



# The Anáhuac Journal 1

Volume 15 | Number 2 | Second Semester 2015

The Academic Journal  
of the Universidad Anáhuac México Sur

Edited by José Antonio Bohon Devars



# The Anáhuac Journal

Business and Economics

The Academic Journal of the Universidad Anáhuac-México Sur

---

Volume 15, Number 2 • Second Semester 2015

ISSN 1405-8448

Edited by José Antonio Bohon Devars



LIDeditorial  
.com



# The Anáhuac Journal

Business and Economics



*The Anáhuac Journal: Business and Economics* es una revista académica y se publica en los meses de enero y julio, en forma conjunta por la Universidad Anáhuac-México Sur y LID Editorial Mexicana. Incluye artículos producto de investigación y estudios con resultados originales que tratan problemas de economía y negocios, así como temas vinculados a ellos; asimismo, reseña tesis doctorales y notas críticas. El Consejo Editorial, con el apoyo de una amplia cartera de árbitros nacionales e internacionales, especializados en los temas que se publican, dictamina anónimamente los trabajos recibidos para evaluar su publicación y el resultado es inapelable. El contenido de los artículos y reseñas que aparecen en cada número es responsabilidad de los autores y no compromete la opinión de los editores. Los trabajos que se presenten para su publicación deberán ser de carácter académico y ajustarse a los lineamientos que se incluyen al final de la revista.

Universidad Anáhuac-México Sur  
Av. de las Torres núm. 131, Col. Olivar de los Padres  
C.P. 01780, México, D.F., tel. +52 55 5628 8800

## The Anáhuac Journal: Business and Economics

Editor: José Antonio Bohon Devars

Universidad Anáhuac-México Sur

www.uas.mx

Editorial Council/Consejo Editorial

**Abraham Nosnik Ostrowiak**, Universidad Anáhuac, México

**Armando Román Zozaya**, Universidad Anáhuac, México

**Charles Mayer**, Head of Marketing, Central European University, Budapest, Hungría

**F. J. Fiz Pérez**, Catedrático de Bioética Social y de Psicología del Desarrollo, Universidad Europea de Roma

**José Cruz Ramos Báez**, Universidad Panamericana, México

**José Sámano Castillo**, Universidad Nacional Autónoma de México

**Leonardo Alfonso Verduzco Dávila**, Universidad Anáhuac Mayab

**María del Rocío de la Torre Aguilar**, Universidad Anáhuac-México Sur

**Miguel Ángel Axtle**, Universidad Anáhuac-México Sur

**Mónica Febles Álvarez-Icaza**, Universidad Anáhuac Mayab

**Nieves Carmona G.**, Universidad Francisco de Vitoria, Madrid, España

**Paul Roosens**, Universidad de Amberes, Bélgica

**Rafael Guillermo Ricardo Bray**, Universidad de la Sabana, Colombia

**Coordinador de la distribución electrónica:** Agustín Moya López

**Coordinador de la distribución impresa:** Samanta Pérez Cervantes

The Anáhuac Journal está indexado por Latindex, CLASE y EBSCO Host.

Derechos reservados © 2015

respecto a esta edición

por Universidad Anáhuac del Sur, S.C.

México, D.F.

Print: 500 copies

Tiraje: 500 ejemplares

# THE ANÁHUAC JOURNAL

## Business and Economics

The Academic Journal of the Universidad Anáhuac-México Sur  
Volume 15, Number 2 • Second Semester 2015

Edited by José Antonio Bohon Devars

### Contents / Contenido

<b>Motivaciones de la responsabilidad social corporativa en Latinoamérica</b>	
Jaqueline Alejandra Haces Arce	11
<b>Factores que inciden en la calidad de las empresas familiares: un análisis basado en valores declarados por la familia empresaria</b>	
Antonio Alejandro Arriaga Martínez	35
<b>Impacto del liderazgo en las actitudes de los colaboradores</b>	
Sonia Arias Padilla	
Arturo Emilio Quintana Lozada	57
<b>Satisfacción laboral y compromiso organizacional: estudio comparativo en una empresa con operación global</b>	
Roger Manuel Patrón Cortés	79



# Carta del editor

Estimados lectores y comunidad académica:

El equipo de *The Anáhuac Journal* agradece su preferencia. A nuestros lectores, por considerarnos una fuente continua de actualización y conocimiento. A nuestros autores, por su dedicación y las contribuciones teóricas que nos han brindado de forma desinteresada. A nuestros árbitros, por la entrega y tiempo dedicados a la construcción de este proyecto conjunto.

Es el momento de realizar cambios, de buscar la mejora continua y de proponernos nuevas metas y objetivos. Por esta razón, la Facultad de Negocios de la Universidad Anáhuac México Sur lanza una nueva estrategia de investigación que apunta a la generación de artículos científicos. Abordaremos especialmente dos grandes temas: finanzas y empresariado. En el primero incluiremos trabajos sobre gobierno corporativo y finanzas populares y corporativas. En el segundo se tratarán asuntos como la innovación, el emprendimiento, la hospitalidad y el impacto de las políticas públicas en el sector privado.

Por este motivo, relanzaremos nuestra publicación en el primer semestre del 2016. Para adecuarnos a los actuales lineamientos del CONACYT, realizaremos eventos académicos sobre diversos temas de investigación, de donde saldrán los artículos que publicaremos en las diferentes ediciones. Esto se traducirá en un gran reconocimiento para la publicación, los autores, los árbitros y el consejo editorial. Asimismo, el lector podrá encontrar el material óptimo para citar en sus proyectos de investigación.

Teniendo en cuenta esta reestructuración, en los dos números de este año presentaremos una selección de los artículos más destacados publicados por nuestra revista hasta el momento.

Reciban un cordial saludo,

**Mtro. José Antonio Bohon Devars**

Editor

*The Anáhuac Journal*









# Motivaciones de la responsabilidad social corporativa en Latinoamérica

**Jaqueline Alejandra Haces Arce**

## Resumen

*Las sociedades demandan la participación empresarial en el desarrollo económico y social de sus comunidades. Las actividades de responsabilidad social corporativa (RSC) constituyen una respuesta que genera beneficios para la empresa en términos financieros y de imagen. Algunos países utilizan con éxito las actividades de RSC para beneficio de las empresas y las sociedades, aplicando el concepto de triple bottom line. Es necesario entender y difundir más los beneficios de la RSC en Latinoamérica, para que los directivos la incluyan como una actividad sistemática que mejore los resultados y la calidad de vida de sus empleados, las comunidades y el ambiente.*

*Palabras clave:* Responsabilidad social corporativa, competitividad, rentabilidad, Latinoamérica.

*Clasificación JEL:* M1, M14 y M16.

## Abstract

*Societies demand the participation of private companies in the economic and social development of their communities. Corporate social responsibility (CSR) activities constitute an answer that generates financial and image-related benefits for the company. Some countries successfully use CSR activities to benefit both companies and societies through the triple bottom line concept. In Latin America there is a need for a greater understanding as well as to spread the benefits of CSR, so that company directors may include it as a consistent activity that will improve their results, as well as the quality of life of their employees, communities, and environment.*

*Keywords:* Corporate social responsibility, competitiveness, profitability, Latin America.

*JEL classification:* M1, M14 y M16.

## Introducción

En el ámbito empresarial, cada vez existe más interés por las variables no tradicionales que ayudan a generar valor para las compañías, como parte de sus activos intangibles. Al mismo tiempo, las sociedades demandan en diversos grados que la iniciativa privada contribuya a la calidad de vida de las personas y al cuidado del medio ambiente en el que se desenvuelve. La situación actual de deterioro ambiental del planeta, las inequidades sociales y las limitaciones de los gobiernos, hacen que sea aún más relevante el impacto potencial de las empresas sobre la calidad de vida de las personas.

En las regiones más desarrolladas del planeta, se ha llegado a comprender los altos costos que genera el descuido ambiental y social, tanto para las empresas como para las sociedades (Rogers y Ryan, 2001). Sin embargo, en

países en desarrollo como los latinoamericanos, aún no se ha llegado a un nivel de aplicación de la responsabilidad social corporativa que logre maximizar el esfuerzo conjunto de los gobiernos, las empresas y la sociedad civil. Dentro de este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar el papel que desempeñan las empresas en el mejoramiento de su entorno, a través de actividades de RSC.

La responsabilidad social corporativa (RSC) se refiere a la adaptación de las operaciones de negocio a los estándares sociales y ambientales reconocidos, que cumplan con las obligaciones legales de su entorno y superándolas en forma voluntaria para invertir adicionalmente en bienes públicos como el capital humano, el cuidado del ambiente, la disminución de la pobreza y la competitividad del país en el que se desarrollan dichas operaciones (Feinberg, 2008). Estas responsabilidades incluyen las operaciones cotidianas y la planeación estratégica, la forma de tratar a sus empleados, el consumo de energía y la filantropía corporativa.

En países desarrollados, la RSC incluye actividades dirigidas a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, proteger el ambiente y generar el desarrollo económico, sobrepasando voluntariamente los requisitos legales de cada país. En economías emergentes, sin embargo, gran parte de las actividades relacionadas con la responsabilidad social corporativa se encuentran dentro del rubro de la inversión social, buscando satisfacer necesidades no cubiertas por los gobiernos y las organizaciones civiles y limitándose, en general, a su entorno inmediato.

Con frecuencia, se piensa que los intereses de la iniciativa privada y los de la sociedad en general están en contraposición, ya que la primera busca el beneficio económico y la segunda el social. Sin embargo, existen ejemplos que demuestran que se pueden resolver ambas necesidades con estrategias comunes que ayuden al desarrollo social y económico de una comunidad y, al lograr este objetivo, generen un nuevo grupo de consumidores para las industrias participantes. También es muy importante la relación de las empresas con su ambiente, no sólo por el impacto que sus actividades puedan tener en forma directa sobre el medio, sino por el valor que genera la percepción que tengan los consumidores de una industria como ambientalmente responsable o contaminante, que al final se refleja en sus estados financieros.

Estos beneficios se pueden clasificar como ventajas competitivas para la empresa, esto es, experiencias que le permiten superar el desempeño de su competencia, a partir de una diferenciación exitosa que a la larga se refleja en sus resultados financieros (Porter, 1996). Por último, la competitividad resultante afecta al país en el que se desarrollan las empresas bajo estudio. El Banco Mundial destaca que la responsabilidad social corporativa puede ayudar al desarrollo económico de los países, al presentarlos como una opción atractiva de inversión extranjera (Paul *et al.*, 2006).

La intención de revisar las publicaciones disponibles respecto de la responsabilidad social corporativa en Latinoamérica consiste en despertar el interés por su aplicación en todos los ámbitos, a partir del reconocimiento de sus beneficios económicos, sociales y ambientales. Es de esperarse que al extenderse el uso de estas prácticas se avance hacia la sustentabilidad de las empresas que las implementen, al mismo tiempo que se genere un beneficio para la sociedad en general. La propuesta de este estudio es que las empresas cumplan con estas tres responsabilidades (económica, social y ambiental) obteniendo resultados tangibles a partir de valores tradicionalmente considerados como intangibles.

### 1. La influencia del contexto

La literatura disponible nos ofrece ejemplos variados de la aplicación de actividades de responsabilidad social corporativa en muchos países, y es evidente que tanto estas actividades como las motivaciones que las impulsan son distintas de acuerdo con el país y el tipo de empresa de que se trate.

Esto nos lleva a la importancia del contexto en el que se desenvuelven los países latinoamericanos. En México, por ejemplo, la historia social y la política tienen una gran influencia sobre las relaciones entre el sector industrial, el gobierno y la sociedad civil. Logsdon *et al.* (2006) señalan que la RSC en México tiende a enfocarse en satisfacer las necesidades de los empleados y a la comunidad más cercana y busca facilitar el desarrollo económico. Describen que esto puede ser consecuencia de la desconfianza histórica hacia el poder y las instituciones y la presencia de una sociedad civil débil, mantenida así durante siglos por una cultura paternalista que no genera ninguna demanda de participación ciudadana efectiva. Frente a estas condiciones, las empresas asumen la responsabilidad de cumplir con las necesidades sociales que no satisface el gobierno.

En Latinoamérica existen problemas de índole social y ambiental que demandan atención urgente, ya sea del gobierno o de la sociedad. De acuerdo con Puppim de Oliveira (2006), estos problemas incluyen la deforestación, el desempleo, la desigualdad de ingresos y el crimen. En este entorno, las empresas experimentan cada día mayor presión para volver más transparentes sus operaciones y rendir cuentas respecto del impacto social y ambiental.

Un caso particular es el de las compañías internacionales que se establecen en países en desarrollo. En un análisis realizado por Bird (2007) se distinguen tres preocupaciones centrales que deben guiar las actividades de dichas empresas al incursionar en áreas en desarrollo:

- a) El reconocimiento de las dinámicas históricas e institucionales de las comunidades locales.
- b) La necesidad de establecer una comunicación no intimidatoria con los representantes de la comunidad.

- c) El grado en que las operaciones de la empresa mejoran las condiciones económicas y sociales de la comunidad en la que participan.

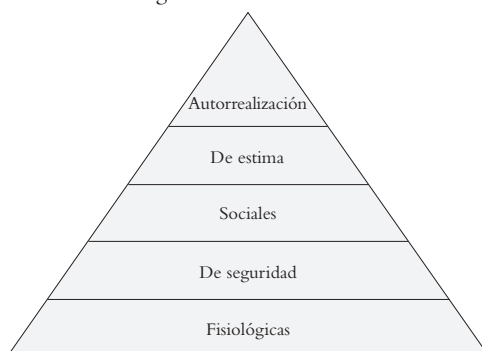
Además, en un estudio realizado en Brasil, Griesse (2007) señala que deben considerarse tres factores para el análisis de la RSC en Latinoamérica:

- a) La diversidad geográfica.  
 b) Las desigualdades sociales y económicas.  
 c) Las tendencias políticas actuales.

En Brasil, las empresas han desarrollado estrategias como el establecimiento de códigos sobre los derechos de los trabajadores, el cuidado del ambiente y la transparencia en sus operaciones; pero dado que no existe una entidad independiente de monitoreo de prácticas de negocios, estas iniciativas pueden considerarse simplemente esfuerzos de relaciones públicas.

En ese país se han encontrado soluciones creativas a problemas sociales como, por ejemplo, prorrogar el financiamiento y reducir los tamaños de productos para hacerlos accesibles a la población de ingresos más bajos. De la misma manera, se han hecho esfuerzos para reducir el desperdicio de los recursos naturales, minimizar los riesgos y mejorar la eficiencia de las operaciones industriales. Estas actividades se concentran básicamente en las grandes empresas transnacionales, en parte porque pueden pagar el costo de la implementación y en parte porque están bajo el escrutinio de organizaciones internacionales y el mercado mismo, lo que las obliga a rendir cuentas sobre su desempeño social y ecológico (Griesse, 2007).

En este contexto, se propone revisar la Teoría de la Motivación de Abraham Maslow, que establece cinco niveles de necesidades humanas en el orden jerárquico que se muestra en la figura 1.



Fuente: Kotler y Keller, 2006.

**Figura 1.** Necesidades jerárquicas de la Teoría de la Motivación de Abraham Maslow.



Esta teoría se aplica en mercadotecnia para comprender la motivación de los consumidores; propone que el ser humano busca satisfacer primero las necesidades más básicas, que son las fisiológicas y, a continuación, dirige su energía a ir escalando la pirámide jerárquica. Así, busca cubrir las necesidades de seguridad después de las fisiológicas, seguidas de las necesidades sociales y de autoestima, para finalmente ocuparse de su autorrealización.

Este marco se puede utilizar para hacer un análisis paralelo de las necesidades de las organizaciones en diferentes países, y ayudar así a comprender sus motivaciones para realizar actividades de responsabilidad social corporativa. De esta manera, podría esperarse que las empresas busquen satisfacer primero sus necesidades esenciales (económicas y financieras) y una vez cubiertas éstas, le dediquen tiempo y recursos materiales a la implementación de actividades de responsabilidad social y ambiental, que se encuentran en un nivel superior de la escala de necesidades.

Hace ya más de una década, Ryuzaburo Kaku presentó una aplicación de jerarquías al análisis de las motivaciones de las empresas para el desarrollo de actividades de responsabilidad social, desde el punto de vista de la compañía de tecnología Canon. Su enfoque se basa en el concepto japonés de *kyosei*, que se define como *espíritu de cooperación*, e implica una sociedad en la que los individuos y las organizaciones trabajan juntos para el bien común. En el contexto empresarial, esto significa establecer relaciones armónicas con todos los participantes: clientes, proveedores, competidores, gobiernos y el ambiente mismo. La aplicación de este espíritu de cooperación debería permitir a las empresas ayudar a combatir los principales desequilibrios económicos, ecológicos y sociales que enfrenta el mundo (Kaku, 1997).

Así, Kaku establece cinco etapas del *kyosei* corporativo, como se describe a continuación:

- Etapa 1: Supervivencia económica. Las compañías en esta etapa buscan asegurar sus ganancias y establecer posiciones de mercado fuertes en sus industrias. Contribuyen con la sociedad al producir bienes necesarios, consumir insumos locales y dar empleo a la comunidad.
- Etapa 2: Cooperación laboral. Los gerentes y empleados de una empresa en esta etapa comienzan a cooperar unos con otros, y se perciben como vitales para el éxito común.
- Etapa 3: Cooperación con el entorno. Esta etapa incluye la cooperación de una empresa con grupos externos como sus clientes y proveedores.
- Etapa 4: Activismo global. La cooperación con empresas extranjeras, permite a las grandes corporaciones contribuir a la solución de desigualdades globales, además de mejorar sus resultados.
- Etapa 5: El gobierno como un socio *kyosei*. Las empresas que alcanzan esta etapa utilizan su poder y riqueza para presionar a los gobiernos a

trabajar para mejorar los desequilibrios globales, por ejemplo, al reducir la contaminación y eliminar regulaciones comerciales anticuadas.

Cumplir con estas etapas requiere un alto nivel de compromiso por parte de los líderes de las compañías participantes, y coincide con el enfoque de Maslow en la premisa de que se deben cumplir primero las necesidades básicas (de las personas o de las empresas) para poder aspirar a niveles superiores.

## 2. Relación entre la RSC y la competitividad de las empresas

Existen dos posiciones contrastantes con respecto a la utilidad económica de la RSC para las empresas que la implementan: la primera apoya todas las actividades que proporcionen beneficios sociales, sin importar los resultados financieros a los que conduzcan, y se considera una posición moralista. La segunda busca encontrar un beneficio tangible para la empresa, independientemente del resultado social asociado con el mismo.

En un análisis reciente (Feinberg, 2008), se presenta el potencial de la RSC para transformar el clima de negocios en Latinoamérica, mejorando las relaciones laborales, reduciendo la pobreza y llevando a la región hacia el camino del desarrollo sustentable. Se introduce la teoría de que las empresas mantengan su enfoque en la rentabilidad y, al mismo tiempo, incluyan los diversos intereses que confluyen en ellas, como los de sus directivos, empleados, clientes, proveedores, comunidades y organizaciones civiles con las que se relacionan.

En ocasiones es difícil establecer una relación numérica entre la RSC y los indicadores financieros que conducen a la competitividad de una empresa. Sin embargo, se pueden medir variables relacionadas al lograr la confianza de las compañías que se benefician de las actividades de la RSC y tienen un efecto sobre el resultado financiero. Algunas de estas variables son las siguientes (Parisi y Hockerts, 2008):

- Reducción del riesgo de negocio.  
El cumplimiento de los requisitos regulatorios de un país puede superarse voluntariamente y generar así una posición ventajosa de negociación para la compañía que implementa estándares aún más estrictos que los obligatorios. La investigación de nuevas formas de energía, como la eólica, reduce la dependencia de otras fuentes y provee de opciones para el futuro, además de las ventajas en la imagen de las empresas que se preocupan por su impacto ambiental.
- Aumento de la eficiencia operativa.  
Se ha demostrado que se pueden obtener beneficios sustanciales al implementar iniciativas ambientales voluntarias, que en muchas ocasiones se

enfocan en la reducción del desperdicio y, con ello, disminuyen los costos. Un efecto adicional se refiere a la motivación de los empleados, que a su vez tiene un impacto importante sobre su productividad.

- Diferenciación de productos.  
En la industria farmacéutica, por ejemplo, la fabricación de medicamentos conocidos como *huérfanos* ayuda a mejorar la imagen de las empresas porque demuestran su compromiso con la sociedad, al distribuir fármacos que se dirigen a curar a un número muy limitado de pacientes y, por tanto, no parecerían tener ningún valor de negocio.
- Creación de nuevos mercados.  
El primer participante en un mercado que tiene potencial a futuro, pero aún no lo demuestra, tendrá una posición competitiva ventajosa al momento de abrirse dicho mercado. Un buen ejemplo de esto lo constituye la inversión en países en desarrollo en África y Latinoamérica.

Una medida adicional que repercute en la competitividad de las empresas es su capacidad de generar lealtad en sus clientes, mediante varios factores, como la calidad de los productos y servicios que ofrecen, la percepción de un precio justo y un componente adicional conocido como *atractivo de identidad*. Éste se refiere al grado en el que las personas se identifican con las organizaciones, y se ha demostrado que se ve afectado por las actividades de RSC que realizan las empresas. Cuando una organización se comporta de manera socialmente responsable, los consumidores infieren que tiene características deseables con las que se pueden identificar, como en el caso de The Body Shop y su asociación con los derechos de los animales (Marín y Ruiz, 2007).

Desde hace más de una década, se han documentado los beneficios económicos de la RSC en relación con las evaluaciones que hacen los consumidores de las marcas y productos de empresas que llevan a cabo estas actividades, así como en la selección y recomendación de marcas que hacen dichos consumidores. Brown y Dacin (1997) realizaron varios estudios para demostrar la relación que existe entre la percepción de los consumidores acerca de una empresa y las acciones que toman con respecto a los productos ofrecidos por la misma.

Estos autores evaluaron dos de los componentes de la imagen corporativa: *a)* la habilidad corporativa y *b)* la responsabilidad social corporativa. La primera se refiere a la capacidad de innovación y respaldo tecnológico de una empresa, en tanto que la segunda refleja las actividades de la organización con respecto a lo que se percibe como sus obligaciones sociales.

A partir de un modelo que considera varias rutas de influencia de estos componentes sobre las respuestas de los consumidores, se realizaron estudios que ofrecen evidencia de que los consumidores están influidos por su percepción de dichos componentes. Este fenómeno se debe a que, en el momento

de la compra, siempre hay información faltante acerca del producto en particular que se ofrece. Los consumidores toman entonces la información que tienen acerca de la *buena reputación* de una empresa para cubrir los huecos de información acerca del producto, y basan sus decisiones en esta percepción.

Los resultados de Brown y Dacin demuestran que, cuando la RSC se considera importante en el contexto corporativo, las asociaciones corporativas positivas mejoran la evaluación del producto que el consumidor está valorando. Del mismo modo, una asociación negativa con la empresa genera una evaluación inferior sobre el producto. Esta influencia de la RSC es aún más significativa en productos nuevos, lo cual necesariamente genera un impacto sobre los ingresos de la compañía.

Por supuesto, no en todos los casos se encuentra una relación positiva entre la RSC y la rentabilidad de las empresas. Existen situaciones en las que la inversión necesaria es bastante más alta que los beneficios que obtiene la empresa, por lo que Dentchev (2004) propone hacer un análisis cuidadoso del entorno y los beneficios esperados antes de implementar un programa de RSC.

En el extremo opuesto, existe un *caso de negocios* para la implantación de la RSC, según el cual las corporaciones multinacionales tienen el potencial de convertirse en un gran apoyo para las economías emergentes, al aplicar los aprendizajes que han tenido en sus países de origen a la resolución de problemas sociales de manera costo-efectiva (Prout, 2006).

En todos los casos, debemos reconocer que la influencia de la RSC sobre los resultados de negocio de una empresa se reflejan de maneras complejas, y los beneficios no siempre son claros a primera vista (Haigh y Jones, 2006), razón por la cual es tan importante el conocimiento de las buenas prácticas de estas actividades para obtener ventajas competitivas en los países latinoamericanos.

### 3. Motivaciones y dificultades hacia la práctica de la RSC en Latinoamérica

En un estudio de 1300 empresas en ocho países de Latinoamérica, Vives (2006) reportó las actividades de RSC de empresas medianas y pequeñas, segmentando dichas actividades en tres ámbitos:

- a) Responsabilidad interna: se refiere a las obligaciones que se tienen con los trabajadores y proveedores.
- b) Responsabilidad externa: incluye las actividades sociales y culturales, así como las enfocadas en el desarrollo de la comunidad.
- c) Responsabilidad ambiental: se centra en la reducción del desperdicio y en el consumo racional de los recursos naturales.

Los resultados de Vives muestran que se concede una relevancia mínima a las actividades de responsabilidad social relacionadas con el ambiente y que los niveles de compromiso con las actividades de responsabilidad externa son más bajos que los observados para las de responsabilidad interna, tal vez por considerarlas no esenciales. Las actividades de responsabilidad externa en Latinoamérica se concentraron sobre todo en la filantropía, lo cual coincide con lo reportado por Weyzig (2006), quien refiere que este componente domina la RSC en México.

En cuanto a las actividades de responsabilidad interna, Vives señala que son las que presentan una mayor actividad constante, y el principal interés se dirige a los siguientes aspectos: equilibrio trabajo-familia, equidad, salud, bienestar y participación de los trabajadores. En su estudio fue considerado como muy importante el respeto al horario de trabajo, la no discriminación y la oportunidad de diálogo.

Vives encontró también que la RSC tiende a ejercerse sólo cuando se percibe como necesaria o cuando la situación económica es favorable. Esto implica un bajo aprovechamiento del impacto de la RSC como herramienta de competitividad en los países estudiados. Las motivaciones descritas en este estudio para el desempeño de la RSC en Latinoamérica incluyen:

- Los valores éticos y religiosos.
- El bienestar de los empleados.
- La rentabilidad de la empresa.
- El cumplimiento de la ley.
- Una mejor relación con la comunidad y los clientes.

Es interesante señalar que la presión de la sociedad civil y los incentivos del sector público no parecen ser tan importantes en esta región geográfica. Una posible explicación la ofrecen Logsdon *et al.* (2006), quienes señalan que existe una enorme falta de confianza en las instituciones y el poder en México que, aunada a la percepción de corrupción en todos los niveles de gobierno (Rodríguez *et al.*, 2006), debilita el papel del Estado y favorece que los líderes de negocios tengan una representación importante en el desarrollo social y económico del país, como medida compensatoria.

En este momento es pertinente hacer una comparación con las motivaciones que conducen a las empresas a realizar actividades de RSC en países desarrollados. En un estudio realizado en Finlandia (Juholin, 2004) se encontró un alto nivel de compromiso con la RSC a nivel directivo en las organizaciones, así como una gran cantidad de estándares e instrumentos de medición. Sin embargo, la orientación de las compañías finlandesas es distinta a la latinoamericana, ya que al considerar al gobierno responsable de satisfacer las necesidades de la población en general, perciben que su única responsabilidad

a este respecto es el pago de los impuestos y el bienestar de sus empleados. En ese país, la filantropía no es tan importante, pues basta con cumplir la ley para asegurar un buen nivel de vida para la sociedad.

Los beneficios de la RSC son diversos, y repercuten tanto en la empresa que los genera como en la sociedad que los recibe. Viswesvaran *et al.* (1998) encontraron que los empleados de empresas socialmente responsables tienden a exhibir mayor oposición a conductas consideradas poco éticas, como recibir regalos a cambio de un tratamiento preferencial o de falsificar reportes.

Esto implica que la operación de las empresas con estas características se beneficia al generar un efecto de honestidad por convicción de parte de sus empleados, que seguramente se reflejará en sus resultados financieros y en su imagen ante la sociedad. Además, se ha reportado que la RSC genera una mayor productividad, eficiencia y motivación de los empleados (Schmiedheiny, 2006), lo cual también beneficia a las empresas que realizan estas actividades.

Es muy importante entonces medir el impacto de estas actividades en los resultados de las empresas y, para ello, el concepto conocido como *triple bottom line* propone que las empresas agreguen las actividades de responsabilidad social a sus reportes financieros, presentando resultados de su impacto a nivel económico, social y ambiental (Elkington, 1997). Este concepto parte de la base de que es posible comprobar la rentabilidad de dichas actividades, y generar un proceso de evaluación del desempeño contra estándares predeterminados en estos tres aspectos (Rogers y Ryan, 2001). La aplicación de este proceso de evaluación del desempeño integral permite comparar los resultados entre empresas y entre industrias respecto de la RSC, y pone de manifiesto un resultado tangible de la misma.

Es bien conocido que la imagen de una empresa repercute en su capacidad de conseguir negocios al generar actitudes favorables hacia sus productos por parte de sus clientes. En México, sobre todo, la sociedad acepta llevar a cabo actividades de RSC como parte de estrategias de mercadotecnia asociada a las causas sociales, esto es, la promoción de un producto a través de la donación de una parte de las ganancias a una causa benéfica (Weyzig, 2006). Esto funciona bien gracias a la tradición católica del país, que motiva a muchos consumidores a apoyar a las empresas que realizan dichas actividades, y se transforma en una fuerza impulsora del consumo.

Por supuesto, la mercadotecnia asociada a causas sociales tiene impactos distintos según el tipo de producto del que se trate: es más factible influir en la venta de productos de consumo como los alimentos, que en la de productos especializados con rutas más complejas de decisión de compra como los farmacéuticos (M. E. Gómez, comunicación personal, 20 de febrero de 2008).

La razón para esto es que la decisión de compra está más cerca del consumidor en el caso de los alimentos, en el que varias opciones pueden satisfacer la misma necesidad, que en el de los medicamentos, donde la influencia del

médico y la gravedad de la enfermedad tratada limitan la capacidad de elegir entre una marca y otra, basándose en la imagen de una empresa como socialmente responsable. Esto puede explicar la mayor participación en actividades sociales y ambientales por parte de empresas con mayor visibilidad ante el consumidor directo en Latinoamérica.

A pesar de este entorno favorable para los negocios, no se ha generalizado aún la difusión de actividades de RSC a través del uso de reportes sociales corporativos, que funcionan como un medio de comunicación que invita a los inversionistas extranjeros a favorecer la inversión en un país sobre otro.

Paul *et al.* (2006) definen el concepto de disposición a la RSC como *el grado en el que una compañía comprende y acepta los estándares de la RSC en todas sus vertientes, y proponen su uso como una herramienta de competitividad para el país que lo adopta.* En su estudio, estos autores nos muestran que actualmente no existe una cultura de reporte de actividades de RSC en México, lo que nos coloca muy abajo en la escala de países *dispuestos a la RSC* y, por ende, atractivos para la inversión extranjera.

En varias ocasiones, el Banco Mundial ha expresado que las empresas multinacionales prefieren invertir en empresas con un nivel mínimo deseado de actividades de RSC, y esto facilita las sociedades de negocios (Paul *et al.*, 2006). Este nivel deseado incluye alcanzar un grado aceptable de sustentabilidad, incluir la información de actividades de RSC en los reportes de la compañía (*triple bottom line*), alcanzar la satisfacción de los intereses de todos los que participan, e incluir los logros ambientales, el comportamiento ético, las actividades comunitarias, la filantropía, los voluntariados y algunas otras actividades como parte cotidiana de la operación de las empresas.

Es posible que el bajo nivel de implementación y reporte de actividades asociadas con la RSC en México se deba a que las empresas no perciben claramente sus beneficios. Es importante señalar que la información generada por estas actividades resulta esencial para varios tipos de usuarios, incluyendo empleados, consumidores, comunidades locales, agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y la sociedad en general (Al-Khater y Naser, 2003). El hecho de establecer un reporte público considera a las empresas como entidades responsables que deben justificar su existencia dentro de la sociedad, siempre que satisfagan los intereses de la misma.

Como un elemento guía en estas y otras actividades, se creó el *Centro Mexicano para la Filantropía* (CEMEFI), que tiene la misión de promover la cultura de la filantropía y de la responsabilidad social en México. Esencialmente, el CEMEFI se dedica a promover programas corporativos de filantropía como un modelo de negocio responsable (Weyzig, 2006; CEMEFI, 2007). Sin embargo, su poder de comunicación en el ámbito empresarial es limitado; cuenta con 190 socios activos, de los cuales sólo 35% son empresas y el resto fundaciones y asociaciones que se agrupan en este organismo.

Paul *et al.* señalan que algunas de las compañías mexicanas que realizan el mayor número de reportes de responsabilidad social son aquellas muy vulnerables a la crítica por parte de la sociedad, como la industria del tabaco y del petróleo, a diferencia de la situación que prevalece en otras regiones más desarrolladas, donde existen estándares de RSC codificados en leyes y reglamentos que deben ser aplicados por todas las industrias.

A este respecto, en su estudio de reportes de RSC, estos autores listan a algunas empresas mexicanas con diferentes niveles de compromiso, como las siguientes:

- British American Tobacco México: esta empresa es la única en México que se apega al formato de la Global Reporting Initiative (GRI), cubriendo prácticamente todos los aspectos de la RSC, y reportándolos en inglés y español.
- Cemex: cuenta con un sitio de internet que remite a un código de ética, y demuestra interés por informar, tanto en el contexto financiero como en el social. Además de publicar un reporte de sustentabilidad, está comprometida en un programa de financiamiento para facilitar la construcción de viviendas y en diversas actividades de índole ambiental.
- Grupo Alfa: a pesar de que no publica un reporte de responsabilidad social, su sitio de internet presenta varias certificaciones e informa del patrocinio de un planetario y un centro de salud.
- Grupo Bimbo: publica un código de ética detallado en español, que se resume también en inglés. Apoya a varias fundaciones y programas educativos, además de ser miembro fundador de la iniciativa ambiental “Reforestemos México”.
- Grupo Modelo: sus acciones destacan su compromiso con actividades filantrópicas como restauración de iglesias y algunas actividades ecológicas.
- Grupo Vitro: reporta sus actividades a nivel corporativo y las de sus empleados en tres áreas principales: actividades de reciclaje, promoción de arte y cultura y protección de bosques y animales. Apoya una escuela para adultos, un museo y programas de lectura para niños con discapacidades. La información está básicamente en español.
- Pemex: esta empresa del gobierno enfatiza sus esfuerzos anticorrupción, haciendo referencia a diversas instituciones que los respaldan como la UNAM y la OCDE. También publica un reporte ambiental, uno de servicios sociales y otro de desarrollo social, todo en español.

Los reportes anteriores tienen en común un enfoque filantrópico de la RSC, sobre todo enfocado a las actividades de las familias fundadoras de la mayoría de las empresas. Esta observación contrasta con las actividades que se han encontrado en países desarrollados, donde de acuerdo con el estudio GLOBE, realizado en 15 países (Waldman *et al.*, 2006) los gerentes de empresas de



países desarrollados muestran menos interés en el bienestar de la comunidad y la sociedad, y están más preocupados por favorecer a sus accionistas.

Estas visiones no son necesariamente contrarias, ya que las empresas en países en desarrollo podrían dedicar una mayor cantidad de recursos a la RSC si conocieran y aceptaran abiertamente los beneficios de negocio asociados con estas actividades. Heinze *et al.* (1999) sugieren que existe una relación entre la RSC y las ganancias de las empresas, aunque el nivel de la relación es distinto, según la industria de la que se trate. En este estudio de las empresas más admiradas, tomado de la base de datos de la revista *Fortune*, se muestra una correlación en diversos grados entre la imagen pública de las empresas, generada por actividades de RSC, y la rentabilidad de las mismas.

En ese mismo año, Daviss (1999) señala los beneficios financieros de la responsabilidad ambiental, y los ahorros que pueden lograr las empresas al reciclar y reducir el desperdicio de recursos. Esta responsabilidad en particular es ignorada en los informes de RSC en México, que se enfocan en mayor medida en las actividades filantrópicas.

Si bien se han publicado diversas investigaciones sobre la rentabilidad de la RSC, la mayoría de las empresas en los países latinoamericanos no identifican aún este impacto en sus actividades diarias (Vives, 2006). En los casos en los que sí lo identifican, no se admite públicamente que existe una razón financiera detrás de los esfuerzos sociales, por considerar que dañaría la imagen pública de las empresas participantes. Sin embargo, existen ejemplos de empresas que demuestran que se puede hacer negocios al mismo tiempo que se es socialmente responsable, como lo ilustran los dos casos de éxito reportados por Peinado-Vara (2006) en su estudio de soluciones socialmente responsables en Latinoamérica:

*Caso 1:* El establecimiento de acuerdos informales realizados entre Procter & Gamble y algunas comunidades de bajos recursos en Venezuela. Esta iniciativa permitió generar nuevos negocios al ofrecerles condiciones favorables a los integrantes de las comunidades de bajos recursos, como la venta a granel de shampoo y el apoyo para el establecimiento de pequeños salones de belleza. Éste es un ejemplo de una solución integral que le permitió a la empresa tener acceso a la población de menores ingresos y aumentó la actividad económica y el bienestar social de dichas comunidades al generar empleos.

*Caso 2:* La estrategia de flexibilidad de Energía Social en Colombia. Para contribuir al desarrollo económico y social de una comunidad colombiana, la empresa proveedora de electricidad Energía Social ajustó sus esquemas de pago de manera flexible y se acercó a los técnicos informales que conectaban a sus clientes en forma ilegal a la red. La empresa logró asegurar su permanencia en el mercado, al establecer pequeñas empresas dentro de las

comunidades para medir el uso de electricidad, realizar labores de cobranza y ofrecer servicio técnico. Al proporcionar entrenamiento y empleo formal a los técnicos informales, eliminó el problema de las conexiones ilegales y generó un socio dentro de las comunidades para hacer crecer el número de usuarios conectados legalmente a su red.

Estos ejemplos demuestran que al aplicar soluciones creativas asociadas a la RSC, se puede aumentar la rentabilidad de las empresas, al mismo tiempo que se contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de las sociedades en las que participan.

Por supuesto, es importante diferenciar entre las buenas intenciones reflejadas en los códigos de ética y los reportes de responsabilidad social, y la percepción real de la sociedad a la cual van dirigidas las actividades de RSC. Existen casos en los cuales la teoría corporativa no corresponde con la realidad social, como el de la empresa multinacional Chiquita, dedicada al comercio de plátanos. Un estudio realizado en diferentes niveles y áreas de esta empresa (Prieto-Carrón, 2006) revela disparidades entre sus políticas a nivel corporativo y las prácticas en las plantaciones, ya sean propias o de proveedores asociados.

La investigación señala la existencia de códigos de ética y comportamiento que establecen la igualdad y justicia en el trato a todos los trabajadores relacionados con la empresa, pero una investigación más profunda muestra que las personas que se deberían beneficiar con la aplicación de estos códigos, en particular las mujeres que trabajan en las plantaciones, sufren violaciones a sus derechos laborales de manera cotidiana.

La autora de ese estudio propone que esta disparidad se debe a fallas estructurales ocultas, que dificultan el control y vigilancia del comportamiento de las empresas asociadas a la corporación base, y pone de manifiesto la importancia de asegurarse que se cumpla con el código de ética a todos los niveles de la organización. Así, la RSC puede utilizarse como una herramienta de manejo de riesgo para la empresa interesada, disminuyendo la posibilidad de un escándalo por mal comportamiento en los mercados en los que participa, como reporta Schmidheiny (2006).

Otro ejemplo del uso que le dan algunas industrias a la RSC es el de las campañas de prevención del tabaquismo en los adolescentes latinoamericanos, si bien sus resultados no han sido los que la sociedad esperaría. El reporte de Sebrí y Glantz (2007) señala que no existe evidencia de que los programas educativos establecidos por las diferentes compañías que fabrican cigarrillos hayan reducido el número de adolescentes que fuman; sin embargo, dichos programas han logrado considerar a estas empresas como ciudadanos corporativos responsables, limitando así el número de intervenciones de control que ejercen sobre ellas los gobiernos de los diferentes países comprometidos.

Según reportan los autores, estos programas se concentraron en presentar el acto de fumar como una *decisión de adultos*, lo cual refuerza el mensaje a los adolescentes de que fumar es una forma de que se les perciba como adultos. La audiencia real de dichos mensajes no era el público adolescente, sino los adultos preocupados por la juventud, y la implementación de estas campañas ayudó a legitimar a la industria del tabaco y a permitirle establecer relaciones con el gobierno que, en efecto, disminuyeron el número de políticas de control antitabaco en la región.

En contraste, en algunas empresas mexicanas se observa ya una combinación de actividades de RSC que van más allá de la filantropía pura o la mercadotecnia asociada a causas sociales: en la filial de la farmacéutica suiza Roche, por ejemplo, se combinan las donaciones de la empresa y los empleados a asociaciones de ayuda a pacientes con VIH/SIDA, con programas de educación en salud para la población en general y colaboraciones con el gobierno para proteger al medio ambiente, todas ellas reportadas desde las certificaciones nacionales de *Industria Limpia e Industria Segura*, hasta la conservación de las áreas verdes en sus inmediaciones (Múnera, 2008).

Este tipo de actividades permiten que las empresas sean reconocidas como Empresa Socialmente Responsable y favorecen su imagen pública, lo que, a la larga, reditúa en sus resultados y las coloca en una posición más ventajosa dentro de la economía global (Waldman *et al.*, 2006). Este resultado debería ser la base para fomentar el interés de un número cada vez mayor de directivos y empresarios por ampliar la gama de actividades de RSC en las que participan sus empresas, y hacer de ésta una actividad cotidiana y visible para todos los interesados.

#### 4. Discusión y recomendaciones

La revisión de los artículos incluidos en este estudio demuestra que en Latinoamérica existen algunos aspectos comunes en torno a la RSC como los siguientes:

- a) La incapacidad de los gobiernos para cubrir las necesidades de la población.
- b) La desconfianza hacia las instituciones por parte del sector empresarial y la sociedad civil.
- c) La falta de transparencia de las comunicaciones empresariales con respecto a la RSC.
- d) La alta competitividad requerida para destacar en mercados con grandes retos sociales y económicos.
- e) La buena imagen generada en la sociedad ante la percepción de la responsabilidad social de las empresas, que se traduce en una mayor intención de compra.

- f) La necesidad de encontrar formas creativas de lograr el acceso a mercados que podrían parecer poco atractivos en una primera aproximación.

A pesar de compartir este contexto, el desconocimiento de los beneficios que se pueden obtener del uso consistente de actividades de RSC ha mantenido su nivel de aplicación muy por debajo de lo necesario para otorgar beneficios de competitividad a las empresas y los países que los aplican. Al aumentar esta competitividad se podría, al mismo tiempo, resolver un problema de rentabilidad en los mercados emergentes y contribuir a la calidad de vida de las comunidades en las que cada industria participa asegurando, además, la sustentabilidad de sus negocios desde el punto de vista financiero y ambiental.

Por tanto, es muy importante que en México y Latinoamérica se logre establecer un consenso acerca de las actividades de RSC que deben incluirse en la estrategia de las empresas, aclarando quiénes serían los principales interesados en que se lleven a cabo estas actividades. Una complicación adicional para la homologación con estándares internacionales es que mucha de la información ofrecida por las empresas mexicanas se reporta únicamente en español, limitando así la posibilidad de recibir la opinión de los analistas que pertenecen a organismos internacionales, expertos en el tema.

Con respecto a la Teoría de la Motivación de Maslow, y el camino de *kyosei* planteado por Kaku (1997), el análisis de los estudios relevantes nos señala que una vez que las empresas mexicanas se encuentran en una posición sólida, desde el punto de vista financiero y de mercado, cumplen con la responsabilidad social hacia sus empleados, después hacia la comunidad en la que se desarrollan y por último se preocupan por el cuidado del ambiente, llegando en algunos casos muy contados a ejercer presión sobre sus respectivos gobiernos. Esto difiere de lo que ocurre en regiones más desarrolladas, donde el gobierno y las instituciones cumplen en gran parte con las responsabilidades relacionadas a garantizar el bienestar social, por lo que la responsabilidad de la empresa se limita a sus empleados y su ambiente.

El análisis de este comportamiento puede dar origen a la creación de guías de aplicación de la RSC para empresas en diferentes niveles de desarrollo, de manera que no sólo las empresas grandes se beneficien del impacto positivo de estas actividades. Como una contribución inicial para resolver esta necesidad, se propone la siguiente lista de actividades recomendadas para diferentes niveles de cumplimiento de la RSC:

*Nivel básico: Responsabilidad social interna*

- Establecer códigos de ética que regulen el comportamiento de la empresa y sus empleados, extendiendo su aplicación al comportamiento de sus proveedores y socios de la empresa.

- Realizar evaluaciones periódicas para conocer el nivel de bienestar de los empleados, de manera que se puedan establecer objetivos de mejora en temas críticos como: respeto al horario de trabajo, equidad y seguridad laboral.
- A través de reportes estandarizados, comunicar el compromiso de la empresa con las actividades de responsabilidad social, para generar un sentimiento de pertenencia entre los empleados y proveedores, y como fundamento para la creación de un sistema de buenas prácticas de RSC.
- Evaluar la conveniencia de realizar actividades de mercadotecnia asociadas a causas sociales, con la finalidad de optimizar los esfuerzos filantrópicos, al tiempo que se contribuye a la propia rentabilidad.

*Nivel intermedio: Responsabilidad social comunitaria*

- Participar activamente en la educación de sus principales consumidores respecto de los productos ofrecidos, a través de programas educativos, centros de consulta y otros medios de comunicación.
- Dedicar recursos a la búsqueda de oportunidades de apertura de nuevos mercados a través de propuestas creativas socialmente responsables, de manera que se favorezca la integración de todos los estratos de la comunidad a la que pertenece en las actividades económicas generadas por la empresa.
- Asegurar la continuidad de las actividades filantrópicas en las que se decida incursionar, de manera que el impacto positivo sobre la comunidad resulte sostenible.
- Incursionar en actividades culturales y deportivas en su comunidad.

*Nivel avanzado: Responsabilidad social ambiental*

- Realizar evaluaciones de impacto ecológico de las operaciones de la empresa, de manera que se minimice la alteración del medio ambiente.
- Establecer sistemas de control que aseguren el cumplimiento de los planes.
- Cumplir con los requisitos para recibir la certificación local de impacto ambiental mínimo.
- Participar con las autoridades gubernamentales, las organizaciones y la sociedad en la implementación de programas educativos relacionados con el cuidado de la ecología.

También es importante fomentar dentro de las empresas el uso de la RSC como parte de una cultura corporativa de comunicación, de manera que se genere un interés constante en este tipo de actividades y no sólo se utilicen de manera ocasional, como herramienta de relaciones públicas.

Se recomienda compartir la información sobre casos de éxito en foros industriales, de modo que las empresas que comienzan a mostrar interés en las actividades de responsabilidad social puedan asegurar un buen resultado en la implementación de sus programas, y se expandan así la cultura y los beneficios de la RSC. El primer paso para acercarnos a este ideal reside en cambiar la percepción actual de que la RSC no tiene un impacto visible en los resultados de la empresa, sobre todo en cuanto a las actividades relacionadas con el ambiente, que son las que menos interés despiertan entre las empresas mexicanas y, sin embargo, contribuyen en gran medida a la imagen de las empresas y a su rentabilidad global.

Resulta importante destacar la relevancia de la creatividad en la aplicación de la RSC a los negocios, como lo demuestran los casos de empresas como Bimbo, que participa en la generación de préstamos a microempresas que pueden convertirse en sus clientes; y los programas de Procter & Gamble para generar negocios nuevos que consuman sus productos. La comunicación de estos casos latinoamericanos y otros similares puede servir de ejemplo e incentivo para ampliar el número de actividades de RSC que se llevan a cabo en la región.

Otro aspecto relacionado con las ventajas de la creatividad en cuanto al número y tipo de actividades de RSC, es el de incluir programas más allá de la filantropía, que si bien son de gran utilidad para las empresas y las comunidades, no son la única manera de generar beneficios para ambos participantes. Las empresas en México están muy enfocadas en realizar y promocionar sus actividades filantrópicas como donaciones en efectivo y en especie, apoyos a la educación, etc., tal vez con la intención de demostrar que son capaces de dar y recibir. Una aceptación de los beneficios económicos de la RSC puede abrir las puertas a nuevas maneras de hacer negocios que sean socialmente responsables, sin que esto afecte en forma negativa la imagen pública de las empresas.

Es esencial, sin embargo, establecer los mecanismos de control interno y externo necesarios para asegurar que los programas de RSC se implementen de acuerdo con los códigos de ética de cada empresa y generen los resultados esperados, tanto para la empresa como para la comunidad a la que van dirigidos, eliminando así la imagen de que estas actividades benefician solamente a quienes las realizan y aumentando, en consecuencia, el interés por su inclusión en las actividades cotidianas del sector privado en Latinoamérica.

En los estudios que se utilizaron para esta revisión, se observa que en muchos casos no se ha medido el impacto financiero de las actividades de RSC, actividad esencial para ayudar a demostrar su utilidad a los niveles directivos de las empresas. Tampoco se encontró un estudio longitudinal que señale el impacto a través del tiempo de la implementación de las actividades de RSC en una empresa o industria determinada. Estos dos factores dificultan la

posibilidad de llevar a cabo un metaanálisis y hacer una comparación estricta entre los resultados encontrados, por lo que las evaluaciones presentadas tienen un carácter más cualitativo que cuantitativo, en cuanto a la utilidad de las actividades de RSC en las empresas de México y Latinoamérica.

Un factor muy importante para la evaluación de una inversión nueva, como lo sería la RSC en muchas empresas mexicanas, es la realización de un análisis que compare el costo de aplicar estas iniciativas en términos de tiempo, dinero y otros recursos, con el valor estimado de los beneficios esperados, de manera que fuera más clara la relación positiva entre la responsabilidad social y los resultados en términos financieros para la empresa participante. La demostración de la rentabilidad de la responsabilidad social se ha llevado a cabo para algunos componentes de la RSC en algunos países, pero no en México, ni con una visión integral del tipo *triple bottom line*.

Esta visión de *triple bottom line* permite evaluar el desempeño de las empresas de manera integral, tomando en cuenta su impacto social, ecológico y económico. Resulta de gran utilidad para determinar la viabilidad de una empresa y asegurar que tiene un futuro sustentable, basado en una adecuada atención a estos tres aspectos esenciales de su funcionamiento y su entorno. Resulta muy importante en economías en desarrollo, ya que en estos casos las empresas cuentan con una menor infraestructura y respaldo de sus instituciones y son, por tanto, más vulnerables ante la llegada de amenazas sociales o ambientales, además de las económicas.

Para poder implementar este enfoque es necesario determinar los indicadores sensibles en todos los niveles de participación, para los ámbitos sociales, ambientales y económicos. Se debe comprender cabalmente la relevancia local para que los indicadores funcionen, y asegurar la viabilidad de su medición de manera consistente para obtener los resultados deseados a través de la metodología de *triple bottom line*.

Es esencial adaptar las metodologías a las realidades particulares de los países en estudio. No se pueden aplicar directamente los resultados obtenidos en economías desarrolladas como las de Europa occidental en el entorno latinoamericano, donde las implicaciones políticas, geográficas, de comunicación y de desigualdad social requieren un manejo particular de las actividades de las empresas.

La responsabilidad social corporativa en Latinoamérica debe planearse, implementarse, controlarse y comunicarse de manera que sea percibida como un esfuerzo genuino por mejorar las condiciones de vida de las sociedades en las que participan las empresas, y no sólo como un grupo de actividades aisladas que se realizan cuando se busca un beneficio para dichas empresas, en términos de imagen pública.

Es de esperarse que la aplicación de las presentes recomendaciones permita tener un mayor impacto y resultados sustentables para todos los interesados.

## 5. Conclusiones

Como demuestra la presente revisión, es esencial esparcir el conocimiento acerca de los beneficios ambientales, sociales y económicos derivados de la aplicación de la RSC en el contexto empresarial mexicano. El establecer guías comunes para la aplicación y medición de los resultados de las actividades de responsabilidad social favorecerá su implementación en empresas de diferentes tamaños y sectores, que así podrán obtener los beneficios que el día de hoy se limitan en muchos casos a las grandes empresas multinacionales.

La creación de una cultura de comunicación consistente, a través de reportes de RSC en el idioma local y en inglés, ayudará a una mejor posición competitiva para las empresas que lo lleven a cabo, impulsando necesariamente el desarrollo de los países en los que participan, al presentarse como alternativas interesantes para la inversión extranjera.

La contribución de la RSC se facilitará en la medida en la que se establezcan en las empresas mexicanas las normas y los sistemas de tecnología informática necesarios para demostrar la eficacia de cada una de las acciones sobre los objetivos de la empresa. También es muy importante la participación de los gobiernos para establecer un ambiente que favorezca el desarrollo económico, incluyendo una infraestructura legal, financiera y de justicia que invite a las empresas a invertir en actividades más allá de las absolutamente necesarias para su funcionamiento.

Por último, es esencial comunicar los beneficios que se obtienen con una estrategia bien implementada de RSC a todos los interesados, de manera que se genere una ola expansiva de aplicación de estas actividades y mejoren las condiciones de la sociedad y el ambiente en el que participan las empresas mexicanas y latinoamericanas, al mismo tiempo que se incrementa la competitividad de dichas empresas en el entorno nacional, regional e internacional.

### La autora

Jaqueline Alejandra Haces Arce es química en Alimentos de la Universidad La Salle, MBA de la Universidad de las Américas y aspirante al grado de doctor en Administración por la Universidad Anáhuac, enfocada en economía de la salud. Tiene 13 años de experiencia en la industria farmacéutica, como gerente de Producto y de Grupo de diversas líneas de medicina especializada. Gerente de Productividad Comercial de Roche desde hace dos años, con la responsabilidad de generar métricas de mercadotecnia para asegurar la rentabilidad de las actividades comerciales de la compañía, así como de administrar los planes de incentivos para la fuerza de ventas, además de ser líder de proyectos de alineación de planes de mercadotecnia (*Marketing Excellence*) y asignación eficiente de recursos (*Allocator*). Ha participado como ponente



te en conferencias de Branding Emocional y cuenta con certificaciones de INSEAD (*Marketing Champions*), Wharton School of Business (*Marketing Metrics*) y la American Management Association (*Advanced Marketing*). Su correo electrónico es: jaqueline.haces@roche.com

### Referencias

- Al-Khater, K. y Naser, K. (2003). Users' perceptions of corporate social responsibility and accountability: evidence from an emerging economy. *Managerial Auditing Journal*, 18/6/7, 538-548.
- Bird, F. y Smucker, J. (2007). The social responsibilities of international business firms in developing areas. *Journal of Business Ethics*, 73, 1-9.
- Brown, T. J. y Dacin, P. A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61, 1, 68-84.
- CEMEFI (2007). Misión y socios activos. Información recuperada el 1 de marzo de 2008 de la página: <http://www.cemefi.org/spanish/index.php>
- Daviss, B. (1999). Profits from principle: five forces redefining business. *The Futurist*, 28-33.
- Dentchev, N. A. (2004). Corporate social performance as a business strategy. *Journal of Business Ethics*, 55, 397-412.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the TBL of 21st century business*. Oxford, Capstone.
- Feinberg, R. (2008). How to fulfill the promise of CSR. *Americas Quarterly*, 41-50.
- Griesse, M.A. (2007). The geographic, political and economic context for corporate social responsibility in Brazil. *Journal of Business Ethics*, 73, 21-37.
- Haigh, M. y Jones, M. T. (2006). The drivers of corporate social responsibility: a critical review. *The Business Review, Cambridge*, 5, 2, 245-251.
- Heinze, D., Sibary, S. y Sikula Sr., A. (1999). Relations among corporate social responsibility, financial soundness, and investment value in 22 manufacturing industry groups. *Ethics & Behavior*, 9(4), 331-347.
- Juholin, E. (2004). For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance*, 4, 3, 20-31.
- Kaku, R. (1997). The path of kyosei. *Harvard Business Review*, 55-63.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. 12ª ed., Pearson Educación, México, 185.
- Logsdon, J. M., Thomas, D. E. y Van Buren III, H. J. (2006). Corporate social responsibility in large Mexican firms. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 51-60.
- Marín, L. y Ruiz, S. (2007). "I need you too!" Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71, 245-260.

- Múnera, M. (2008). Comunicación interna de resultados del Grupo Roche Syntex de México.
- Parisi, C. y Hockerts, K. N. (2008). Managerial mindsets and performance measurement systems of CSR-related intangibles. *Measuring Business Excellence*, 12, 2, 51-67.
- Paul, K. et al. (2006). Corporate social reporting in Mexico. *The Journal of Corporate Citizenship*, 22, 67-80.
- Peinado-Vara, E. (2006). Corporate social responsibility in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 61-69.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74, 6, 61-78.
- Prieto-Carrón, M. (2006). Corporate social responsibility in Latin America: Chiquita, women banana workers and structural inequalities. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 85-94.
- Prout, J. (2006). Corporate responsibility in the global economy: a business case. *Society and Business Review*, 1, 2, 184-191.
- Puppim de Oliveira, J. A. (2006). Corporate citizenship in Latin America: new challenges for business. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 17-20.
- Rodríguez, P., Siegel, D. S., Hillman, A. y Eden, L. (2006). Three lenses on the multinational enterprise: politics, corruption, and corporate social responsibility. *Journal of International Business Studies*, 37, 733-746.
- Rogers, M. y Ryan, R. (2001). The triple bottom line for sustainable community development. *Local Environment*, 6, 3, 279-289.
- Schmidheiny, S. (2006). A view of corporate citizenship in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 21-24.
- Sebrié, E. M. y Glantz, S. A. (2007). Tobacco industry “youth smoking prevention” programs to undermine meaningful tobacco control in Latin America. *American Journal of Public Health*, 97, 8, 1357-1367.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S. P. y Milman, C. (1998). The effect of corporate social responsibility on employee counterproductive behaviour. *Cross Cultural Management*, 5, 4, 5-12.
- Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 85-94.
- Waldman, D. A. et al. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37, 823-837.
- Weyzig, F. (2006). Local and global dimensions of corporate social responsibility in Mexico. *The Journal of Corporate Citizenship*, 24, 39-50.



# Factores que inciden en la calidad de las empresas familiares: un análisis basado en valores declarados por la familia empresaria

**Antonio Alejandro Arriaga Martínez**

## Resumen

*El objetivo de esta investigación es analizar si existe incidencia de los valores declarados por los dueños de empresas familiares respecto de la calidad de sus productos y servicios. El trabajo se basa en un estudio cuantitativo, iniciando por el diseño de un instrumento que comprende nueve valores declarados por tres empresas familiares. Se evaluó la consistencia interna mediante el alfa de Cronbach. Se identificaron seis dimensiones mediante un análisis factorial exploratorio, aplicando la opción de componentes principales. Tomando como variables de entrada los resultados anteriores, se aplicó una ANOVA y se dejó a la "calidad" como variable dependiente de los otros cinco factores, tres de ellos significativos. Esto genera evidencia empírica de la incidencia de los valores de la familia empresaria en la actividad cotidiana del personal operativo. Si bien el estudio no busca obtener una predicción (regresión), sienta las bases de este fenómeno, poco estudiado cuantitativamente para empresas familiares en el mundo y nulo en México.*

*Palabras clave:* empresas familiares, valores y calidad.

*Clasificación JEL:* M19.

## Abstract

*The object of this research is to analyze the impact of the values declared by the owners of family businesses, on the quality of its products and services. The work is based on a quantitative study, starting with an instrument design that involves nine values reported by three family businesses. Internal consistency was assessed using Cronbach's alpha. They were identified by exploratory factor analysis using principal components option, six dimensions. Taking those results as input variables, ANOVA was applied, leaving the "quality" as the dependent variable of the other five factors, three of them being significant. This generates empirical evidence on the incidence of the corporate family values in the daily activities of operational staff. Although the scope of this study does not seek to obtain a prediction (regression) it sets the basis for this phenomenon, hardly studied quantitatively for family businesses in the world, and zero in Mexico.*

*Keywords:* family business, values & quality.

*JEL classification:* M19.

## 1. Introducción

En la actualidad es reconocido el tema de las empresas familiares y su importancia en la economía mundial (Heck y Stafford, 2001) por su aporte tanto económico como social. En el concierto económico, la empresa familiar constituye un ente que cuenta con un sistema propio donde se combinan diversos enfoques, como los valores de la familia, el desarrollo profesional de los que participan en el negocio, las relaciones de parientes, así como la operación diaria. Esto genera un sistema de gestión familiar tan especializado que no podría definirse bajo los marcos teóricos de la administración común.

El principal objetivo de este trabajo de investigación es evaluar si existe incidencia de los valores declarados por las empresas familiares en la actividad del personal operativo; esto, en un contexto específico: la ciudad de Pachuca, México. Si bien no se busca obtener un modelo de regresión, al ser un estudio exploratorio, se pretende obtener una mayor comprensión del fenómeno.

La pregunta de investigación en que se basa este estudio es: ¿los valores declarados en el negocio familiar afectan la calidad de los productos y/o servicios que provee la organización?

Con el objetivo de responder a la pregunta de investigación, primero se realizó una revisión de la literatura para determinar el estado del arte con respecto a la empresa familiar y los valores. Se identifica en la literatura la necesidad de contar con la competencia cultural para la administración exitosa planteada por Nordqvist, Hall y Melin (2008), de donde surge la inquietud de realizar este análisis cuantitativo, que permita continuar el avance en el conocimiento del fenómeno llamado *empresa familiar*.

A continuación se establece la metodología realizada para este trabajo, mencionando las empresas seleccionadas, el desarrollo del instrumento y las pruebas estadísticas aplicadas. Se tienen como indicadores importantes el alfa de Cronbach, Análisis factorial exploratorio, por medio de componentes principales, finalizando con una ANOVA para evaluar la hipótesis planteada. Por último, se presenta el análisis de los resultados y conclusiones, tanto para investigadores como para practicantes en el área.

Este trabajo de investigación reitera el compromiso por aportar nuevas perspectivas al campo disciplinal, ya que las condiciones en las cuales las empresas familiares (pequeñas y medianas) están situando su crecimiento o sobrevivencia, requieren la participación de todos los que han comprendido la importancia y el impacto que tienen en el sistema económico actual.

## 2. Revisión literaria

### 2.1 *Empresa familiar*

El concepto de *empresa familiar* supone una organización que difiere de otras firmas en términos de propiedad, filosofía social y de negocios, así como en los enfoques de liderazgo y relaciones (Miller, Steier y Le Breton-Miller, 2003). No sólo por cuestiones de relaciones la empresa familiar se encuentra en un apartado diferente al resto, sino también porque el acercamiento sistemático a la organización considera suficientes diferencias cuando más de una generación se encuentra interesada. Ello implica procesos de sucesión y una intención de profesionalización en el mediano plazo, cuando se necesite debido al crecimiento de la organización (Hess, 2006). La particularidad de estas firmas se dispersa hacia los lazos emocionales que de manera transversal cruzan diferentes ámbitos organizacionales, como la propiedad del negocio, la administración o la familia. Un ejemplo claro de la dinámica del campo de estudio muestra la ausencia de una definición consensuada de lo que significa la empresa familiar.

A continuación se mencionan algunas definiciones recientes sobre empresa familiar, pues como organización adquiere perfiles muy particulares gracias al conjunto de características de los miembros de la familia.

Para Daily y Dollinger (1992), “si hubiera administradores clave relacionados con el propietario, trabajando en la empresa, es considerada firma familiar”. Revisando a McConaughy, Matthews y Fialko (2001), las empresas familiares son corporaciones públicas cuyos CEO son el fundador o un miembro de la familia del fundador. La percepción de Anderson y Reeb (2003) es que existen criterios de la firma familiar para que se considere así:

1. La familia continúa teniendo un número importante de acciones en la firma.
2. La familia posee cargos en el Consejo.
3. El CEO fundador es todavía el CEO en activo o uno de sus descendientes.

Hace un lustro, Villalonga y Amit (2006) definían que la empresa familiar era aquella donde el fundador o un miembro de su familia, por sangre o matrimonio, era un director o accionista. Chrisman, Chua y Litz (2004) afirman que el porcentaje de propiedad, número de miembros familiares en la administración o sucesor elegido, son los atributos por los que se clasifica como familiar a una empresa. La aportación de Sharma (2002) en este sentido es una tipología de las diferentes categorías (72 en total) en que se puede clasificar a una empresa familiar. En esta investigación se considerará la definición de Tanewski, Prajogo y Sohal (2003), quienes promueven que si una sola familia conserva 50% o más de la propiedad y, además, controla y administra efectivamente el negocio, se considera empresa familiar.

## 2.2 Valores

Para efectos del presente trabajo, es importante expresar lo que Henry Assael (2001) comenta al respecto:

la cultura se constituye por una serie de valores adquiridos, que la sociedad acepta como un todo y los transmite a sus miembros a través del lenguaje y los símbolos. Por tanto, la cultura es el reflejo de los significados y las tradiciones compartidas por la sociedad. Los sistemas de valores están constituidos por la importancia relativa que las culturas conceden sobre dichos valores.

Previamente, Rokeach (1995) definió los valores culturales “como las creencias por las cuales, en un estado general de existencia, vale la pena luchar por conseguir en lo personal y en lo social”.

Los valores se entienden como normas de conducta y actitudes que rigen el comportamiento de los individuos, de acuerdo con aquello que consideran correcto. Los valores han existido desde el comienzo de la humanidad, sin embargo, la modificación que sufren al pasar del tiempo es el criterio que les da valor y la forma como se manifiestan. Se debe recordar que los valores

se manifiestan en un grado distinto para cada individuo y se produce una concentración en los que se pueden considerar fundamentales.

Basándose en un concepto de Franco Ortiz, Esquivel y Aguilar (2002) proponen un concepto de valores familiares diferentes de los valores socioculturales y personales. Los valores personales son aquellos que el individuo ha incorporado a su sistema de creencias y que guían su vida y sus relaciones con los demás. Los valores socioculturales, como los que imperan en una sociedad en un momento dado en la historia. Los valores familiares, como los que transmiten los padres de familia a sus hijos a través de la comunicación directa, conocidos también como *normas de comportamiento y el ejemplo*.

De acuerdo con lo que señala Krueger (1996), los valores son conjuntos de creencias que influyen en la manera como se comportan personas y grupos; son el alma de la organización, los valores efectivos están enraizados profundamente y los valores centrales ayudan, desde la perspectiva de la psicología social, a soportar o estar por encima de la psicología individual.

Considerando los avances anteriores, Schein (1985a) sugirió una visión evolutiva de la cultura corporativa, que utiliza el sistema de valores y creencias del fundador como ancla, pero también incorpora nuevos aprendizajes a través del tiempo, debido a que la organización interactúa con todo el mundo. La cultura de una organización opera en ambos niveles, consciente e inconsciente. Según Furnham y Gunter (1993), resulta claro que la cultura corporativa genera presiones fuertes, pero sutiles, para pensar y actuar en una forma particular.

Sin embargo, debido a que las circunstancias se mantienen cambiantes, aquello que fue funcional en un periodo puede llegar a ser disfuncional en otro (Triandis, 1994). Eso determinaría que la cultura organizacional tenga carácter dinámico y evolutivo. Según comenta Schein (1995), las empresas familiares están en una única y envidiable posición en la que su vínculo con creencias fuertes y valores centrales es real y está vivo. El rol del fundador es crucial para establecer la identidad, creencias y propósitos organizacionales.

### 2.3 Competencia familiar

Dada la fuerte influencia de los valores, normas, metas de la familia propietaria y significados en el negocio, se argumenta que la administración profesional en empresas familiares requiere también competencias culturales (Nordqvist, Hall y Melin, 2008). Según estos autores, el pilar cognitivo permite justificar por qué los valores y otros elementos culturales son percibidos, procesados y analizados por los miembros de la firma que no pertenecen a la familia. Estos empleados no pueden permanecer inmunes a las presiones, en términos institucionales, que vienen de los propietarios de las empresas, quienes manejan la firma de acuerdo con su propia cultura.



### 3. Metodología

Para evaluar el impacto de los valores declarados por la familia empresaria en la calidad de sus productos, de manera empírica se decidió efectuar un estudio exploratorio, de orden transversal con un enfoque cuantitativo (Kerlinger y Lee, 1986). La muestra de tres empresas (manufactura, textil y servicios) permitió la aplicación de 405 encuestas a personal operativo en el periodo octubre-noviembre de 2010. Esto es una muestra no probabilística, por cuota, en donde se buscó incorporar organizaciones de diferentes giros, con la finalidad de obtener mayor diversidad.

Considerando que la hipótesis de trabajo de la presente investigación es “H1: La calidad en las empresas familiares se ve incida por factores ligados con el servicio-cooperación, la lealtad-honestidad y la innovación”, se planteó la necesidad de estructurar la metodología iniciando con una investigación documental (Kerlinger y Lee, 1986) para identificar los valores declarados por las empresas familiares en estudio. Una vez obtenidos los valores de las organizaciones se efectuaron nueve sesiones (una para cada valor) de redes semánticas (Collins y Quillian, 1969) para identificar con qué palabras el personal operativo asociaba cada valor y contextualizar, en el lenguaje apropiado, el cuestionario propuesto que serviría como base para la recopilación de información.

El cuestionario inicial se conformó de 81 preguntas, nueve representativas de cada valor. En cada caso, se tenían identificadas afectiva, cognitiva y conductual, como lo marca la teoría (Rosenberg y Hovland, 1960).

Para darle al instrumento validez de criterio (cuando varios jueces validan el instrumento), se sometió al juicio de tres expertos en comportamiento organizacional y, de esta forma, garantizar que cada pregunta fuera consistente con el valor y la dimensión específica que mediría.

Con respecto a la escala de medición, se optó por una escala tipo Likert, y teniendo en cuenta la escolaridad del personal operativo (preparatoria primordialmente), se estableció el rango de 1-4 (Likert, 1932), donde éste se estipuló como:

- 4 Totalmente de acuerdo
- 3 De acuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Totalmente en desacuerdo

Se aplicaron 405 encuestas en las tres empresas en cuestión entre octubre y noviembre de 2010, a personal que estuviera directamente relacionado con la operación de las organizaciones.

Por medio de la estadística descriptiva se analizó la media, desviación estándar, sesgo y curtosis de las respuestas (Pardo y Ruiz, 2002), con la finalidad de realizar una primera eliminación de las preguntas cuyos resultados no fueran significativos y que no cumplieran con los criterios de normalidad.

Con las 29 preguntas que fueron consistentes con los parámetros anteriores, se realizó una prueba de diferencia de medias (Pardo y Ruiz, 2002) de las respuestas del personal obrero, entre el primer cuartil y el último, con el objetivo de garantizar la validez externa del instrumento y su habilidad para diferenciar poblaciones.

Para validar la confiabilidad, es decir, que el instrumento mida lo que se desea evaluar, se efectuó la prueba del alfa de Cronbach (Pardo y Ruiz, 2002).

Una vez garantizada la confiabilidad del instrumento, se realizó un análisis factorial exploratorio mediante el método de componentes principales y una rotación a 25 iteraciones por el método Kaiser-Varimax para encontrar la agrupación (Pardo y Ruiz, 2002). Una vez identificados los factores, se realizó una ANOVA tomando como variable de respuesta el factor denominado *calidad* y, de esta forma, identificar qué valores son los que inciden en ella.

#### 4. Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos del impacto que tienen los valores declarados por las empresas familiares en la calidad de sus productos y servicios.

##### 4.1 Valores declarados

Para este proceso, se realizaron citas en las empresas con los directores generales y gerentes medios, a quienes se pidió mencionaran los valores que regían las actividades de la empresa y que no fueran sólo parte de su actividad laboral, sino que también consideraran que son básicos en su actividad familiar.

Los valores que mencionaron las personas entrevistadas fueron corroborados con los valores declarados en los documentos de las organizaciones y mediante triangulación (Vera, 2005). El resultado aparece en la tabla 1.

**Tabla 1.** Valores declarados (en orden alfabético).

Valores	
1	Calidad
2	Confianza
3	Cooperación
4	Honestidad
5	Innovación
6	Lealtad
7	Reconocimiento
8	Responsabilidad
9	Servicio

**Tabla 2.** Redes semánticas (ejemplo de los resultados para tres valores).

1) Calidad			2) Confianza			3) Cooperación		
Palabras totales 66			Palabras totales 56			Palabras totales 49		
Palabra	Valor M	Valor FMG	Palabra	Valor M	Valor FMG	Palabra	Valor M	Valor FMG
Trabajo	29	100%	Seguridad	61	100%	Ayuda	51	100%
Esfuerzo	26	90%	Amistad	35	57%	Apoyar	42	82%
Bien hecho	25	86%	Comunicación	31	51%	Equipo	42	82%
Excelencia	21	72%	Credibilidad	29	48%	Conjunto	25	49%
Mejoramiento	19	66%	Honestidad	26	43%	Solidaridad	23	45%
Sin defectos	14	48%	Reciprocidad	17	28%	Trabajo	22	43%
Durable	12	41%	Apoyo mutuo	15	25%	Coordinación	20	39%
Servicio	12	41%	Lealtad	15	25%	Trabajo en equipo	18	35%
Empresa	12	41%	Verdad	14	23%	Colaborar	17	33%
Sin errores	11	38%	Compromiso	13	21%	Reciprocidad	15	29%

#### 4.2 Desarrollo del instrumento inicial

Debido a que el instrumento se aplicaría a personal operativo, fue necesario realizar nueve sesiones de redes semánticas con 10 personas con actividades operativas en las empresas en estudio, para identificar palabras con las que ellos asociaran los valores declarados. En la tabla 2 se muestra un ejemplo de los resultados de las primeras 10 palabras, especificando el número de palabras diferentes que se expresaron y, en orden descendente, el valor M y el valor FMG (Vera, 2005).

Haciendo uso de las palabras mencionadas para cada valor, se desarrolló el cuestionario inicial, que comprendía 81 preguntas, las cuales se reorganizaron de manera aleatoria con la respectiva escala Likert de 1 a 4.

Se aplicaron las encuestas con la finalidad de obtener las preguntas que fueran válidas estadísticamente y generar un cuestionario definitivo con menor número de ítems que explicara mejor el fenómeno en estudio. En dicha muestra el rango de edades oscilaba entre 18 y 58 años de edad, 41.97% de mujeres y 58.03% de hombres.

#### 4.3 Instrumento definitivo

##### 4.3.1 ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Una vez aplicadas las encuestas, se definieron los parámetros (tabla 3) para evaluar las preguntas que realmente son estadísticamente representativas (Kerlinger y Lee, 1986).

**Tabla 3.** Parámetros para evaluar las preguntas.

Media	Entre 2 y 3
Desviación estándar	Máximo 1
Sesgo	Entre -0.5 y 0.5
Curtosis	Entre -0.5 y 0.5

#### 4.3.2 DIFERENCIA DE MEDIAS

Para verificar que las preguntas tuvieran la capacidad de discriminar las respuestas de los encuestados (validez externa), se procedió a la comparación de medias, con respecto al primer y cuarto cuartiles. Se calculó el total de puntos por reactivo y se acomodaron de menor a mayor, mostrando que el primer cuartil fue de 37 a 59, y el cuarto cuartil de 70 a 90.

Se creó una nueva variable, donde se asignó el valor de 1 al primer cuartil y de 2 al cuarto cuartil. Mediante una prueba T de diferencia de medias, y con el uso del SPSS, se comprobó con 95% de confiabilidad que las 29 preguntas obtuvieron un nivel de significancia menor a 0.05, tanto con varianzas iguales como con varianzas no asumidas.

#### 4.3.3 ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Nos permite identificar la fiabilidad de un cuestionario. Se aplicó la prueba del alfa de Cronbach, ya que determina la consistencia interna de un instrumento de evaluación y considera la correlación media de los ítems o la covarianza media; esto depende de si los ítems están tipificados o no.

En la tabla 4 se muestra el alfa de Cronbach para algunos factores identificados. En la tabla 5 se muestra el resultado total del instrumento.

Como puede observarse, la confiabilidad del instrumento es adecuada, ya que para estudios exploratorios se tiene como referencia de aceptación a partir del valor de 0.60 en una escala de 0 a 1 (Kerlinger y Lee, 1986), por lo que se determinó que las 29 preguntas conformarán el instrumento definitivo para la evaluación de los valores declarados por las empresas familiares.

### 4.4 *Análisis multivariante.*

#### 4.4.1 ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES

La finalidad de realizar el análisis por medio de componentes principales es descubrir la estructura subyacente en un conjunto de agrupaciones bajo una serie de variables (Levy, 2008). De esta manera, se realizó dicho análisis para

**Tabla 4.** Alfa de Cronbach de algunos factores.

a. Factor: Servicio-Cooperación

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.874	6

b. Factor: Lealtad-Honestidad

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.856	6

c. Factor: Calidad

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.797	4

**Tabla 5.** Alfa de Cronbach del instrumento completo.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.758	0.758	29

determinar los componentes que constituyen los valores declarados por las empresas familiares (tabla 6).

Se identificaron seis componentes principales, en términos del porcentaje explicado de la varianza. Con estos seis componentes, se puede explicar 60.75% del fenómeno estudiado, lo cual nos indica que es un resultado aceptable, de acuerdo con Pardo y Ruiz (2002).

#### 4.4.2 ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

El análisis factorial busca simplificar numerosas relaciones que se pueden observar en diversas variables. El método del análisis factorial es un procedi-

**Tabla 6.** Varianza total explicada.

Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings		Total	Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Cumulative %
		% of Variance	Total	Cumulative %	Total							
1	4.436	15.297	4.436	15.297	4.436	15.297	15.297	14.115	4.093	15.297	14.115	14.115
2	3.941	13.590	3.941	28.887	3.941	28.887	28.887	12.698	3.682	28.887	12.698	26.813
3	2.976	10.261	2.976	39.148	2.976	39.148	39.148	10.583	3.069	39.148	10.583	37.396
4	2.957	10.198	2.957	49.345	2.957	49.345	49.345	10.210	2.961	49.345	10.210	47.606
5	2.24	7.738	2.244	57.083	2.244	57.083	57.083	9.200	2.668	57.083	9.200	56.806
6	1.065	3.673	1.065	60.756	1.065	60.756	60.756	3.950	1.145	60.756	3.950	60.756
7	0.983	3.390		64.146								
8	0.928	3.200		67.345								
9	0.860	2.967		70.312								
10	0.809	2.791		73.103								

miento matemático mediante el cual se pretende reducir la dimensión de un conjunto de variables, obteniendo un nuevo conjunto de variables más reducido, pero capaz de explicar la variabilidad común encontrada en un grupo de individuos en los cuales se han observado las variables originales (León *et al.*, 2010). La aplicación del análisis factorial al instrumento desarrollado permitirá que las 29 preguntas sean asociadas y explicar su comportamiento.

Se utilizaron las puntuaciones calculadas mediante el análisis factorial exploratorio, para agrupar las preguntas. A continuación se presentan las preguntas asociadas y la explicación de los factores.

#### FACTOR 1

- P3 Estoy seguro que al hacer mi trabajo apoyo a los demás a hacer el suyo.
- P14 En mi empresa todos buscamos resolver problemas y no crearlos.
- P16 Mi empresa es un claro ejemplo de que la unión hace la fuerza.
- P30 He apoyado a algún compañero en mi trabajo.
- P69 He recibido apoyo de mis compañeros de trabajo.
- P71 En mi organización todos están siempre con la disposición de ayudar.

#### FACTOR 2

- P5 Cuando hay algún malentendido en mi trabajo, es posible aclarar las cosas.
- P15 En las relaciones con las personas de mi trabajo soy tal como soy con mis amigos.
- P27 He encontrado amigos en mi trabajo.
- P51 Prefiero trabajar en esta empresa que en cualquier otra donde haya trabajado antes.
- P66 Nada podría hacerme dudar de hacer bien mi trabajo.
- P74 Sé que jugar limpio es una regla no escrita en mi empresa.

#### FACTOR 3

- P9 A pesar de cualquier circunstancia cumplo con mi trabajo.
- P18 Todos en la organización somos puntuales.
- P20 Me siento totalmente comprometido con mi trabajo.
- P40 Mi deber lo cumplo y todos en mi empresa pueden confirmarlo.
- P48 En la empresa todos responden al parejo.
- P64 Mi empresa es ejemplo de seguridad en el trabajo.

#### FACTOR 4

- P11 Me siento valorado en mi trabajo.
- P17 Me siento aceptado en la organización donde trabajo.

- P29 Siento que la organización comprende mis necesidades.  
 P39 Yo sé que puedo conseguir un mejor puesto en mi empresa.  
 P58 Cuando alguien ha trabajado muy bien se le recompensa.

#### FACTOR 5

- P12 Preferimos trabajar bien a la primera que rehacer los productos.  
 P23 Me gusta que en mi empresa seamos muy cuidadosos en nuestro trabajo.  
 P54 Mi empresa es garantía de trabajo bien hecho.  
 P77 Mis compañeros son ejemplo de dedicación.

#### FACTOR 6

- P10 Si alguien considera que puede aportar alguna novedad, lo hace sin temor.  
 P60 En mi trabajo se respetan las nuevas ideas.

Cabe mencionar que en la clasificación anterior sólo se hizo un ajuste, de acuerdo con la teoría en la pregunta 10, puesto que podía correlacionarse tanto con el factor 1 como con el 6. Sin embargo, al revisar su relación con el valor de la Innovación (factor 6, como se verá más adelante) y que tanto la pregunta 60 como la 10 correspondían al aspecto afectivo del mismo valor (Innovación), se ha decidido dejarlo en el factor 6, siendo éste el único ajuste efectuado en el proceso.

Al analizar de manera detallada los factores anteriores con las dimensiones señaladas por los expertos, se nombró a los factores:

#### *Factor 1: Servicio-Cooperación*

Este factor se compone de tres preguntas correspondientes al valor del servicio (3, 14 y 71) y tres preguntas de cooperación (16, 69 y 30). De acuerdo con la teoría, este resultado es consistente, debido a que a las personas encuestadas, desde la aplicación de las redes semánticas, les cuesta trabajo identificar fácilmente la diferencia entre los dos valores. Aunado con lo anterior, las preguntas son de las dimensiones cognitiva (dos preguntas) y conductual (cuatro preguntas). Esto muestra que este factor puede considerarse uno solo para la población en el que se está revisando la importancia de apoyar y recibir ayuda en las actividades encomendadas por la organización.

#### *Factor 2: Lealtad-Honestidad*

Al igual que el primer factor, se muestra una clara conjunción de estos dos valores para la población en la que se realizó este ejercicio. Comprendió tres preguntas del valor lealtad (27, 51 y 66), así como tres preguntas del valor



honestidad (5, 15 y 74). En cuanto a las dimensiones de los valores, se puede observar que estuvieron presentes las dimensiones afectiva (con cuatro preguntas) y cognitiva (con dos preguntas).

### ***Factor 3: Responsabilidad***

Sin lugar a dudas, el resultado más impactante del presente trabajo es que la población estudiada tuvo una excelente respuesta a los reactivos asociados con el valor de la responsabilidad. De los nueve reactivos de este valor que fueron sometidos al proceso, seis de ellos pasaron todas las pruebas (9, 18, 20, 40, 48 y 64) y con una presencia de dos reactivos por cada dimensión del valor (afectivo, cognitivo y conductual).

### ***Factor 4: Confianza-Reconocimiento***

En este caso, se tuvo la presencia de una multidimensión, al igual que en los factores 1 y 2. El factor 4 estuvo directamente asociado con el hecho de que las personas identifican un elemento de confianza en función del reconocimiento y/o viceversa, con la organización. En este caso, se tuvo presencia de componentes afectivos, cognitivos y conductuales.

### ***Factor 5: Calidad***

El valor de la calidad, al igual que el caso de la responsabilidad, tuvo un resultado bastante adecuado, ya que el valor es difícil de asociar con otro de los que se evaluaron en el presente proyecto. En este caso se tuvieron cuatro preguntas asociadas (12, 23, 54 y 77), y con presencia de las tres dimensiones del valor afectivo (12 y 23), cognitivo (54) y conductual (77).

### ***Factor 6: Innovación***

A pesar de sólo tener dos reactivos asociados, esta dimensión tuvo un comportamiento claro de diferenciación. Las preguntas asociadas fueron la 10 y la 60. A las personas les queda claro el concepto de innovación en las actividades dentro de sus organizaciones.

## ***4.5 ANOVA***

Considerando el análisis anterior como datos de entrada, se procedió a la realización de una ANOVA (tabla 7), en donde, de las seis dimensiones encontradas, se consideró como variable dependiente la calidad. Para esto, primero se agruparon en un solo factor las preguntas que se asociaron para cada una de las dimensiones. Los resultados de dicho proceso se muestran a continuación:

Por último, para conocer cuáles de los factores identificados inciden en la calidad, en la tabla 8 se muestran los resultados por coeficientes.

**Tabla 7.** ANOVA.

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.919	5	5.784	5.985	.000 <sup>a</sup>
	Residual	323.751	335	.966		
	Total	352.669	340			

a. Predictors: (Constant), Innova, Conf\_Rec, Responsab, Lealtad\_honest, Serv\_coop

b. Dependent Variable: Calid

**Tabla 8.** Matriz de coeficientes

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-0.011	0.053		-0.215	0.830
	Conf_Rec	-0.069	0.053	-0.068	-1.299	0.195
	Serv_coop	0.137	0.057	0.137	2.405	0.017
	Lealtad_honest	0.137	0.054	0.134	2.540	0.012
	Responsab	0.022	0.053	0.022	0.418	0.676
	Innova	0.149	0.058	0.148	2.585	0.010

a. Dependent Variable: Calid

Como puede observarse, de los cinco factores, tres resultaron significativos al 95%:

- 1) Servicio\_cooperación.
- 2) Lealtad\_honestidad.
- 3) Innovación.

Y dos factores fueron no significativos:

- 1) Confianza\_reconocimiento
- 2) Responsabilidad

Teniendo en cuenta tales resultados, es necesario realizar el análisis siguiente respecto de la forma de operar de dichas organizaciones.

Las empresas que forman parte de la muestra son fábricas con flujo de producción en línea. Es decir, el proceso de elaboración es secuencial. Aunado a lo anterior, las empresas tienen desarrollado el proyecto de calidad desde la fuente, por lo que si un producto en alguna etapa del proceso se identifica con errores, el operador que tuvo la falla (ya sea por su descuido o por alguna de las otras denominadas 5 M; materiales, medioambiente, máquinas, métodos o medición) es responsable de reportarlo (Lealtad\_honestidad).

De igual manera, si el operador no identificó una falla y deja avanzar el producto al siguiente proceso, pero el defecto es detectado, se regresa el producto y se ayuda al operador a documentar una acción correctiva para evitar nuevas incidencias en el futuro (aquí se puede ver el impacto del factor Servicio\_cooperación, además de la innovación, ya que en la acción correctiva los empleados pueden aportar para la mejora de los procesos). Al revisar los resultados de los factores significativos contra la forma de trabajo que se tiene en el piso de producción de las empresas, resulta bastante congruente el resultado.

Para los que no son significativos, podemos señalar que la Confianza\_reconocimiento no es un aspecto que incida directamente en la calidad, ya que cada operador evalúa lo que recibe como insumo para su actividad, la confianza queda de lado y el reconocimiento no forma parte de un plan de recursos humanos para incrementar la motivación en ninguna de las empresas. Finalmente, el caso de la responsabilidad es un fenómeno anómalo, dado que se tienen equipos de trabajo por línea de producción para las tres empresas. La responsabilidad como valor individual queda cubierta por la cooperación que existe para lograr las metas de producción. Existen quejas de los empleados acerca de la irresponsabilidad de algunos de sus compañeros (no alcanzan las metas de producción establecidas), pero el valor de la cooperación como equipo de trabajo logra que otros apoyen a los miembros que no cubren su cuota.

## 5. Conclusiones

Los valores declarados por las empresas familiares en cuestión sí tienen un impacto en la forma de trabajo por parte del personal operativo. Si bien no es un impacto directo y al 100%, la cultura familiar permea hasta el nivel jerárquico más bajo al momento de realizar sus labores. El instrumento desarrollado cuenta con validez interna considerando el criterio de jueces, gracias al uso de las redes semánticas. De la aplicación de 405 encuestas con 81 preguntas iniciales (avaladas por expertos) en tres empresas familiares, se puede observar que se generó un instrumento final con 29 preguntas donde intervienen los nueve valores bajo estudio.

Se efectuó el análisis de confiabilidad del instrumento, obteniendo un alfa de Cronbach de 0.758, lo cual permite destacar que la consistencia interna de las preguntas es adecuada. Mediante el análisis de componentes principales,

se identificaron seis factores que describen al fenómeno en cuestión y que explican 60.75% del mismo. Por otro lado, los seis factores participantes son: Servicio-cooperación, Lealtad-honestidad, Responsabilidad, Confianza-reconocimiento, Calidad e Innovación; sólo tres de ellos son significativos.

#### *Para investigadores*

Para responder a la pregunta de investigación respecto de si los valores declarados por las empresas familiares impactan en la calidad de los productos y/o servicios ofertados, fue necesario considerar como elementos de entrada los resultados de la estadística multivariante. Dejando a la calidad como variable dependiente de los otros cinco factores, se aplicó una ANOVA. El resultado encontrado es que tres factores: Servicio-cooperación, Lealtad-honestidad e Innovación, sí son significativos.

Debido a lo anterior y con las evidencias mostradas, se concluye que es necesario continuar realizando estudios, con la finalidad de revisar si los resultados encontrados en las tres empresas mexicanas pueden ser consistentes en otras empresas de la ciudad de México y hacer estudios en diversas partes del mundo para comparar. Este proceso es netamente exploratorio y, por tanto, se plantea como un primer esfuerzo por identificar las características distintivas de las empresas, considerando como base los valores declarados por las organizaciones donde se realizó el estudio.

#### *Para practicantes*

El instrumento presentado permite evaluar nueve valores. En caso de que una organización comparta alguno o algunos de ellos, podría utilizar las preguntas para procesos de reclutamiento y selección, ya que la afinidad con los valores de la organización permite tener mejores resultados. Los valores declarados por las empresas familiares evaluadas en México sí inciden en las actividades laborales y, por ende, en la calidad de los productos y/o servicios que se ofrecen. Los valores de la familia empresaria tienen una incidencia importante en los resultados operativos de la misma. Debido a lo anterior, es de considerarse la realización de un análisis más profundo, con la finalidad de determinar cómo debe trabajarse con las futuras generaciones dentro de la empresa familiar, a fin de buscar su permanencia y crecimiento basado en los valores.

#### **El autor**

Antonio Alejandro Arriaga Martínez es profesor de tiempo completo en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Anáhuac México Sur. Es doctorando en Ciencias Administrativas por el Tecnológico de Monterrey (ITESM), campus Ciudad de México. Maestro en Administración con especialidad en

Estrategia y maestro en Ingeniería con especialidad en Sistemas de Calidad y Productividad por el ITESM, campus Hidalgo. Cuenta con nueve años de experiencia docente y directiva en la Universidad Anáhuac México Sur y el ITESM en Hidalgo. Tiene publicaciones aceptadas por Cladea (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración) e Informs (Institute for Operations Research and the Management Science). Sus áreas de interés en investigación son empresas familiares, productividad y gestión de recursos. Su correo electrónico es antonio.arriaga.martinez@gmail.com

### Referencias

- Anderson, R. C. y Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *Journal of Finance* 58, 1301-1328.
- Assael, H. (2001). *Comportamiento del consumidor*, (6ª ed.). México: International Thomson Editores.
- Chrisman, J. J., Chua, Jess H. y Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, núm. 28, 335-354.
- Collins, A. M. y Quillian, M. R. (1969). Retrieval time from semantic memory. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, núm. 8, 240-247.
- Daily, C. M. y Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, núm. 5, 117-136.
- Deal, T. E. y Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life*. Nueva York: Addison-Wesley.
- Esquivel, L. y Aguilar, V. (2002). Los valores familiares. Una aproximación metodológica. *Revista Nueva Época*, núm. 12, 45-52.
- Furnham, A. y Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality*. Londres: Routledge.
- Heck, R. y Stafford, K. (2001). The vital institution of family business: economic benefits hidden in plain sight. *Destroying Myths and Creating Value in Family Business*, 9-17.
- Hess, E. D. (2006). *The Successful Family Business: A Proactive Plan for Managing the Family and the Business*. Estados Unidos: Praeger Publishers.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (1986). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en las ciencias sociales* (4ª ed), México: McGraw-Hill.
- Krueger, C. (1996). *Elements of high performing people process type culture*. Disponible en: [http://ppc.uwstout.edu/high\\_performing.html](http://ppc.uwstout.edu/high_performing.html)
- León, G. et al. (2010). Evaluación del grado de satisfacción de la atención de pacientes que acuden a los programas parciales del Hospital Psiquiátrico Morelos del IMSS. *Journal of Management, Finance and Economics*, núm. 2, 28-46.
- Levy, J. P. (2008). *Análisis multivariable para las Ciencias Sociales*. España: Pearson.

- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140: 1-55.
- McConaughy, D., Matthews, C. y Fialko, A. (2001). Founding family controlled firms: efficiency, risk, and value. *Journal of Small Business Management*, núm. 39, 31-49.
- Miller, D., Steier, L., y Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family. *Journal of Business Venturing*, núm. 18, 513-531.
- Nordqvist, M., Hall, A. y Melin, L. (2008). The relevance of the interpretive research approach in family business studies. En J. Kansikas (ed.), *Dimensions of Family Business Research*. Finlandia: University of Jyväskylä University Press.
- Pardo, A. y Ruiz, M. A. (2002). *SPSS 11 Guía para el análisis de datos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Print, C. y Reynolds, J. (2011). Family-controlled businesses and shareholder value. *Journal of Family Business Management*, núm. 1, 47-64.
- Rokeach, M. (1995). The role of values in public opinion research. *Public Opinion Quarterly*, núm. 32, 547-559.
- Rosenberg, M. J. y Hovland, C. I. (1960). *Attitude Organization and Change: An Analysis of Consistency among Attitude Components*. New Haven: Yale University Press.
- Schein, E. (1985a). How culture forms, develops, and changes. Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. & Associates (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 17-43.
- Schein, E. (1985b), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1995). The role of the founder in creating organizational culture. *Family Business Review*, núm. 8, 221-239.
- Sharma, P. (2002). *Stakeholder Mapping Technique: Toward the Development of a Family Firm Typology*. Ponencia presentada en la Academy of Management Meetings. Denver, Colorado.
- Tanewski, G. A., Prajogo, D. I. y Sohal, A. S. (2003). *Strategic Orientation and Innovation Performance between Family and Non-Family Firms*, proceedings of the 48th World Conference of the International Council on Small Business. Belfast, Irlanda del Norte, 15-18 de junio.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and Social Behavior*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Valdez, J. (1998). *Las redes semánticas naturales, usos y aplicaciones en psicología social* (2ª ed.). México: Universidad Autónoma del Estado de México, 65-80.
- Vera, A. (2005). Diálogo entre lo cuantitativo y lo cualitativo en la investigación científica. El desafío de la triangulación. *Revista Ciencia y Trabajo*, núm. 7, 38-40.
- Villalonga, B. y Amit, R. (2006). How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value? *Journal of Finance and Economics*, núm. 80, 385-417.

## Anexo

### *Instrumento final*

Estamos realizando un estudio sobre valores en empresas familiares. Estos estudios ayudarán a generar el conocimiento que permita la comprensión de la situación actual que vive su organización, con respecto a nueve valores en específico. Nos gustaría contar con su participación. Para verificar la veracidad de esta investigación puede contactarse con el área de Recursos Humanos de su organización. Las afirmaciones que se presentan a continuación se relacionan con situaciones o acciones que se presentan en su empresa. Para cada afirmación, por favor indique en qué grado considera usted que su compañía cumple con lo que el enunciado describe. Las caritas representan un continuo donde 😞 significa que estaría totalmente en **desacuerdo** y 😊 que estaría totalmente **de acuerdo**. En cada caso marque la carita que mejor refleje lo que usted considera. No existen respuestas correctas o incorrectas y se garantiza la confidencialidad de los resultados.

	PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo		Totalmente de acuerdo	
1	Estoy seguro que al hacer mi trabajo apoyo a los demás a hacer el suyo.	😞	😞	😊	😊
2	Cuando hay algún malentendido en mi trabajo, es posible aclarar las cosas.	😞	😞	😊	😊
3	A pesar de cualquier circunstancia cumplo con mi trabajo.	😞	😞	😊	😊
4	Si alguien considera que puede aportar alguna novedad, lo hace sin temor.	😞	😞	😊	😊
5	Me siento valorado en mi trabajo.	😞	😞	😊	😊
6	Preferimos trabajar bien a la primera que rehacer los productos.	😞	😞	😊	😊
7	En mi empresa todos buscamos resolver problemas y no crearlos.	😞	😞	😊	😊
8	En las relaciones con las personas de mi trabajo soy tal como soy con mis amigos.	😞	😞	😊	😊
9	Mi empresa es un claro ejemplo de que la unión hace la fuerza.	😞	😞	😊	😊
10	Me siento aceptado en la organización donde trabajo.	😞	😞	😊	😊
11	Todos en la organización somos puntuales.	😞	😞	😊	😊
12	Me siento totalmente comprometido con mi trabajo.	😞	😞	😊	😊
13	Me gusta que en mi empresa seamos muy cuidadosos en nuestro trabajo.	😞	😞	😊	😊

	PREGUNTA	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo
14	He encontrado amigos en mi trabajo.	☹️	😞	😊	🌟
15	Siento que la organización comprende mis necesidades.	☹️	😞	😊	🌟
16	He apoyado a algún compañero en mi trabajo.	☹️	😞	😊	🌟
17	Yo sé que puedo conseguir un mejor puesto en mi empresa.	☹️	😞	😊	🌟
18	Mi deber lo cumplo y todos en mi empresa pueden confirmarlo.	☹️	😞	😊	🌟
19	En la empresa todos responden al parejo.	☹️	😞	😊	🌟
20	Prefiero trabajar en esta empresa que en cualquier otra donde haya trabajado antes.	☹️	😞	😊	🌟
21	Mi empresa es garantía de trabajo bien hecho.	☹️	😞	😊	🌟
22	Cuando alguien ha trabajado muy bien se le recompensa.	☹️	😞	😊	🌟
23	En mi trabajo se respetan las nuevas ideas.	☹️	😞	😊	🌟
24	Mi empresa es ejemplo de seguridad en el trabajo.	☹️	😞	😊	🌟
25	Nada podría hacerme dudar de hacer bien mi trabajo.	☹️	😞	😊	🌟
26	He recibido apoyo de mis compañeros de trabajo.	☹️	😞	😊	🌟
27	En mi organización todos están siempre con la disposición de ayudar.	☹️	😞	😊	🌟
28	Sé que jugar limpio es una regla no escrita en mi empresa.	☹️	😞	😊	🌟
29	Mis compañeros son ejemplo de dedicación.	☹️	😞	😊	🌟

Muchas gracias por su participación y honestidad durante el desarrollo del cuestionario.





# Impacto del liderazgo en las actitudes de los colaboradores

Sonia Arias Padilla y Arturo Emilio Quintana Lozada

## Resumen

*El estudio del liderazgo se ha centrado principalmente en el desarrollo de las capacidades de los líderes para dar resultados a través de sus equipos de trabajo. Se considera líder a una persona individual, que responde a los objetivos de las organizaciones de forma también individualizada; y se plantea que, con mejores competencias y habilidades, dará los mejores resultados para las empresas.*

*El líder se desempeña generalmente alrededor de un grupo de personas, equipos de trabajo, a quienes dirige hacia el logro de metas y objetivos. No obstante, se ha dejado de lado el estudio del impacto que tiene en aspectos como la motivación, colaboración, ética, compromiso e inteligencia emocional de sus colaboradores, aun cuando estos elementos han mostrado ser importantes al momento de generar resultados en las empresas. Esta investigación se enfoca en el análisis del impacto que tienen los líderes en esos aspectos.*

*Los resultados de las investigaciones analizadas muestran que existe una fuerte relación entre el comportamiento del líder y las actitudes mencionadas. Se concluye que el estilo de liderazgo no es lo que impacta, sino los comportamientos relacionados con tres temas: 1) influenciar y motivar; 2) mantener relaciones efectivas; y 3) toma de decisiones. Entonces, se debe hacer especial énfasis en esos comportamientos, a fin de generar las actitudes esperadas en los equipos de trabajo de las organizaciones.*

*Palabras clave: liderazgo, comportamiento, impacto, actitudes, equipo de trabajo, colaborador.*

## Abstract

*The study of leadership has focused mainly in the development of the capacities of the leaders to deliver results through their work teams. Leader is considered an individual who responds to the objectives of the organizations also individually; and poses, with better skills and abilities, it will give the best results for the companies.*

*The leader usually plays around a group of people, working teams, who he or she directs towards the achievement of goals and objectives. However, the study of the impact that has on aspects such as motivation, collaboration, ethics, commitment and emotional intelligence of his or her collaborators has been left aside, even when these elements have proved to be important to produce results in companies. This research focuses on the analysis of the impact that leaders have in these aspects.*

*Results from analyzed investigations show that there is a strong relationship between the behavior of the leader and the mentioned attitudes. It is concluded that the style of leadership is not what strikes, but the behaviors related to three issues: 1) influence and motivate; 2) maintaining effective relationships; and 3) decision making. Then, special emphasis should be made on these behaviors, in order to generate the attitudes expected in the work teams within the organizations.*

*Key words: leadership, behavior, impact, attitudes, teamwork, collaborator.*

## Introducción

El estudio del liderazgo se remonta a la época de Platón, quien en su libro *La República* (380 a.C.) ya se cuestionaba “¿Qué cualidades distinguen a un individuo como líder?”. Desde entonces ha habido diversos intentos de definir qué es el liderazgo, cómo ser un líder efectivo, cuál es la diferencia entre el liderazgo y la gestión (*management*), cómo desarrollar líderes y otras preguntas relacionadas.

Actualmente se cuenta con diversos modelos que explican el liderazgo desde diversas perspectivas: las teorías basadas en los rasgos de personalidad (Costa y McCrae, 1992; citado en Robbins 2009); la teoría sustentada en el intercambio entre el líder y el miembro del equipo (Graen, 1976; citado en Armstrong 2009); el modelo de decisión del líder (Vroom y Yeton, 1973); los enfoques fundados en competencias; y aquellos cimentados en la comprensión de los estilos de liderazgo (Blanchard y Johnson, 2005), entre otras. Todas estas teorías se centran en el líder como individuo: las características que debe tener para ser más efectivo, las habilidades y competencias que le permitirán lograr mejores resultados, y todas aquellas acciones que debe realizar para desarrollar las áreas de oportunidad identificadas.

Las investigaciones y los modelos se han centrado en desarrollar líderes más efectivos. Sin embargo, se aborda menos el tema de los efectos que el líder tiene en su equipo: cuáles son los estilos, habilidades, rasgos de personalidad o competencias que van a tener impacto en el desempeño de los colaboradores, su compromiso (*engagement*), motivación, colaboración, innovación en su trabajo, inteligencia emocional e incluso en temas de ética y valores.

El estudio del liderazgo se ha abordado desde la perspectiva de su impacto en los resultados; se busca que los líderes sean más eficientes y efectivos a la hora de lograr resultados tangibles. Las investigaciones relativas a esta perspectiva se refieren a su impacto en el desempeño, la rentabilidad, los resultados alcanzados y otros indicadores de tipo numérico de las empresas. En contraste, los temas abordados en este documento son vistos como intangibles o subjetivos, como algo agradable pero no importante para la empresa, o algo a lo que no vale la pena invertirle tiempo, dinero y esfuerzo.

Se presupone que al ser un buen líder, uno que ha dedicado tiempo y recursos a su desarrollo y capacitación, los efectos en los colaboradores serán positivos, inmediatos y evidentes; sin embargo es un tema que no se aborda tan ampliamente como el desarrollo de líderes efectivos. Por esta razón es que surgen las preguntas: ¿cuál es el efecto que tienen los líderes en los temas de compromiso, motivación, colaboración, inteligencia emocional y ética? y ¿realmente un líder más efectivo o con mejores habilidades logra que sus colaboradores sean también más efectivos?

Para responder estas preguntas, se realizó una revisión de las investigaciones que se han elaborado respecto a esos temas. El objetivo del artículo es analizar los efectos del liderazgo en los colaboradores y detectar si los esfuerzos de desarrollo de los líderes tienen un impacto real en lo que las organizaciones persiguen (colaboración, compromiso, ética, motivación e inteligencia emocional de los colaboradores), lo que permitirá mayor productividad y rentabilidad.

En este documento se muestra el impacto que tienen los líderes en esos factores intangibles, que a su vez trascienden en otros temas, tales como la retención del talento o la satisfacción laboral, que están relacionados con el desempeño de las compañías.

En este sentido, se inicia con los antecedentes del estudio del liderazgo, para mostrar un panorama del tema y comprender la orientación que se le ha dado históricamente; continúa con el estudio del impacto del liderazgo en los colaboradores, en motivación, colaboración, compromiso, ética e inteligencia emocional, a través de la revisión de investigaciones realizadas sobre cada tema; y finaliza con una breve discusión y conclusiones.

### **Antecedentes sobre el estudio del liderazgo**

Una concepción común sobre el liderazgo es que mientras los gerentes atienden los aspectos cotidianos: definir y alcanzar resultados, los líderes proveen algo mucho mayor. Son aquellos que cruzan las fronteras del pensamiento, involucrándose en procesos de transformación dentro de sus organizaciones, las cuales evolucionan como consecuencia y toman una posición sobresaliente en el mercado y en la percepción de los grupos de interés o *stakeholders*.

En años recientes ha habido cambios en las concepciones usuales del liderazgo. Hoy se considera que el liderazgo efectivo depende del contexto: algo puede funcionar por un tiempo, bajo diversas circunstancias; pero después, ante modificaciones y en otro momento, tal vez deje de ser efectivo. Por otro lado, actualmente se acepta que el liderazgo no está encabezado por una sola persona, en la cúpula de la organizaciones, sino que se trata de un esfuerzo colectivo llevado a cabo por todos los gerentes (Gold, Thorpe y Mumford, 2010).

Pensar sobre liderazgo implica que surjan diferentes ideas relacionadas con poder, autoridad e influencia. Algunas investigaciones sobre psicología han buscado perfilar el concepto, conectándolo con el comportamiento. Otros enfoques de investigación han examinado a grandes líderes y han analizado variables demográficas, rasgos de personalidad y habilidades. Lo cierto es que sin seguidores no hay líderes y existen investigaciones enfocadas a examinar las relaciones entre ambos.

Una cuestión interesante es el vínculo que existe entre liderazgo y contexto. Ante la diversidad de situaciones que se pueden analizar, es posible contrastar

el liderazgo que se necesita en una empresa de servicios contra el que se precisa en un hospital, o el que se requiere en el ejército. El efecto del líder en los seguidores es fundamental, y para comprenderlo es necesario realizar una revisión teórica de la investigación realizada en áreas selectas del liderazgo.

### *El poder de la posición*

Esta perspectiva de liderazgo hace uso del poder ejercido a partir de la posición que ocupa el líder. En una organización jerárquica, un puesto más alto es mayor poder. En este escenario se le otorga al líder un poder legítimo, directamente relacionado con la posición: el presidente de la compañía es más poderoso que un coordinador. Bajo este enfoque, los atributos individuales de los seguidores y líderes tienen poca importancia ya que se separa a la persona del rol que desempeña. Es cuando se acuñan conceptos como “poder presidencial” o “poder militar”. Esta perspectiva de liderazgo se ha estudiado relativamente poco (Muchinsky, 2006).

### *Los seguidores*

Otra forma de analizar el liderazgo, es cómo este se construye más en términos de quién es liderado, no de quién lidera. Las observaciones empíricas sugieren que algunas personas son más fáciles de liderar que otras. En la milicia los grupos tienden a ser más responsables, cohesivos o productivos, mientras en grupos con estructura de otro tipo los efectos son diferentes. Este es un camino en el cual se puede estudiar a los seguidores de un líder a través de su motivación, relación interpersonal e historia privada; y desde allí entender cómo estos factores afectan al líder (Muchinsky, 2006).

### *El proceso de influencia*

En lugar de estudiar al líder o a sus seguidores, se puede analizar el vínculo generado entre ellos. Con esta alternativa, el enfoque está en la dinámica de las relaciones, y se pueden considerar las características tanto de uno como de los otros. Así se genera un proceso de influencia en el cual se observa la forma en que las acciones de una persona afectan a las demás. Esto se puede lograr con diferentes alternativas, que van de la coerción (modificar la conducta por la fuerza), la manipulación (distorsión controlada de la realidad), la autoridad (decisión mutua de aceptar que una parte tiene derecho a influir) y la persuasión (posibilidad de presentar un argumento o acción que pueda ser aceptada). (Muchinsky, 2006).

### *Aproximaciones teóricas del liderazgo*

Existen múltiples teorías acerca del liderazgo, su estudio se ha abordado desde la historia, la psicología, el desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe y Brown, 2004). Ante la variedad de puntos de vista, no existe hasta el momento una definición específica y amplia respecto del liderazgo, y es probable que nunca se alcance a consolidar una definición única (Antonakis, Ciancio y Sternberg, 2004).

A continuación se presentan las orientaciones de liderazgo dominantes, especialmente por su enfoque y contribuciones al estudio del tema.

#### *El liderazgo basado en rasgos*

Esta es la primera de las concepciones y explica la percepción de que un individuo posee rasgos que se asocian a talentos de liderazgo. En esta perspectiva, los líderes son calificados como fuertes, asertivos, persuasivos, dinámicos y decididos. También incluye otro tipo de características, vinculadas a su aceptación por otras personas; por ejemplo, lo confiado, lo articulado o lo bien que parece el líder. Es decir, los rasgos de la persona reflejan a un “líder natural”. Según Yukl (1992), este enfoque permite decir qué tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo. Se han propuesto algunos rasgos característicos relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza (Bass, 1990; Kirkpatrick y Locke, 1991; Yukl, 1992). Sin embargo, las investigaciones de Kirkpatrick y Locke (1991) revelan que la presencia de tales rasgos en los líderes, no garantizan su éxito.

#### *La aproximación conductual*

Esta aproximación se enfoca en comportamientos específicos, o acciones que los líderes tienen para lograr el compromiso de otros; en entender el liderazgo en términos de hacer y no de tener. Esta perspectiva, abordada en los años cincuenta, fue estudiada particularmente por investigadores de la Universidad de Ohio, quienes pidieron a trabajadores que describieran las acciones de sus supervisores en situaciones de liderazgo. Basados en los resultados, se identificaron dos factores críticos. El primero, denominado *iniciación de estructura*, se refiere a cómo el líder logra que se alcancen las tareas y la forma en la que provee dirección y estructura para que los demás puedan completar sus tareas. Al segundo factor se le llamó *consideración*, y está relacionado con aspectos de orientación hacia las personas. Los investigadores desarrollaron un cuestionario basado en esos dos factores, llamado *Cuestionario de descripción de comportamientos del líder*.

En 2004 Judge, Piccolo e Ilies realizaron un meta-análisis de los estudios sobre estructura y consideración. La iniciación de estructura está altamente correlacionada con la efectividad de líder, mientras que la consideración predice la satisfacción de los seguidores. Posteriormente, las investigaciones sobre la perspectiva conductual se expandieron a partir de los estudios de la Universidad de Ohio. En 1995 Kouzaes y Posner, generaron el *Inventario de prácticas de liderazgo*. Por su parte Yukl, Wall y Lepsinger (1990) desarrollaron una taxonomía de 11 dimensiones del liderazgo: 1) Información, 2) clarificación, 3) monitoreo, 4) manejo de conflictos y construcción de equipos, 5) construcción de relaciones, 6) soporte, 7) resolución de problemas, 8) planeación y organización, 9) consulta y delegación, 10) motivación y 11) reconocimiento.

Con las aportaciones del enfoque conductual, se pudo construir la siguiente fase en la investigación del liderazgo.

### *La aproximación basada en el poder e influencia*

Esta aproximación sostiene que el liderazgo es un ejercicio del poder que tiene una persona sobre otras, quienes se subordinan a él. Esto implica comprender el significado del poder y las tácticas de influencia que pueden funcionar en un grupo. La conceptualización del poder y la influencia fue propuesta por French y Raven (1959), los cuales afirmaron que el poder que usan los gerentes incluye tres tipos: 1) El control positivo de las sanciones (poder de recompensa), 2) el control negativo de las sanciones (poder coercitivo) y 3) normas que legitiman el ejercicio del poder (poder legítimo). Adicionalmente definieron dos tipos de poder personal: a) el debido al respeto, al conocimiento o habilidades (poder experto) y b) la identificación personal, asociado al deseo de emular al líder (poder referente). Aun cuando se ha explorado el poder en trabajos recientes, no parece haber un consenso más allá de los cinco tipos referidos (Randolph y Kemery, 2011).

### *La aproximación situacional*

Se trata de un concepto en el cual el liderazgo es comprendido en términos de factores situacionales que promueven su ocurrencia; en otras palabras, se centra en el contexto en el cual ocurre. Así, diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero una misma conducta no es óptima para todas (Muchinsky, 2006). En este sentido algunas de las teorías situacionales incluyen:

*Teoría de la contingencia.* Planteada por Fiedler (1967) sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el liderazgo efectivo: 1) las relaciones entre el líder y los seguidores, 2) la estructura de tareas y 3) el poder ejercido por el líder.



*Teoría de las metas.* Propuesta por Evans y House (1971) que sostiene que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores, al convencerlos de que mediante un esfuerzo considerable se pueden lograr resultados valiosos; es decir, los líderes invierten su esfuerzo en guiar a otros hacia el logro de las metas.

La *Teoría de los sustitutos del liderazgo* postula que existen factores del contexto en los cuales el liderazgo es innecesario. Estos factores, planteados por Kerr y Jermier (1978) incluyen la experiencia y capacidad de los seguidores, la claridad de las tareas o la estructura de la organización.

*Teoría de la decisión normativa*, en la que se plantean diferentes procedimientos para tomar decisiones, que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Los procedimientos, planteados por Vroom y Yetton (1973) incluyen decisiones autocráticas del líder, consultas individuales, de grupo o decisiones grupales.

*Teoría de los recursos cognitivos.* Fiedler y García (1987) examinaron la posibilidad de que variables situacionales –el estrés interpersonal, la complejidad de las tareas y el apoyo grupal–, influyen en los recursos cognitivos como la inteligencia o la experiencia técnica y afectan el desempeño del grupo.

*Teoría de la interacción líder-ambiente-seguidor.* Los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los colaboradores está dada por la habilidad para realizar las tareas, la motivación hacia ellas y tener roles claros y apropiados; así como la presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

### *Aproximación al liderazgo transformacional y carismático*

El liderazgo transformacional se refiere al proceso de influenciar cambios mayores en las actitudes y creencias de los integrantes, y construir con ellos el compromiso para lograr los objetivos y estrategias de la organización. En esta aproximación el liderazgo es visto como un proceso compartido, que involucra líderes en diferentes niveles (Muchinsky, 2006).

El liderazgo carismático es una parte del liderazgo transformacional, y se debe a la percepción de los seguidores de que el líder posee un “don inspirador”, que es único y más trascendente que la vida. Además de confiar y respetar al líder, lo tienen un concepto idealizado (Bass, 1985).

Los líderes transformacionales impulsan a los seguidores a dar más de lo requerido, son proactivos y ayudan a sus colaboradores a alcanzar metas inesperadas. Estos líderes cuentan con un conjunto particular de comportamientos, son modelos de integridad y justicia, establecen metas claras, tienen expectativas altas, proveen soporte y reconocimiento, manejan sus emociones y ayudan a los demás a ver más allá de su auto-interés para alcanzar lo improbable (Pierce y Newstorm, 2008).

Los líderes transformacionales van más allá de intercambios o acuerdos con sus colegas y seguidores, por medio de conductas que les permiten alcanzar re-

sultados superiores, usando uno o más de los cuatro componentes del liderazgo transformacional (Bass, 1998):

- *Influencia idealizada*. Se comportan de forma que se convierten en modelos. Son admirados, respetados y generan confianza, los seguidores se identifican con ellos y desean emularlos.
- *Motivación inspiracional*. Motivan a quienes los rodean al proveer significado y retar su trabajo; los involucran en estados futuros atractivos y visionarios, y crean una clara comunicación de expectativas que aquellos quieren alcanzar.
- *Estimulación intelectual*. Incitan el esfuerzo de sus seguidores para la innovación, al cuestionar posiciones, replantear problemas y aproximarse a viejas situaciones de formas novedosas; les solicitan soluciones creativas y nuevas ideas, que son incluidas en el proceso de mejora.
- *Consideración Individualizada*. Ponen especial atención en las necesidades individuales de cada seguidor, buscando ser un *coach* o mentor para su avance y crecimiento. Las diferencias individuales de necesidades o deseos son reconocidas, y el comportamiento del líder muestra la aceptación de esas diferencias.

Bass (1998) asegura que estos cuatro componentes del liderazgo transformacional trascienden la organización y las fronteras de los países, pues habla de la “universalidad del liderazgo”.

#### *Puntos de convergencia entre las aproximaciones*

A pesar de la gran cantidad de aproximaciones al estudio del liderazgo, y de los datos empíricos encontrados, no existe una sola teoría que unifique todos estos aspectos, ni hay acuerdo sobre el estilo que brinda el mejor resultado en un contexto particular, por lo que el estudio del liderazgo continúa generando nuevas tesis. Sin embargo, basado en los modelos que se han trabajado, Yukl (1994) menciona que hay convergencia en los hallazgos de las diferentes líneas de investigación, identificando tres temas consistentes:

- *Importancia de influenciar y motivar*. Es la esencia del liderazgo, y los líderes están fuertemente involucrados en influenciar actitudes y comportamientos en las personas; incluyendo colegas, colaboradores y externos. Las tácticas de influencia disponibles para el líder están diseñadas para inducir a los seguidores a perseguir objetivos y metas seleccionados.

- *Importancia de mantener relaciones efectivas.* Los líderes reconocen la importancia de las relaciones cooperativas entre las personas y son hábiles en lograrlas. Las organizaciones operan más efectivamente cuando los empleados trabajan dentro de un ambiente de confianza, lealtad y respeto mutuo; y están más satisfechos con los líderes que demuestran preocupación por sus necesidades y valores. Es más fácil que los líderes que muestran diplomacia, sensibilidad social y profesionalismo, provoquen las mismas cualidades entre los empleados. La capacidad de los líderes de hacer que los empleados se sientan bien con ellos mismos y afirmen el valor de su contribución a la organización, por un lado serán bien recibidos y por el otro servirán como un instrumento para el éxito de la empresa.
- *Importancia de tomar decisiones.* Las decisiones se toman en el presente, pero las consecuencias ocurren en el futuro, y quien toma buenas decisiones es hábil para determinarlo. Este talento es el sello de un buen líder. Incrementar el poder e influencia dentro de la organización, frecuentemente es seguido de una eficiencia al tomar decisiones; y al mismo tiempo, el compromiso grupal mejora al incluir a los miembros en el proceso. Hay decisiones que deben tomarse bajo condiciones de urgencia y demandan un conocimiento técnico muy amplio, otras pueden ser producto de análisis deliberados y profundos de gran cantidad de datos; es prácticamente imposible que un líder tenga toda la información necesaria, por lo que la habilidad para obtenerla, entender y relacionar su importancia, y la capacidad de sopesar las diferentes opciones disponibles, son habilidades críticas de liderazgo. Los grandes líderes son buenos tomadores de decisiones o saben cómo delegar la responsabilidad (Yukl, 1994).

Se han revisado diferentes aproximaciones al estudio del liderazgo, y todas ellas concluyen que es un proceso vital en el trabajo de las organizaciones (Muchinsky, 2006). Hay muchas formas de entenderlo, pero no una sola teoría que explique todos los elementos relacionados. No obstante, se puede obtener un marco de referencia para el análisis de los estudios, analizando el impacto de diferentes estilos de liderazgo en aspectos personales o en actitudes de los colaboradores o seguidores.

## **Estudio del impacto del liderazgo**

### *Ética y liderazgo*

En un estudio realizado por Ötken y Cencki (2012) en Turquía, se encontró que el liderazgo paternalista ejerce cierta influencia en el clima ético, entendido como las percepciones dentro del ambiente organizacional de lo que es correcto

e incorrecto. Para el efecto encuestaron a estudiantes de MBA en una universidad de Turquía y a colaboradores de empresas.

En los resultados aparece una relación positiva entre el comportamiento del líder paternalista y el clima ético, a través de un análisis de regresión. Se encontró que los factores “virtuoso” y “dictador” explican la varianza en el seguimiento de reglas. Estos resultados muestran que cuando el líder presenta un carácter virtuoso —estándares morales altos, interés genuino por los colaboradores o apoyarlos en situaciones difíciles—, los empleados están más motivados a seguir las reglas y procedimientos de la empresa y a apegarse a los estándares legales o profesionales. Con esta perspectiva se ve que el comportamiento de los líderes hacia los colaboradores promueve en ellos un comportamiento ético, por lo que su conducta tiene un rol crítico en las organizaciones (Ötken y Cenkcı, 2012).

En otro estudio realizado por Schwepker y Good (2010) se analizó el impacto del liderazgo transformacional en el juicio moral de una fuerza de ventas. Es parte del principio de que el reforzamiento contingente y los comportamientos de castigo se utilizan en las áreas de ventas para establecer metas, presionando a los vendedores a alcanzarlas al recompensar y sancionar los resultados que se obtienen. Esta presión, sin embargo, puede propiciar comportamientos de falta de ética.

El propósito del estudio es determinar si los comportamientos del liderazgo transformacional pueden usarse para influenciar positivamente el juicio moral de los vendedores. El líder transformacional motiva a las personas, articulando una visión; siendo un modelo; impulsando la aceptación de las metas grupales; dando soporte individual y estímulo intelectual; y expresando sus expectativas de alto desempeño (Posdakoff et ál. 1990, citado en Schwepker y Good, 2010). También tiene la habilidad de persuadir a los colaboradores para exceder sus objetivos para alcanzar una meta común más alta; muestra respeto por ellos; se preocupa por sus sentimientos y desarrollo; y los impulsa a buscar formas nuevas y creativas para mejorar su desempeño.

En los resultados se encuentra que al utilizar este estilo con la gente de ventas se puede supervisar menos, ya que se influencia indirectamente el juicio moral. Lo importante es que sean realmente líderes transformacionales, y no solo manipuladores. Finalmente, el que los líderes tengan las cualidades necesarias permite cultivar la confianza de los colaboradores en él, creando un ambiente más propicio para el trabajo; aunque se encontró que el solo hecho de tener líderes transformacionales no es suficiente para crear un ambiente de alto juicio moral, ya que hay otras dimensiones a considerar (Schwepker y Good, 2010).

En estos estudios se puede observar que el comportamiento del líder y su estilo de liderazgo tienen un impacto real en sus colaboradores, que no tiene relación con los resultados tangibles de la empresa, sino con valores intangibles y personales, como la ética y el juicio moral. Por lo tanto, el comportamiento del líder puede promover o evitar comportamientos que se busquen en las empresas.

En estos estudios, se observa que la motivación e influencia por parte del líder, ejercen un efecto importante en los temas de ética de los colaboradores.

### *Motivación y liderazgo*

La motivación se define como el conjunto de procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. La intensidad se refiere a lo energético del intento de la persona; la dirección es el lugar hacia donde se canaliza ese esfuerzo, en este caso a la organización; y la persistencia es la medida del tiempo durante el que la persona mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo (Robbins, 2009).

En un estudio realizado por Curtis y O'Connell (2011) se encuentra que el liderazgo transformacional es la opción más apropiada para la enfermería, ya que promueve la participación y el *empowerment* (empoderamiento), además de que incrementa la motivación. Existen varias estrategias en este estilo de liderazgo que los gerentes pueden usar para mantener e incrementar la motivación: crear un ambiente de trabajo que impulse a los enfermeros a comportarse en forma madura y creativa; permitir la participación en el proceso de toma de decisiones; mejorar el ambiente, alineando en la práctica cambios en el trabajo y las tareas que los soportan; incrementar el *empowerment* de los colaboradores; y ofrecer un mejor balance de vida y trabajo.

En una investigación con las integrantes de la liga de baloncesto femenino de Irán, realizada por Bahrami, Zardoshtian y Jourkesh (2011), se buscó determinar los efectos de los comportamientos de liderazgo de los *coaches* (entrenadores) en la motivación y la satisfacción de las deportistas. Para ello realizaron un estudio con 174 mujeres atletas del baloncesto y aplicaron cuestionarios para medir las variables de interés.

De acuerdo con las autoras, el *coach* o líder debe considerarse un factor de soporte, no un dictador disciplinado. En otras palabras, una persona que juega como facilitador y, para ser exitoso, debe ser flexible en su liderazgo.

Los resultados muestran que hay una relación significativa entre la motivación y los comportamientos de liderazgo, que afectan directa e indirectamente la motivación y la satisfacción de las jugadoras. Por tanto, es importante que los *coaches* se comporten como líderes para lograr la motivación, impactar en la satisfacción y lograr mejores resultados en los juegos (Bahrami, Zardoshtian y Jourkesh, 2011).

Siddique, Aslam, Khan y Fatima (2011) realizaron un estudio sobre el impacto del liderazgo en la motivación del claustro académico y la efectividad organizacional del sistema educativo superior. Proponen que hay una relación entre estos factores y, aunque la dinámica es distinta que en las empresas, su

modelo describe que un liderazgo académico apropiado es esencial para guiar con competencia una organización educativa, y si se usan técnicas correctas de motivación, se incrementará la efectividad.

De acuerdo con una investigación de McKeachie (1997, citado en Siddique et ál. 2011), los profesores se sienten más satisfechos y felices con su trabajo cuando tienen la oportunidad de aprender nuevas habilidades y conocimientos, ser útiles, sentirse apreciados por colaboradores, colegas y supervisores, y al tener autonomía profesional. El salario, las promociones o los incentivos financieros no son lo más valioso para ellos, ya que se les contrata con un tabulador de sueldo fijo y las promociones se obtienen después de muchos años de trabajo.

El liderazgo que se requiere en la educación superior se conoce como “liderazgo académico” y debe motivar, inspirar y liderar a los miembros del claustro hacia el logro de objetivos compartidos. Existen tres roles principales: 1) el líder de investigación: que se orienta a promover esta actividad en las universidades, tener los recursos disponibles para ello y ser un jugador de equipo para lograr las metas; 2) el líder educativo: persona con conocimientos y habilidades, que comparte información y es abierto y colaborativo con sus seguidores, además de proveer retroalimentación adecuada; finalmente 3) el líder administrativo: quien se encarga de todas las actividades que permiten la operación diaria, como trámites, sueldos, prestaciones, servicios y administración de recursos humanos en general (Siddique et ál. 2011).

Este estudio muestra que el liderazgo es muy importante para promover la motivación en las universidades, teniendo especial claridad en que el ámbito académico requiere estilos muy particulares para lograr la motivación y la efectividad organizacional.

En todos estos ámbitos (deportivo, salud y educación) se observa que el liderazgo es un factor muy importante en la motivación de los seguidores. El líder debe motivar, independientemente del estilo o técnica que utilice. Aun cuando las necesidades son distintas en cada uno de los contextos, así como los estilos de liderazgo, se observa una convergencia en los temas de tomar decisiones e influenciar y motivar.

### *Colaboración y liderazgo*

La colaboración (del latín *collaborāre*) es, según el diccionario de la Real Academia Española, “Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra”. Una segunda definición (Chrislip, 2002) dice “La colaboración va más allá de la comunicación, cooperación y coordinación..., es una relación mutuamente beneficiosa entre dos o más partes para alcanzar metas comunes, compartiendo la responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas para alcanzar los objetivos. Es más que simplemente compartir conocimiento e información

(comunicación) y más que una relación que ayude a cada parte a alcanzar sus propias metas (cooperación y coordinación). El propósito de la colaboración es crear una visión compartida y estrategias conjuntas para atender las preocupaciones hacia algo más que solo el punto de vista de cualquiera de las partes”.

En un estudio cualitativo realizado por Willumsen (2006) se revisa la relación entre el liderazgo y la colaboración en los servicios de salud para niños. El objetivo fue analizar el ejercicio del liderazgo de parte de los gerentes de las instituciones y su forma de facilitar la colaboración.

Se entiende la colaboración interprofesional como un “equipo de trabajo abierto”; esto es, el profesional, los equipos multi-profesionales y la red de personas ligadas con ellos en la comunidad; así como el trabajo en equipo y la construcción de redes como una práctica integrada (Payne, 2000; citado en Willumsen, 2006).

Los hallazgos del estudio muestran un concepto general denominado “Facilitar los procesos de interacción y asegurar la cohesión”, descrito por los gerentes. Para ellos, el liderazgo y la colaboración están interrelacionados, y les parece difícil diferenciarlos, ya que tienden a mezclar esfuerzos para proveer servicios integrales que cubran las necesidades de la gente. Establecen estructuras para asegurar la comunicación, el flujo de la comunicación y la colaboración; que deben estar ligadas interna y externamente para alcanzar una integración completa para la implementación de los esfuerzos (Willumsen, 2006).

Willumsen (2006) concluye que el liderazgo y la colaboración interprofesional lidian con la interacción y están íntimamente ligados. Por otro lado, existen dos estrategias que emergen para ello: las regulaciones gubernamentales y la influencia del líder en el aspecto voluntario de la colaboración; estas estrategias lo habilitan para influenciar la voluntad de los participantes a colaborar.

El estudio realizado por Davis y Eisenhardt (2011) sobre la innovación colaborativa en empresas de tecnología, analiza cuáles son los factores que llevan a una colaboración exitosa o fallida. Esta colaboración tecnológica se enfoca en las relaciones inter-organizacionales orientadas al desarrollo de innovaciones tecnológicas; y usan una aproximación de colaboración, combinando conocimiento, tecnología y otros recursos de la organización para buscar beneficios mutuos.

De acuerdo con Davis y Eisenhardt (2011), los tres mecanismos necesarios para esta innovación colaborativa son: 1) la activación de capacidades relevantes, 2) una amplia y profunda trayectoria de búsqueda de innovación y 3) la movilización de participantes diversos a través del tiempo.

Los resultados de la investigación muestran que el aspecto ligado al desempeño en la innovación, es el liderazgo rotatorio. Esto incluye tres componentes: alternar el control de las decisiones –lo que habilita a ambas partes a tomarlas unilateralmente a fin de acceder sus capacidades complementarias–, tener objetivos “zigzagueantes” –lo cual permite cambiar los objetivos tecnológicos y



redireccionar las trayectorias de búsqueda– y cascadas de redes fluctuantes –lo que moviliza diferentes participantes a través de todas las fases de la colaboración–. Por lo tanto, más que un estilo de liderazgo en particular se trata de ir con el proceso, tomando las decisiones necesarias que contribuyan al logro del objetivo de colaboración, y menos a tomar un rol dominante en la relación (Davis y Eisenhardt, 2011).

Por otro lado, Ansell y Gash (2012), realizan un estudio para analizar el liderazgo como un ingrediente importante en la colaboración. Definen que debe existir un líder colaborativo, definido como aquel que hace que las cosas sucedan. Sin embargo, puesto que hay muchas formas de lograrlo, lo organizan en tres términos o estilos de liderazgo: 1) el administrador, que es el que establece procesos para proteger la integridad del proceso colaborativo en sí mismo; 2) el mediador, quien ayuda a arbitrar y nutrir las relaciones entre los grupos de interés; y 3) el catalizador, que ayuda a identificar y realizar las oportunidades para crear valor.

En el estudio se concluye que el liderazgo es una variable importante que explica el éxito o falla de los procesos de colaboración, siendo la cualidad más distintiva del líder colaborativo el ser un facilitador, en lugar de un director, lo que crea las condiciones para apoyar las contribuciones de los grupos de interés en el proceso y la transición en el mismo. El ser un líder facilitador implica usar los tres estilos mencionados (administrador, mediador y catalizador), tomando en cuenta el contexto, las condiciones y las metas de colaboración, con la finalidad de que los roles sean más efectivos (Ansell y Gash, 2012).

La colaboración es un tema que va intrínsecamente relacionado con el liderazgo, ya sea en términos de propiciarla y facilitarla, o de usarla como estilo de liderazgo al momento de realizar proyectos. Al final, la forma en que el líder haga uso de la colaboración promoverá los resultados en uno u otro sentido. Se observa en los estudios que, aunque hay diferencias en los enfoques sobre la colaboración, también hay coincidencias en cuanto a mantener relaciones efectivas e influenciar y motivar a los equipos de trabajo.

### *Inteligencia emocional y liderazgo*

La Inteligencia Emocional (IE) es la habilidad de percibir y expresar emociones para estimular el pensamiento, el entendimiento y la razón; además de que regula las emociones en sí mismo y en los otros (Anand y UdayaSuriyan, 2010).

En un estudio realizado por Yung-Shui y Tung-Chun (2009), se analizó la relación entre los comportamientos del liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual) como mediadores para la inteligencia emocional del grupo. La investigación se realizó en el ramo textil con 51 gerentes y 252 colaboradores de 23 empresas pequeñas y medianas.



De acuerdo a sus resultados, hay una asociación significativa entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional, y esa asociación es un mediador con la inteligencia emocional del grupo, además de su cohesión (Yung-Shui y Tung-Chun, 2009).

Por otro lado, en un estudio realizado con 744 soldados de diferentes unidades de las Fuerzas Armadas Nacionales de Latvia, Rozčenkova y Dimdiņš (2011) analizaron la relación entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional como mediador para la identificación con la unidad. Los investigadores parten del principio de que el liderazgo de los comandantes contribuye a la inteligencia emocional de los soldados, específicamente en las dimensiones de responsabilidad social, adaptación, relaciones interpersonales y solución de problemas, que son los dominios más importantes para el desempeño de los militares (Cuarteles Generales del Departamento de la Armada, 2006; citado en Rozčenkova y Dimdiņš, 2011). Los principales factores de inteligencia emocional son responsabilidad social, flexibilidad, tolerancia al estrés y felicidad. Estos factores se encuentran correlacionados con el liderazgo transformacional, sugiriendo que cuando los comandantes lo ejercen influyen diferentes aspectos de la inteligencia emocional de los subalternos. Se concluye que los líderes militares pueden fortalecer la identificación de los soldados con su unidad a través del desarrollo de habilidades de inteligencia emocional (Rozčenkova y Dimdiņš, 2011).

La inteligencia emocional se ha considerado en los últimos años como un factor determinante en el éxito de los líderes y es importante que esté desarrollada en ellos para facilitar su trabajo. Sin embargo, en estos estudios se observa que también el líder puede promover la inteligencia emocional de los colaboradores a través de las relaciones efectivas y la influencia y motivación, con lo que logra impactar otros elementos de la organización.

### *Compromiso (engagement) y liderazgo*

El compromiso o *engagement* en el trabajo se define como un estado positivo y satisfactorio hacia él, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la concentración en lo que se realiza. Cuando un colaborador no está comprometido muestra emociones negativas como el aburrimiento y el resentimiento. Adicionalmente, el compromiso se relaciona con la intención de permanecer o de retirarse de la compañía (Mendes & Stander, 2011).

En un estudio realizado por Mendes y Stander (2011) se analizó el comportamiento *empowering* del líder y su impacto en el compromiso de los colaboradores. Este comportamiento de liderazgo se entiende a través de la realización de seis dimensiones (Konczak, Stelly y Trust 2000; citado en Mendes & Stander, 2011):

- Delegación de la autoridad
- Habilidad del líder de enfatizar la responsabilidad
- Promover la toma de decisiones auto-dirigida
- Capacidad del líder para compartir información
- Desarrollo de habilidades
- *Coaching* para promover innovación

En el estudio se trabajó con 240 empleados de una unidad de negocios, incluyendo líderes y varios niveles de colaboradores. Los resultados mostraron que los comportamientos del líder efectivamente tienen un impacto en el compromiso del empleado y por lo tanto juegan un papel importante en la retención del talento. Una organización positiva asegura la permanencia (Mendes & Stander, 2011).

En otro estudio realizado por Babcock-Roberson y Strickland (2010) se analizó la relación entre el liderazgo carismático y el compromiso de los colaboradores. El carisma es un componente del liderazgo transformacional que consiste en proveer a los seguidores con un modelo en términos de ética, y un sentido claro de propósito que sea energético y logre que la gente se identifique con el líder y su visión articulada. Los resultados mostraron que hay una relación positiva entre el liderazgo carismático y el compromiso de los colaboradores.

Raja y Palanichamy (2011) analizaron si existen diferencias entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, y su impacto en el compromiso de empleados del sector público en Pakistán. Los resultados muestran que el liderazgo transformacional tiene mayor impacto que el transaccional.

Se observa que, más allá del estilo del líder, hay similitudes en cuanto a la toma de decisiones e influenciar y motivar, para lograr el compromiso de los empleados con las organizaciones y, por lo tanto, su permanencia en las mismas.

### *Discusión y conclusiones*

Se han revisado diferentes investigaciones sobre temas de liderazgo, la influencia del estilo ejercido por el líder y su efecto en temas de ética, motivación, colaboración, inteligencia emocional y compromiso. Las investigaciones abarcan áreas organizacionales, pero también educativas, deportivas, de salud e incluso militares. Esto permite entender lo que sucede en la relación entre un líder y un seguidor, cualquiera que sea el ambiente en el que se dé.

En todos los casos se ha encontrado que el liderazgo tiene influencia en los indicadores personales de los seguidores, sin importar el tipo de grupo o área a la que pertenezcan; no hay diferencias en género, edad o nacionalidad; al final el papel que juega el líder dentro de los grupos es muy claro.

Muchas organizaciones piensan que lo más importante del liderazgo es el logro de resultados tangibles y se centran en indicadores financieros y de productividad para medir la efectividad del líder. Sin embargo, esta investigación muestra que el impacto del líder va mucho más allá de los indicadores económicos, llega a las personas y modifica sus actitudes hacia las diferentes situaciones en las que se relacionan. Al mismo tiempo, los estudios muestran las relaciones entre esos elementos y su influencia en algún indicador numérico de la empresa. Por ejemplo, el compromiso está relacionado con la retención del talento (Mendes & Stander, 2011) y la inteligencia emocional, con la identificación de los militares con la unidad (Rozčenkova y Dimdiņš, 2011); también destacan el apego a reglas y procedimientos (Ötken y Cenkci, 2012), el éxito en la innovación tecnológica (Davis y Eisenhardt, 2011) y los resultados en los juegos deportivos (Bahrami, Zardoshtian y Jourkesh, 2011). Al final, estos indicadores son importantes para las empresas o instituciones que funcionan a través de uno o varios niveles de mando, por lo que tenerlos en cuenta cobra especial importancia al momento de realizar planes de desarrollo para los líderes, actuales o futuros.

Otro punto a destacar es que el estilo de liderazgo no es lo más importante. No hay un estilo mejor para todas las situaciones o para tener un mayor impacto en los seguidores. Lo que se encuentra en las investigaciones es que, aun cuando se analizan diferentes estilos de liderazgo, al final lo que tiene impacto son los comportamientos del líder. La forma en que se conduce y la forma en que interactúa con sus seguidores es lo que marca la diferencia en los resultados. Por ejemplo, en los estudios con militares (Rozčenkova y Dimdiņš, 2011) se parte del principio de que el estilo de liderazgo es directivo e incluso dictador, sin embargo los comportamientos de los comandantes hacia los soldados son los que ejercen influencia en ellos, y no el rango o posición de poder.

En el marco teórico, Yukl (1994) menciona que hay convergencia en los hallazgos de las diferentes líneas de investigación e identifica tres temas consistentes: 1) importancia de influenciar y motivar, 2) importancia de mantener relaciones efectivas y 3) importancia de tomar decisiones. Si se toman como base para analizar el impacto del liderazgo en las diferentes investigaciones revisadas, se encuentra que los elementos del liderazgo que tienen impacto en la ética, motivación, colaboración, inteligencia emocional y compromiso, caben en uno o más de ellos.

La confianza, el compromiso, la motivación, la colaboración, la inteligencia emocional, los comportamientos éticos e incluso el deseo de ser como el dirigente, surgen de la forma en que los líderes se involucran con los colaboradores, el ambiente positivo que generan a través de las relaciones y la inclusión al momento de tomar decisiones (*empowerment*). No es una cuestión de estilos, sino de formas de liderar y de comportarse, sin caer en el enfoque conductual de los años 50.

Al revisar grupos deportivos, académicos, de salud o militares, se buscó analizar si existen diferencias entre los tipos de liderazgo o de comportamiento de los seguidores, sin embargo se encuentra que en todos los casos es en esencia igual. Aun cuando el líder académico deba ejercer un liderazgo muy particular por el entorno, o el líder deportivo use otro estilo, al final todos los grupos tienen un objetivo común, que es el logro de resultados, sin importar de qué tipo sean estos (Schwepker y Good, 2010; Willumsen, 2006; Latvia, Rozčenkova y Dimdiņš, 2011; Bahrami, Zardoshtian y Jourkesh, 2011; Siddique, Aslam, Khan y Fatima, 2011).

Las implicaciones para las organizaciones en este tema están en que se debe considerar el comportamiento de los líderes para lograr mayor efectividad. Por ejemplo, con líderes que se ocupen de crear relaciones efectivas en su trabajo diario, además de lograr resultados se va a generar un ambiente en donde las personas quieran permanecer y se sientan motivados para hacer su trabajo —es importante que el talento se quede en la organización—. Si un líder fomenta la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, logrará mayor compromiso, y también se podrán generar proyectos en colaboración. Al final ambas impactan en los resultados financieros, el interés primario de de las organizaciones.

De manera que es importante enfocar los comportamientos de los líderes que generan mejores resultados con las personas, porque de esa forma los de la empresa se verán incrementados de forma inmediata. Puesto que los resultados se obtienen a través de los equipos de trabajo, más que tratar de implementar un modelo u otro de liderazgo, o de medir el estilo que se utiliza actualmente, hay que observar a los líderes para promover y desarrollar en ellos los comportamientos que tienen un mayor impacto.

## Los autores

**Sonia Arias Padilla** es Licenciada en Psicología por la UNAM FES Iztacala y Maestra en dirección estratégica de capital humano por la Universidad Anáhuac México Sur. Veinte años de experiencia en Recursos Humanos, en temas de reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño en empresas privadas. Consultora organizacional de competencias y evaluación de ejecutivos, y coach profesional. Experiencia docente a nivel licenciatura y maestría en universidades públicas y privadas. Aspirante a Doctora en Administración en la Universidad Anáhuac México Sur.

soniaariasp@gmail.com

**Arturo Emilio Quintana Lozada** es Ingeniero en Computación por la UNAM, Maestro en dirección estratégica de capital humano por la Universidad Anáhuac México Sur. Veintiún años de experiencia en Recursos Humanos, en temas de desarrollo organizacional, evaluación de desempeño, compensaciones y beneficios, capacitación, seguridad industrial, desarrollo de ejecutivos y coach profesional. Experiencia como docente a nivel licenciatura y maestría en universidades públicas y privadas. Aspirante a Doctor en Administración en la Universidad Anáhuac México Sur.

arturoql@gmail.com

## Referencias

- Anand, R. R., & UdayaSuriyan, G. G. (2010). *Emotional intelligence and its relationship with leadership practices*. International Journal of Business & Management, 5(2), 65-76
- Ansell, C., & Gash, A. (2012). *Stewards, mediators, and catalysts: toward a model of collaborative leadership*. Innovation Journal, 17(1), 2-21
- Antonakis, J., Cianciolo A., Stenberg R (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks; Sage Publications
- Armstrong, M. (2009) *Armstrong's handbook of management and leadership. A guide to managing for results*. (2<sup>nd</sup> Edition) London & Philadelphia; Kogan Page
- Babcock-Roberson, M., & Strickland, O. J. (2010). *The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors*. Journal of Psychology, 144(3), 313-326.
- Bahrami, S., Zardoshtian, S., & Jourkesh, M. (2011). *The effect of leadership on the motivation and satisfaction of Iranian women premier basketball league*. Annals of Biological Research, 2(4), 321-329.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York. Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Blanchard, K. & Johnson, S. (2005). *El ejecutivo al minuto : nuevas técnicas de dirección*. México: Random House Madadori.
- Chrislip, D. D. (2002). *The collaborative leadership fieldbook: A guide for citizens and civic leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Curtis, E., & O'Connell, R. (2011). *Essential leadership skills for motivating and developing staff*. Nursing management - UK, 18(5), 32-35
- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). *Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination processes in symbiotic relationships*. Administrative Science Quarterly, 56(2), 159-201. doi: 10.1177/0001839211428131
- Gold, J., Thorpe, R., & Mumford, A. (2010). *Handbook of leadership and management development*. Gower Publishing Company.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). *The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research*. Journal of Applied Psychology, 89(1), 36-51. doi:10.1037/0021-9010.89.1.36
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). *Leadership: do traits matter?* Executive (19389779), 5(2), 48-60. doi:10.5465/AME.1991.4274679
- Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). *Positive organization: The role of leader behavior in work engagement and retention*. SAJIP: South African Journal Of Industrial Psychology, 37(1), 29-41. doi:10.4102/sajip.v37i1.900
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work, an introduction to industrial and organizational psychology*. (8 ed.). Belmont: Wadsworth Pub Co.

- Ötken, A., & Cencki, T. (2012). *The impact of paternalistic leadership on ethical climate: the moderating role of trust in leader*. Journal of Business Ethics, 109(1), 525-536. doi: 10.1007/s10551-011-1108-2
- Platón, (1999). *La República*. Santafé de Bogotá, Colombia: Panamericana.
- Raja, A., & Palanichamy, P. P. (2011). *Leadership styles and its impact on organizational commitment*. Journal of Commerce (22206043), 3(4), 15-23.
- Randolph, W., & Kemery, E. R. (2011). *Managerial use of power bases in a model of managerial empowerment practices and employee psychological empowerment*. Journal of Leadership & Organizational Studies (Sage Publications Inc.), 18(1), 95-106. doi: 10.1177/1548051810379798
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, D.F: Pearson.
- Rozčenkova, A., & Dimdiņš, G. (2011). *Emotional intelligence as a mediator between commanders' transformational leadership and soldiers' social identification with their unit in the military*. Baltic Journal Of Psychology, 12(1), 59-72.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. (2012). *Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness*. International Journal of Business & Social Science, 3(7), 186-197.
- Schwepker, C. H., & Good, D. J. (2010). *Transformational Leadership and its Impact on Sales Force Moral Judgment*. Journal of Personal Selling & Sales Management, 30(4), 299-318.
- Siddique, A., Aslam, H., Khan, M., & Fatima, U. (2011). *Impact of academic leadership on faculty's motivation, and organizational effectiveness in higher education system*. International Journal of Business & Social Science, 2(8), 184-191.
- Willumsen, E. (2006). *Leadership in interprofessional collaboration – the case of childcare in Norway*. Journal of interprofessional care, 20(4), 403-413. doi: 10.1080/13561820600874692
- Vroom, V. H. (2000). *Leadership and the decision-making process*. Organizational Dynamics, 28(4), 82-94.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yung-Shui, W., & Tung-Chun, H. (2009). *The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence*. Social Behavior & Personality: An International Journal, 37(3), 379-392.

# Satisfacción laboral y compromiso organizacional: estudio comparativo en una empresa con operación global

Roger Manuel Patrón Cortés

## Resumen

*Esta investigación tuvo como objetivo determinar si existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del personal de una empresa agroindustrial latinoamericana ubicada en el sur de México. Este estudio fue exploratorio, descriptivo y correlacional, y participaron un total de 36 empleados que conforman la empresa. Se encontró que el personal de la agroindustria se encuentra satisfecho pero no tiene definido su grado de compromiso. Los empleados percibieron que sus ingresos no son proporcionales al volumen de trabajo que realizan y manifiestan que no existe reconocimiento a su labor.*

*El personal de la agroindustria no tiene definido su compromiso porque le falta identificarse más con la empresa y sus objetivos, asimismo necesita incrementar su sentido de pertenencia. Por otra parte, no se encontró relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Se sugiere implementar un programa de pago variable vinculado a un programa de participación de los empleados, con la finalidad de incrementar la satisfacción laboral, lograr un mayor compromiso organizacional y por tanto aumentar la productividad de la empresa, en beneficio del desarrollo económico de la localidad y de México.*

*Palabras clave:* satisfacción laboral, compromiso organizacional, empresa agroindustrial.

*Clasificación JEL:* J3, J5, L2 y M1.



## Abstract

*This research aimed to determine the correlation between job satisfaction and organizational commitment of the staff of a Latin American agribusiness company located in southern Mexico. This study was exploratory, descriptive and correlational, and had the participation of the 36 employees of this small company. We found that the employees of agribusiness are satisfied but with no commitment defined. Employees perceived that their income was not proportional to the amount of work done, and the company does not recognize their work. The agribusiness staff has not defined its commitment because the workers do not identify with the company and its objectives in order to increase their sense of belonging. Moreover, no relationship was found between job satisfaction and organizational commitment. It is suggested to implement a variable pay program linked to a program of employee participation, in order to increase job satisfaction, achieve greater organizational commitment and thus, increase the productivity of the company to benefit the economic development of the locality and Mexico.*

*Keywords: job satisfaction, organizational commitment, agribusiness company.  
JEL Classification: J3, J5, L2 and M1.*

## 1. Introducción

En cada país, la búsqueda a largo plazo del bienestar social depende sobre todo de la capacidad de la fuerza de trabajo para alcanzar un mayor aumento de la productividad. Esto permite que las naciones tengan más oportunidades de dónde elegir y satisfacer mejor las necesidades humanas y alcanzar mayores logros (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

Ríos, Tellez, y Ferrer (2010) refieren que las empresas con un índice de compromiso alto, registran niveles de desempeño y productividad elevados, así como también bajos índices de ausentismo. Por ello, es fundamental potenciar y reconocer el trabajo del personal, para tratar de eliminar la sensación de frustración y lograr mayor satisfacción en el trabajo.

De acuerdo con Treviño (2004), más de 98% de los negocios formales e informales en México son pequeñas y medianas empresas (pymes) y, por lo tanto, los problemas que presentan tienen alta influencia en los indicadores macroeconómicos y sociales del país en el que operan. Asimismo, según estudios estadísticos, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha detallado que en México las pymes emplean a 78% de la Población Económicamente Activa (PEA), y aportan 68% del Producto Interno Bruto (PIB) (Vázquez, 2002).

Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) han explicado que, como resultado del tamaño, las pymes exponen profundas diferencias con respecto a las grandes empresas. Como ejemplo, destacan el número de trabajadores, la carga laboral, la necesidad de controles y procesos, así como la dinámica que prevalece en las relaciones formales e informales.

En esta lógica, para mejorar el desempeño de las pymes se requiere reconocer y superar, no solo los obstáculos económicos y técnicos que enfrentan, sino también prestar atención a sus necesidades relacionadas con la satisfacción laboral y su impacto en el compromiso organizacional. Ignorar estos aspectos puede representar una barrera para el desarrollo y competitividad de las mismas.

Realizar estudios sobre sus dificultades es importante para la planeación estratégica de las pymes, ya que les permite tomar decisiones y enriquecer sus resultados. Teniendo información suficiente, una pyme puede impulsar la motivación entre su equipo, o bien accionar programas para que los trabajadores se sientan parte de la organización y encuentren desarrollo personal y profesional. Sin embargo, existe poco conocimiento sobre el círculo virtuoso del desarrollo del capital humano en este tipo de organizaciones, ya que las investigaciones emprendidas hasta la fecha son escasas.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1. Satisfacción laboral

Según Chiang, Méndez y Sánchez (2010), desde la década de los treinta se registra un gran interés por realizar investigaciones sobre la satisfacción laboral, el cual ha ido evolucionando hacia una preocupación creciente por la calidad de vida y el desarrollo del individuo.

Rodríguez (2003) explica que varios autores, tales como Maslow, 1954; Herzberg, 1959; McGregor, 1960; McClelland, 1961; Skinner, 1972; C. Nayle & D. Ilgen, 1984; y Vroom, 1996, han tratado el tema de la satisfacción laboral y sus efectos en la organización. Estos autores, apoyados en diversas investigaciones, han creado teorías relativas a los efectos que producen la insatisfacción y los múltiples factores que pueden influir en el comportamiento de los colaboradores.

De esta forma, Blum y Naylor (1990) exponen que la satisfacción laboral es el resultado de las diferentes respuestas y actitudes generadas hacia sus condiciones de trabajo, tales como los salarios, supervisión, constancia, oportunidades de crecimiento, reconocimiento, evaluación de desempeño, relaciones sociales, resolución de quejas, justicia y otros conceptos similares. Por lo tanto, son numerosas las definiciones y las variables que se incluyen en el término “satisfacción laboral”. Pero, como lo han destacado Abrajan, Contreras, y Montoya (2009), la relación del trabajador con su entorno laboral es una constante en todas las definiciones. En su caso, la variación puede encontrarse en su origen: satisfacción intrínseca o satisfacción extrínseca. La primera se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. En el caso de la satisfacción extrínseca tiene que ver con otros aspectos de la situación de trabajo, tales como las prestaciones y el salario.

Dawis y Lofquist (1992) explican la satisfacción laboral mediante la teoría de Ajuste al Trabajo de Minnesota, la cual se basa en los métodos de la psicología sobre las diferencias individuales y el análisis estadístico para explicar la variación. Reconoce que cada persona es diferente, al igual que el medio ambiente en el que se desempeña. Por ello, estos autores definen la satisfacción laboral del individuo “como una condición afectiva agradable, resultado de su valoración y de la manera en que la situación experimentada en el trabajo resuelve sus necesidades, valores y expectativas” (p. 72).

La teoría de Ajuste al Trabajo ha conducido al desarrollo de instrumentos, materiales y monografías para la investigación, dentro de los cuales se encuentra el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ, por sus siglas en inglés), que establece el grado en el que los requerimientos del trabajador son satisfechos por el ambiente de trabajo.

Por otra parte, de acuerdo con Spector (1997), entre las escalas más usadas por los investigadores para medir la satisfacción laboral se encuentran: el Índice

Descriptivo del Trabajo (JDI, por sus siglas en inglés), el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ), el Estudio Diagnóstico del Trabajo (JDS, por sus siglas en inglés) y la Escala del Trabajo en General (JIG, por sus siglas en inglés).

El cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) es un instrumento muy conocido y utilizado. Esta herramienta es útil en el asesoramiento de estudios complementarios y en la generación de información sobre los reforzadores en el trabajo.

## 2.2. *Compromiso organizacional*

Con el objetivo de crecer y observar cada vez mejores resultados, una pyme tiene que manejar adecuadamente el cambio, pero este proceso por lo general requiere de empleados comprometidos que se identifiquen con los valores y objetivos de la empresa, y la traten como si fuera propia (Dessler, 1996). La falta de compromiso puede reducir la eficacia de la organización. En cambio, la gente comprometida tiene menos probabilidades de renunciar y buscar otro empleo y, por ende, la organización no deberá incurrir en los costos provenientes de un alto índice de rotación. De la misma forma, los colaboradores comprometidos y altamente calificados requieren menos supervisión, pues conocen la importancia y el valor de alinear sus metas con las de la organización, ya que visualizan ambas a un nivel personal (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

El concepto de compromiso organizacional se ha utilizado con sentidos muy diversos. Allport (1963, citado por Pintor, 1989) lo definió como el grado en que un empleado participa en su trabajo, teniendo en cuenta sus necesidades, prestigio, autorrespeto, autonomía y autoimagen. Robbins (2004) asegura que el compromiso organizacional se puede percibir a través de la identificación y orgullo del personal por pertenecer a la empresa. Cuando se tiene un trabajador comprometido, contribuye de manera optimista y responsable para alcanzar los objetivos organizacionales. En esta lógica, el compromiso organizacional podría ser el mejor indicador del desempeño que tendrá la empresa, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción laboral. Por ejemplo, un empleado puede estar insatisfecho con su cargo y responsabilidades, pero puede asimilar la situación como temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. En cambio, es importante valorar que, cuando la insatisfacción se extiende hacia toda la organización, es muy probable que los individuos consideren renunciar.

El término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo hacia la empresa, con los costos que el trabajador debe absorber asociados a separarse de esta, y con la obligación de permanecer en la misma. Durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado

productivo. Incluso, es probable que esta premisa parezca perfectamente lógica para el común de las personas. No obstante, y a pesar de los más de setenta y siete años que lleva el estudio de la satisfacción laboral, no existe publicación de corte científico que haya podido validar esta relación de forma contundente.

Investigadores en distintas partes del mundo se han dado a la tarea de identificar cuál es la naturaleza de cada uno de los posibles vínculos que originan el apego de un empleado hacia su empresa, y no solo eso, también se han enfocado en analizar cuáles son las principales conductas que se derivan de estas relaciones. Además, han evaluado qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos. Al conjunto de vínculos que mantiene a un sujeto apegado a una empresa en particular, se le ha llamado compromiso organizacional.

### *2.3. Relación satisfacción laboral y compromiso organizacional*

García del Junco y Brás (2008) explican que, aunque la mayor parte de la literatura y de las evidencias empíricas sugieren una relación causal, donde la satisfacción es una causa del compromiso, el entorno cultural puede forzar una relación causal distinta a la propuesta en la mayoría de los trabajos descriptivos. Todavía no hay evidencias que soporten la existencia de una relación causal entre los dos constructos, solo se ha logrado determinar una correlación elevada entre estos. Estos autores aclaran que existe una controversia sobre la existencia de una relación causal entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional y cuál es la variable que la motiva. Sin embargo, aseguran que está claro que ambas son variables asociadas que afectan los resultados, tales como la rotación de personal, las intenciones de dimisión de los trabajadores, el ausentismo o el desempeño individual y organizacional. Asimismo, se encuentran relacionadas con el comportamiento organizacional, justicia distributiva y de procedimientos, liderazgo y productividad, y cambio institucional, entre otros constructos.

Mathieu (1991), apoyado en experiencias empíricas, manifiesta que las variables compromiso organizacional y satisfacción laboral se encuentran recíprocamente relacionadas, pero que la influencia de la satisfacción en el compromiso es más elevada que en el caso contrario.

Robbins (2004) indica que el interés de estudiar la satisfacción laboral se centra en los efectos que tiene en el desempeño del personal. “Los investigadores saben de este interés y por eso vemos muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación” (p. 79) y, por lo tanto, en el compromiso organizacional.

### *2.4. Investigaciones de satisfacción laboral y compromiso organizacional*

Kreitner y Kinicki (1997) señalan que un metaanálisis de 68 estudios, reveló una relación significativa y sólida entre la satisfacción con el trabajo y el

compromiso organizativo. Por su parte, Galaz (2003), explica que en el ámbito académico se ha encontrado que la satisfacción en el trabajo no se asocia de forma consistente con el desempeño en términos generales. Más allá de la posibilidad de que los empleados altamente productivos se encuentren satisfechos, y tomando en cuenta que no todos los trabajadores muy satisfechos son igualmente productivos, parecería lógico pensar que los niveles bajos de satisfacción repercutan negativamente en la productividad, hasta llegar a la apatía, o a la renuencia, a la constitución de sindicatos y hasta a la búsqueda de otro empleo.

Un estudio emprendido por Villalba-Moreno (2001) en el que examinó el aumento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo, encontró que cuando el líder reta el *statu quo*, inspira una visión compartida, habilita a los demás para actuar, sirve como modelo de desempeño y anima a actuar, además de promover la satisfacción y el compromiso organizacional de sus seguidores.

Díaz y Quijada (2005) realizaron un estudio para conocer la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, el cual reveló que existe una correspondencia moderada positiva, es decir, si aumenta la satisfacción laboral en un empleado también aumenta el compromiso organizacional.

García del Junco y Brás (2008) ejecutaron una revisión metaanalítica a partir de 58 investigaciones, resumiendo estudios y calculando el tamaño promedio del efecto de la relación compromiso organizativo y satisfacción profesional. El ejercicio confirmó la existencia de una correlación general significativa y positiva aproximada de 0.53.

## 2.5. Planteamiento del estudio

El estudio se realizó en una pyme agroindustrial, líder en la producción y procesamiento de sábila, con certificación orgánica. Fue establecida en 1989 en el sureste de la República Mexicana. Cuenta con diversas certificaciones y acreditaciones como se muestra en la Tabla 1.1

**Tabla 1.1** Certificaciones y acreditaciones de la empresa agroindustrial de sábila

Certificación	Descripción	Año de inicio
Bioagricert	Organismo certificador para productos de agricultura orgánica con sede en Bologna, Italia.	2002
INFOAM ( <i>International Federation of Organic Agriculture Movements</i> )	Normas de la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica con sede en Alemania.	2002

Certificación	Descripción	Año de inicio
NOP - USDA ( <i>The National Organic Program Standard of the US Department of Agriculture</i> )	Certificación orgánica para productos agrícolas, pecuarios y de recolección silvestre para el mercado estadounidense.	2002
JAS ( <i>Japanese Agricultural Standard</i> )	Certificación orgánica para productos agrícolas y de recolección silvestre para el mercado japonés.	2002
REACH Compliance ( <i>Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals</i> )	Reglamentación de la política química de la Unión Europea, con sede en Helsinki, Finlandia.	2008
HACCP ( <i>Hazard Analysis and Critical Control Points</i> )	Certificación internacional que define las guías para un control efectivo sobre la seguridad de los alimentos.	2008

Fuente: Gerencia general de la empresa (2013).

En la Tabla 1.1 se observa que la empresa tiene más de 10 años de experiencia en los procesos internacionales de certificación y acreditación. Asimismo, desde 2000 es miembro del *International Aloe Science Council* (IASC). Cuenta con un área de cultivo de 650 hectáreas (1,600 acres), una planta productiva y un departamento de ventas. La inversión en la planta productiva se aproximó a los 17 millones de dólares. Procesa un total de 4.5 millones de pencas de sábila al año, de las cuales 1.1 millones son de cultivo propio y la diferencia es comprada. El incremento del nivel de producción y ventas se detalla en la Tabla 1.2.

**Tabla 1.2** Producción y ventas de la empresa agroindustrial 2008-2012

Año	Producción: gel y polvo (unidades)	Ventas (Millones de pesos)
2008	38,994	12.0
2009	42,503	15.0
2010	46,328	15.0
2011	50,497	17.0
2012	55,041	9.0

Fuente: Departamento Contabilidad de la empresa (2013).

En la Tabla 1.2 se observa que la producción ha registrado una tasa de crecimiento anual promedio de 8.8% durante los últimos cinco años. En 2012 se aprecia una baja en las ventas debido a la crisis económica europea. Sin embargo, se estima que al cierre de 2013 las ventas totales asciendan a 13 millones de pesos, mientras que en 2014 alcanzarán los 17 millones de pesos, de acuerdo con las proyecciones elaboradas por la empresa.

Esta firma es líder en la producción y procesamiento de materia prima para compañías y laboratorios del sector cosmético, farmacéutico, alimenticio y del cuidado personal, no solamente en México sino también en América Latina. Además, exporta sus productos a los mercados más importantes de Europa, Asia, África y Oceanía, con presencia en 35 países, tales como Australia, Japón, Taiwán, Malasia, Marruecos, Sudáfrica, España, Alemania, Francia, Italia, Israel, Bélgica, Suiza, Suecia, Holanda, Canadá, Estados Unidos, Chile, Colombia, Perú y Grecia.

La manufacturera se encuentra a la vanguardia en innovación tecnológica y desarrollo de nuevos productos, y tiene el compromiso de ofrecer a sus clientes máxima pureza, disponibilidad de productos todo el año y los precios más atractivos del mercado. A lo largo de dos décadas ha consolidado un proceso agroindustrial integral que abarca desde la selección, siembra y cosecha del producto, hasta el empaque y comercialización de la materia prima elaborada. Cuenta con personal altamente calificado y la más avanzada plataforma tecnológica para producir materia prima con un alto grado de estabilidad y pureza, lo cual aporta calidad y valor agregado a los requerimientos de sus clientes. Vale la pena destacar que también mantienen un firme compromiso con el cuidado y conservación de la naturaleza, por lo que ha realizado inversiones en equipo y tecnología que permiten una ingeniería de procesos sostenible, eficiente y con nulo impacto ambiental.

A pesar de las declaraciones de los ejecutivos que lideran la empresa, no se han realizado estudios que midan la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de su personal. Por ello se emprendió la presente investigación que tiene como objetivos: a) registrar el grado de satisfacción laboral, b) medir el nivel de compromiso organizacional, y c) determinar si existe relación entre ambas variables.

De la misma forma, esta investigación cumplirá con el objetivo de abonar a la literatura empresarial sobre pymes, y de hallar el nivel de satisfacción y compromiso que tienen los empleados de la empresa en estudio, con el fin de brindar herramientas a los tomadores de decisiones de la organización. Con la información recabada podrán fortalecer sus programas de beneficios laborales para obtener un mejor desempeño del personal, el cual coadyuve al desarrollo económico y sustentable de su localidad y de México.



### 3. Metodología

Este ejercicio tuvo un enfoque exploratorio, de corte cuantitativo, descriptivo y correlacional. Se decidió realizar el análisis en la planta productiva, por ser el área sustantiva de la empresa y en la que se tiene un mayor número de trabajadores. Participaron 36 de los 40 colaboradores que laboran en la planta, de los cuales cinco son jefes de área, cuatro son supervisores, 12 son operadores de procesos, y 15 son obreros. El proceso de recopilación de información se efectuó a través de dos instrumentos: el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ, por sus siglas en inglés) de Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967), y la Escala del Grado de Compromiso de los Empleados, de Grajales (2000). Estas herramientas fueron seleccionadas porque son las más utilizadas y conocidas por el sector investigador, además de que son útiles en el asesoramiento de estudios complementarios y en la generación de información sobre reforzadores en el trabajo. Por lo tanto, se alinean al objetivo del estudio.

Según Dawis y Lofquist (1992), el MSQ reporta datos de confiabilidad, lo cual indican que el instrumento es apropiado para ser usado en la investigación y en la práctica. Esta confiabilidad fue valorada en dos aspectos: consistencia interna y estabilidad. La prueba de confiabilidad de consistencia interna se aplicó a las 21 escalas, administradas a 27 grupos normativos, utilizando el método de análisis de varianza de Hoyt. De los 567 coeficientes de confiabilidad investigados, 83% fueron de 0.80 o más y solamente 2.5% se ubicaron por debajo de 0.70. Los resultados obtenidos reportan que, en general, las escalas del MSQ tienen un coeficiente de confiabilidad de consistencia interna adecuada.

Los datos sobre la estabilidad de las 21 escalas del MSQ fueron obtenidos mediante *test-retest*, en dos intervalos de tiempo: una semana y un año. El *retest* de una semana se aplicó a 75 empleados que asistían a cursos de psicología y de relaciones laborales en una escuela nocturna, y el *retest* de un año se aplicó a 115 empleados individualmente. Ambos grupos fueron heterogéneos con respecto a la edad y nivel ocupacional. Ninguno de los dos grupos incluyó a individuos que habían cambiado trabajos entre las administraciones del MSQ. Para el intervalo de una semana, los coeficientes de correlación de estabilidad se extendieron de 0.66 para la escala de compañeros de trabajo a 0.91 para la escala de condiciones de trabajo. El coeficiente medio para las 20 escalas, exceptuando la de satisfacción general, fue de 0.83, y el coeficiente de estabilidad para la escala de satisfacción general fue de 0.89. Para el intervalo de un año, los coeficientes de correlación de estabilidad se extendieron de 0.35 para la escala de independencia a 0.71 para la escala de utilización de habilidades. El coeficiente medio para las 20 escalas, exceptuando la de satisfacción general fue de 0.61 y el coeficiente de estabilidad para la escala de satisfacción general fue de 0.70.

La evidencia de efectividad del MSQ se deriva de los estudios de validación de constructo en torno al Cuestionario de Importancia de Minnesota (MIQ, por sus siglas en inglés), basado en la Teoría de Ajuste al Trabajo. Se realizó una serie de estudios con las escalas del MSQ, como variables dependientes, para ser predichas de la relación entre las necesidades vocacionales, medidas por el MIQ y los niveles estimados de reforzadores ocupacionales.

El MSQ requiere aproximadamente cinco minutos para ser contestado. Contiene 20 reactivos, clasificados en 20 necesidades psicológicas dentro del ambiente laboral: servicio social, creatividad, valores morales, independencia, variedad, supervisión, relaciones humanas, utilización de habilidades, estatus social, políticas y prácticas de la institución, autoridad, seguridad, remuneración, condiciones de trabajo, desarrollo, supervisión técnica, compañeros de trabajo, responsabilidad, reconocimiento, logro y actividad (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967). Los reactivos pueden ser contestados seleccionando una de las cinco categorías de respuesta: 1) no satisfecho, 2) poco satisfecho, 3) satisfecho, 4) muy satisfecho, y 5) extremadamente satisfecho. El análisis estadístico del MSQ reportó un Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Conbach de 0.80

La escala del Grado de Compromiso de los Trabajadores consiste en un valor compuesto por los valores de respuestas ofrecidas a un conjunto de declaraciones, es un instrumento de fácil y rápida aplicación. Consta de 21 ítems que pueden ser contestados con uno de cinco valores de respuesta: 1) totalmente en desacuerdo, 2) medianamente en desacuerdo, 3) no lo tengo definido, 4) medianamente de acuerdo y 5) totalmente de acuerdo. Pueden obtenerse calificaciones mínimas de 21 puntos y máximas de 105 puntos (Grajales, 2000). Asimismo, los 21 ítems se distribuyen en cuatro dimensiones: a) participación (1 al 6), b) identificación (7 al 12), c) pertenencia (13 al 17) y d) lealtad (18 al 21). La escala del Grado de Compromiso de los Empleados obtuvo un Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.69.

Para la recolección de datos, se solicitó la autorización de los dueños de la empresa, quienes permitieron realizar el estudio entre su personal. Asimismo, se contó con la ayuda de estudiantes de una universidad latinoamericana. Los cuestionarios se administraron en la empresa previa cita y se requirieron de tres sesiones para completar la recolección de datos de todo el personal.

### **3. Resultados**

#### *3.1. Satisfacción*

Los resultados del grado de satisfacción laboral, de acuerdo con la administración del MSQ, se presentan en la Tabla 2.1.

**Tabla 2.1** Escalas de necesidades y satisfacción general del personal de la agroindustria

Escala	N	Media	Desviación Estándar
Actividad	36	2.52	0.97
Independencia	36	2.63	0.96
Variedad	36	3.08	0.99
Estatus social	36	3.19	0.87
Supervisión - relaciones humanas	36	2.58	0.74
Supervisión técnica	36	2.55	0.60
Valores morales	36	2.83	0.76
Seguridad	36	2.75	0.77
Servicio social	36	2.97	0.52
Autoridad	36	3.08	0.80
Utilización de habilidades	36	3.47	0.66
Políticas y prácticas de la empresa	36	2.88	0.55
Remuneración	36	1.94	0.82
Desarrollo	36	2.27	0.67
Responsabilidad	36	2.63	0.82
Creatividad	36	2.80	0.88
Condiciones de trabajo	36	2.30	0.79
Compañeros de trabajo	36	2.80	0.88
Reconocimiento	36	2.33	0.84
Logro	36	2.58	0.70
Satisfacción general	36	2.71	0.66

Fuente: Resultados a través del paquete estadístico SPSS, versión 17.0 para Windows.

En la Tabla 2.1, se observan las necesidades psicológicas que lograron ser cubiertas en mayor o menor grado dentro de la empresa agroindustrial. Se encontró que el personal está satisfecho en las escalas a) utilización de habilidades (3.47), b) estatus social (3.19), c) variedad (3.08), y d) autoridad (3.08). Por otra parte, los empleados indicaron poca satisfacción con a) remuneración (1.94), b)

desarrollo (2.27), c) condiciones de trabajo (2.30) y d) reconocimiento (2.33). En términos de la satisfacción general, el resultado fue que el personal se encuentra satisfecho (2.71).

Los colaboradores de la agroindustria se encuentran satisfechos porque tienen la oportunidad de demostrar sus capacidades, tomar un lugar relevante en la comunidad, hacer cosas diferentes ocasionalmente, y en el caso de los que tienen personal subordinado, decirles que hacer. No obstante, los trabajadores manifestaron poca satisfacción en función del salario que perciben, las oportunidades de promoción, condiciones en que desarrollan su trabajo y la falta de reconocimiento por el trabajo bien realizado. Estos resultados son consistentes con los generados por Kirk (1990), particularmente en cuanto a las escalas a) satisfacción general, al estar satisfechos con su trabajo, y b) remuneración, al sentirse poco complacidos. Estos resultados también muestran congruencia con Galaz (2003), quién indica que en instituciones educativas se han encontrado niveles de satisfacción relativamente bajos en relación con el salario que perciben los docentes.

### 3.2. *Compromiso*

Los resultados del compromiso organizacional, de acuerdo con la Escala del Grado de Compromiso de los Trabajadores se muestran en la Tabla 2.2.

**Tabla 2.2** Escala del grado de compromiso de los trabajadores de la agroindustria.

Dimensión	N	Media	Desviación Estándar
Participación	36	3.16	0.76
Identificación	36	3.62	0.93
Pertenencia	36	2.18	0.86
Lealtad	36	3.10	0.69
Compromiso general	36	3.02	0.56

Fuente: Resultados a través del paquete estadístico SPSS, versión 17.0 para Windows.

En la Tabla 2.2 se observa que el personal se encuentra medianamente identificado con la empresa (3.62). No tiene definida su participación (3.16) ni su lealtad con la organización (3.10), y se encuentra medianamente en desacuerdo con su sentido de pertenencia (2.18). En lo que respecta al grado de compromiso, el resultado fue que el personal no lo tiene definido.

Los empleados se encuentran medianamente identificados con la agroindustria porque no la consideran como una gran empresa para trabajar, pues se encuentran poco orgullosos de la misma. No tienen claro si sus opiniones son tomadas en cuenta y si realizan su trabajo sin pretender dar más de lo que les pagan. Además, se encuentran medianamente en desacuerdo en que son parte de la empresa. Debido a los resultados obtenidos en las cuatro dimensiones, el personal no tiene definido su compromiso con la organización. Estos estudios son consistentes con Regnault (1995), Loli (2006) y Barraza (2008), quienes en sus investigaciones encontraron la existencia de un compromiso moderado o la tendencia a un mayor compromiso.

### *3.3. Compromiso y satisfacción*

Teniendo los resultados, se procedió a comprobar la existencia de una relación significativa entre el grado de compromiso organizacional y el grado de satisfacción laboral dentro de la empresa agroindustrial. Se utilizó el análisis de correlación de Pearson, y se obtuvo un valor de  $r=0.258$ , por lo que no se encontró diferencia significativa en el nivel de significación de 0.05 entre compromiso organizacional y satisfacción laboral. Por lo tanto, se puede afirmar que en el caso de la empresa agroindustrial no existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso con la organización. Por otra parte, se encontró un valor de  $r=0.03$  al correlacionar la satisfacción general y la dimensión de identificación del compromiso organizacional.

## **4. Conclusión**

Tras la evaluación integral del ejercicio, se concluyó que el personal de la agroindustria se encuentra satisfecho pero no tiene definido su grado de compromiso. Aunque el personal tiene la oportunidad de demostrar sus capacidades, los empleados percibieron que sus ingresos no son proporcionales a la cantidad del trabajo realizado, no hay suficientes oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, y además no les reconocen su labor. El personal de la agroindustria no ha logrado establecer un compromiso, porque le falta identificarse más con la empresa y sus objetivos, además necesita incrementar su sentido de pertenencia. Esto es congruente con Robbins (2004), quien señala que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja.

Se encontró que no existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Estos resultados son contrarios a los estudios de Mathieu (1991), quien manifiesta que ambas variables se encuentran relacionadas de forma recíproca. También son contrarios a los señalados por Kreitner y Kinicki

(1997), quienes revelaron mediante varios estudios una relación significativa y fuerte entre el compromiso organizacional y la satisfacción con el trabajo. Asimismo, son contrarios a las investigaciones de Díaz y Quijada (2005), quienes hallaron que existe una relación moderada positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Finalmente, este estudio es congruente con García del Junco y Brás (2008), quienes señalan que todavía no hay evidencias que soporten la existencia de una relación causal entre los dos constructos, ya que solamente se ha logrado determinar una correlación elevada entre estos. Estos autores aclaran que ambas son variables asociadas que afectan la rotación de personal y las intenciones de dimisión de los trabajadores, el ausentismo o el desempeño individual y organizacional.

Por lo tanto, se sugiere crear un programa de participación de los empleados, con el objetivo de aprovechar toda la capacidad del personal y fomentar un compromiso con el éxito de la organización. Esto es consistente con Robbins (2004), quien expone ejemplos de empresas que han utilizado este tipo de programas, tales como General Electric en Carolina del Norte, Childress Buick en Phoenix, y la planta Bic Corporation de Milford, Connecticut. Además, Robbins detalla que, en la medida en que los empleados participen en las decisiones que involucran e incrementan su autonomía, los trabajadores estarán más motivados y comprometidos con la organización, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su labor. De la misma forma, para que los empleados de la agroindustria puedan incrementar sus ingresos y ser reconocidos por su trabajo, se sugiere implementar un programa de pago variable basado en indicadores de desempeño, tales como planes a destajo, incentivos salariales, bonos y utilidades compartidas, entre otros. Esto es con base en Robbins & Judge (2009), quienes explicaron que actualmente más de 70% de las empresas de Estados Unidos tienen alguna forma de plan de pago variable, mientras que en 1970 solo existían en 5.0% de las organizaciones. Ejemplo de compañías multinacionales que lo utilizan son IBM, Wal-Mart, Pizza Hut, Cigna Corporation y John Deere, entre otras.

Debido a que este estudio fue exploratorio, descriptivo y correlacional, es necesaria más investigación, de tal forma que puedan obtenerse resultados más sólidos en este tipo de organizaciones. Otros estudios de corte cualitativo podrían profundizar sobre las causas de los resultados obtenidos. Por ejemplo, se sugiere realizar estudios de caso, grupos focales y etnográficos. También podrían emprenderse estudios para conocer los diferentes niveles de satisfacción y compromiso que existen dentro de la empresa.

Finalmente, se hace necesario realizar más investigaciones de satisfacción laboral y compromiso organizacional en la pymes, para conocer con mayor precisión la relación que tienen estas dos variables, para apoyar a este tipo de organizaciones y a la sociedad en su conjunto.

## El autor

Roger Manuel Patrón Cortés es profesor investigador titular de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche. Es doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Anáhuac Mayab. Su tesis doctoral sobre clima organizacional y satisfacción laboral recibió el primer lugar en el XXIII Premio Nacional de Tesis y Trabajos de Investigación para la Obtención de Grado Académico 2008 de la ANFECA. Entre los reconocimientos que ha recibido se encuentran la Certificación Académica en Administración de la ANFECA (2012-2015), Perfil Deseable PROMEP (2012-2015) y es miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 1 (2013-2015). Ha presentado los resultados de sus estudios en congresos nacionales e internacionales. También ha publicado diversos artículos y capítulos de libro arbitrados. Asimismo, es autor del libro *Clima organizacional y satisfacción laboral: una propuesta metodológica*.

roger\_patron\_cortes@hotmail.com

## Referencias

- Abrajan M., Contreras J., y Montoya, S. (2009). *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa*. Enseñanza e Investigación en Psicología. Vol. 14, No. 1, pp. 105-118. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29214108.pdf>
- Barraza, A. (2008). *Compromiso organizacional de los docentes: un estudio exploratorio*. *Avances en Supervisión Educativa*. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España. Recuperado de: [http://www.adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=437&Itemid=64](http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=437&Itemid=64)
- Blum, M., y Naylor, J. (1990). *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales* (2ª. Ed.) México: Trillas.
- Chiang, M., Méndez, G., y Sánchez, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail*. Chile: Theoria. Vol. 19 (2), 21-36. Recuperado de: <http://realyc.uaemex.mx/612/61252457.pdf>
- Dawis, R. & Lofquist, L. (1992). *A psychological theory of work adjustment* [Una teoría psicológica del ajuste del trabajo]. Minneapolis, EU: University of Minnesota Press, UMI.
- Dessler, G., (1996). *Administración de personal*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Díaz, Y. y Quijada, A. (2005). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.
- Galaz, J. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos en una universidad estatal pública. La realidad institucional bajo la lente del profesorado*. México: Tesis de doctorado, Biblioteca de la Educación Superior, ANUIES.
- García del Junco, J. y Brás, J. (2008). *Satisfacción profesional y compromiso organizativo: un meta análisis*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol 17, No. 3, 61-78. Universidad de Sevilla.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J.H., (1994). *Las organizaciones*. EU: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Grajales, T. (2000). *Manual de la Escala de Grado de Compromiso de los empleados Universitarios*. México: UM.
- Kirk, D. (1990). *Job satisfaction among elementary school counselors in Virginia*. Disertación doctoral no publicada, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, EE. UU.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. España: McGraw Hill.
- Loli, A. (2006). *Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas*. Revista de Investigación en Psicología, Vol. 9, No. 1 pp. 37-67.
- Mathieu, J. (1991). *A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals*. Journal of Vocational Behavior. No. 34, 299-317.



- Pintor, M. (1989). *Análisis factorial de las actitudes personales en educación secundaria. Un estudio empírico en la comunidad de Madrid*. Revista de Psicología. pp: 73-97.
- Regnault, Z. (1995) *Compromiso organizacional de los docentes que laboran en el programa de posgrado de la UPEL-IPB*. Disponible en el Centro de Información y Documentación del Instituto Pedagógico de Barquisimeto (CIPIPB).
- Ríos, M., Tellez, M., y Ferrer, J. (2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las pymes*. Contad. Adm [online], n.23, pp. 103-125. Recuperado de: <[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200006&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 0186-1042.
- Rodríguez, J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México: Thomson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). México: Pearson Educación.
- Salgado, J., Remeseiro, C., e Iglesias, M. (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme*. Psicothema. Vol 8, No. 2, pp. 329-335. Recuperado de <http://www.psychothema.com/pdf/31.pdf>.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*, Thousand, Oaks, Sage.
- Treviño, S. (2004). *El uso de SSD en las mipymes mexicanas*. Gestipolis. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/canales2/gerencia/1/ssdsandra.htm>.
- Vázquez, R. (2002). *Pymes y la vanguardia tecnológica en sistemas de información*. Gestipolis. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/pymessii.htm>
- Villalba-Moreno, O. (2001). *Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo*. *Revista Latinoamericana de Administración*. 26, 5-17. Cladea Bogotá. Recuperado de: <http://revistaacademia.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/article/view-File/138/145>
- Weiss, D., Dawis, R., England, G. & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Work Adjustment Project*. Industrial Relations Center, University of Minnesota, Minneapolis: The Vocational Rehabilitation Administration.

## LINEAMIENTOS PARA LOS AUTORES

### *Estructura de los artículos y resúmenes de disertaciones de doctorado*

Los originales que se envíen para su publicación serán sometidos a un proceso editorial que se desarrollará en varias fases. En primer lugar, los artículos recibidos serán objeto de una evaluación preliminar por parte de los miembros del Consejo Editorial y/o Editor, quienes determinarán la pertinencia de su publicación en *The Anáhuac Journal: Business and Economics*.

1. *The Anáhuac Journal: Business and Economics* publica fundamentalmente artículos producto de investigación y estudios con resultados originales y sujetos a un estricto arbitraje. Se invita también a proponer resúmenes de tesis de doctorado.
2. Los temas que publican son fundamentalmente, pero no de manera exclusiva, aquellos que traten problemas económicos, financieros, de ciencia política, de administración y de temas vinculados.
3. Los artículos deben ser enviados como documento adjunto al correo electrónico: antonio.bohon@anahuac.mx y a josecarlos.gonzalez@anahuac.mx en formato WORD (formato .doc).
4. **Extensión.** Los artículos deberán tener una extensión máxima de 6,000 palabras. En casos especiales se podrán considerar artículos de mayor extensión. El texto deberá presentarse preferentemente con tipo de letra Arial de 12 puntos.
5. **Idioma.** Los artículos pueden estar escritos en inglés o en español.
6. **Resumen y clasificación.** Cada artículo debe incluir un resumen de no más de 150 palabras; la clasificación JEL (Journal of Economic Literature), palabras clave y bibliografía.
7. **Estructura mínima del trabajo.** Todo artículo incluirá una introducción que refleje con claridad los antecedentes del trabajo, su desarrollo y conclusiones.
8. **Notas de pie de página.** Las notas de pie de página deberán estar en la hoja correspondiente.
9. Las ilustraciones, fotografías, dibujos, tablas, cuadros y gráficas deben: a) incluir título correspondiente; b) numerarse de forma consecutiva (1, 2, 3, 4); c) especificar la fuente de consulta (en caso de no indicarla se asumirá que es elaboración propia). Como esta publicación es a una tinta, sugerimos que las tablas, cuadros y gráficas sean enviados en blanco y negro o a escala de grises o que se utilicen puntos, cruces, rayas, etcétera para reemplazar los tonos de grises. Además de estar presentados en el lugar correspondiente en el documento de Word, recomendamos incluir en el envío: a) archivo en alta resolución (300 dpi) para ilustraciones, fotografías, dibujos y b) archivos originales de Excel, Power Point o similar, en el que fueron creados las tablas, cuadros y gráficas.
10. Las pruebas matemáticas largas y tablas muy detalladas y extensas deberán estar en un apéndice o ser omitidas totalmente. Los autores deberán hacer un esfuerzo por explicar los resultados del significado de las pruebas matemáticas.
11. Las ecuaciones deberán presentarse en líneas separadas y centradas. Deberán estar numeradas consecutivamente, en el margen derecho, usando números arábigos entre paréntesis.

12. Una vez establecido que el artículo cumple con los requisitos temáticos y formales indicados en estas instrucciones, será enviado a dos árbitros, quienes determinarán en forma anónima: a) publicarlo sin cambios, b) publicarlo cuando se hayan realizado correcciones menores, c) publicarlo una vez que se haya efectuado una revisión a fondo, o d) rechazarlo. En caso de discrepancia entre ambos resultados, el texto se enviará a un tercer árbitro, cuya decisión definirá su publicación. Los resultados del proceso de dictamen académico serán inapelables en todos los casos. Los trabajos enviados por académicos de alguna institución serán siempre sometidos a consideración de árbitros externos a ella.
13. La bibliografía deberá estar en páginas separadas, a doble espacio, al final del trabajo.
14. Las referencias bibliográficas no deben extenderse de modo innecesario y deberán aparecer completas al final del artículo, ordenadas alfabéticamente y, para cada autor, en orden cronológico, del más antiguo al más reciente. Las referencias bibliográficas se harán según la normas APA, que establecen, entre otras, las siguientes formas: a) Autor (apellido e inicial del nombre), Año de publicación (entre paréntesis), Título del libro (en cursivas), Edición (entre paréntesis), Lugar de edición (seguido de dos puntos), Editorial. Si no tiene editorial se escribe [s.n.], del latín sine nomine, que significa «sin nombre». Ejemplo: Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*. (1.<sup>a</sup> ed.). Argentina: Paidós, b) Libro con más de un autor: Autor(es) (apellido e inicial del nombre), Año de publicación, Título del libro (en cursivas), Edición (entre paréntesis), Lugar de edición (seguido de dos puntos), Editorial. Ejemplo: De Mattos, C. & Ducci, M. E. (2005). *Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad?* (2.<sup>a</sup> ed.). Santiago: Lom. c) Artículo de revista científica con un autor. Ejemplo: Oszlak, O. (2009). El Estado Transversal, *Encrucijadas UBA*, revista de la Universidad de Buenos Aires, núm. (26), enero, pp. 2-4.
15. Se enviará un acuse de recibo por cada artículo. Los trabajos autorizados por los árbitros se publicarán en la revista y serán confirmados a sus autores en un plazo máximo de cuatro meses.
16. La revista se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales que considere convenientes.
17. Se aceptan reseñas de libros.
18. Los artículos se aceptan bajo el entendimiento de que son contribuciones originales, que no han sido publicados ni se están ofreciendo a otra revista. Y sólo se publicarán aquellos que sean aprobados al menos por dos dictaminadores anónimos.
19. Una vez aceptado el artículo en su versión final, el autor cede todos los derechos económicos sobre su obra y otorga consentimiento para que *The Anáhuac Journal: Business and Economics* lo reproduzca en distintos medios.
20. **Información del autor(es):** en la última página de toda colaboración deberán incluirse los siguientes datos generales del autor(es): Nombre completo; Centro o departamento a que se encuentra(n) adscrito(s) laboralmente; dirección postal institucional; dirección de correo electrónico del autor y un breve resumen de su experiencia académica.

## INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

### *For Articles and Abstracts of Doctoral Dissertations*

The originals of the articles submitted to be considered for publication will undergo an editorial process comprising several stages. In the first place, the received articles will be object of a preliminary evaluation on the part of the members of the Editorial and/or Publishing Council who will determine the relevancy of their publication in *The Anáhuac Journal: Business and Economics*.

1. **The Anáhuac Journal: Business and Economics** publishes research articles and studies with original results always and subject to the blind referee's approval. We also encourage to submit Abstracts of Doctoral Dissertations.
2. The articles should be in the fields of economics, finance, political science, administration, and related topics.
3. The articles should be submitted as attachment by e-mail to antonio.bohon@anahuac.mx and/or josecarlos.gonzalez@anahuac.mx in WORD (format .doc).
4. **Length.** The articles' extension should be about 6,000 words. In special cases longer articles could be considered. We appreciate if the document is typed using Arial with a 12 points size.
5. **Language.** The articles can be written in English or Spanish.
6. **Abstract and Classification.** Each manuscript should include an abstract of about 100-150 words; the JEL classification (Journal of Economic Literature); key words and references.
7. **The minimum structure of the work.** All work will include an introduction that reflects with clarity the antecedents of the work, its development and conclusions.
8. **Footnotes.** Footnotes in the text must be numbered consecutively and typed at the bottom of the same page.
9. **Tables and Figures.** All tables, figures, pictures, charts, diagrams and photographs should be clearly titled and numbered consecutively (1, 2, 3...); the corresponding source should be specified, otherwise it would be assumed that the author is the source. Since The Anahuac Journal is a black and white publication, in order to meet quality standards, we strongly recommend authors to send all charts in black and white or in a scale of grays, and make sure that different gray tones are clearly distinguished. Alternatively, instead of a scale of grays you can use points, lines or any other kind of appropriate chart-point symbol. Tables, figures, pictures, charts, diagrams and photographs should be included in their corresponding location on the document. We strongly recommend you to send: a) high-resolution 300 dpi files of all diagrams, photographs and pictures; b) original MS Excel or MS Powerpoint or similar files that were used to create charts and tables.
10. Lengthy mathematical proofs and very extensive detailed tables should be placed in the appendix or omitted entirely. The author should make every effort to explain the meaning of mathematical proofs.
11. **Equations.** All but very short mathematical expressions should be displayed on a separate line and centered. Equations must be numbered consecutively on the right margin, using Arabic numerals in parentheses.

12. Once established that the article completes with the thematic requirements, besides the formal requirements indicated in these instructions, it will be a correspondent to two referees who will determine in anonymous form: a) to publish without changes, b) to publish when smaller corrections have been completed, c) to publish once a revision has thoroughly been made and d) to reject. In the event of discrepancy between both results, the text will be a correspondent to a third referee whose decision will define its publication. The results of the process of academic verdict will be inappealable in all the cases. The articles submitted by staff of an academic institutions will always be submitted for consideration to referees external to it.
13. **References.** References must be typed on a separate page, double spaced, at the end of the paper.
14. The bibliographical references should not extend unnecessarily and they will appear complete at the end of the article, orderly alphabetically and, for each author, in chronological order, of older to more recent. The bibliographical references will be made among other according to the norms APA that settle down, the following forms: a) Author (Last name and initial of the name), Year of publication (between parenthesis), Title of the book (italic), Edition (between parenthesis), edition (followed by two points), Place, Editorial. If it doesn't have editorial it is written [s.n.] from Latin «sine nomine», that it means without name. Example: Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado* (1.<sup>a</sup> ed.). Argentina: Paidós. b) The book with more than one author: Author (Last name and initial of the name), Year of publication, Title of the book (italic), Edition (in parenthesis), edition (followed by two points), City, Editorial. Example: De Mattos, C. y Ducci, M. E. (2005). *Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad?* (2.<sup>a</sup> ed.). Santiago: Lom. c) Article of scientific magazine with an author: Example: Oszlak, O. (2009), El Estado Transversal, *Encrucijadas UBA*, revista de la Universidad de Buenos Aires, núm. (26), enero, pp. 2-4.
15. All articles will be acknowledged upon receipt. Authors should be informed of the decision within four months of receipt.
16. The magazine is reserved the right of making the editorial changes that it considers convenient.
17. Book reviews are welcome.
18. Manuscripts are accepted on the understanding that they are original contributions, unpublished and not on offer to another publication. Articles will be published subject to approval at least two blind referees.
19. Once accepted the article in its final version, the author gives all the economic rights on his work and grants consent so that *The Anáhuac Journal: Business and Economics*, may reproduce it in different means.
20. On the last page of all papers, the authors general information should be included: Full name, center or department of work, address of the institution, author's e-mail and a brief of the author's academic experience.



**MEXICO SUR**

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



ISSN 1405-8448