espinoza, F.A. Pedraza, H.G. Rivera y C. Arriaga Jordán (2001). *Costos y retornos de la producción de leche en pequeña escala en la zona central de México. Lechería como empresa*. México: Cuaderno de investigación- Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).



Fuente: Bernard, E., (1904). Young Girl on a Hill. [Imagen]. Recuperado de: <https://i.pinimg.com/originals/7a/85/7d/7a857d64bf6ba6f56db2d5b37bab7b62.jpg>.

Autores

Alejandra Elizabeth Urbiola Solís

Posdoctora en Estudios de Género por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Argentina. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel I. Es profesora-Investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración en la Universidad Autónoma de Querétaro desde Agosto de 2007. Sus principales áreas de investigación incluyen: cultura y comunicación organizacional, subjetividad organizacional, análisis simbólico, lenguaje y semiótica, procesos de emprendimiento, división sexo-genérica del trabajo, cambio cultural. Correo electrónico: alex-urbiola@hotmail.com

Ana María Paredes Arriaga

Doctora, Maestra y Licenciada en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Ha impartido cursos a nivel posgrado en la División de Estudios de Posgrado de la FCA de la UNAM, del ITESM Campus Ciudad de México, en la Universidad de las Américas y en la Universidad del Valle de México. Sus principales áreas de investigación y docencia incluyen: comportamiento del consumidor y mercadotecnia social. Correo electrónico: anamarparedes2000@yahoo.com.mx

Antonio Terceño

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad Rovira i Virgili. Ha publicado 21 libros y 46 artículos en revistas científicas. Ha sido director de múltiples proyectos científicos. Sus principales áreas de investigación incluyen mercados financieros y gestión financiera. Correo electrónico: antonio.terceno@urv.cat

Argentina Soto Maciel

Doctora en Ciencias Administrativas por la Université Jean Moulin Lyon 3 de Francia, donde también realizó los estudios de Maestría en Administración Internacional. Es miembro del SNI Nivel 1 del CONACYT y catedrática en programas de maestría y licenciatura. Sus principales áreas de investigación incluyen: empresa familiar y planeación estratégica. Correo electrónico: argentina.soto@anahuac.mx

Aydé Cadena López

Estudiante de Doctorado y Maestra en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Sus principales áreas de investigación incluyen: nuevo institucionalismo, teorías de la ambigüedad, poder y análisis estratégico, educación, políticas públicas. Correo electrónico: aydecadena@gmail.com

Carlos Galdino Martínez García

Posdoctor en Agricultura, Desarrollo Rural e Internacional por la Universidad de Reading, Gran Bretaña. Sus principales áreas de investigación incluyen: desarrollo rural y estrategias de alimentación. Correo electrónico: cgmartinezg@uaemex.mx

Célica Esther Cánovas Marmo

Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. Cursó una estancia Post-Doctoral Certificado por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires, Argentina. Es integrante del equipo de investigación del sistema UNIVA. Sus principales áreas de investigación incluyen: educación, género y pobreza. Correo electrónico: celica.canovas@hotmail.com

Consepción Escalona Hernández

Maestra en Antropología Social por el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores, Jalisco, México, posee una Licenciatura en Antropología Social, por la Universidad de Quintana Roo y es Integrante de la Red de Estudios Multidisciplinarios en Turismo. Perteneció al Sistema Estatal de Investigadores hasta el 2017. Sus principales áreas de investigación incluyen: patrimonio, negocios turísticos, antropología, cultura. Correo electrónico: cescalona@ucaribe.edu.mx

Estela Núñez-Barriopedro

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Alcalá. ha realizado estancias docentes y de investigación en Athens Institute for Education and Research, en la Universidad Católica Argentina y en la Universidad Gabriela Mistral de Chile. Sus principales áreas de investigación incluyen: comercialización e investigación de mercados. Correo electrónico: estela.nunezb@uah.es

Fany Thelma Solís Rodríguez

Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Sus principales áreas de investigación incluyen: desarrollo regional, mercadotecnia, capital social, empresas. Correo electrónico: fany.solis@uacj.mx

Fernando Marrero Delgado

Doctor en Ciencias Técnicas por la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Cuenta con una amplia experiencia en la impartición de las disciplinas: Gestión de Operaciones, Matemática Aplicada, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de procesos y Cadenas de suministro. Ha publicado más de cien artículos en revistas nacionales e Internacionales. Es miembro de varias organizaciones nacionales e internacionales. Sus principales áreas de investigación incluyen: decisiones en procesos empresariales y administración pública. Correo electrónico: fmarrero@uclv.edu.cu

Hernán Vigier

Doctor en Economía y Empresas por la Universidad Nacional del Sur, Campus de Altos de Palihue, Argentina. Ha publicado numerosos trabajos, libros y ha sido jefe de proyectos científicos. Sus principales áreas de investigación incluyen: las pymes, finanzas corporativas, estructura de capital, espíritu empresarial, el desempeño de la empresa. Correo electrónico: hvigier@uns.edu.ar

Humberto Peña Rivera

Doctor en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto, España. Actualmente se desempeña como director de la Carrera de Licenciado en Creación y Desarrollo de Empresas del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey e imparte cursos a nivel pregrado y postgrado de: emprendimiento, gestión y consultoría de pequeñas empresas y desarrollo de sistemas de franquicias. Sus principales áreas de investigación incluyen: emprendimiento, gestión de pymes. Correo electrónico: hpena@itesm.mx

Idalmis Acosta Pérez

Maestra en Ciencias por la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas Cuba. Participa en las disciplinas de Gestión de los Recursos Humanos e investiga sobre temas de Ergonomía, Gestión de Riesgos, Seguridad y Salud en el Trabajo, legislación laboral. Ha colaborado en el asesoramiento a entidades de la producción y los servicios, especialmente en entidades turísticas hoteleras. Sus principales áreas de investigación incluyen: recursos humanos y gestión. Correo electrónico: idalmisap@uclv.edu.cu

Ignacio Luna Espinoza

Maestro en Ciencias en Estadística por el Colegio de Postgraduados del Instituto de Socioeconomía, Estadística e Informática. Se desempeña como profesor investigador en la Universidad del Istmo, México. Sus principales áreas de investigación incluyen: estadística aplicada a las Ciencias Sociales y Biológicas. Correo electrónico: iluna@bianni.unistmo.edu.mx

Jaime Torres Fragoso

Doctor en Ciencias Políticas y Sociales por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Se desempeña como Profesor-Investigador en la Universidad del Istmo, México. Sus principales áreas de investigación y docencia incluyen: gerencia pública y gestión de la calidad en el sector público. Correo electrónico: jaimetorres@bianni.unistmo.edu.mx

Jorge Alberto Durán Encalada

Doctor en Estudios Regionales y Urbanos de la Universidad de Birmingham en Inglaterra. Ha sido profesor invitado de East China University of Technology, Shanghai, China, Sup de Co de Reims, Francia, Universidad Rafael Landívar, Guatemala, Universidad de Monterrey y Università Cattolica de Sacre Cuore, Italia. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT. Sus principales áreas de investigación incluyen: empresas familiares, gestión de proyectos, logística, planeación estratégica, desarrollo socioeconómico y ambiental sustentable. Correo electrónico: jorgea.duran@udlap.mx

Juan Manuel San Martín Reyna

Doctor en Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas por parte de la Universidad de Burgos, España. Maestro en Economía por parte de la Universidad de las Américas Puebla y Licenciado en Economía por la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores y forma parte del consejo editorial de diferentes revistas científicas, tanto a nivel nacional como internacional. Sus principales áreas de investigación incluyen: empresas familiares, gobierno corporativo y planeación estratégica. Correo electrónico: juanm.sanmartin@udlap.mx

Julio Cerviño-Fernández

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid. Profesor visitante de diversas universidades europeas y latinoamericanas. Sus principales áreas de investigación incluyen: comercialización e investigación de mercados. Correo electrónico jcervino@emp.uc3m.es

Leoncio Baltazar Jiménez

Doctor en Administración por la Universidad Tecnológica de Querétaro. Miembro del Cuerpo Académico UTQRO-CA-09 “Desarrollo organizacional y sustentabilidad en empresas locales para el impulso de la innovación y competitividad de la región”. Sus principales áreas de investigación incluyen: gestión ambiental, gestión del conocimiento, competitividad. Correo electrónico lbaltazar@uteq.edu.mx

Margarita Portillo Reyes

Maestra en Administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad Juárez, México. Su principal área de investigación es mercadotecnia. Correo electrónico: margarita.portillo@uacj.mx

María Cristina Alicia Velázquez Palmer

Maestra y Licenciada en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Ha presentado trabajos en foros académicos nacionales e internacionales y ha publicado artículos sobre temas relacionados con el comportamiento del consumidor. Sus principales áreas de investigación y docencia incluyen: comportamiento del consumidor y mercadotecnia social. Correo electrónico: mcv.palper@yahoo.com.mx

Mónica Elizama Ruiz-Torres

Doctora en Ciencias Agropecuarias por la Universidad Autónoma del Estado de México, México. Sus principales áreas de investigación incluyen: desarrollo rural, análisis de modos de vida rurales, sistemas de producción de pequeña escala, redes sociales para el desarrollo rural, identidades campesinas, roles domésticos y estructuras de género. Correo electrónico: monica.ruiz.torres24@gmail.com

Omar Alejandro Pérez Cruz

Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Colima. Es miembro del sistema nacional de investigadores. Correo electrónico: omar_perez@uacol.mx

Patricia Ramos Rubio

Doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Autónoma de México. Su principal área de investigación es mercadotecnia. Correo electrónico: pramos@uacj.mx

Perla Patricia Velázquez Martínez

Ingeniera en Procesos y operaciones industriales. Candidata al grado de Maestra en Dirección y Gestión de Proyectos de Ingeniería, CIATEQ, Sistema CONACYT, Querétaro, México. Sus principales áreas de investigación incluyen: gestión del conocimiento, desarrollo organizacional, competitividad. Correo electrónico: ppp-velazquez@gmail.com

Rafael Ravina-Ripoll

Doctor en Historia por la Universidad de Cádiz. Miembro de Grupo de Investigación “Estudios Históricos Esteban Boutelou”. Ha sido profesor invitado en la Universidad Autónoma de Baja California, la Universidad Don Bosco de El Salvador y la Universidad de Verona. Sus principales áreas de investigación incluyen: organización de empresa y gestión empresarial. Correo electrónico rafael.ravina@uca.es

Regina Pérez Barraza

Licenciada en Turismo Sustentable y Gestión Hotelera. Posee una Pre especialidad en Hotelería. Sus principales áreas de investigación incluyen: hotelería y negocios turísticos. Correo electrónico: 150300669@ucaribe.edu.mx

Ricardo Sonda de la Rosa

Doctor en Administración por la Universidad Autónoma del estado de Querétaro. Cursó una estancia profesionalizante de actualización docente en Animación turística y sociocultural en los pueblos vacacionales de los Alpes, Provence y la Costa Azul, Francia. Sus principales áreas de investigación incluyen: servicios turísticos, hotelería e identidad y cultura. Correo electrónico: ricardo_sonda@hotmail.com

Sergio Levin Kosberg

Doctor en Administración en un programa conjunto por la Universidad de Texas en Austin, Estados Unidos, y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Actualmente ofrece asesoría profesional en el campo de la Administración. Sus principales áreas de investigación incluyen: comportamiento organizacional, cultura organizacional y administración estratégica. Correo electrónico: sergiophd@yahoo.mx

Sergio M. Madero Gómez

Doctor en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto, España. Actualmente es miembro del Sistema Nacional de Investigadores de CONACYT. Sus principales áreas de investigación incluyen: prácticas de recursos humanos, atraktividad organizacional, ambientes inestables en el lugar de trabajo, efectos de la automatización y tecnología en el talento. Correo electrónico: smadero@itesm.mx

Valeria Scherger

Doctora en Economía y Empresas por la Universidad Nacional del Sur, Campus de Altos de Palihue, Argentina. Su investigación se centra en el diagnóstico financiero y económico aplicado a las pequeñas empresas y en la creación de un marco analítico útil para analizar y monitorear los problemas de la empresa. Sus principales áreas de investigación incluyen: las pymes, finanzas corporativas, espíritu empresarial y rendimiento de la empresa. Correo electrónico: valeria.scherger@uns.edu.ar



Hopper, E., (1960). Gente al sol. Recuperado de: <http://daseyn.blogspot.com/2012/10/people-in-sun-edward-hopper-1960.html>.

**Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco
División de Ciencias Sociales y Humanidades**

Departamento de Producción Económica

REVISTA DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES

POLÍTICA EDITORIAL

Presentación

Administración y Organizaciones es una revista científica editada por la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, Ciudad de México, México, de circulación semestral especializada en el campo de la Administración y el Análisis organizacional. Esta publicación se instituye como un medio de difusión de avances y resultados de investigación aplicada, capaces de generar nuevas miradas académicas en los contextos locales y profundizar en las teorías, metodologías y avances actuales en el análisis organizacional latinoamericano.

Enfoque y alcance

Administración y Organizaciones nace en noviembre de 1998 con el objetivo de mostrar un acercamiento con la realidad administrativa y organizacional, a partir de trabajos derivados de la investigación científica rigurosa en relación al análisis de las organizaciones. Esta publicación está dirigida a la comunidad académica: investigadores, profesores, estudiantes de licenciatura y posgrado, así como a actores gubernamentales, tomadores de decisiones y miembros de la comunidad científica de organizaciones privadas, públicas y sociales e interesados en los tópicos de la revista.

Sus artículos son arbitrados por pares bajo el método de doble ciego. Es una publicación semestral que aparece en enero y julio de cada año en versión impresa y en línea. En *Administración y Organizaciones*, recibir, dictaminar y publicar no tiene ningún costo para los autores.

Áreas temáticas

Administración y Organizaciones publica artículos originales de investigación aplicada o teórica en idioma español, inglés y portugués en las siguientes áreas temáticas:

- I. Teoría de la organización, Estudios Organizacionales y Estudios Críticos de la Administración.
- II. Análisis Financiero, Comportamiento Organizacional, Informática Administrativa, Producción, y Administración estratégica.
- III. Innovación, Cambio Tecnológico, Gestión Ambiental, Gestión del Conocimiento, y Emprendimiento.
- IV. Metodología de la Investigación en Administración y Estudios, Organizacionales, e Intervención.

Así también son bienvenidos artículos de investigación de áreas afines a las señaladas anteriormente.

Formatos de las colaboraciones

Administración y Organizaciones integra dos formatos de publicación:

- a. **Artículos teóricos.** La extensión deberá ser de 15 a 20 cuartillas.
- b. **Reseñas.** Éstas deben tener una extensión máxima de ocho cuartillas, ser preferentemente de obras relevantes vinculadas a la Administración y las Organizaciones. Se sugiere situar al autor del libro con sus datos biográficos básicos; ocuparse no sólo de los capítulos del texto sino también del propósito del autor. Es decir, lo que pretende analizar, sus contribuciones, fuentes, enfoque, metodología, organización de resultados y estructura del libro. Se aceptarán reseñas de libros publicados en español o en otros idiomas, pero en todos los casos deberán referirse a libros de reciente publicación. Se respetará el estilo de la reseña contemplando los puntos antes indicados.

Tipos de artículos

Para iniciar el proceso de publicación se reciben únicamente tres tipos de artículos:

- a) **Artículos de Investigación,** presenta de forma detallada, los resultados originales de proyectos de investigación inéditos. Su estructura incluye cinco apartados: Introducción, Marco teórico, Metodología, Análisis,

Resultados y Conclusiones. Es imprescindible señalar las limitaciones de la investigación y la relevancia de los hallazgos en relación con el estado del arte.

b) Artículos de Reflexión, presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales en el campo de la administración o el estudio de organizaciones. Es indispensable que los trabajos sean originales e inéditos.

c) Artículos de Revisión del Estado del Arte, resultado de una investigación donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o inéditas, sobre los tópicos afines a la revista, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo contemporáneo. Debe presentar una cuidadosa revisión bibliográfica analítica de por lo menos 50 referencias. Es imprescindible que estos trabajos sean originales e inéditos y contribuyan a reunir y analizar los debates académicos contemporáneos.

No se aceptan trabajos escolares, manuales de capacitación, estudios de caso o trabajos previamente presentados en congresos o publicados en memorias. Dependiendo la disponibilidad se publican reseñas de libros.

Criterios editoriales

Los artículos enviados deberán sujetarse a los siguientes requisitos editoriales:

- Ser inéditos, no haberse publicado en ningún medio impreso o electrónico, ni haberse postulado simultáneamente en ninguna otra publicación.
- Enviar sólo un artículo por autor o coautor.
- La extensión de los artículos deberá ser de 15 a 20 cuartillas (incluyendo cuadros, gráficas y figuras), con tipografía Arial de 12 puntos, a doble espacio, márgenes de 3 cm laterales y 2.5 cm superior e inferior y paginación corrida. En todos los casos el escrito, deberá ser enviado en formato Word 97-2000 (.doc o .docx).

- Dentro de las 20 cuartillas no se cuenta la extensión del apartado de bibliografía.
- Tener título en idioma español, y su traducción al inglés.
- Incluir un resumen en un solo párrafo, en el idioma original y su traducción al inglés (*abstract*); cada uno con un máximo de 150 palabras, y con 4 palabras clave (*keywords*) en ambos idiomas. El resumen deberá incluir:
 - a) Campo de investigación
 - b) Objetivo del trabajo
 - c) Metodología utilizada
 - d) Resultados principales
 - e) Conclusiones
- Los resúmenes que superen la extensión estipulada en esta convocatoria no serán considerados.
- Las palabras clave deben tener relación con el título, los objetivos y resultados. Dos palabras del vocabulario deben figurar en la lista de Tesoros de la UNESCO y las otras dos restantes deben estar vinculadas al catálogo de la American Economic Association, Código Jel.
- En caso de incluir tablas, gráficas, figuras y/o fotografías, el autor (es) deberá: a) presentarlas en un archivo por separado, sin candados ni restricciones; b) en formato original editable (Excel, PowerPoint, Word.); c) tonos suficientemente contrastados en blanco y negro; d) letra legible, e) numeración de páginas en sistema arábigo, f) título y fuente. El material fotográfico deberá presentarse en archivos individuales en blanco y negro de alta resolución (mínimo 300 dpi).
- La manera de citar dentro del texto (cita parentética) será en formato APA, Ejemplo: (Porter, 1991:55).
- Las citas menores a 40 palabras se colocan en el cuerpo del párrafo y entre comillas dobles con cita parentética al final.
- Las citas que superen 40 palabras de extensión serán colocadas en un párrafo aparte, todo con sangría, omitiendo comillas y con cita parentética al final.

- Cuando la cita es indirecta (paráfrasis) también debe figurar cita parentética al final de la idea.
- Si en el párrafo fue nombrado el autor o año de publicación, en la cita parentética sólo aparecerán los elementos restantes.
- Se presentarán notas a pie de página que no superen los cinco renglones y, que brinden aclaraciones o referencias sobre el punto específico del texto que se señale.
- En el apartado de bibliografía sólo se deben incorporar las referencias citadas en el cuerpo del texto.
- Dicha bibliografía deberá presentarse al final del artículo, de la siguiente manera:

Ejemplo de libro:

Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Buenos Aires, Argentina: Granica.

Ejemplo de capítulo de libro:

Weeks, D. (1984). Las organizaciones y la toma de decisiones, en Salaman y Thompson. *Control e ideología de las organizaciones* (pp. 213-245). México: FCE.

Ejemplo de artículo de revista:

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. En *California Management Review*, 33 (3), 114-135.

Ejemplo de tesis:

Chaves, S. (2001). *Manual sobre la técnica del grabado*. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura). Universidad de Costa Rica. Costa Rica.

Ejemplo de periódico

Schawartz, J. (1993, Septiembre 30). Efectos sociales y económicos de la obesidad. En *The Washington Post*, 23(3), 123–136.

Página Web:

American Psychological Association. (2003). *APA style: Electronic referen-ces*. Recuperado de: <http://www.apastyle.org/eleceref.html>

Libro electrónico

Martínez, E. (2005). *Estudio de la integración de los medios informáticos en los currículos de educación infantil y primaria*. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/interpuertoricosp>

- Los ejemplos anteriores son los más utilizados, para mayor información sobre referencias en particular, consultar el Manual APA Sexta Edición, debido que son las normas a las que se apega la *Revista Administración y Organizaciones*.

Junto con el artículo se deberá enviar una ficha de identificación con los siguientes datos del autor o autores:

- Nombre completo
- Institución a la que está adscrito
- Grado académico e institución que lo avala
- Áreas de investigación de su especialidad
- Correo electrónico
- Teléfono(s) donde se le pueda localizar
- Número ORCID (de no poseerlo, favor de registrarse en la plataforma *Open Researcher and Contributor ID*: <https://orcid.org/register>).

Proceso de evaluación por pares

Todos los trabajos son sometidos, en primera instancia, a un dictamen editorial, el cual consiste en verificar que el trabajo corresponda a la temática de la revista y que cumpla con todos los lineamientos establecidos en la convocatoria.

Sólo cuando se acredita el dictamen editorial, se procede a la firma de la declaratoria de originalidad necesaria para el registro formal, iniciando así el proceso de dictamen académico. Posteriormente, los artículos serán sometidos a un proceso de dictamen por pares académicos bajo la modalidad de dobles ciegos a cargo de dos miembros de la cartera de árbitros de la revista, la cual está compuesta por reconocidos académicos de instituciones de educación superior o centros de investigación nacionales e internacionales.

Los trabajos serán siempre sometidos a dictamen con árbitros externos a la institución de adscripción de los autores. Las resoluciones del proceso de dictamen son:

- I. Aprobado para publicar sin cambios.
- II. Aprobado para publicar cuando se hayan cumplido las correcciones menores.
- III. Condicionado a cambios obligatorios sujeto a reenvío. Este proceso se puede repetir hasta un máximo de dos rondas, si en este punto el documento aún no es recomendado para su publicación, el artículo será rechazado sin opción a un nuevo envío. Al recibir las observaciones el autor tendrá un plazo de siete días naturales para hacer llegar al editor la nueva versión del trabajo, de hacerlo fuera de este plazo, el documento iniciará un nuevo proceso de dictamen.
- IV. Rechazado.

En el caso de los resultados discrepantes se remitirá a un tercer dictamen, el cual será definitivo.

Los resultados de los dictámenes son inapelables.

Con el fin de mejorar la lectura de los textos, el editor puede hacer cambios menores al estilo de los trabajos sin previa consulta de los autores.

El límite de reenvíos de un trabajo para su corrección por *Administración y Organizaciones* es de siete días naturales, después de ello el artículo es rechazado al entenderse que los autores no desean su publicación.

Una vez que el autor reenvía el artículo con las primeras correcciones, éste será enviado a Dictamen Doble Ciego, y una vez recibidos los dictámenes el artículo se le reenviará al autor, el cual contará con dos semanas para las correcciones finales o, si los dictámenes contiene la leyenda de rechazado, se le avisará que el trabajo no fue aceptado.

La coordinación editorial de la revista informará a los autores el avance de su trabajo en el proceso de dictaminación y edición.

Código de ética

La revista *Administración y Organizaciones* se suscribe al código de ética para la actuación y desempeño de los actores involucrados en el proceso de publicación de esta revista (Editores, Comité Editorial, Autores y Revisores) establecidos por el Comité de Ética para Publicaciones (COPE por sus siglas en inglés) y disponible en www.publicationethics.org

Obligación ética de los autores

- Los autores deben garantizar que los artículos son producto de su trabajo original como investigadores y que los datos presentados han sido obtenidos de manera ética, por lo que deben enviar la carta de originalidad y garantizar que no infringen los derechos de autor.
- El artículo no podrá ser sometido total o parcialmente a otra publicación.
- Los autores no podrán postular publicaciones redundantes en diferentes números de la revista, entendiéndose por ello cuando dos o más documentos comparten los mismos datos, hipótesis, puntos de discusión o conclusiones.
- Los autores deberán garantizar el estricto apego y aceptación a los criterios editoriales establecidos por *Administración y Organizaciones*.
- Es obligación de los autores respetar la autoría de todas las fuentes que han sido utilizadas en la elaboración de su artículo; por eso debe proporcionar los datos exactos de las referencias bibliográficas, hemerográficas, electrónicas y otras técnicas de recolección de datos. Asimismo, se comprometen a no omitir ningún material significativo.
- Atender las observaciones de los dictámenes editorial y académico de manera puntual y clara.

Incurrir en cualquier falta a los anteriores puntos constituye una conducta no ética e inaceptable; en consecuencia, el artículo propuesto podría ser eliminado y no considerado para su publicación; igualmente, el autor no podrá ser considerado para ninguna actividad relacionada con la revista.

Informe de originalidad

Es responsabilidad de los autores garantizar que los manuscritos enviados a *Administración y Organizaciones* son originales, no han sido publicados y no están siendo considerados para su publicación en otra revista. Como parte de una política de la revista, **todos los manuscritos recibidos serán sometidos a un software para identificar que las fuentes utilizadas fueron citadas de manera correcta** y asegurar que los artículos sean originales e inéditos, aquellos artículos que tengan párrafos clonados de otras fuentes no continuarán con el proceso de dictaminación.

Aviso de privacidad

Los nombres y direcciones de correo electrónico utilizados en el proceso de envíos sólo serán utilizados para fines editoriales y no serán puestos a disposición de terceros.

Convocatoria



**Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento de Producción Económica**

**REVISTA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES
ISSN: 1665-014X**

CONVOCATORIA VOL. 22

Número 42 Enero - Junio 2019

Recepción de artículos: hasta febrero 19 de 2019

Número 43 Julio - Diciembre 2019

Recepción de artículos: hasta abril 15 de 2019

La revista *Administración y Organizaciones* convoca a investigadores y profesionales de las ciencias económico administrativas a enviar artículos de investigación aplicada, de reflexión y de revisión del estado del arte, derivados de la investigación científica, para ser publicados en el Volumen 22, Números 42 (primavera-2019) y 43 (otoño-2019). Los trabajos deberán apegarse a los criterios editoriales dentro de las líneas temáticas, la recepción tendrá como fechas límites las que se señalan en el cuadro de fechas clave.

Cronograma 2019

Proceso	Número 42	Número 43
Recepción de artículos	Fechas de corte (Octubre 2018 – Abril 2019)	Fechas de corte (Octubre 2018 - Junio 2019)
Revisión del Comité Editorial	(Octubre 2018 – Febrero 19, 2019)	(Octubre 2018 - Abril 15, 2019)
Revisión por pares evaluadores	(Marzo 2019)	(Mayo 2019)
Recepción de versiones finales de los trabajos	(Marzo - Abril de 2019)	(Mayo - Junio 2019)
Proceso de edición	(Abril 2019)	(Junio 2019)
Publicación	(Mayo 2019)	(Julio 2019)

Los trabajos deberán enviarse a los correos electrónicos:

rayo@correo.xoc.uam.mx

rayo.uam.xoc@gmail.com

Administración y Organizaciones se encuentra incluida en:



Sistema Regional de Información en Línea
para Revistas Científicas de América Latina,
el Caribe, España y Portugal



Licencia Creative Commons

