



The Anáhuac **Journal**

Business and Economics

Volume 20 | Number 2 | Second Semester 2020

Facultad de Economía y Negocios
Universidad Anáhuac México

Edited by Diana Dávila Ruíz

The Anáhuac Journal

Business and Economics



The Anáhuac Journal: Business and Economics es una revista de carácter científico de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México, que se publica en los meses de enero y julio. Incluye artículos producto de investigación y estudios con resultados originales que tratan problemas de economía y negocios, así como temas vinculados a ellos. El Comité 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 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 científico y ajustarse a los lineamientos que se incluyen al final de la revista.

Universidad Anáhuac México

Av. Universidad Anáhuac 46, Col. Lomas Anáhuac, C.P. 52786
Huixquilucan, Estado de México, Tel. +52 55 5627 0210

■ The Anáhuac Journal

Volumen 20, Número 2, Segundo Semestre (julio-diciembre de 2020), es una publicación semestral editada por la Universidad Anáhuac del Sur, S.C. (conocida como Universidad Anáhuac México) a través de la Facultad de Economía y Negocios. Av. de las Torres núm. 131, Col. Olivar de los Padres, C.P. 01780, Ciudad de México. Tel. +52 55 5628 8800
www.anahuac.mx/mexico

Editora responsable: Dra. Diana Dávila Ruíz. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2019-011513125600-203, ISSN: en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor.

Contacto

Universidad Anáhuac México
Av. Universidad Anáhuac # 46, Col. Lomas Anáhuac
Huixquilucan, Estado de México
CP 52786 Tel. (55) 5627 0210

Equipo editorial

Contacto principal
Editora
Dra. Diana Dávila Ruíz
Tel. (55) 5627 0210 x 7457 diana.davilar@anahuac.mx

Contacto de asistencia

Rebeca del Carmen Soto Manrique
Coordinación Administrativa DGEPD, Facultad de Economía y Negocios
Tel. (55) 5627 0210 x 7145 rsoto@anahuac.mx

Soporte técnico

Isidro Agustín Moya López
Dirección de Sistemas y Tecnología, Facultad de Economía y Negocios
isidro.moya@anahuac.mx

—— **Comité Editorial**

Abraham Nosnik Ostrowiak, Universidad Anáhuac México, Campus Norte

Ignacio Alejandro Mendoza Martínez, Universidad Anáhuac México, Campus Sur

Armando Román Zozaya, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset

Rajagopal, EGADE Business School

Nicolás Magner Pulgar, Finis Terrae

Luis Felipe Barrón Córdova, Universidad Anáhuac México

Jesús Esteban Pérez Caldentey, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Isabel Martínez Conesa, Universidad de Murcia

Francisco López Herrera, Universidad Nacional Autónoma de México

Jesús Esteban Pérez Ortega, Universidad Nacional Autónoma de México

María Gabriela Alvarado Cabrera, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)

João Lemos Nabais, Instituto Politécnico de Setúbal (IPS)

Pedro Hidalgo Campos, Universidad de Chile

Francisco Javier Martínez García, Universidad de Cantabria

M. Karthik, Institute of Public Enterprise

Zhongming Wang, Zhejiang University

Martha Eugenia Reyes Sarmiento, Universidad EAFIT

Coordinador de la distribución electrónica: Agustín Moya López

Coordinador de la distribución impresa: Samanta Pérez Cervantes

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

© 2020, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Anáhuac. Reservados todos los derechos. La publicación de los artículos en la versión impresa implica la cesión total de los derechos de autor (*copyright*) a la Facultad de Economía y Negocios. La revista se reserva el derecho de la reproducción total o parcial del trabajo en otros medios impresos, electrónicos o cualquier otra alternativa, reconociendo siempre su autoría.

The Anáhuac Journal

Business and Economics

Volume 20 | Number 2 | Second Semester 2020

Facultad de Economía y Negocios | Universidad Anáhuac México

Edited by Diana Dávila Ruíz

CONTENTS

CONTENIDO

- 9 Carta de la editora**
- 12 Las características del emprendedor mexicano: estudio de caso de Lean Startups México**
Characteristics of the Mexican entrepreneur: case study Lean Startups Mexico
— Laura Iturbide Galindo
— Ricardo Rodríguez Arana Zumaya
— Verónica Itzel López Castro
— Antonio Díaz Morales
— Ana Laura Aguado Pazos
- 38 Neurociencias aplicadas a la integración de equipos de trabajo: proyectos de desarrollo de software**
Neurosciences applied to the integration of work teams: software development projects
— Jesús Evert Corral Pedraza
- 80 Articulación de la ética y la estrategia para integrar expectativas de los grupos de interés a través del propósito superior**
Articulation of ethics and strategy to integrate stakeholder expectations through higher purpose
— Gina Giraldo Hernández
- 112 La persistencia de los monopolios: la exhibición de cine y la televisión bajo el PRI, 1938-1993**
The Persistence of Monopolies: Film Exhibition and Television under the PRI, 1938-1993
— Andrew Paxman
- 137 Lineamientos para los autores**

Carta de la editora

Estimados lectores:

Para el equipo editorial de *The Anáhuac Journal* es una prioridad mejorar la calidad de la revista con el propósito de hacerla más atractiva para autores y lectores.

The Anáhuac Journal aprobó los criterios del índice internacional EconLit (base de datos de la American Economic Association, principal fuente mundial de referencias en temas de Economía). Esta distinción es fruto de varias mejoras en la revista, de la relación con los revisores y autores externos a la institución y del trabajo del Comité Editorial.

Por ello, continuamente implementamos iniciativas con el fin de hacerla más interesante e innovadora y permitir que llegue a más lectores de la comunidad científica y a los académicos que comparten con nosotros sus investigaciones.

Los volúmenes 1 y 2 del 2020 muestran un nuevo formato de nuestra portada y en el diseño de los artículos. Es una transformación que obedece a la nueva imagen de la revista para que visualmente también sea más atractiva. Otro de los cambios que favorecen a la publicación es la incorporación de métricas para cada uno de los artículos, lo cual nos permitirá tener estadísticas de los ya publicados.

Asimismo, hemos presentado de una manera más visible las instituciones de procedencia de los colaboradores. Este año, además, con la colaboración de LID Editorial organizamos conferencias de nuestros autores sobre sus artículos publicados, con lo que les hemos dado mayor divulgación, además de exposición a nivel internacional.

Quiero agradecer de forma especial al equipo técnico y de operación, formado por la Mtra. Rebeca del Carmen Soto Manríquez y el Lic. Agustín Moya López, por todo el entusiasmo y compromiso para poner en marcha una gran parte de las mejoras de nuestra publicación.

En consonancia con todos estos cambios, en esta edición traemos cuatro interesantes artículos. El primero, titulado «Las características del emprendedor mexicano: estudio de caso de Lean Startups México», trata sobre los talentos de adaptabilidad, conciencia social, control del progreso, coraje y espíritu innovador presentes en los

emprendedores que logran establecer una empresa en comparación con quienes no lo logran.

El segundo artículo, titulado «Neurociencias aplicadas a la integración de equipos de trabajo: proyectos de desarrollo de *software*» analiza los cuatro estilos de pensamiento de los profesionales que desarrollan *software* de acuerdo con los hemisferios cerebrales.

El tercer artículo, «Articulación de la ética y la estrategia para integrar expectativas de los grupos de interés a través del propósito superior» presenta la relevancia de la confianza, la credibilidad, la legitimidad y la reputación de una empresa como factores positivos al articular la ética y la estrategia de las empresas.

Finalmente, el último artículo, titulado «La persistencia de los monopolios: la exhibición de cine y la televisión bajo el PRI, 1938-1993» refiere el monopolio de exhibición de cine de William Jenkins y el monopolio televisivo de la familia Azcárraga como ejemplos de empresas que sobrevivieron en el tiempo.

Esperamos que los cambios en la revista y los interesantes y novedosos artículos aquí incluidos se conviertan en una invitación para que otros estudiosos compartan con nosotros sus investigaciones en los próximos números.

Atentamente,

Dra. Diana Dávila Ruíz

Editora

The Anáhuac Journal



ARTÍCULOS

Las características del emprendedor mexicano: estudio de caso de Lean Startups México

Characteristics of the Mexican entrepreneur: case study Lean Startups Mexico

Laura Iturbide Galindo

*Universidad Anáhuac,
México*

Ricardo Rodríguez Arana Zumaya

*Universidad Anáhuac,
México*

Verónica Itzel López Castro

*Universidad Anáhuac,
México*

Antonio Díaz Morales

*Universidad Sergio Arboleda,
Colombia*

Ana Laura Aguado Pazos

*Universidad Anáhuac,
México*

Recibido: 11 de agosto de 2020.
Aprobado: 29 de octubre de 2020.

Resumen

El perfil del emprendedor ha sido un tema ampliamente discutido en la literatura, sin embargo, es escasa aquella que trata de las características del emprendedor latinoamericano debido a que se centra principalmente en otras regiones. Este estudio compara qué talentos están presentes en aquellos que logran establecer una empresa frente a los que no lo logran. Para ello, se tomó una muestra de 33 líderes de equipos emprendedores, de una población total de 60, pertenecientes a cuatro entidades de México. Todos ellos participaron en el programa Lean Startups México y fueron intervenidos con la metodología Lean Startup. Se levantó un inventario creado para la metodología Talent Motivation Analysis (TMA) y, finalmente, se hizo un análisis descriptivo de los resultados, concluyendo que hay talentos sobresalientes propios del emprendedor, sin importar su zona geográfica, y otros en los que el entorno marca la diferencia. Adicionalmente se concluyó que, a pesar de haber pasado por el proceso de formación y mentoría de la metodología Lean Startup, la mayoría de los talentos de los emprendedores, especialmente la orientación al cliente y la innovación, mostraron un impacto mínimo e incluso una reducción, en contraposición a los resultados que el método propone.

Palabras clave: emprendimiento; innovación; perfil.

Clasificación JEL: M10, M13.

Abstract

The entrepreneurial profile has been a widely discussed topic in the literature, however, there is not enough literature with the characteristics of the Latin American entrepreneur, due to its main focus on other regions. This study compares what talents are present in entrepreneurs who manage to establish a company, versus those who fail. To do this, a sample of 33 leaders of entrepreneurial teams was selected, from four entities in Mexico, that belong to a total population of 60, who participated in the Lean Startups Mexico program and were trained with Lean Startup methodology. They filled an inventory created for the Talent Motivation Analysis (TMA) methodology, and finally, a descriptive analysis of the results was carried out, concluding that there are outstanding talents typical of entrepreneurs, regardless of their geographical area, others where the environment makes a difference and some more that are not necessarily present in their innate abilities. In addition to this, it was concluded that, despite having gone through the training and mentoring process in the Lean Startup methodology, most of these entrepreneurial talents, especially customer orientation and innovation, showed minimal or even a reduction in the impact, in opposition to what proposed method results.

Keywords: entrepreneurship; innovation; profile.

JEL Classification: M10, M13.

1. Introducción y antecedentes

El emprendimiento ha sido considerado como una «megatendencia»¹ que, especialmente en la última década, ha tomado un nuevo cariz. Así, de un emprendedor más arriesgado y mítico que se generó durante el siglo XIX y parte del XX, hoy toma su lugar uno más humanizado (Rodríguez, 2014).

La connotación actual del término emprendimiento fue dada a conocer por Schumpeter en 1911, quien presentó a los emprendedores como motores de cambio para el desarrollo y la implementación de ideas (Lindner, 2018). Desde ese entonces se destacaba también el papel fundamental de las nuevas empresas para la generación de nuevos productos y servicios, como resultado de la introducción de innovaciones (Schumpeter, 1934, 2013). En este orden de ideas, se puede definir al emprendedor como aquella persona que crea organizaciones (Gartner, 1988).

Adicionalmente, la reducción del papel del Estado como generador de empleos ha destacado el rol del emprendedor y de las nuevas empresas porque su impacto en la economía es dinámico, además de estratégico, a tal punto que el emprendimiento, hoy en día, es muy valorado dentro del currículo educativo por su potencial para el desarrollo económico (Uríguen, Pizarro y Cedeño, 2018). Dadas las bondades antes mencionadas, el emprendimiento destaca como uno de los campos en la educación con mayor crecimiento (Solomon y Fernald, 1993).

Sin embargo, hasta hace apenas unos años, el emprendimiento no solo sonaba como algo distante en México, sino en el mundo entero, y se reservaba únicamente a los pocos capaces de atreverse. Por ello, actualmente se ha gestado una verdadera revolución en la visión del tema, un giro de 180 grados en torno a este, cuyo significado es ya mucho más que comenzar un nuevo negocio, sino que es la oportunidad de convertir a las personas en seres más creativos, proactivos e innovadores (Iturbide, 2018).

A pesar de esta nueva visión, el emprendedor y su circunstancia apenas comenzaron a ser tratados en estudios con rigor metodológico hace algunos años. Como

¹ Megatendencia es una dirección que toman simultáneamente varios indicadores de las sociedades (tecnología, sistemas de producción, nuevos productos, preferencias de consumo, comportamientos, etcétera), cuyo impacto es perceptible para un segmento importante durante un largo tiempo. De hecho, muchas megatendencias se convierten en parte de la cotidianidad (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2018).

resultado, se empezó a desatar una ola de estudios globales relacionados, entre los cuales el más destacado es el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2019), cuyo objetivo es medir la intención emprendedora mediante la comparación de emprendedores de diferentes países.

También se ha comenzado a generar una vasta literatura científica en temas tales como oportunidad emprendedora, generación de valor o perfil emprendedor; sin embargo, la mayoría de los textos más citados no están centrados en países de habla hispana y menos aún de América Latina, sino en Estados Unidos y Europa (Luor, Lu, Yu y Chang, 2014).

Dicho lo anterior, una aportación fundamental es la generación de estudios específicos para los emprendimientos de la región latinoamericana, en particular aprovechando la reciente ola de programas emprendedores que se ha financiado en los últimos años.

El principal objetivo del presente estudio es estudiar el perfil del emprendedor mexicano comparando el impacto de sus atributos o talentos cuando se somete a un grupo de emprendedores de un programa específico y a una intervención experimental con un proceso de asesoría y formación.

Para ello, se ejecutó un estudio cuantitativo de corte descriptivo, cuyo objetivo es comparar dos grupos de estudio seleccionados por conveniencia, a través de una muestra obtenida a partir de la población total del programa Lean Startups México (2018). Ambos se sometieron a una intervención en la primera etapa, que incluyó formación y asesoría para descubrir al cliente al que se atendería con su emprendimiento; solo el segundo grupo fue sometido a una segunda etapa en la cual se le brindó un proceso de asesoría para lograr la construcción de la compañía. Para realizar el comparativo se levantó un inventario a ambos grupos y se compararon los resultados.

El artículo comienza con una revisión de la literatura, seguido de la descripción de la metodología empleada, los resultados obtenidos y las conclusiones, así como futuras líneas de investigación.

2. Revisión de la literatura

Un emprendedor no solo tiene que hacer frente a sus propias limitantes, como la falta de tiempo, habilidades o recursos, sino también a aquellas inherentes al entorno en el que se mueve, como por ejemplo, trámites y burocracia (Vázquez-Parra, 2018).

Según Alan Carsrud, profesor de emprendimiento de la Åbo Akademi, universidad sueca ubicada en Finlandia, se piensa que el uso de la tecnología es la clave para que un negocio tenga alto crecimiento y sea sostenible, cuando en realidad lo más importante es entender las habilidades y motivadores que debe tener un emprendedor para llevar a cabo su proyecto (López, 2019).

Los emprendedores comienzan con la ilusión de ser exitosos pero, desafortunadamente, no todos logran que su *startup* lo sea; sin embargo, aquellos que no alcanzan el éxito normalmente no se dan por vencidos, sino que intentan comenzar un nuevo emprendimiento aplicando una estrategia diferente a la utilizada la primera vez (Dorf, 2015).

En este sentido, se puede decir que, para iniciar, son varios los motivadores que guían a un emprendedor, como la necesidad de tener logros independientes o bien los objetivos económicos; además, por naturaleza es un ser transformador, capaz de percibir oportunidades en su entorno; su capacidad creativa es una característica diferenciadora, pero existen muchas más; otros atributos están asociados con su tenacidad, equilibrio emocional y autocrítica, que lo llevan a diferenciar y calibrar riesgos, aceptar errores y aprender de ellos (Montoya, Correa y Mejía, 2009).

Entonces, entender el emprendimiento bajo diferentes perspectivas se vuelve imperativo, ya que inducir el potencial emprendedor involucra no solo conceptos, procesos o estructuras para la creación de una empresa, sino también una serie de actitudes que formen esa mentalidad emprendedora (Kurakto, Fisher y Audretsch, 2020).

Por eso, al cuestionamiento de si el emprendedor se hace o nace podría responderse que es una mezcla de ambas (Montoya, Correa y Mejía, 2009). A pesar de los talentos innatos, sí es posible motivar la formación de tales actitudes en los estudiantes, es decir, desarrollar las competencias requeridas o deseadas en los emprendedores (Uriguen, Pizarro y Cedeño, 2018).

Enfoques para analizar el perfil del emprendedor

Joseph Schumpeter (1934, 2013), pionero de los conceptos de emprendimiento, determinaba que la verdadera función del emprendedor era la toma de iniciativas. Si esto se circunscribe a la esencia psicológica del emprendedor, las competencias relacionadas con esta son la capacidad de análisis y la creatividad.

Sin embargo, diversas escuelas de pensamiento del emprendimiento han llegado a determinar otros elementos importantes en el perfil emprendedor, desde perspectivas psicológicas hasta etológicas.

a) El enfoque etológico

De acuerdo con este, un emprendedor está influido por su entorno (hábitat), pero también por características internas intrínsecas y otras adquiridas (competencias), así como por una serie de estímulos y motivadores que mejoran su condición de vida y entorno.

Este enfoque parte de interrogantes que se examinan de acuerdo con diversas perspectivas. En la literatura se responden estudiando los estímulos tanto internos como externos que desatan ciertos comportamientos en el emprendedor, su interacción con el entorno, su proceso de adaptación y sus resultados (Timbergen, 1963). En este sentido, se le puede entender como un sujeto que busca adquirir nuevo conocimiento con la intención de lograr la adaptación al entorno que, desde esta perspectiva, tiene un papel fundamental en la generación de habilidades cognitivas (Montoya, Correa y Mejía, 2009).

b) El enfoque psicológico

Esta perspectiva incluye la postura de la escuela del comportamiento humano y psicológico, que se enfoca en comprender el proceso de creación de empresas mediante el análisis de la iteración, es decir, el continuo de fracasos y éxitos. Así, al emprendedor le gusta asumir riesgos y controlar su destino (Gartner, 1988). Por esta razón, una de las características básicas de los emprendedores, de acuerdo con esta corriente, es la tolerancia al fracaso (Fuentelsaz y Montero, 2015).

Por otra parte, desde la perspectiva psicocognitiva, la educación, habilidades e interés por el pensamiento abstracto, así como por la curiosidad de encontrar soluciones generales a problemas (Koellinger, 2008) pueden tener como resultado el descubrimiento de oportunidades y la oferta de productos o servicios innovadores. Esto no es sencillo y se ve condicionado por la información previa de los individuos (Venkataraman, 1997).

Montoya, Correa y Mejía (2009) resumen en cinco grupos las características que se han identificado como básicas en la literatura para definir el perfil psicológico de

los emprendedores. Estos son: a) deseo de independencia; b) gusto por el riesgo; c) elevada necesidad de logro; d) alta necesidad de competencia y e) preferencia por la innovación.

En resumen, podría decirse que el emprendedor es una persona que puede describirse no solo por una serie de atributos psicológicos, sino por sus procesos cognitivos, que a su vez se activan ante ciertas circunstancias (Shaver y Scott, 1991).

La metodología TMA empleada para el análisis de talentos del perfil emprendedor

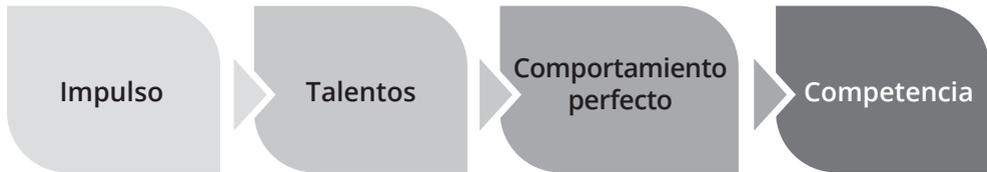
Con el ánimo de poder efectuar una medición de los talentos o atributos del perfil emprendedor, a partir de un inventario de los mismos, se han realizado diversos análisis y se aplicaron varios cuestionarios, en su mayoría desde una perspectiva de enfoque de competencias (Lackéus, 2015; Lindner, 2018). Sin embargo, existen algunos inventarios que no han sido utilizados para estos fines, tal es el caso de la metodología Talent Motivation Analysis (TMA, por sus siglas en inglés).

La TMA nació en Holanda y actualmente tiene una gran presencia en Europa y Asia. Se basa en la teoría del psicólogo Henry Murray (1938), quien sostenía que todos los seres humanos responden a los mismos motivadores, la diferencia consiste en que algunos los tienen en mayor medida que otros.

La esencia de la metodología es sencilla y poderosa, ya que trabaja con la naturaleza del individuo de forma personalizada, tratando de entenderla y así poder determinar categorías de talentos, los cuales se miden a través de preguntas contenidas en un estudio psicométrico de 170 reactivos con el análisis ipsativo. Este permite asegurar la consistencia de los resultados. Además, se diferencia de otros exámenes psicométricos porque realiza preguntas enfocadas en el motivador del individuo, es decir, a nivel personal y no únicamente profesional (Martínez-Marbán, 2018).

En este sentido, la metodología sostiene que, para poder seleccionar, desarrollar y evaluar a una persona en función de su comportamiento, es importante considerar los factores que lo afectaron (Martínez-Marbán, 2018). Para el desarrollo de competencias, la herramienta combina el enfoque etológico con el psicológico (ver figura 1).

Figura 1. Metodología TMA: del impacto al rendimiento



Fuente: elaboración propia, con base en Martínez-Marbán (2018).

Para entender los pasos subsecuentes descritos en la figura 1, se desarrolló un ejemplo (ver figura 2). Como se puede observar, primero es necesario identificar el impulso; es decir, encontrar el patrón inconsciente de necesidades con ideas relacionadas, temores y deseos. Entendiendo los motivadores, se determinan los talentos que distinguen a una persona de las demás. Estos llevan a que el individuo tenga un comportamiento preferido, es decir, que se sienta más cómodo actuando de una u otra forma y pueda desarrollar una determinada competencia. A continuación, se muestra un ejemplo para clarificar la comprensión de lo mencionado.

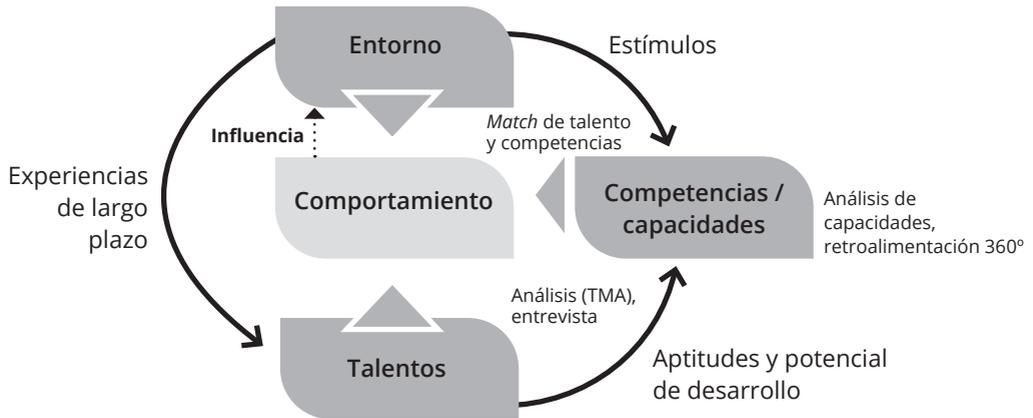
Figura 2. Ejemplo del impacto al rendimiento



Fuente: elaboración propia, con base en Martínez-Marbán (2018).

El comportamiento de una persona, entonces, es lo que los demás observan y, con esta metodología (ver figura 3), pueden distinguirse tres factores influyentes que lo afectan: motivadores y talentos, competencias y capacidades y entorno (Van IJzen-doorn, Van Weer, Müller y Blom, 1996). Es decir, la metodología base con la cual se desarrolló el inventario que se aplica en la metodología TMA cumple con dos enfoques, tanto el psicológico como el etológico.

Figura 3. Proceso de la metodología TMA



Fuente: elaboración propia, con base en Martínez-Marbán (2018).

En este sentido, se puede destacar que las competencias son operadas por el comportamiento, es decir, la aptitud de una persona para su desarrollo. Por lo tanto, que una competencia pueda desarrollarse fácilmente significa que, de acuerdo con los talentos del individuo, le costará menos trabajo y, por lo tanto, le consumirá menos energía desarrollarla. Cuanto más se acerca el comportamiento a una competencia, mayor será la correlación entre el potencial de desarrollo y la manifestación de tal comportamiento (Van Ijzendoorn *et al.*, 1996).

Diferencias regionales en el perfil emprendedor

Otra perspectiva del perfil emprendedor es el análisis de diferencias regionales en el país. Este no ha sido previamente explorado en la literatura debido a que la mayoría se centra en las experiencias de países europeos y Estados Unidos (Luor *et al.*, 2014). En este sentido, es importante comprender las características de las regiones de nuestro país.

De acuerdo con el Censo Económico 2020, las tres entidades que concentran el mayor número de unidades económicas son el Estado de México, la Ciudad de México y Veracruz. De las 6 373 169 unidades económicas, 46.8 % se dedica al comercio, 39 % a servicios no financieros y el diferencial a la manufactura u otras actividades económicas. Sin embargo, esta composición se aprecia muy distinta al analizar las vocaciones regionales por entidad, en el norte y zona del Bajío, predominantemente

de corte industrial, y de servicios y comercio en el centro y sur, salvo contadas excepciones (INEGI, 2020).

En este sentido, podemos destacar que las entidades con vocación de corte industrial y que se encuentran por arriba de la media nacional (45.6 %) son las siguientes: Campeche, Tabasco, Coahuila, San Luis Potosí, Aguascalientes, Sonora, Tlaxcala, Guanajuato, Zacatecas, Querétaro, Chihuahua, Tamaulipas, Puebla, Durango, Baja California, Morelos, Estado de México, Hidalgo y Nuevo León (en ese orden). En sentido contrario, las entidades ubicadas por debajo de la media en cuanto al corte industrial presentan una vocación mayoritariamente de servicios y comercio; tal es el caso de Veracruz, Jalisco, Oaxaca, Yucatán, Michoacán, Sinaloa, Chiapas, Guerrero, Colima, Baja California Sur, Ciudad de México, Nayarit y Quintana Roo (INEGI, 2020).

Asimismo, los emprendedores de cada entidad se enfrentan a diversos retos locales cuando intentan abrir y operar una empresa, los cuales no son necesariamente iguales en cada entidad, de tal modo que el tiempo de apertura, así como el costo o la cantidad de trámites que se requieren pueden variar de una entidad a otra según el informe anual *Doing Business in 2020* (Banco Mundial, 2020).

No es de extrañar que los emprendedores de cada región presenten diferencias en sus especializaciones y hasta en conocimientos y habilidades desarrolladas. La dificultad de su estudio radica en que los reportes consolidados que se generan suelen ser de carácter nacional o local, y no hay un estudio periódico que mida estas diferencias por entidad. El más destacado es el GEM, sin embargo, además de ser un consolidado y solo contar con algunos reportes estatales, no tiene capítulos en todas las localidades, por lo tanto, solo ofrece mediciones por entidad. Adicionalmente cabe destacar que el GEM se enfoca en la intención emprendedora, características sociodemográficas del emprendedor y el contexto de emprendimiento, más que en los rasgos psicológicos del emprendedor (GEM, 2015).

Debido a lo anterior, es escasa la información sobre el contexto local por entidad referente a las características propias del emprendedor.

En los siguientes apartados se describen los objetivos del estudio, se formula la pregunta de investigación, se expone la metodología utilizada y se presentan los principales resultados, conclusiones y futuras líneas de investigación que arrojó este estudio.

Objetivos y preguntas de investigación

El objetivo principal de este estudio fue comprender la variación en los talentos (perfil/características) con los que cuenta un emprendedor del programa Lean Startups México y su efecto, posterior al programa. La pregunta de investigación es la siguiente: ¿qué talentos se modifican en los emprendedores líderes de cada equipo que pasan a la etapa de construcción de la compañía contra los que se quedan en la etapa inicial de descubrimiento del cliente, dentro del programa Lean Startups México?

3. Metodología

Para los fines de esta investigación, se recurre al análisis descriptivo con un enfoque cuantitativo; es decir, el enfoque se propone describir las características de la población objetivo. Inicialmente se realizó el cálculo de la muestra requerida tomando como población total a los líderes de los 60 equipos participantes del programa Lean Startups México (edición 2018); posteriormente, se procedió a levantar su inventario de talentos según el modelo desarrollado por TMA y, finalmente, se llevó a cabo el análisis descriptivo de los resultados. A continuación se presentan las características del programa del que se obtuvieron los participantes del estudio, el cálculo de la muestra, el detalle de la sección de los ítems aplicados del cuestionario, el proceso de levantamiento de información y las características de la muestra.

El programa Lean Startups México

En 2015, la Universidad Anáhuac México, con apoyo del Instituto Nacional del Emprendedor e inversionistas privados, lanzó el programa Lean Startups México, la primera iniciativa nacional que buscaba difundir la metodología Lean Startup en todo el país. Esta primera emisión fue tan exitosa que logró inscribir a 696 equipos de emprendedores para seleccionar un grupo final de solo 30 proyectos. Se formaron equipos que recibieron mentoría de Bob Dorf, coautor de la metodología, y lograron presentar su idea de negocio a un grupo de inversionistas potenciales después de diez intensas semanas de trabajo.

El programa marcó un hito en el ecosistema. Como resultado, en 2018, el Banco Interamericano de Desarrollo a través del IDB Lab, aprobó una segunda emisión a la Aceleradora de Negocios IDEARSE-Anáhuac para ejecutar el programa, pero en

esta ocasión con mayor alcance no solo en cuanto al número de equipos, sino en lo referente a la distribución geográfica y, sobre todo, en lo que toca al nivel de profundización de la metodología (https://leanstartups_mexico.com.mx).

Esta nueva emisión contó con 60 personas, seleccionadas por un comité evaluador, en cuatro entidades del país (Estado de México, Hidalgo, Mérida y San Luis Potosí), en total 15 equipos participantes por cada entidad.

Se hizo una intervención inicial a los 60 equipos con la metodología Lean Startup, mediante formación y mentoría; los participantes sometieron sus proyectos emprendedores en la primera parte de la metodología, conocida como Descubrimiento del cliente, con el objetivo de validar si sus suposiciones de mercado eran correctas. A continuación, solo los mejores 24 equipos fueron seleccionados por un segundo comité evaluador. En el siguiente paso estos fueron intervenidos mediante asesoría para prepararse para el lanzamiento de su organización. Es decir, se sometieron a la segunda etapa de la metodología denominada Construcción de la compañía.

Este tratamiento por etapas se apega a la recomendación de Blank y Dorf (2012) de no lanzar la compañía al mercado hasta no haber validado en una primera etapa que existe un mercado para la idea y que el emprendedor ha podido invalidar sus propias hipótesis y suposiciones respecto al modelo de negocio.

Determinación del tamaño de la muestra

Cada uno de los 60 equipos participantes del programa (15 de cada entidad), contaba con tres o cuatro participantes inscritos, respetando la recomendación de Blank y Dorf (2012) según la cual uno de ellos era el líder o visionario que aportaba la idea de proyecto; otro integrante fungía como el técnico del proyecto (*hacker*), además de uno o dos integrantes especialistas en mercadotecnia y ventas.

Con el objetivo de obtener el número de inventarios representativos de la población total, se procedió a calcular el tamaño de la muestra. La población total considerada incluye a todos aquellos líderes de equipos o visionarios participantes del programa Lean Startups México durante la segunda emisión de 2019, un total de 60 líderes de equipo, uno por cada uno. La razón por la cual solo se consideró a los líderes de equipos y no a todos los participantes del programa es porque ellos son quienes, además de haber registrado el proyecto en el programa como fundadores, detonan la idea emprendedora y se interesan por dar inicio al emprendimiento, armando posteriormente el equipo emprendedor (Blank y Dorf, 2012).

Por conveniencia, es decir, por ser con la que se contaba a la mano, estas 60 personas se consideraron como la población total. A partir de ella, se tomó una muestra representativa, calculada con un margen de error de 10 % y un nivel de confianza de 90 %, que son opciones típicas para obtener una muestra adecuada. Como resultado, la conclusión fue que, para poder llevar a cabo el estudio se necesitaba un total mínimo de 31 líderes de equipo participantes que respondieran el cuestionario.

De acuerdo con la fórmula detallada por Pickers (2015) para el cálculo de muestras, esta, integrada por 31 líderes, se calculó como se indica a continuación:

$$n = \frac{Z^2(p * q)}{e^2 + Z^2(p * q) / N}$$
$$n = \frac{(1.645)^2 (0.5 * 0.5)}{(0.1)^2 + (1.645)^2 (0.5 * 0.5) / 60}$$
$$n = \frac{(2.706) (0.25)}{(0.1) + (2.706) (0.25) / 60}$$
$$n = \frac{0.6765}{0.1 + 0.0113}$$
$$n = \frac{0.6765}{0.0212}$$
$$n = 31 \tag{1}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

Z = valor correspondiente a la distribución de Gauss 1.645 para $\alpha = .10$, llamado también nivel de confianza.

p = proporción aproximada del fenómeno de estudio en la población de referencia.

q = la proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1 - p).

e = término de error.

Cabe señalar que, a pesar de que el número idóneo de cuestionarios a levantarse era de 31, se logró obtener un total de 33, lo cual permitió lograr un mayor número de resultados del calculado inicialmente.

El inventario TMA y la selección de los ítems aplicados

El inventario levantado de la muestra calculada fue el que se desarrolló por la metodología TMA, es decir, no se diseñó un cuestionario para este estudio, sino que se utilizó uno ya existente y probado para estos fines y se consideró que era idóneo. La razón es que este tomó como base tanto el enfoque etológico como el psicológico, es decir, además de las características psicológicas de los participantes se enfocó en su entorno. Asimismo, la diferencia principal respecto a otros cuestionarios es que realiza preguntas enfocadas al motivador del individuo no solo en el nivel profesional sino también en el personal (Martínez-Marbán, 2018).

A fin de seleccionar los talentos, que fueron plasmados en el cuestionario a los emprendedores, se siguieron dos pasos. El primero, una entrevista a profundidad con la especialista, Ing. Martínez Marbán, responsable de TMA en México, con la finalidad de conocer en detalle la metodología.

El segundo consistió en que esta información fue un insumo para la selección de los reactivos a ser considerados, tomando como base la literatura y con la participación de un grupo seleccionado de expertos de emprendimiento y ejecutores del programa para, a su vez, poder determinar los talentos predominantes del emprendedor que deberían evaluarse. Resultaron ser los siguientes, tomados expresamente del Documento Oficial de Certificación TMA (Martínez-Marbán, 2018): decisión, discernimiento, adaptabilidad, capacidad de aprendizaje, conciencia social, iniciativa, coraje, espíritu innovador, control del progreso, orientación al cliente.

Levantamiento del inventario

Se invitó a los líderes de los 60 equipos participantes a responder en línea un cuestionario de 170 preguntas, enfocadas principalmente en sus preferencias sobre los talentos analizados. Se llevó asimismo seguimiento telefónico con la finalidad de lograr obtener al menos los 31 cuestionarios definidos como mínimo en el cálculo

de la muestra. Se obtuvieron 33 cuestionarios, 11 de los líderes de equipo que solo cursaron la primera etapa del programa (Descubrimiento del cliente) y 22 de los líderes de equipo que cursaron ambas etapas (Construcción de la compañía). Lo anterior permitió que posteriormente se compararan los resultados de ambos grupos. Se denominó Grupo 1 a los participantes (22 personas) intervenidos con formación y mentoría en una segunda etapa (Construcción de la compañía); el Grupo 2 incluyó a los participantes (11 personas) intervenidos solo en la primera etapa del proceso.

Las preguntas que se formularon en el cuestionario fueron muy sencillas, con la finalidad de enfrentarlos a dos tipos de cuestionamientos:

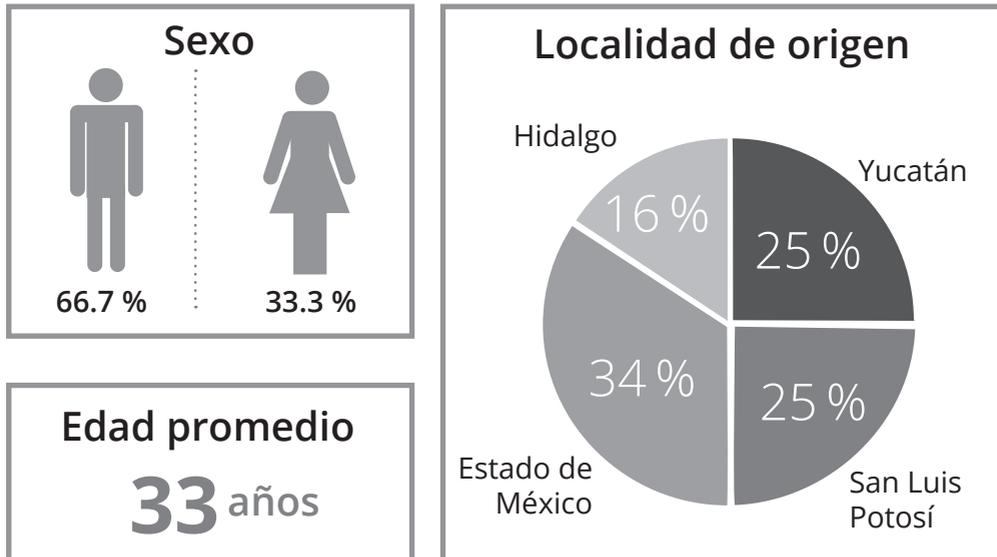
1. Elegir la opción con la que se sintieran más identificados (1 de 2).
2. Ordenar las opciones con las que se identificaba el individuo en forma decreciente, de más a menos.

Este tipo de cuestionamiento corresponde al análisis ipsativo, razón por la cual el cuestionario fue repetitivo, si bien cada pregunta era diferente, a fin de lograr consistencia en los resultados. Una vez que se llevó a cabo el levantamiento, se envió el cuestionario a cada uno de los líderes de equipos para validar el resultado obtenido en cada uno de ellos. El reconocimiento fue, en el peor de los casos, del 95 % de los ítems preguntados, es decir, la variación de respuestas fue mínima y solo con fines de confirmación.

Características de la muestra

Los líderes de equipo que respondieron el cuestionario tenían 33 años en promedio y habitaban en cuatro entidades del país: Estado de México, Hidalgo, San Luis Potosí y Yucatán. A continuación, se presenta una gráfica (ver gráfica 1) con el detalle de sus características sociodemográficas.

Gráfica 1. Características sociodemográficas de los participantes



Fuente: elaboración propia con base en información del programa Lean Startups México (2018).

Adicionalmente, se detallan los giros de los emprendimientos de los 33 líderes de equipos que participaron en el estudio, en su mayoría proyectos de base tecnológica, enfocados primordialmente en *Edutech* y soluciones digitales para negocios; cabe señalar que los proyectos reclutados por cada entidad tenían como condición ser digitales y pertenecer a giros que apoyasen el desarrollo y las vocaciones locales (ver tabla 1).

Tabla 1. Giro de los proyectos participantes

Giro	Estado de México	Hidalgo	San Luis Potosí	Yucatán	Cantidad de equipos participantes
<i>Agrotech</i>	0	0	3	0	3
<i>Edutech</i>	4	2	2	1	9
<i>Edutech/Healthtech</i>	0	0	0	2	2
<i>Healthtech</i>	1	0	1	1	3

(continuación)

Giro	Estado de México	Hidalgo	San Luis Potosí	Yucatán	Cantidad de equipos participantes
<i>Matchmaking</i>	2	1	0	0	3
Soluciones digitales para negocios	0	4	3	0	7
Sustentabilidad	5	0	0	0	5
Transporte	0	0	0	1	1
Total	12	7	9	5	33

Fuente: elaboración propia con base en información del programa Lean Startups México (2018).

4. Resultados

Los resultados que se muestran a continuación corresponden a todas las personas encuestadas (33 en total); tanto aquellas que pasaron a la etapa de Construcción de la compañía (22 de los 33 inventarios), así como quienes no pasaron a dicha etapa (11 de los 33 inventarios); es decir, que se quedaron en la etapa inicial de Descubrimiento del cliente.

Es importante destacar que la diferencia entre ambos grupos radicó en que los integrantes del Grupo 1 (22 participantes) *sí* fueron intervenidos en una segunda etapa (Construcción de la compañía) mientras que los del Grupo 2 (11 participantes) solo participaron en la primera etapa del programa (Descubrimiento del cliente). Por lo tanto, a continuación se presentan los resultados desagregados, comparando un grupo con otro, es decir, el Grupo 1 intervenido en una segunda etapa contra el Grupo 2 que no fue intervenido en la misma.

Se reflejan así los resultados obtenidos del grupo completo y los segmentados. Para los fines de este estudio se define como Grupo 1 al formado por los 22 líderes de equipo que pasaron a la siguiente etapa de Construcción de compañía y como Grupo 2 a los 11 líderes de equipo que se quedaron en la etapa de Descubrimiento del cliente, para así poder observar sus diferencias.

Resultados obtenidos

Se puede observar que al comparar el Grupo 1 versus el Grupo 2 (ver tabla 2), los tres talentos predominantes son similares, en principio, para ambos grupos; sin embargo, el resto de los atributos presentan mayores diferencias.

Los tres atributos con puntajes más altos fueron (Grupo 1 con 95 % versus Grupo 2 con 100 %) y discernimiento (Grupo 1 con 95 % versus Grupo 2 con 100 %) y adaptabilidad (Grupo 1 con 77 % versus Grupo 2 con 73 %).

No obstante, los porcentajes más bajos resultaron comunes para ambos grupos, y se refirieron a control de progreso y orientación al cliente, con porcentajes incluso más reducidos en ambos talentos para el Grupo 2, que se quedó en la etapa inicial de Descubrimiento del cliente (Grupo 1 con 28 % y Grupo 2 con 27 %).

Sin embargo, como lo muestra la tabla 2, comparando el Grupo 1 (n=22) y el Grupo 2 (n=11), el primero muestra mayores porcentajes en cuatro talentos (conciencia social, control del progreso, adaptabilidad y orientación al cliente), mientras que en el segundo lo hace en seis (iniciativa, decisión, discernimiento, coraje, capacidad de aprendizaje y espíritu innovador). Cabe resaltar que el talento denominado «espíritu innovador» es el que muestra una variación mayor, con un total de 23 % de reducción del Grupo 1 contra el Grupo 2, que solo participó en la primera etapa del programa.

Tabla 2. Análisis comparativo de talentos: Grupo 1 versus Grupo 2

	22 (en %)	11 (en %)	Diferencia en puntos porcentuales
Decisión	95	100	-5
Discernimiento	95	100	-5
Adaptabilidad	77	73	4
Capacidad de aprendizaje	73	82	-9
Conciencia social	72	63	9
Iniciativa	68	72	-4
Coraje	64	73	-9
Espíritu innovador	41	64	-23
Control del progreso	36	27	9
Orientación al cliente	28	27	1

Fuente: elaboración propia.

A nivel regional los resultados son más contrastantes. El Estado de México muestra los porcentajes más altos de talentos, con excepción de capacidad de aprendizaje, coraje y orientación al cliente. En sentido contrario, Hidalgo presenta los porcentajes más bajos en control del progreso, San Luis Potosí en orientación al cliente y Yucatán en capacidad de aprendizaje, decisión y discernimiento (ver tabla 3).

Tabla 3. Comparativo de talentos por estados

Talentos	Estado de México	Hidalgo	San Luis Potosí	Yucatán
Adaptabilidad	90 %	50 %	71 %	80 %
Capacidad de aprendizaje	80 %	84 %	72 %	70 %
Conciencia social	80 %	33 %	100 %	60 %
Control del progreso	30 %	17 %	43 %	40 %
Coraje	70 %	33 %	71 %	80 %
Decisión	100 %	100 %	100 %	90 %
Discernimiento	100 %	100 %	100 %	90 %
Espíritu innovador	60 %	33 %	57 %	40 %
Iniciativa	80 %	67 %	57 %	70 %
Orientación al cliente	30 %	33 %	0 %	40 %

Fuente: elaboración propia.

5. Discusión, conclusiones y futuras líneas de investigación

Este artículo presentó los resultados de un estudio descriptivo de corte cuantitativo, realizado a través de un inventario (TMA) levantado entre 33 participantes del programa Lean Startups México, todos líderes de un equipo emprendedor. Los participantes se inscribieron para ser parte del estudio; se invitó a los 60 líderes de equipos del programa y se obtuvo un total de 33 participantes que aceptaron responder el cuestionario. Estos se tomaron como muestra por conveniencia, aunque sí respondían al criterio mínimo que se calculó contaría con una muestra de 31 cuestionarios. Del total de los 33 participantes, 22 pertenecían a equipos de un grupo que fue sometido a una segunda intervención con asesoría para Construir su compañía, mientras los otros 11 solo fueron intervenidos en una primera etapa con formación

y mentoría (al igual que los primeros 22). Como resultado se obtuvieron no solo las variaciones en los talentos de cada líder emprendedor, sino que se pudieron detectar algunas diferencias regionales en los resultados.

Los dos atributos que se encuentran mayoritariamente en ambos grupos son decisión (Grupo 1 con 95 % versus Grupo 2 con 100 %) y discernimiento (Grupo 1 con 95 % versus Grupo 2 con 100 %), y pueden explicarse desde el enfoque psicológico, debido a que corresponden a la capacidad de toma de decisiones, así como a la elección entre opciones y análisis de riesgos de cada una de ellas (Martínez-Marbán, 2018); por tanto, responden al proceso continuo de toma de decisiones, asunción de riesgos (Gartner, 1988) y de éxitos y fracasos como resultado de estas (Fuentelsaz y Montero, 2015). La variación entre ambos grupos es mínima (5 %), sin embargo, es importante destacar que la menor presencia de estos dos talentos en el grupo intervenido en una segunda etapa (Grupo 1) es de llamar la atención, debido a que después de someterse al proceso, los líderes emprendedores parecen sentirse menos capaces de tomar decisiones o elegir la más indicada. Tal vez esto pueda atribuirse a que uno de los errores más comúnmente cometidos por los emprendedores al comenzar un emprendimiento por lo general es que creen saber todas las características de su producto o servicio, y parte de los aprendizajes en un proceso de implementación de metodología Lean Startup suele ser que están en un error (Blank y Dorf, 2012).

Desde otra perspectiva, de acuerdo con la postura etológica, el emprendedor es un ser que se adapta, como resultado de su aprendizaje, al desarrollarse dentro del entorno (Timbergen, 1963; Montoya, Correa y Mejía, 2009). Cobra entonces sentido que el tercer atributo predominante entre los participantes sea justamente el de adaptabilidad (Grupo 1 con 77 % versus Grupo 2 con 73 %), el cual, dentro de la metodología TMA, se refiere justamente a la capacidad del participante de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno (Martínez-Marbán, 2018). Asimismo, se podría pensar que parte de este incremento de 4 % en el Grupo 1 se generó como resultado de la implementación del programa, debido a que justamente el principio de la metodología Lean Startup es entrenar al participante para navegar en ambientes inciertos (Blank y Dorf, 2012).

En lo que respecta a la capacidad de aprendizaje (Grupo 1 con 73 % versus Grupo 2 con 82 %), se presenta una reducción de 9 % en el talento, lo cual es destacable debido a que este indicador corresponde justamente a la capacidad de mostrar interés por educarse y aprender (Koellinger, 2008). Es interesante como futura línea de investigación comprender por qué este talento muestra una reducción tan amplia justamente después de haber pasado por un proceso de formación y mentoría.

Desde la perspectiva de los indicadores más bajos, se destaca la casi nula (1 %) variación del indicador de orientación al cliente, que se considera fundamental en la metodología Lean Startup, debido a que el centro del programa de formación y asesoría en la mentoría se enfoca en destacar la importancia de escuchar las necesidades y molestias que enfrenta el cliente con sus soluciones actuales (Blank y Dorf, 2012).

El talento que es más destacable en su variación es el de espíritu emprendedor, el cual muestra el mayor impacto después de la intervención con una reducción de 23 %. En este sentido, la innovación justamente se presenta como una característica fundamental del emprendedor para proponer soluciones innovadoras a las problemáticas que se enfrentan (Montoya, Correa y Mejía, 2009).

Finalmente, en el análisis de variaciones por talento hubo cambios menores a 10 % en los atributos de conciencia social, iniciativa, coraje y control de progreso. Llama la atención que los que se vieron reducidos con la intervención fueron la iniciativa (4 %) y el coraje (9 %), y en sentido contrario se presentó un incremento en el control del progreso (9 %). Estos resultados contrastan con lo planteado por Blank y Dorf (2012), dado que la metodología Lean Startup a la que fueron sometidos los participantes postula que el objetivo del proceso es que el emprendedor rompa todas las suposiciones que tiene sobre las características que debería tener el producto o servicio que ofrece tras escuchar las necesidades del cliente; que tome decisiones y se adapte a ambientes inciertos y cambiantes y, donde la organización sea compleja, que presente soluciones innovadoras.

Analizando los resultados desde una perspectiva regional, se puede identificar que los emprendedores del Estado de México presentan el mayor porcentaje en los atributos de adaptabilidad (90 %), decisión (100 %), discernimiento (100 %), espíritu emprendedor (60 %) e iniciativa (80 %). Asimismo, los talentos de capacidad de aprendizaje (80 %) y conciencia social (80 %) están en segundo sitio en comparación con los otros estados. Estos resultados pueden explicarse considerando que el mayor número de unidades económicas se encuentran ubicadas en dicha entidad (INEGI, 2020) y que por lo mismo presentan condiciones de mayor competencia y ambiente incierto que otras entidades. A esto se suma que los giros de los proyectos participantes de los emprendedores de este grupo correspondían, en su mayoría, a *EduTech* y sustentabilidad; ambos giros corresponden a emprendimientos que se asemejan más a los proyectos trabajados con la metodología Lean Startup en Silicon Valley (de base tecnológica y enfocado en tendencias temáticas), diseñada por Blank y Dorf (2012).

En contraste, la entidad con menores porcentajes es Hidalgo, que tiene las proporciones más bajas en los talentos de adaptabilidad (50 %), conciencia social (33 %), control del progreso (17 %), coraje (33 %) y espíritu innovador (33 %). Estos resultados se

podrían explicar si consideramos que la entidad tiene una población menor y menos unidades económicas en comparación con otras (INEGI, 2020), lo cual reduce la competencia a la que el emprendedor se enfrenta. En el caso de los proyectos participantes en esta entidad, se registró que la mayoría correspondía a soluciones digitales para negocios, lo cual tiene sentido si se considera la vocación más industrial de la región y el requerimiento de soluciones para las empresas de la zona. Cabe señalar que el bajo porcentaje en el talento de adaptabilidad no solo puede dar respuesta a la menor competencia de la región, sino a que la entidad presenta condiciones amigables para hacer negocios, lo cual facilita con creces el proceso de emprendimiento (Banco Mundial, 2020).

En los casos particulares de San Luis Potosí y Yucatán se destaca que el primero presenta el porcentaje más bajo de orientación al cliente (0 %) y el segundo el más alto en el mismo rubro (40 %). Ambos pueden explicarse por sus vocaciones regionales, la primera de corte industrial y la segunda de servicios, particularmente turismo (INEGI, 2020).

Una futura línea de investigación es comprender ampliamente los motivos que generaron las variaciones entre los talentos analizados, mediante un estudio de corte causal y no solo descriptivo, con la limitante de que para el presente estudio en particular se contó con una muestra por conveniencia, a la que se tuvo acceso por ser parte del programa Lean Startups México; en un análisis posterior sería necesario tener acceso a otra población.

Un estudio posterior es importante debido a que algunos de los talentos que se ven reducidos o nulamente impactados después de la intervención son justamente aquellos en los que pone énfasis la metodología Lean Startup, como es el caso del discernimiento, la decisión, la capacidad de aprendizaje, la iniciativa, el coraje, la orientación al cliente y el espíritu emprendedor. Asimismo, se abre la discusión sobre las diferencias regionales de los perfiles emprendedores, los cuales aún no se estudian ampliamente.

El presente artículo resulta una aportación relevante a la literatura, al enfocarse en el análisis del perfil de la población emprendedora mexicana, destacando diferencias regionales y ampliando la literatura existente, debido a que, como se mencionó previamente, esta se centra en países que no son de habla hispana (Luor *et al.*, 2014). Asimismo, contrasta los resultados obtenidos en los perfiles emprendedores de los líderes de equipos intervenidos contra los aprendizajes esperados que propone Lean Startup, la metodología más utilizada para formar emprendedores en el mundo (Blank y Dorf, 2012). Dicho lo anterior, se abre la oportunidad de ampliar esta investigación en el futuro.

■ Referencias bibliográficas

- Banco Mundial (2020). *Doing Business 2020*. <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/m/mexico/MEX.pdf>
- Blank, S. y Dorf B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step By Step, Guide for Building a Great Company*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Dorf, B. (2015). Lean Startups México (archivo de audio; entrevista). México: Universidad Anáhuac/Centro Idearse.
- Fuentelsaz, L. y Montero, J. (2015). «¿Qué hace que algunos emprendedores sean más innovadores?». *Universia Business Review*, 47: pp. 14-31.
- Gartner, W. (1988). «Who is the entrepreneur? Is the wrong question». *Entrepreneurship -Theory and Practice*, Vol. 13 (4): 47-67.
- Global Entrepreneurship Monitor, GEM (2019). *GEM 2018/2019 Global Report*. Recuperado en noviembre de 2019 de: <https://www.gemconsortium.org/>
- Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey (2018). «Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades de negocios». FEMSA, Tecnológico de Monterrey. Recuperado en noviembre de 2018 de: https://portaldoc.itesm.mx/pls/portaldoc/docs/PORA3_1_20012012143447.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2020). Censo Económico 2020. <https://www.inegi.gob.mx>
- Iturbide, L. (2 de mayo de 2018). «La importancia del emprendimiento». *El Universal*.
- Koellinger, P. (2008). «Why are some entrepreneurs more innovative than others?». *Small Business Economics*, 31: 21-37.
- Kurakto, D., Fisher, G. y Audretsch, D. (2020). «Unraveling the entrepreneurial mindset». *Small Business Economics*: 205-220. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00372-6>
- Lackéus, M. (2015). *Education in Entrepreneurship*. París: OECD.
- Lean Startups México (2018). «El programa». Recuperado en noviembre de 2019 en: <https://leanstartupsmexico.com.mx>
- Lindner, J. (2018). «Entrepreneurship Education for a Sustainable Future». *Discourse & Communication for Sustainable Education*, vol. 9 (1): 115-127. <https://doi.org/10.2478/dcse-2018-0009>
- López, E. (5 de febrero de 2019). «Un buen emprendedor no solo se basa en tecnología». *El Empresario*. Recuperado en diciembre de 2019 de: <http://elempresario.mx/emprendedores/buen-emprendedor-no-solo-se-basa-tecnologia>
- Luor, T., Lu, H., Yu, H. y Chang, K. (2014). «Trends in and contributions to entrepreneurship research: a broad review of literature from 1996 to June 2012». *Scientometrics* 99: 353-369. <https://doi.org/10.1007/s11192-013-1203-5>

- Martínez-Marbán, P. (2018). *Documento oficial de Certificación de TMA 2018*. México: Arancione. <https://arancione.com.mx/>
- Montoya Marulanda, J., Correa Calle, G. y Mejía Mejía, L. (2009). «Emprendimiento: visiones desde las teorías del comportamiento humano». *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, 66: 153-168.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age*. Londres: Oxford University Press.
- Pickers, S. (4 de noviembre de 2015). «¿Cómo determinar el tamaño de una muestra?». Psyma. Recuperado en diciembre de 2019 de: <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>
- Rodríguez, A. (2014). «Emprendimiento, una tendencia mundial». *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/emprendimiento-una-megatendencia-nivel-mundial/>
- Shaver, K. y Scott, L. (1991). «Person, Process, Choice: the Psychology of New Venture Creation». *Entrepreneurship and Regional Development* 27 (2): 1-47.
- Solomon, G. y Fernald, L. (1993). «Innovative Approaches to Meeting Entrepreneurial Informational Needs: SBA Enters the XXI Century». *Journal of Creative Behavior*, vol. 27 (2): 103-111.
- Schumpeter, J. (1934, 2013). *Innovación y destrucción creativa*. Madrid: Belloch Ediciones.
- Timbergen, N. (1963). «On aims and methods of ethology». *Ethology*, 20 (4): 410-433.
- Uriguen Aguirre, P., Pizarro Romero, J. y Cedeño Flores, J.E. (2018). «Metodologías de emprendimiento usadas en la universidad ecuatoriana: el caso de una institución de educación superior orense». *Universidad y Sociedad*, 10 (3): 309-315.
- Van IJzendoorn, E., Van Weert, L., Müller, B. y Blom, A. (2010). *From Talent to Performance*. Utrecht: Ehrm Vision.
- Vázquez-Parra, J. C. (2018). «Elementos para la valoración integral de proyectos de emprendimiento social. Una herramienta para la formación de emprendedores». *Contabilidad y Negocios*, 13 (26): 129-140.
- Venkataraman, S. (1997). «The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective». En J. Katz y R. Brokhaus (eds.). *Advances in Entrepreneurship, Firm Emerge, and Growth*. Greenwich, JAI Press, vol. 3: 119-138.

■ Sobre los autores

Laura Guadalupe Iturbide Galindo es licenciada en Economía por la Universidad Anáhuac México y continuó sus estudios de maestría y doctorado en la Cornell University. Es coordinadora de la maestría en Economía y Negocios y directora del Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac (IDEA) de la Universidad Anáhuac México. Tiene experiencia en análisis económico financiero en entidades públicas y privadas; ha participado en diversos consejos empresariales y asesorado organismos públicos en México. Auditora y coordinadora de proyectos con el Banco Interamericano de Desarrollo, APEC y el Pacto Mundial. Bajo su liderazgo, la Universidad Anáhuac obtuvo Mención Honorífica en el Premio Nacional del Emprendedor en 2015. Obtuvo el Premio Generación Anáhuac (2000) y el Premio Juan Huerdo, de la Asociación Mexicana de Franquicias (2019). Es coautora del libro *Negocios inclusivos*.

liturbid@anahuac.mx

<https://orcid.org/0000-0002-6118-1779>

Ricardo Rodríguez Arana Zumaya es ingeniero químico por la Universidad Nacional Autónoma de México, con maestría en Ingeniería Industrial y Ciencias de la Computación por la University of Michigan y candidato a doctor en Investigación de Operaciones en la Cornell University. Es profesor del área cuantitativa y de operaciones de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México. Se ha desarrollado profesionalmente en el ámbito público y privado, particularmente en el área de logística, distribución y comercialización, e investigación de operaciones. Es consultor en temas económicos y de ingeniería industrial a nivel nacional e internacional. Asesor de emprendedores en temas de formulación e implementación de estrategias de negocios, modelos de factibilidad financiera y financiamiento colectivo.

ricardo.rodriguezra@anahuac.mx

<https://orcid.org/0000-0002-1711-4325>

Verónica Itzel López Castro es doctora en Ciencias Empresariales por la Universidad Antonio de Nebrija, con mención *Cum Laude*. Maestra en Economía y Negocios y licenciada en Ingeniería industrial por la Universidad Anáhuac México. Tiene amplia experiencia en el ecosistema emprendedor desde hace casi 14 años. Fue coordinadora de la Aceleradora de Empresas de la Universidad Anáhuac México Norte casi 12 años, y coordinó diversos programas de formación, mentoría, vinculación y financiamiento para emprendedores y empresarios de diversos giros.

Ha sido panelista, ponente y moderadora en diversos eventos profesionales de emprendimiento. Actualmente es formadora, docente, investigadora y consultora en temas de emprendimiento.

itzel.lopez@anahuac.mx

<https://orcid.org/0000-0002-8108-8010>

Antonio Díaz Morales es doctor en Administración y Economía, así como en Mercadotecnia, por la Universidad Complutense de Madrid. Cursó el Executive MBA en la IE Business School. Ha sido profesor y directivo en diferentes instituciones educativas como EAE Business School, Nebrija Business School y la Universidad Anáhuac. Ha sido director general de empresas internacionales de diferentes mercados, como alimentos, bebidas, juguetes, entre otros. Ha publicado en diversos idiomas en sus temas de especialidad: mercadotecnia, administración y ventas. Actualmente es decano ejecutivo EIAM-PRIME en la Universidad Sergio Arboleda.

antonio.diaz@usa.edu.co

Ana Laura Aguado Pazos es licenciada en Economía por la Universidad Anáhuac México Campus Norte. Ha laborado en las áreas de mercado de capitales y análisis bursátil de Grupo Financiero Inbursa. Fue miembro de la sociedad de alumnos de la carrera de Economía y del comité del grupo de liderazgo Sinergia de la Universidad Anáhuac México. Cuenta con un artículo publicado en el periódico *El Universal*, titulado «El emprendedor nace o se hace» y su tesis de licenciatura versó sobre las características de los emprendedores.

ana.pazos@gmail.com

Neurociencias aplicadas a la integración
de equipos de trabajo: proyectos de
desarrollo de *software*

*Neurosciences applied to the integration
of work teams: software development
projects*

**Jesús Evert
Corral Pedraza**

*Consultor independiente,
México*

Recibido: 4 de agosto de 2020.
Aprobado: 17 de noviembre de 2020.

Resumen

La visión tradicional de la integración de equipos de trabajo para el desarrollo de proyectos de software se ha centrado fundamentalmente en dos capas: el diseño de pirámides jerárquicas y la capa de conocimientos técnicos, sin embargo no se ha evolucionado en la estandarización de una práctica más robusta hoy en día. Las neurociencias aplicadas a la empresa están siendo exploradas cada vez más y con mayor profundidad. En la presente investigación se analizará la relación que los estilos de pensamiento tienen en los proyectos de desarrollo de software con la finalidad de aportar conocimiento para avanzar en la reconfiguración de los equipos de trabajo de los proyectos, considerando la combinación más adecuada de estilos de pensamiento para lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad en los mismos. El objetivo principal de esta investigación es determinar si el estilo de pensamiento de los profesionales que desarrollan proyectos de software tiene una relación significativa en los resultados de sus proyectos, así como evaluar cuáles de los estilos de pensamiento tiene mayor efecto. Con base en los hallazgos de este estudio se propone un modelo del mapa de estilos de pensamiento a tener en consideración en la configuración de equipos de desarrollo de software.

Palabras clave: neurociencias, estilos de pensamiento, equipos de trabajo, desarrollo de software.

Clasificación JEL: M15.

Abstract

The traditional view of the formation of work teams for the development of software projects has focused fundamentally on two layers: the design of hierarchical pyramids and the layer of technical knowledge, however it has not evolved into the standardization of a more robust practice. Neurosciences applied to the company are being explored more and in greater depth. In this research the relation of thinking styles with software development projects will be analyzed in order to provide knowledge to advance in the reconfiguration of project work teams, considering the most appropriate combination of thinking styles to achieve greater efficiency, efficacy and effectiveness in them. The main objective of this research is to determine if the thinking style of professionals who develop software projects has a significant relation on the results of their projects, as well as to evaluate which of the thinking styles has the greatest effect. Based on the findings of this study, a model of the thinking styles map is proposed to be taken into account in the configuration of software development teams.

Keywords: neurosciences, thinking styles, work teams, software development.

JEL Classification: M15.

1. Introducción

La visión tradicional de la integración de equipos de trabajo para la atención y desarrollo de proyectos de *software* se ha centrado fundamentalmente en dos capas: el diseño de pirámides jerárquicas y la capa de conocimientos técnicos inherentes a las tecnologías requeridas en el proyecto. Quizá se haya avanzado un poco con algunos exámenes psicométricos de aplicación general, sin embargo, no se ha evolucionado en la estandarización de una práctica más robusta.

Como lo indica Galván (2015), las neurociencias aplicadas a la empresa son conceptos cada vez más comunes. Aspectos como *neuromanagement*, *neuromarketing* o neurofinanzas se están explorando cada vez más y con mayor profundidad. Con plena conciencia de que los factores neurobiológicos son determinantes en los comportamientos, competencias y desempeño de las personas, en la presente investigación se analizará la relación que los estilos de pensamiento tienen en los proyectos de desarrollo de *software* con el objetivo de aportar conocimiento para avanzar en la reconfiguración de los equipos de trabajo de los proyectos, considerando la combinación más adecuada de estilos de pensamiento para lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad en los mismos.

Es de llamar la atención que los problemas que con frecuencia se presentan en el desarrollo de *software* sean los mismos: la planificación y estimación de costos a menudo son imprecisas, la calidad del *software* suele ser cuestionable, etcétera (Maida y Pacienza, 2015), lo que crea insatisfacción y falta de confianza de los *stakeholders*. Esta visión no tiene cabida en el mundo competitivo de negocios de la actualidad, por lo que la neurociencia aplicada a los procesos empresariales debe significar una importante ventaja y diferenciación. Es en este sentido que la evaluación, análisis y estudio del estilo de pensamiento de los profesionales¹ debe ser de gran interés para las organizaciones, pues a la vez que las personas son el recurso más importante para estas, ayudará en la generación de estrategias para la mejora continua del sector de las TIC² en la región.

¹ En el ámbito de la presente investigación se consideran sinónimos los siguientes términos: empleados, trabajadores, profesionales, profesionistas, personas y todos aquellos roles que se desempeñan en el desarrollo de proyectos de *software*.

² TIC es un acrónimo del inglés ICT que significa Tecnología de Comunicaciones de Información (mensaje en blog, <https://www.tutor2u.net/business/reference/what-is-ict>).

Una organización crea gran ventaja competitiva cuando hace algo que los competidores encuentran difícil de copiar, y reside en la capacidad de sus líderes el aprovechar y potenciar las competencias de sus colaboradores (HPB, 2019).

El objetivo principal de esta investigación es determinar si el estilo de pensamiento de los profesionales que desarrollan proyectos de *software* tiene relación con los resultados de sus proyectos, así como evaluar cuáles de los estilos de pensamiento tiene mejor efecto.

2. Marco teórico

Neurociencias

El campo del estudio del cerebro ha logrado grandes avances, especialmente la neurociencia contemporánea, que en gran parte se originó (Sánchez, 2016) con la evidencia ofrecida por Aloisio Luigi Galvani sobre la actividad eléctrica del sistema nervioso, el debate entre el «localizacionismo» de Jean-Baptiste Bouillaud y Paul Pierre Broca, que supone que a toda función mental le corresponde una actividad cerebral particular y localizada, y la equipotencialidad sostenida por Pierre Flourens, la cual indica que las funciones mentales no son dirigidas exclusivamente por la actividad de una zona particular, sino por la concentración de la actividad de las distintas zonas.

Posteriormente se avanzó en la clasificación de la corteza cerebral en zonas, propuesta por Korbinian Brodmann y Oscar Vogt, pasando por el trabajo de Paul MacLean, quien determinó que el cerebro está formado por tres estructuras diferentes: el sistema neocortical, el sistema límbico y el sistema reptil, sosteniendo que los tres conjuntos neuronales formaban un grupo que actúa como uno (cerebro triuno), hasta llegar a la teoría de la neurona de Santiago Ramón y Cajal a partir del trabajo de Camilo Golgi (OCDE, 2009), que estableció las nociones elementales de la neuroanatomía y neurofisiología, definiendo los términos elementales de sinapsis —unión entre dos neuronas que permite que una active a la otra mediante impulsos eléctricos o químicos— y potencial de acción —despolarización de una neurona que estimula a otra (Pérez, 2016).

En los años cincuenta, con el descubrimiento de las uniones comunicantes de Edwin Furshpan y David Potter (Martín-Rodríguez, 2004), se mostró que las neuronas no eran unidades individuales, y que para determinadas moléculas y en

determinadas condiciones estas podrían formar redes tanto anatómicas como funcionales. Es claro que el cerebro no podría funcionar con neuronas aisladas, pero tampoco comunicarse únicamente mediante sinapsis químicas. En este sentido, continúa pendiente encontrar explicación al funcionamiento de las sinapsis eléctricas y ahondar en la importancia de las células gliales de las que está lleno el entramado cerebral, y que hasta hace poco tiempo se consideraban solamente tejido conectivo.

Como se puede leer en los párrafos anteriores, la ciencia es una actividad progresiva, en la que un descubrimiento lleva a otro en una cadena aparentemente interminable (NG España, 2014). Dentro de esta cadena de conocimiento, en años recientes los investigadores han entrado en un debate para determinar cuál es el desafío más grande en el campo de las neurociencias (Dzul y Uscanga, 2016); entre las distintas opciones podemos mencionar: conocer cómo se crean los pensamientos y qué es lo que origina la toma de decisiones que genera acciones particulares.

Estilos de pensamiento

En 1976, Herrmann y Herrmann-Nehdi (2015) iniciaron una investigación que tomó como base el trabajo de Roger Sperry, Paul D. MacLean, Joseph Bogen y Michael Gazzaniga, en la que estudió el cerebro como la fuente de la creatividad. En agosto de 1979, después de muchas pruebas de investigación a fondo, donde trabajó con escáneres EEG³ desarrollando un modelo que incorporaba el componente límbico (regulador, afectivo y emocional) al cerebral (netamente cognitivo), quedó claro que el cerebro tenía cuatro distintas configuraciones especializadas, cada una de las cuales correspondía a una de sus estructuras o cuadrantes, identificando así cuatro tipos distintos de pensamiento.

Las personas asimilan información, toman decisiones y resuelven problemas de distintas formas, conducidos por las interacciones de estos cuatro cuadrantes (ver figura 1):

³ El electroencefalograma (EEG) es una prueba no invasiva que permite estudiar la actividad eléctrica cerebral.



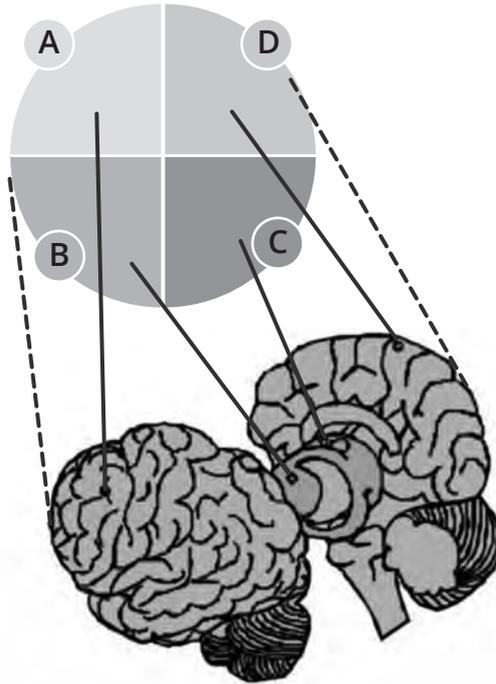
- A (izquierdo - cerebral).** Lógico: analítico, cuantitativo, basado en hechos, entre otros.
- B (izquierdo - límbico).** Organizado: secuencial, detallado, planificador, entre otros.
- C (derecho - límbico).** Comunicador: emocional, interpersonal, estético, basado en sentimientos, entre otros.
- D (derecho - cerebral).** Visionario: holístico, intuitivo, integrador, sintetizador, entre otros.

De acuerdo con Pérez (2016), el estilo de pensamiento dominante de uno de los cuadrantes es el causante del desarrollo de nuestras preferencias de pensamiento; estas preferencias establecen nuestros intereses e influyen en el desarrollo de nuestras capacidades y en la forma en que trabajamos.

El origen de la dominancia cerebral está influido en dos terceras partes por el entorno,⁴ y en una tercera parte por nuestra genética (Sternberg, 1999) y, si bien es cierto que en determinadas situaciones nuestras preferencias de pensamiento pueden diferir de nuestra forma habitual de pensar, muy probablemente nos encontraremos incómodos y consumiendo una gran cantidad de energía para finalmente regresar al estado original.

⁴ Conjunto de todas las influencias como: ambiente, cultura, aprendizaje, formación académica, sociedad, etcétera.

Figura 1. Esquema de las cuatro estructuras especializadas



Fuente: adaptado de Herrmann y Herrmann-Nehdi, 2015:124.

La interacción de las cuatro estructuras del cerebro determina el modo o estilo de pensamiento de cada persona. Conocerlo, además de ayudar a entenderse a sí mismo, tiene también beneficios en el ámbito laboral, pues como lo indica Gisbert (2005), ello permite entender los estilos de administración (y cómo afectan a los demás), entender la comunicación (y a través de ello mejorarla), entender la habilidad para interactuar en equipos y grupos de trabajo, así como descubrir o incrementar la capacidad y competencia creativa e innovadora. Para ello se han desarrollado diversos *tests* a partir del Brain Dominance Instrument (BDI)⁵ (Herrmann y Herrmann-Nehdi, 2015).

⁵ El BDI desarrollado por Herrmann, es un *test* para medir y describir las preferencias de pensamiento en las personas.

De acuerdo con Bunderson (1995) la aplicación de *tests* basados en el BDI permiten conocer el perfil de la combinación de cuadrantes, que indica cuál o cuáles cuadrantes son dominantes; de la combinación de ellos deriva la siguiente organización de hemisferios (ver figura 2, donde se muestra la distribución gráfica):

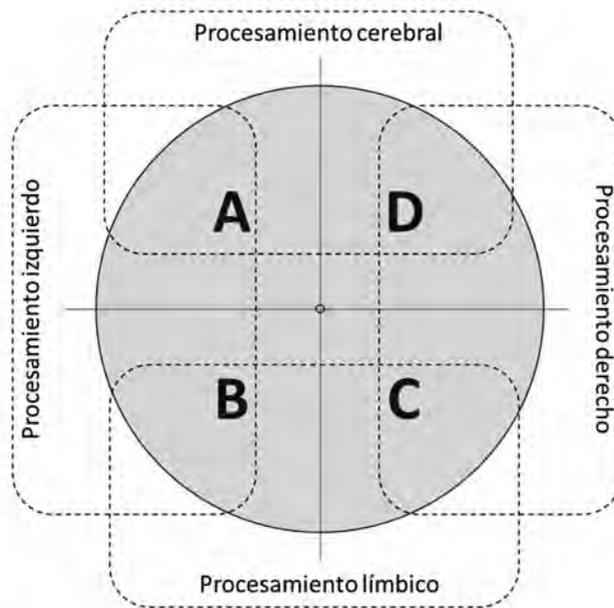
A+B = hemisferio izquierdo

C+D = hemisferio derecho

A+D = hemisferio cerebral

B+C = hemisferio límbico

Figura 2. Organización gráfica de los hemisferios



Fuente: adaptado de Herrmann y Herrmann-Nehdi, 2015: 216.

Cada persona y cada grupo definido analizado a través del BDI obtendrá un perfil distintivo, en el que uno o más cuadrantes podrán presentar alguna de las siguientes condiciones: dominancia (mayor a 66 puntos), indecisión (entre 34 y 66 puntos) y no concluyente (menor a 34 puntos).

Desarrollo de software

De acuerdo con Barry Boehm, quien en 1986 definió por primera vez el modelo del ciclo de vida del *software* (Rodenés y González, 2007), el desarrollo de *software* es una disciplina que estudia los componentes necesarios para la creación, gestión, mantenimiento y aseguramiento de calidad del *software* computacional, enmarcado dentro del proceso de desarrollo también denominado ciclo de vida del desarrollo de *software*. El *software* es el condensado de la programación lógica que todo sistema computacional necesita para funcionar apropiadamente y permitir al usuario disfrutar de aspectos como una interfaz amigable y/o la funcionalidad que el programa realiza.

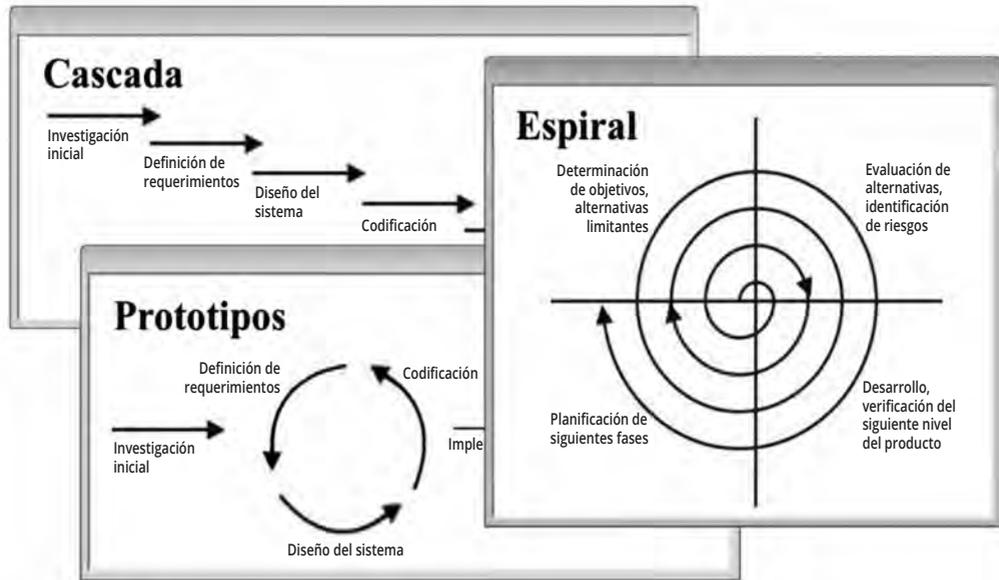
Los proyectos de *software*, por su complejidad, necesitan un conjunto de patrones que permitan su gestión y ejecución. Las metodologías de desarrollo de *software* surgieron en sus inicios adoptando conocimientos de otras disciplinas, sin embargo, en los últimos años están partiendo de conceptos y características propias e inherentes a los proyectos informáticos.

Una metodología de desarrollo de *software* (Maida y Pacienza, 2015) se refiere a un marco de trabajo⁶ que contiene las actividades, procedimientos, técnicas, herramientas y documentos que permiten estructurar, planear y controlar el proceso de desarrollo, y que en conjunto brindan asistencia al proceso de conversión de una necesidad o grupo de necesidades a un sistema de información⁷ de manera eficiente. En la figura 3 (ver figura 3) se muestran algunos esquemas metodológicos.

⁶ Comúnmente referido como *framework*, consiste en un entorno o marco de trabajo normado. Estos *frameworks* suelen estar vinculados con algún tipo de organización, que además de su desarrollo, apoya y promueve el uso de la metodología.

⁷ En el presente documento se utilizan de forma indistinta los términos: sistemas de información, sistemas informáticos y *software*.

Figura 3. Metodologías de desarrollo de *software*



Fuente: adaptado de Zerou, 2008.

Las metodologías se pueden agrupar en tradicionales o clásicas y ágiles; las primeras imponen una rigurosa disciplina de trabajo sobre el proceso de desarrollo del *software*, con la finalidad de conseguir un producto eficiente, por lo que se hace énfasis en la planificación de la totalidad del trabajo a realizar, y únicamente cuando se tiene todo detallado es que da inicio el ciclo; por otra parte, las metodologías de desarrollo ágil por lo general plantean procesos incrementales con entregas frecuentes y una de sus principales características es su adaptabilidad a los cambios de último momento. Proporcionan una serie de pautas y principios que permiten que la entrega del proyecto sea menos complicada, evitando los largos caminos documentales de las metodologías tradicionales.

En la actualidad se cuenta con numerosas metodologías para el desarrollo de *software* (ver tabla 1, donde muestran las más utilizadas), producto de las numerosas investigaciones de diversos especialistas en el tema, sin embargo, no existe una metodología universal que pueda aplicarse a la totalidad de proyectos informáticos.

Tabla 1. Ejemplos de metodologías para el desarrollo de *software*

Tradicionales	Ágiles
<ul style="list-style-type: none"> • Cascada • Prototipos • Espiral • Incremental • Desarrollo rápido de aplicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Programación extrema (XP) • Scrum • Crystal • Desarrollo basado en funcionalidades (FDD) • Desarrollo adaptable de <i>software</i> (ASD) • Desarrollo <i>lean</i> (LD) y Desarrollo de <i>software lean</i> (LSD)

Fuente: elaboración propia, adaptado de Maida y Pacienza, 2015.

Como lo indica Zeroo (2008) los responsables de la planificación de un proyecto deben elegir cuál de las numerosas metodologías es la más adecuada para emplear y así obtener el producto solicitado; en la tabla 2 (ver tabla 2) se muestra un comparativo entre de las principales características de las metodologías tradicionales y ágiles: «Algunos aspectos del desarrollo de *software* se beneficiarán del enfoque agilista, mientras otros obtendrán beneficios de un enfoque tradicional-predictivo, menos ágil y más estructurado» (Maida y Pacienza, 2015: 111).

Tabla 2. Principales diferencias entre grupos metodológicos

Aspecto	Metodologías tradicionales	Metodologías ágiles
El énfasis está en:	Procesos	Personas
Documentación	Integral	Solo mínima; según se requiera
Estilo de procesos	Lineal	Iterativo
Planificación por adelantado	Alta	Baja
Priorización de requerimientos	Fijo en el plan de proyecto	Según el valor del negocio
Garantía de calidad	Centrada en el proceso	Centrada en el cliente
Estilo de gestión	Centralizado	Descentralizado
Cambio	Sistema formal de gestión del cambio	Actualizaciones del <i>backlog</i> Priorizado del producto



Aspecto	Metodologías tradicionales	Metodologías ágiles
El énfasis está en:	<i>Procesos</i>	<i>Personas</i>
Medición del rendimiento	Conformidad con el plan	El valor del negocio
Retorno sobre la inversión (ROI)	Al final del proyecto	Al comienzo y a lo largo del proyecto
Participación del cliente	Varía dependiendo del ciclo de vida del proyecto	Alta durante todo el proyecto

Fuente: SCRUMstudy, 2017: 20.

Equipos de desarrollo de software

Derivado de la necesidad que tienen los países de contar con una sólida industria desarrolladora de *software*, es necesario disponer de modelos robustos que sean directrices en su desarrollo y que se requieran en proyectos de corte tecnológico (OECD, 2018). El mundo ha cambiado muy rápido, las metodologías se han ido adaptando de tradicionales a ágiles, sin embargo, la forma en que se selecciona a los participantes y se integran los equipos de trabajo ha sido en gran medida la misma: considerando únicamente aspectos de conocimiento técnico.

Mientras que el paradigma cerrado del equipo de desarrollo en la organización se basa en una estructura jerárquica tradicional de autoridad (proyectos en los que se tiene un gran conocimiento previo), en el esquema aleatorio, la formación del equipo se estructura libremente en función de la iniciativa de sus integrantes, algo que funciona bien en entornos tecnológicos muy innovadores, pero tropieza cuando se tiene que conseguir un rendimiento ordenado, dado que no facilita la asunción de responsabilidades (Zeroo, 2008). En el modelo abierto se conjugan elementos de los dos diseños anteriores, en el que se incluyen numerosas vías de comunicación y toma de decisiones consensuadas, lo que resulta muy adecuado para la resolución de problemas complejos.

El principal elemento para producir *software* de alta calidad son las personas (Goodwin *et al.*, 2009). Para ello, se requieren las aptitudes y la coordinación en el tiempo para realizar el proyecto, lo que implica una combinación de profesionalismo, liderazgo y trabajo en equipo. Parte fundamental de la «sabiduría de los colectivos» (Rico, Alcover y Tabernero, 2010) es la aportación de los equipos en

conocimientos, actitudes, y habilidades complementarias, que les permite ofrecer respuestas rápidas e innovadoras a los problemas, derivado de las interacciones de sus integrantes. De este modo, el éxito de las organizaciones depende en gran medida de la eficacia de los equipos, pues están comprometidos con un propósito común, con un conjunto de objetivos de rendimiento, y con un enfoque que los hace mutuamente responsables.

Sin embargo, los equipos no siempre muestran ese comportamiento. En muchas ocasiones no logran alcanzar el rendimiento superior que se espera de ellos. Un error frecuente en empresas del sector de las TIC es tener a todos haciendo de todo (Cendejas *et al.*, 2015). Aunque esa dinámica podría funcionar bien en algún escenario particular, ocasiona, entre otras, que las personas generen estimaciones de mala calidad, puesto que les resulta imposible determinar con precisión el tiempo que dedicarán a cada tarea. Por tal motivo, los roles dentro de un equipo de programación deben ser lo más dedicados posible, con responsabilidades bien definidas, y aun así se quedaría corto el alcance, puesto que deben además tomarse en consideración los estilos de pensamiento de sus integrantes.

Destacando el hecho de que cada persona del equipo es diferente y, por lo tanto, piensa de manera distinta, comprender mejor lo que en realidad mueve a las personas a través de la neurociencia aplicada al proceso de configuración de equipos de desarrollo de *software* puede, sin duda, ayudar a tomar mejores decisiones considerando la combinación más adecuada de estilos de pensamiento, obteniendo así una importante ventaja para lograr mayor eficiencia en los mismos.

3. Metodología

Enfoque y alcance

La presente investigación se aborda como un estudio de caso con enfoque cuantitativo de alcance correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), puesto que la finalidad es conocer el grado de asociación entre el estilo de pensamiento de las personas que desarrollan proyectos de *software* y el resultado⁸ de estos. No se precisará el sentido de causalidad, de tal forma que este estudio es la base para una investigación posterior.

⁸ De acuerdo con el Project Management Institute (2013), los resultados de los proyectos están dados por el cumplimiento en tiempo, costo, alcance y calidad.

Objetivos

Los objetivos de la presente investigación son: 1) determinar si el estilo de pensamiento de las personas que desarrollan proyectos de *software* tiene una relación importante en sus resultados. 2) evaluar cuáles de los estilos de pensamiento tiene mayor importancia en los resultados de sus proyectos. 3) Analizar si existe alguna diferencia entre hombres y mujeres con respecto a su estilo de pensamiento dominante y los resultados que obtienen en sus proyectos.

Hipótesis

Las hipótesis que se intentarán probar son las siguientes:

H_i: El estilo de pensamiento dominante de las personas que desarrollan proyectos de *software* tiene relación con sus resultados.

H_o: El estilo de pensamiento dominante de las personas que desarrollan proyectos de *software* **no** tiene relación con sus resultados.

H_a: El estilo de pensamiento dominante A (lógico) de las personas que desarrollan proyectos de *software* tiene relación con sus resultados.

H_a: El estilo de pensamiento dominante B (organizado) de las personas que desarrollan proyectos de *software* tiene relación con sus resultados.

H_a: El estilo de pensamiento dominante C (comunicador) de las personas que desarrollan proyectos de *software* tiene relación con sus resultados.

H_a: El estilo de pensamiento dominante D (visionario) de las personas que desarrollan proyectos de *software* tiene relación con sus resultados.

El diseño de la investigación es no experimental, dado que las variables de estudio no serán manipuladas, sino que se observó su desarrollo *ex post-facto*; es de tipo transversal o transeccional puesto que se analizará en un momento determinado, y de la forma correlacional al estudiar la asociación entre las dos categorías objeto de esta investigación.

Muestra

La población del estudio comprendió a todos aquellos profesionales de la empresa⁹ del sector de TIC ubicada en la República Mexicana, quienes en 2019 participaron en proyectos de desarrollo de *software*; esto equivale a 810 personas dedicadas al desarrollo de proyectos (no se considera al personal administrativo ni de otras áreas de negocio). En lo que concierne al tamaño de la muestra para el desarrollo del estudio, este se determinó mediante la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q} \quad (1)$$

donde:

N = Tamaño del universo: 810

d = Error máximo aceptable: 7 %

p = q = Porcentaje estimado de la muestra: 50 %

Z = Nivel deseado de confianza: 95 %

siendo el resultado una muestra de 157.97 personas. Esto significa que, al analizar los estilos de pensamiento de 158 profesionales que participan en el desarrollo de *software* se estaría representando a la totalidad de las personas de la empresa, con un error de 7 % y un nivel de confianza de 95 %. El muestreo fue completamente probabilístico.

Instrumento de medición

Los instrumentos de medición o sistema de recolección de datos que se utilizaron en este estudio son:

⁹ Por confidencialidad de los datos y preservación de la anonimidad de los participantes, no se revela el nombre real de la empresa ni su ubicación.

- *Test* de estilos de pensamiento (considerado como un diseño, Creswell y Creswell, 2017) basado en el Brain Dominance Instrument. Se utilizó Neuro-Test® (2019), que permite identificar la forma preferencial en el que cada persona procesa la información (cuatro estructuras).
- Cuestionario de información demográfica.
- Base de datos con los resultados de los proyectos, bajo la categoría de recopilación y análisis de datos secundarios, se fundamenta en información disponible recolectada por otras instituciones; contiene los indicadores de los proyectos ejecutados durante 2019.

Procedimiento

El primer paso consistió en aplicar el *test* de estilos de pensamiento y la encuesta demográfica a todo el personal de la muestra; se obtuvo también la base de datos con los resultados de los proyectos (indicadores). Posteriormente se realizó una revisión de las bases de datos de información demográfica y de proyectos, y se analizaron las propiedades psicométricas del *test* de estilos de pensamiento.

Si los resultados del instrumento de medición de estilos de pensamiento resultaban adecuados, se procedería a analizar las dominancias y se intentaría buscar la existencia de relaciones entre cuadrantes y hemisferios con los resultados obtenidos en los proyectos. Los cortes a explorar serían la muestra completa y la dominancia por estilo de pensamiento (cuadrantes y hemisferios).

4. Análisis de resultados

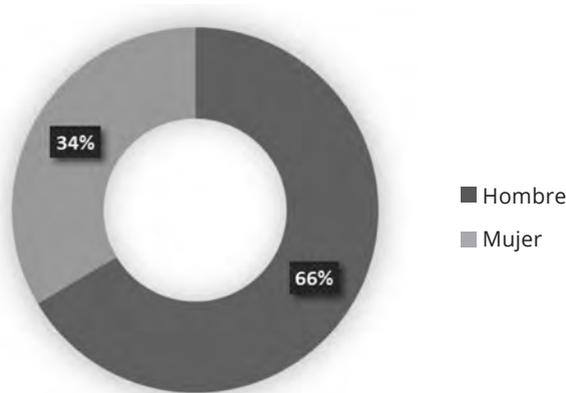
En la primera etapa del estudio se realizó un análisis exploratorio de datos,¹⁰ tanto de la información de la encuesta demográfica como de los resultados de los proyectos. Los principales hallazgos fueron los siguientes:

- Género: dos tercios de las personas que formaron parte de esta aplicación son hombres (ver figura 4).

¹⁰ EDA por sus siglas en inglés (*exploratory data analysis*) se refiere al tratamiento estadístico que se da a los datos de una muestra.

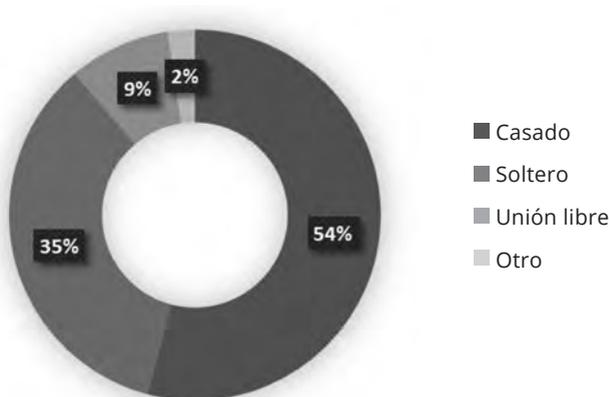
- Estado civil: más de la mitad de los encuestados estaban casados (ver figura 5).
- Edad, prácticamente la mitad de la población se encontraba en el rango de 31 a 40 años (ver figura 6). La tabla 3 (ver tabla 3) muestra la estadística descriptiva de la edad.
- Antigüedad en la empresa: 44 % del personal contaba con antigüedad menor a cinco años (ver figura 7). La tabla 4 (ver tabla 4) muestra la estadística descriptiva de antigüedad en la empresa.

Figura 4. Distribución por género



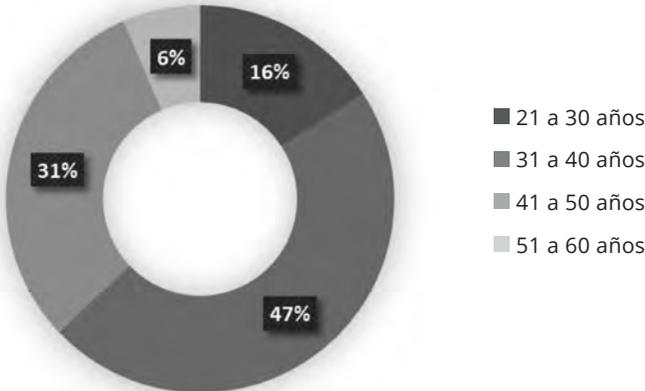
Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

Figura 5. Distribución por estado civil



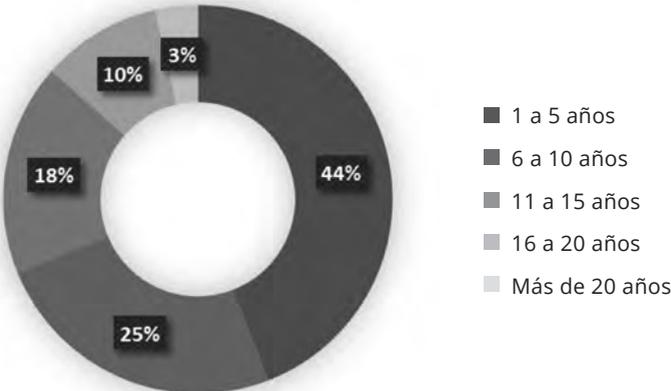
Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

Figura 6. Distribución por edad



Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

Figura 7. Distribución por antigüedad



Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

Tabla 3. Medidas de tendencia central y dispersión de la edad

	Hombre	Mujer	General
<i>Media</i>	38.76	38.60	38.71
<i>Mediana</i>	39.00	37.00	38.00
<i>Moda</i>	38.00	32.00	38.00
<i>Desviación estándar</i>	7.72	7.83	7.73

Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

Tabla 4. Medidas de tendencia central y dispersión de antigüedad en la empresa

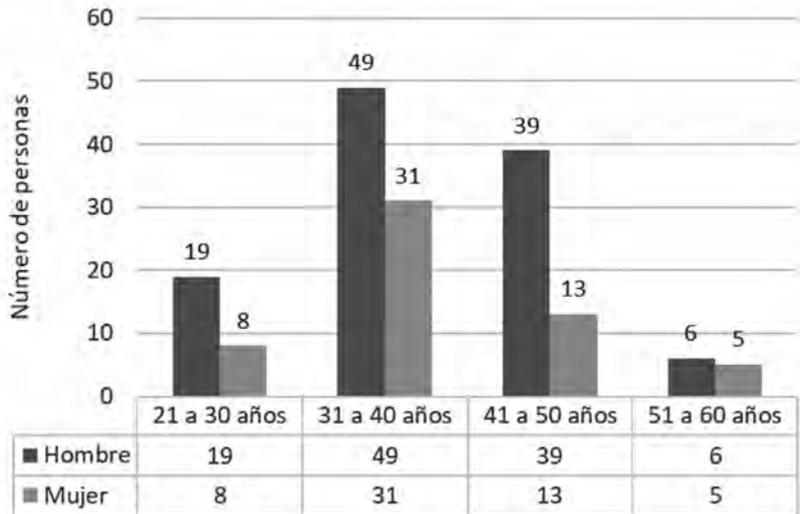
	Hombre	Mujer	General
<i>Media</i>	7.91	8.80	8.15
<i>Mediana</i>	3.00	12.50	6.00
<i>Moda</i>	3.00	13.00	2.00
<i>Desviación estándar</i>	3.47	5.91	6.21

Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

- En las figuras 8 y 9 (ver figuras 8 y 9) se muestra la distribución por género en rangos de edad y antigüedad en la empresa.
- La composición de puesto de trabajo por rango de edad y género se aprecia en las figuras 10 y 11 (ver figuras 10 y 11).

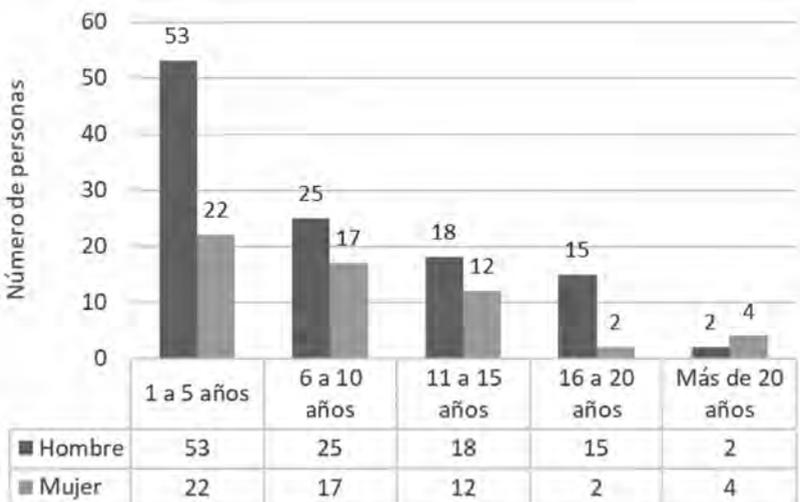


Figura 8. Edad por género



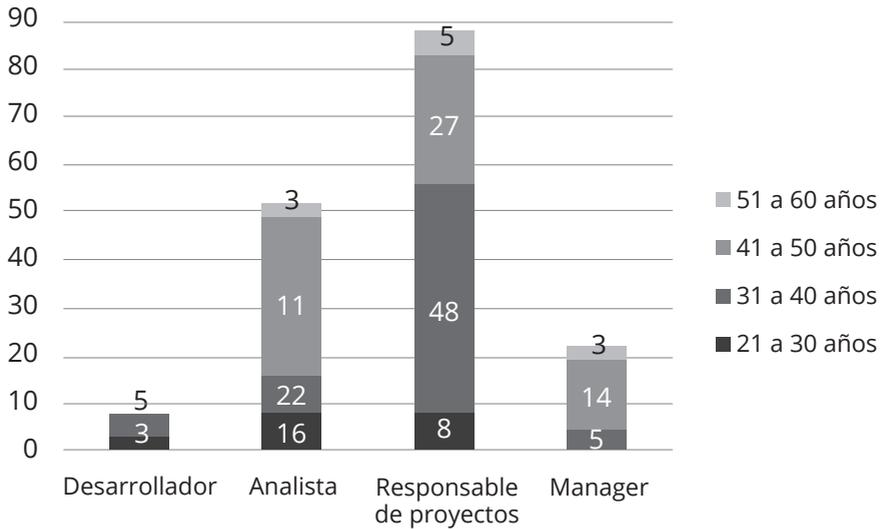
Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

Figura 9. Antigüedad por género



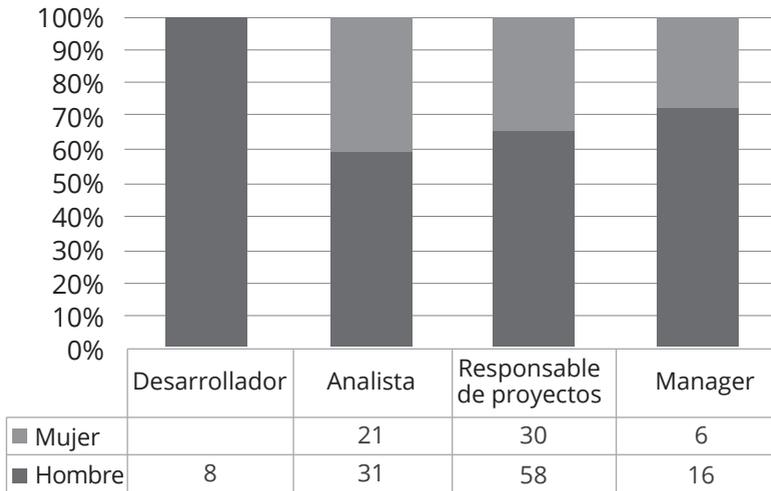
Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

Figura 10. Puesto por rango de edad



Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

Figura 11. Puesto por género



Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

Como parte de la normalización de la información del resultado de los proyectos se realizó lo siguiente:

Indicadores de resultados: se consideraron los indicadores de plazo, costo o esfuerzo y alcance, asignando el valor 1 para semáforo rojo, 2 para semáforo amarillo y 3 para semáforo verde. Se calculó un indicador único por proyecto (resultado del proyecto) cuyo valor fluctúa entre 3 y 9:

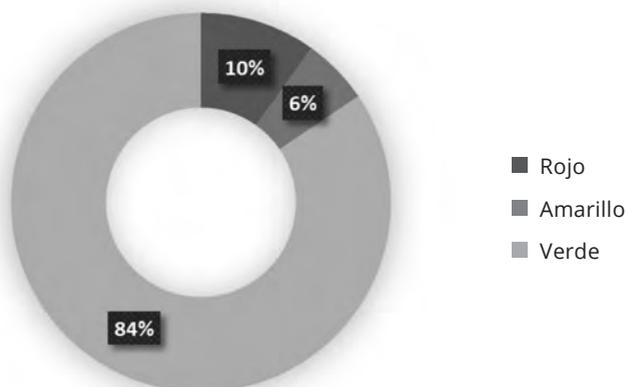
$$\text{Resultado del proyecto} = \text{indicador plazo} + \text{indicador esfuerzo} + \text{indicador alcance} \quad (2)$$

Muestra de proyectos: se incluyeron los proyectos E2E¹¹ finalizados en el año 2019, y los proyectos en curso que al cierre de 2019 presentaron avance $\geq 75\%$

Participación en proyectos: es frecuente que la participación de un profesional esté disgregada en varios proyectos a la vez. El registro de su dedicación en horas hombre dentro de cada proyecto permite considerar el promedio ponderado de su participación en cada uno, con su correspondiente valor de semáforo.

En lo que respecta al análisis exploratorio de datos de los indicadores de cumplimiento en plazo y esfuerzo, en las figuras 12 y 13 se muestra la distribución del indicador de cumplimiento en semáforos. De forma general el comportamiento en plazo es mejor que el de esfuerzo (ver figuras 12 y 13).

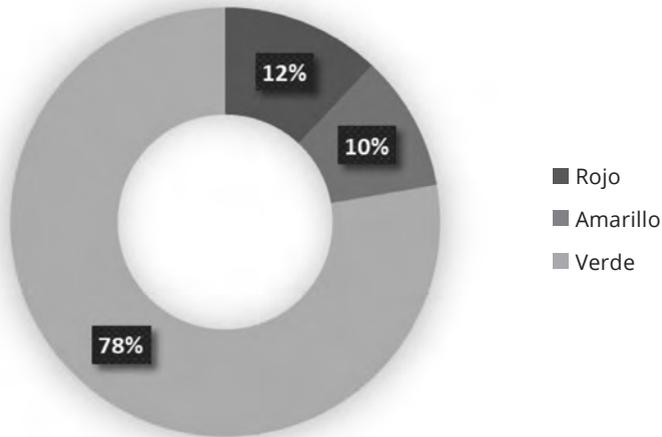
Figura 12. Cumplimiento en plazo



Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

¹¹ E2E refiere a proyectos que cumplen el ciclo de vida del desarrollo de *software*, excluyendo mantenimientos.

Figura 13. Cumplimiento en esfuerzo



Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

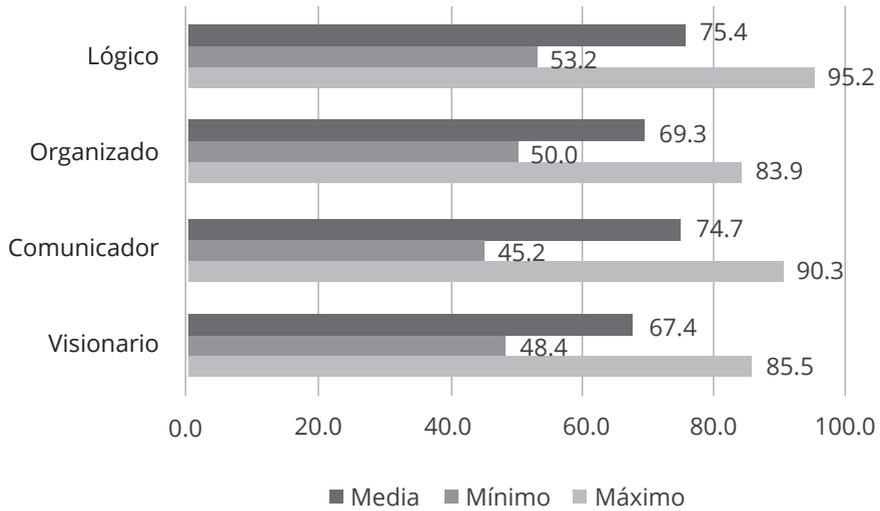
En cuanto a los estilos de pensamiento del grupo, resulta interesante contrastar el estilo de pensamiento entre hombres y mujeres. La tabla 5 muestra que el cuadrante dominante de los hombres es el *lógico*, en tanto que el de las mujeres es el *comunicador*; se observa también que ambos géneros tienen la misma preferencia, en segundo plano, por los cuadrantes restantes (ver tabla 5). Por otra parte, en la figura 14 se muestran los valores extremos y la media, en tanto que en la figura 15 se presenta la dominancia por género (ver figuras 14 y 15).

Tabla 5. Estilos de pensamiento por género

	Género	Lógico	Organizado	Comunicador	Visionario
<i>Valores absolutos</i>	Hombres	76.1	68.8	74.3	68.6
	Mujeres	74.0	70.0	75.6	65.2
<i>Dominancia</i>	Hombres	1	3	2	4
	Mujeres	2	3	1	4

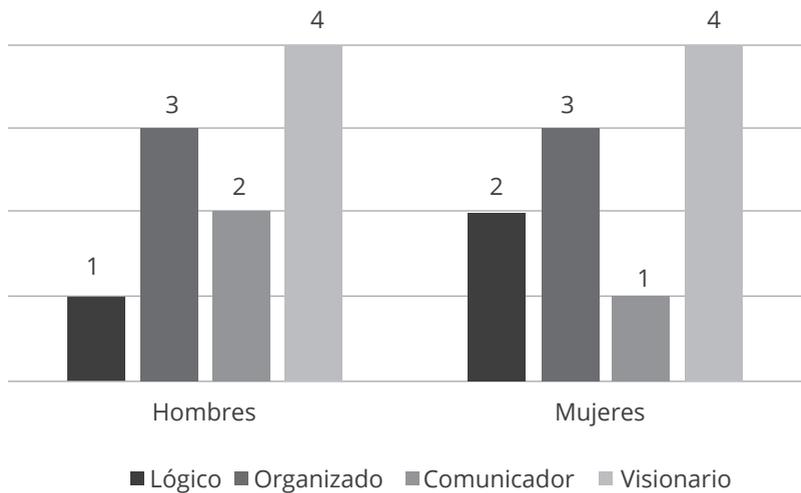
Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

Figura 14. Distribución de estilos de pensamiento



Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

Figura 15. Dominancia por género



Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

La segunda etapa del análisis consistió en validar y verificar la confiabilidad del instrumento de medición (Woodruff y Wu, 2012), para lo cual se realizó la prueba Alfa de Cronbach, como parte del análisis de las propiedades psicométricas del *test* basado en el BDI (Cronbach, 1951). De acuerdo con George y Mallery (2003) un valor Alfa por debajo de 0.50 indicaría una confiabilidad inexistente, de 0.51 a 0.60 se consideraría muy baja, en tanto que de 0.61 a 0.70 sería aceptable. Valores entre 0.71 a 0.90 indicarían un nivel de confiabilidad alto. La prueba Alfa de Cronbach se realizó mediante la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right] \quad (3)$$

donde:

k = Número de ítems del instrumento

S = Varianza de cada ítem

S_t = Varianza total del instrumento

obteniéndose un nivel de confianza razonablemente alto, de 0.83 para el *test* de estilos de pensamiento (ver tabla 6).

Tabla 6. Dimensiones del instrumento de medición de estilos de pensamiento

Dimensión	Valor Alfa de Cronbach
Cuadrante A. Lógico	0.68
Cuadrante B. Organizado	0.59
Cuadrante C. Comunicador	0.73
Cuadrante D. Visionario	0.69
Instrumento completo	0.83

Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

El análisis de cuadrantes y hemisferios distribuidos por área organizacional se muestra en la tabla 7. Se observa un perfil de dominancia por cuadrantes: $A > C > B > D$, y por hemisferios: Izquierdo $>$ Límbico $>$ Cerebral $>$ Derecho (ver tabla 7). Como consecuencia de estas relaciones, esto se interpreta como el predominio de los hemisferios izquierdo y límbico sobre el derecho y el cerebral, respectivamente.

Tabla 7. Perfil de la muestra de estudio en cuadrantes y hemisferios

	A. Lógico	B. Organi- zado	C. Comuni- cador	D. Visionario	H. Izquierdo	H. Derecho	H. Cerebral	H. Límbico
<i>Promedio</i>	75.4	69.3	74.7	67.4	145.1	142.1	143.1	144.1

Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

Como sostiene Pérez (2016), la preferencia límbica por encima de la cerebral en el procesamiento de información sugiere implicaciones de amplio alcance relacionadas con el comportamiento grupal. Estas se manifiestan fundamentalmente a través de la ejecución de acciones, previamente diseñadas para el manejo de múltiples situaciones relacionadas con el funcionamiento de la organización; por otra parte es eminentemente comunicativo, con clara tendencia a involucrarse en relaciones interpersonales de colaboración. En cuanto al comportamiento de los cuadrantes por separado se observa dominancia relacionada con el conocimiento científico (analítico, cuantitativo, basado en hechos), el estudio continuo y el pensamiento exigente, capacidades que son componentes fundamentales de un perfil deseable para cualquier equipo de desarrollo de *software* (Rojas, Salas y Jiménez, 2006).

En la tercera etapa del estudio se analizó el grado de asociación que pudieran tener los estilos de pensamiento sobre los resultados de los proyectos, considerando que cada uno de los cuadrantes estaba representado por una variable. Se buscó entonces la existencia de relaciones entre cada una de esas variables y el resultado de los indicadores de los proyectos.

En primera instancia se corroboró que los cuadrantes difirieran entre sí. Para ello se realizó una *prueba t* para muestras relacionadas entre los cuadrantes A y C, obteniéndose los resultados de la tabla 8 (ver tabla 8).

Tabla 8. Correlación de los cuadrantes A y C

Par	N	Correlación	Sig.
Lógico y comunicador	144	0.070	0.406

N = Tamaño de la muestra; Sig. = Significación.

Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

De esta tabla se aprecia que no existe correlación entre esos cuadrantes al presentar baja asociación y un nivel de significancia muy por arriba de 0.05, por lo que se realizó entonces la prueba *t* para muestras relacionadas de la tabla 9, con los cuadrantes A y B (ver tabla 9). Se puede observar el valor *t*, los grados de libertad y la significancia bilateral al 0.01, de donde se concluye que las variables son distintas. El mismo procedimiento se realizó para los cuadrantes C y D, cuyos resultados se resumen en la tabla 10, determinándose que dichas variables también difieren entre sí (ver tabla 10).

Tabla 9. Prueba *t* para los cuadrantes A y B

Par	Media	N	t	gl	Sig. (bilateral)
Lógico	46.8	138	6.061	274	0.001
Organizado	43.3	138			

N = Tamaño de la muestra; t = Resultado de prueba; gl = Grados de libertad; Sig. (bilateral) = Significación bilateral.

Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

Tabla 10. Prueba *t* para los cuadrantes C y D

Par	Media	N	t	gl	Sig. (bilateral)
Comunicador	46.3	138	6.716	274	0.001
Visionario	42.1	138			

N = Tamaño de la muestra; t = Resultado de prueba; gl = Grados de libertad; Sig. (bilateral) = Significación bilateral.

Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.



Posteriormente se procedió a verificar las principales correlaciones con el objetivo de determinar el grado de asociación de las variables (cuadrantes) con los indicadores de los proyectos (semáforos); esto es, variables que tienen relación con el resultado de los proyectos.

En la tabla 11 se muestra el resultado del análisis de las variables de los cuadrantes versus los indicadores, resaltando el hecho de que solo las variables asociadas a los estilos de pensamiento *lógico* y *comunicador* tuvieron relación con dos de los indicadores de proyectos. Los asteriscos muestran las correlaciones existentes para este corte realizado con la muestra completa (ver tabla 11).

Tabla 11. Correlaciones entre cuadrantes e indicadores

		Semáforo plazo	Semáforo alcance	Semáforo esfuerzo	Resultado del proyecto
Lógico	Correlación de Pearson	0.045	0.140	0.168*	0.188*
	Sig. (bilateral)	0.644	0.152	0.045	0.043
	N	164	164	164	164
Organizado	Correlación de Pearson	0.097	-0.007	0.099	0.125
	Sig. (bilateral)	0.324	0.942	0.312	0.200
	N	164	164	164	164
Comunicador	Correlación de Pearson	-0.042	0.153	0.199*	0.164*
	Sig. (bilateral)	0.665	0.117	0.041	0.049
	N	164	164	164	164
Visionario	Correlación de Pearson	-0.140	0.106	0.092	0.017
	Sig. (bilateral)	0.151	0.278	0.350	0.859
	N	164	164	164	164

N = Tamaño de la muestra; Sig. (bilateral) = Significación bilateral.

Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

*p < 0.05, dos colas.

El siguiente nivel de análisis se realizó con los subgrupos de *dominancia* cerebral, buscando los casos que podrían tener asociación importante con los resultados (significancia < 5 %); se destaca aquí el hecho de que no se encontró ninguna correlación significativa para el segmento con *dominancia visionaria* (ver tablas 12, 13 y 14). Cabe mencionar que el análisis del subgrupo con *bidominancia* tampoco arrojó información significativa.

Tabla 12. Correlaciones entre los estilos de pensamiento con dominancia lógica versus los indicadores

		Semáforo plazo	Semáforo alcance	Semáforo esfuerzo	Resultado del proyecto
Lógico	Correlación de Pearson	0.004	0.159	0.326*	0.269
	Sig. (bilateral)	0.983	0.393	0.043	0.143
	N	31	31	31	31
Organizado	Correlación de Pearson	0.078	-0.032	0.021	0.063
	Sig. (bilateral)	0.678	0.864	0.912	0.736
	N	31	31	31	31
Comunicador	Correlación de Pearson	0.135	0.363*	0.253	0.364*
	Sig. (bilateral)	0.470	0.045	0.169	0.044
	N	31	31	31	31
Visionario	Correlación de Pearson	-0.370*	0.015	0.261	-0.085
	Sig. (bilateral)	0.041	0.937	0.156	0.651
	N	31	31	31	31

N = Tamaño de la muestra; Sig. (bilateral) = Significación bilateral.

Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

*p < 0.05, dos colas.



Tabla 13. Correlaciones entre los estilos de pensamiento con dominancia organizado versus los indicadores

		Semáforo plazo	Semáforo alcance	Semáforo esfuerzo	Resultado del proyecto
Lógico	Correlación de Pearson	0.084	0.287	-0.233	-0.086
	Sig. (bilateral)	0.774	0.677	0.423	0.771
	N	14	14	14	14
Organizado	Correlación de Pearson	-0.067	-0.236	0.449	0.246
	Sig. (bilateral)	0.820	0.252	0.108	0.396
	N	14	14	14	14
Comunicador	Correlación de Pearson	-0.146	0.233	0.532*	0.236
	Sig. (bilateral)	0.618	0.423	0.049	0.417
	N	14	14	14	14
Visionario	Correlación de Pearson	0.201	0.105	-0.357	-0.070
	Sig. (bilateral)	0.491	0.377	0.211	0.811
	N	14	14	14	14

N = Tamaño de la muestra; Sig. (bilateral) = Significación bilateral.

Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

*p < 0.05, dos colas.

Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

Tabla 14. Correlaciones entre los estilos de pensamiento con dominancia comunicador versus los indicadores

		Semáforo plazo	Semáforo alcance	Semáforo esfuerzo	Resultado del proyecto
Lógico	Correlación de Pearson	-0.285	0.232	0.230	0.151
	Sig. (bilateral)	0.108	0.194	0.197	0.401
	N	33	33	33	33
Organizado	Correlación de Pearson	-0.160	0.103	0.028	-0.002
	Sig. (bilateral)	0.372	0.567	0.878	0.992
	N	33	33	33	33

(continúa)

		Semáforo plazo	Semáforo alcance	Semáforo esfuerzo	Resultado del proyecto
Comunicador	Correlación de Pearson	-0.047	0.154	0.160	0.152
	Sig. (bilateral)	0.796	0.392	0.375	0.398
	N	33	33	33	33
Visionario	Correlación de Pearson	-0.347*	0.088	0.285	0.132
	Sig. (bilateral)	0.048	0.626	0.108	0.464
	N	33	33	33	33

N = Tamaño de la muestra; Sig. (bilateral) = Significación bilateral.

Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

* $p < 0.05$, dos colas.

Se puede observar que tanto en las correlaciones por cuadrantes como en las de dominancias, los estilos de pensamiento *lógico* y *comunicador* presentan alguna relación, además de en algunos de los indicadores individuales de proyecto, en el resultado general del mismo.

Otra línea de investigación consistió en explorar el estilo de pensamiento del subgrupo de personas cuyos resultados fueron distintos de 9 como calificación máxima, es decir, aquellos que estuvieron alejados del triple semáforo verde en el resultado de sus proyectos. La tabla 15 muestra los resultados donde se observa que los estilos de pensamiento *organizado* y *comunicador* presentaron relación con uno de los indicadores del proyecto, y este último también presentó asociación con el resultado global del proyecto.

Tabla 15. Correlaciones entre cuadrantes e indicadores para proyectos con resultado distinto de 9

		Semáforo plazo	Semáforo alcance	Semáforo esfuerzo	Resultado del proyecto
Lógico	Correlación de Pearson	-0.042	0.133	0.146	0.146
	Sig. (bilateral)	0.759	0.335	0.288	0.286
	N	55	55	55	55



		Semáforo plazo	Semáforo alcance	Semáforo esfuerzo	Resultado del proyecto
Organizado	Correlación de Pearson	0.154	-0.008	0.158	0.239*
	Sig. (bilateral)	0.260	0.955	0.250	0.048
	N	55	55	55	55
Comunicador	Correlación de Pearson	-0.091	0.204	0.279*	0.254*
	Sig. (bilateral)	0.508	0.135	0.039	0.049
	N	55	55	55	55
Visionario	Correlación de Pearson	-0.157	0.174	0.180	0.114
	Sig. (bilateral)	0.254	0.205	0.188	0.408
	N	55	55	55	55

N = Tamaño de la muestra; Sig. (bilateral) = Significación bilateral.

Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

*p < 0.05, dos colas.

Un aspecto importante para considerar en el análisis fueron las agrupaciones de cuadrantes, es decir, la búsqueda de correlaciones entre hemisferios e indicadores, que se resume en la tabla 16. Obsérvese que no se encontró correlación significativa para el hemisferio *cerebral* puesto que la significancia fue mayor del 5 % (ver tabla 16).

Tabla 16. Correlaciones entre hemisferios e indicadores

		Semáforo plazo	Semáforo alcance	Semáforo esfuerzo	Resultado del proyecto
H. izquierdo	Correlación de Pearson	0.099	0.098	0.194*	0.226*
	Sig. (bilateral)	0.314	0.319	0.046	0.020
	N	106	106	106	106
H. derecho	Correlación de Pearson	-0.125	0.177*	0.195*	0.121
	Sig. (bilateral)	0.201	0.049	0.046	0.217
	N	106	106	106	106

(continúa)

		Semáforo plazo	Semáforo alcance	Semáforo esfuerzo	Resultado del proyecto
H. cerebral	Correlación de Pearson	-0.063	0.147	0.160	0.123
	Sig. (bilateral)	0.520	0.132	0.102	0.211
	N	106	106	106	106
H. límbico	Correlación de Pearson	0.037	0.102	0.206*	0.200*
	Sig. (bilateral)	0.705	0.298	0.034	0.039
	N	106	106	106	106

N = Tamaño de la muestra; Sig. (bilateral) = Significación bilateral.

Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

* $p < 0.05$, dos colas.

Los resultados de la tabla 17 se derivan del análisis de hemisferios versus indicadores, realizado para proyectos cuyos resultados fueron distintos de 9 (proyectos con al menos un indicador distinto de verde). No se encontró asociación significativa para el hemisferio *cerebral* (ver tabla 17).

Tabla 17. Correlaciones entre hemisferios e indicadores para proyectos con resultado distinto de 9

		Semáforo plazo	Semáforo alcance	Semáforo esfuerzo	Resultado del proyecto
H. izquierdo	Correlación de Pearson	0.072	0.092	0.218	0.271*
	Sig. (bilateral)	0.603	0.503	0.110	0.045
	N	55	55	55	55
H. derecho	Correlación de Pearson	-0.159	0.237*	0.283*	0.224
	Sig. (bilateral)	0.246	0.042	0.036	0.101
	N	55	55	55	55

		Semáforo plazo	Semáforo alcance	Semáforo esfuerzo	Resultado del proyecto
H. cerebral	Correlación de Pearson	-0.129	0.185	0.204	0.157
	Sig. (bilateral)	0.346	0.177	0.135	0.252
	N	55	55	55	55
H. límbico	Correlación de Pearson	0.044	0.148	0.325*	0.365**
	Sig. (bilateral)	0.752	0.280	0.015	0.006
	N	55	55	55	55

N = Tamaño de la muestra; Sig. (bilateral) = Significación bilateral.

Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

* $p < 0.05$, dos colas. ** $p < 0.01$, dos colas.

Se observa que en las correlaciones por hemisferios, es el *límbico* el que presenta asociación tanto con uno de los indicadores individuales como con el resultado general del proyecto.

La cuarta etapa de esta investigación consistió en indagar los distintos estilos de pensamiento de los subgrupos de personas segmentados por la variable *Resultado del proyecto* (ecuación 2), para lo cual se realizaron los siguientes cortes: entre 6 y 6.9, entre 7 y 7.9, entre 8 y 8.9, igual a 9. Los resultados de la tabla 18 muestran un hallazgo interesante, pues a excepción de los proyectos con triple semáforo verde, el resto presentó el mismo patrón. Un segundo hallazgo se observa en la posición de dominancia de los cuadrantes *organizado* y *visionario*; así, la única diferencia fue el intercambio de dominancia de los cuadrantes *lógico* y *comunicador* (ver tabla 18). Es importante mencionar que no se buscó ninguna correlación para los proyectos con resultado igual a 9, puesto que sería nula y podría interpretarse erróneamente como no válida, dado que lo correcto es que no exista por converger todos los casos de la muestra en el punto de excelencia en el resultado (los tres indicadores en verde). Por lo anteriormente expuesto, no fue adecuado aplicar el modelo de regresión lineal (Rodríguez y Mora, 2001).

Tabla 18. Dominancia de estilos de pensamiento para subgrupos en función de la variable Resultado del proyecto (ecuación 2)

Resultado del proyecto	Lógico	Organizado	Comunicador	Visionario
= 9	2	3	1	4
Entre 8 y 8.9	1	3	2	4
Entre 7 y 7.9	1	3	2	4
Entre 6ª y 6.9	1	3	2	4

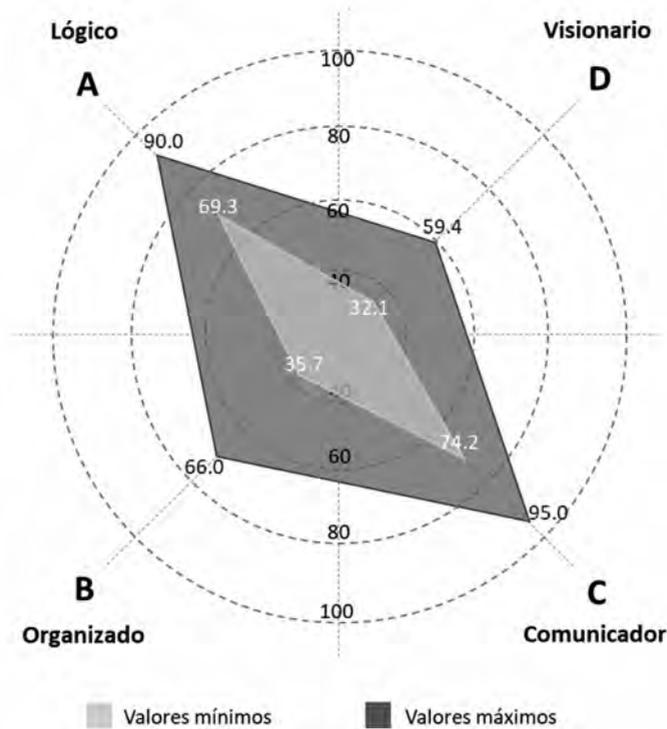
Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

^a El valor correspondió a proyectos con semáforo verde en el indicador de plazo, amarillo en el de alcance y rojo en esfuerzo.

Considerando los resultados obtenidos en las distintas líneas de este trabajo de investigación: correlaciones por cuadrantes, efecto por hemisferios y regresiones del proceso de resultados de los proyectos, se encontró evidencia estadística de la relación de los estilos de pensamiento con sus resultados, por lo que con base en los hallazgos detallados se propone una referencia del mapa de estilos de pensamiento a tener en consideración en la configuración de equipos de desarrollo de *software*. Dicha propuesta que considera los parámetros del BDI (Dominancia: mayor a 67 puntos, Indecisión: entre 34 y 66 puntos, y No concluyente: menor a 34 puntos) se muestra en la figura 16, donde se puede apreciar el conjunto de relaciones de cuadrantes y hemisferios. Se observa también la diferencia del par de cuadrantes opuestos y semejantes a la vez: A-C y B-D, notándose el predominio de los hemisferios izquierdo y límbico (ver figura 16).

Los datos estadístico-matemáticos del modelo encuentran acompañamiento en las actuales tendencias de desarrollo de *software*, donde la agilidad, por ejemplo, cimienta una de sus grandes fortalezas en potenciar las relaciones interpersonales como clave para el éxito en los proyectos de *software* (SCRUMstudy, 2017), promoviendo el trabajo en equipo, preocupándose por el aprendizaje de los desarrolladores y propiciando un buen clima de trabajo. La agilidad se basa en la retroalimentación continua entre el cliente y el equipo de desarrollo, así como en la comunicación fluida entre todos los participantes. Estas habilidades interpersonales de comunicación y relacionamiento, entre otras., están representadas en la dominancia del cuadrante C del modelo propuesto (ver figura 16). De forma similar, el modelo privilegia las capacidades asociadas al cuadrante A, que aporta su valor a través del procesamiento analítico, técnico, matemático y solucionador de problemas. El resto de los cuadrantes se sugieren en un segundo plano.

Figura 16. Modelo propuesto de estilos de pensamiento para equipos de desarrollo de *software*



Fuente: elaboración propia para este estudio de caso.

5. Conclusiones

Como se ha podido constatar en el desarrollo del estudio, se encontró evidencia estadística de la relación de los estilos de pensamiento de los profesionales que desarrollan *software* con los resultados de sus proyectos, sin embargo, en la muestra de la empresa analizada en este estudio de caso el nivel de asociación fue moderado, por lo que los hallazgos no pueden generalizarse a la industria. Para futuras investigaciones se propone ampliar la muestra tomando en consideración algunas otras empresas del sector TIC que realizan desarrollo E2E, así como en el esquema de fábrica de *software*.

En cuanto a las hipótesis, se puede concluir que existe evidencia suficiente para aceptar la hipótesis del investigador, así como las hipótesis alternas (H_a) 1 y 3 donde se planteó que los estilos de pensamiento dominantes A y C tendrían relación con los resultados de los proyectos. Se descartan por tanto las hipótesis alternas (H_a) 2 y 4 para este análisis.

En general, se puede aseverar que no hay un mejor estilo de pensamiento que otro *per se*, sin embargo, hay estilos que favorecen determinados procesos y la obtención de resultados de una mejor manera en función del sector, industria o ramo en el que se desarrolla el personal.

El presente estudio se concluye dando respuesta satisfactoria al objetivo de investigación planteado, y aportando conocimiento que permita avanzar en la reconfiguración de los equipos de trabajo de los proyectos, considerando la combinación más adecuada de estilos de pensamiento para lograr una mayor eficiencia en el resultado de los desarrollos.

Finalmente, y para reflexionar: todos pensamos de distinta forma, sin embargo, pocas instituciones aprovechan esta diversidad cognitiva como ventaja estratégica. ¿Cómo se beneficiarían las organizaciones al comprender las preferencias de pensamiento de sus empleados? ¿Cuáles serían las ventajas a nivel organizacional?

Epílogo (Cuadrante B: la estructura y la forma)

El cuadrante límbico izquierdo del sistema cerebral es el encargado del pensamiento controlado, detallado y bien organizado; no ofrece demasiada flexibilidad, las estrategias que lo forman están dirigidas a la ejecución de acciones relacionadas con el funcionamiento de individuos y organizaciones, su importancia se manifiesta en el establecimiento de prioridades, el seguimiento de las actividades en curso, la supervisión del desempeño y la evaluación de resultados, con el objetivo siempre puesto en el cumplimiento de metas con la mayor eficiencia y calidad (Pérez, 2016).

Como se observa en las tablas 7 y 18, los valores del cuadrante *organizador* son bajos, la falta de estructura o dominancia de este cuadrante se puede hacer presente en situaciones cotidianas que van desde convocar a reuniones sin previo aviso o confirmación de disponibilidad de los invitados, carencia de minutas o acuerdos revisados, etcétera, hasta aquellas de mayor relevancia como el no realizar documentación de las funcionalidades desarrolladas o emplear el tiempo estimado *ex profeso* en otras actividades.



No obstante los valores bajos de estructura o forma, siempre se puede trabajar en ampliar la zona de confort de preferencia mental (Herrmann y Herrmann-Nehdi, 2015). Se proponen algunas actividades que pueden realizarse en el ámbito laboral, por ejemplo:

- Descargar una App para llevar el registro preciso durante una semana de las actividades diarias.
- Limpiar y organizar la bandeja de entrada del correo electrónico, y organizar los archivos que se tienen en la computadora.
- Crear una lista con cosas por hacer y no-hacer, y marcarlas conforme se realicen.
- Llegar a tiempo al trabajo, y a todas las reuniones del día, y después realizarlo durante toda la semana.
- Leer alguna política de la empresa y aprender algún detalle específico del que no se era consciente.
- Escribir claramente las consecuencias que se derivan de cada decisión relevante, antes de ejecutarlas.

■ Referencias bibliográficas

- Bunderson, C. V. (1995). «The validity of the Herrmann Brain Dominance Instrument». En Herrmann, N. (ed.). *The creative brain* (2ª ed.). EEUU: Quebecor Printing, apéndice A: 337-379. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.595.537>
- Cendejas, J. L., Vega, C. A., Careta, A., Gutiérrez, O. y Ferreira, H. (2015). «Design of the integrated collaborative model for agile development software in the central-western companies in Mexico». *Nova Scientia*, 13: 133-148. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v7n13/v7n13a8.pdf>
- Creswell, J. W. y Creswell, J. D. (2017). *Research design: qualitative, quantitative and mixed approaches* (5ª ed.). EEUU: Sage.
- Cronbach, L. J. (1951). «Coefficient alpha and the internal structure of tests». *Psychometrika*, 16: 297-334
- Dzul E. y Uscanga, I. (4 de octubre de 2016). «El cerebro en el tiempo, recorrido de la neurociencia». *Ciencia y luz, Diario Xalapa*. <https://www.uv.mx/cienciauv/files/2016/10/033-CYL-EL-CEREBRO-EN-EL-TIEMPO-01.pdf>
- Galván, J. (2015). *Aprendizaje integral* (2ª ed.). México: Grupo Editorial Tomo.
- George, D. y Mallery, P. (2003). *A simple guide and reference for SPSS* (4ª ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gisbert, L. M. (2005). *Creatividad e innovación en la práctica empresarial*. Madrid: Fundación Cotec para la innovación tecnológica, Estudios, 30.
- Goodwin, G. F., Burke, C. S., Wildman, J. L. y Salas, E. (2009). *Team effectiveness in complex organizations: An overview*. Londres: Routledge/Taylor & Francis Group. <https://psycnet.apa.org/record/2008-09940-000>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.) México: McGraw Hill.
- Herrmann, N. y Herrmann-Nehdi, A. (2015). *The whole brain business book: unlocking the power of whole brain thinking in organizations, teams, and individuals* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- HPB (abril de 2019). Brain Partner. *Diplomado: Master Brain Partner*. México: HPB
- Maida, E. G., y Pacienza, J. (2015). «Metodologías de desarrollo de *software*» (tesis de maestría). Buenos Aires: Pontificia universidad católica argentina.

- Martín-Rodríguez, J. F. (2004). «La década del cerebro, 1990-2000». *Revista Española de Neuropsicología*, 2004: 131-170. <https://idus.us.es/handle/11441/51153>
- NeuroTest (2019). *NeuroTest®*. <https://neurotest.mx>
- NG España (2014). «Los secretos del cerebro». *National Geographic España*, 30 de marzo de 2014, actualizado a 20 de septiembre de 2020. https://www.national-geographic.com.es/ciencia/grandes-reportajes/secretos-del-cerebro-2_8039
- OCDE (2009). *La comprensión del cerebro. Hacia una nueva ciencia del aprendizaje*. México: Santillana. <https://doi.org/10.1787/9789264079816-es>
- OECD (2018). *Oslo manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, the measurement of scientific, technological and innovation activities* (4ª ed.). París: OECD Publishing.
- Pérez, P. W. (2016). «Teorías y modelos que explican el funcionamiento cerebral: procesos de percepción, memoria y aprendizaje». RUA, Red Universitaria de Aprendizaje, UNAM, http://depa.fquim.unam.mx/amyd/archivero/funcionamiento cerebral_1117
- Project Management Institute (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOK*. (5ª ed.). EEUU: Project Management Institute, Inc.
- Rico, R., Alcover, C. M. y Tabernero, C. (2010). «Work team effectiveness, a review of research over the last decade (1999-2009)», *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 26, 1. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000100004
- Rodenas, M. y González, D.L. (2007). «Factores críticos de éxito de la industria del *software* y su relación con la orientación estratégica de negocio». *Journal of information systems and technology management*, 2007: 47-70. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203220233003>
- Rodríguez, M. y Mora, R. (2001). *Estadística informática: casos y ejemplos con el SPSS*. España: Universidad de Alicante.
- Rojas, G., Salas, R. y Jiménez, C. (2006). «Estilos de aprendizaje y estilos de pensamiento entre estudiantes universitarios». *Estudios Pedagógicos*, 1: 49-75.
- Sánchez, C.E. (2016). «Historia de la neurociencia: el conocimiento del cerebro y la mente desde una perspectiva interdisciplinar». *Ideas y valores*, vol. 65 (160): 266-277. <https://doi.org/10.15446/ideasyvalores.v65n160.53729>

- SCRUMstudy (2017). *A Guide to the Scrum body of knowledge, SBOK Guide*, (3ª ed.). EEUU: SCRUMstudy.
- Sternberg, R. J. (1999). *Estilos de pensamiento, claves para identificar nuestro modo de pensar y enriquecer nuestra capacidad de reflexión*. Barcelona: Paidós.
- Woodruff, D. y Wu, Y. (2012). «Statistical considerations in choosing a test reliability coefficient». *ACT Research Report Series*, 10: 1-35.
- Zeroo, B. (2008). «Metodologías para la gestión y desarrollo de *software*». (s.p.i.) <https://es.scribd.com/doc/8255409/Metodologias-para-la-geston-y-desarrollo-de-Software>

■ Sobre el autor

Jesús Evert Corral Pedraza cursó estudios de Ingeniería en Sistemas en el Tecnológico de Monterrey, maestría en Administración en el Instituto de Estudios Universitarios y doctorado en Administración en la Universidad de Celaya. Como parte de su carrera profesional, entre 2011 y 2020 fungió como Chief Financial Officer (director financiero) de Santander Tecnología México, integrando holísticamente sus conocimientos de Tecnología, Finanzas y Administración. Ha realizado diversos diplomados y certificaciones en México y en el extranjero sobre neurociencias aplicadas a los procesos empresariales, gestión de equipos de trabajo, métodos ágiles para la gestión, criptografía, monedas digitales y *fintech*. Es consultor e investigador independiente con una agenda enmarcada en temas económicos y tecnológicos.

evert.cp@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1214-731X>

Articulación de la ética y la estrategia para integrar expectativas de los grupos de interés a través del propósito superior

Articulation of ethics and strategy to integrate stakeholder expectations through higher purpose

**Gina
Giraldo Hernández**

*Universidad EAFIT,
Colombia*

Recibido: 28 de octubre de 2020.
Aprobado: 1 de diciembre de 2020.

Resumen

Con el presente artículo se pretende contribuir a la reflexión sobre las implicaciones que tienen las decisiones y acciones de las empresas en la sociedad para buscar una alternativa que les permita incluir en sus estrategias no solo las aspiraciones de los accionistas, sino también las expectativas de los demás grupos de interés. Para lograrlo, se recurre a los autores que han contribuido a consolidar la estrategia como campo de estudio y a profesores de la Escuela de Valencia. En este texto se reconoce la interdependencia humana y la importancia de que los diferentes actores sociales, entre ellos las empresas, participen desde sus roles en la sociedad para lograr los resultados que esperan y, a la vez, generen un impacto positivo en su entorno. Como conclusión, se propone que para incorporar las expectativas de todos los grupos de interés, las empresas articulen no solo su modelo de negocio con el propósito superior y sus objetivos, sino también la ética con la estrategia.

Palabras clave: ética, estrategia, grupos de interés, propósito, objetivo.

Clasificación JEL: M14, L1, L2.

Abstract

This article is intended to contribute to the debate on the implications of the decisions and actions of companies in society, to find an alternative that allows them to include in their strategies not only the aspirations of the shareholders, but also the expectations of other stakeholders. To achieve this, we rely on the authors that have contributed to consolidating the strategy as a field of study and on professors from the School of Valencia. This text recognizes human interdependence and the importance of different social actors, including companies, participating according to their roles in society to achieve the results they expect and, at the same time, generating a positive impact on their environment. As a conclusion, it is proposed that, in order to incorporate the expectations of all stakeholders, companies articulate not only their business model with the higher purpose and objectives, but also ethics with strategy.

Key Words: ethics, strategy, stakeholders, purpose, objective.

JEL Classification: M14, L1, L2.

1. Introducción

Este artículo refleja la preocupación por la relación entre racionalidad ética y racionalidad estratégica, la relación entre lo público y lo privado, la combinación entre el interés general y el interés individual, entre la responsabilidad y la rentabilidad, la necesidad de generar rentabilidad económica y, al mismo tiempo, prosperidad para la sociedad, incluidos todos los grupos de interés; muestra también, el análisis de cómo decisiones organizacionales y aun individuales pueden producir consecuencias públicas que afectan el contexto interno y externo en el que operan. Con este artículo se pretende contribuir al debate acerca de las acciones de la empresa como actor social y sobre alternativas que le permitan lograr los resultados que se propone y generar un impacto positivo en su entorno. Para ello, se hace una amplia revisión y análisis de la literatura sobre el tema.

La interdependencia humana exige examinar la influencia de las decisiones de individuos, organizaciones e instituciones en los demás, entre estas, las que toman las personas en nombre de las organizaciones. Estas decisiones podrían tomarse tras consultar solo las expectativas de los accionistas, o también incluir las expectativas de todos los interesados, entre ellos los accionistas. Es importante reflexionar sobre las decisiones que se toman en las empresas porque podrían afectar la convivencia en el interior de las organizaciones y fuera de ellas.

Se espera que este artículo contribuya a la reflexión sobre alternativas que propicien la articulación de la ética con la estrategia en la operación de los negocios, para incluir las expectativas de los afectados por esta. Lo anterior podría traer como consecuencia el incremento de la confianza, legitimidad, credibilidad y reputación de las empresas, para contribuir a su sostenibilidad económica en el largo plazo y, a su vez, encontrar formas de incrementar los niveles de bienestar, justicia y seguridad de los consumidores en particular y de todos los ciudadanos en general.

Para iniciar la reflexión, se formula una pregunta: ¿cómo pueden las empresas integrar en sus decisiones las expectativas de todos los grupos de interés que impactan su operación? Responderla exige que las empresas reconozcan que, como miembros de la sociedad, se ven impactadas positiva o negativamente por el contexto en el que operan y, a su vez, ejercen impacto en ese contexto. Para que integren en sus decisiones y acciones las expectativas de todos sus grupos de interés, se propone diferenciar y articular las declaraciones estratégicas y, asimismo, articular la estrategia de la empresa con la ética como orientadora de la acción.



Las declaraciones estratégicas son las que marcan la dirección de la empresa y se convierten en su brújula, aun en momentos de gran incertidumbre. Estas declaraciones, además de fijar la dirección, se convierten en los compromisos públicos que establece, con base en los cuales es evaluada.

En segundo lugar, se seleccionan los autores que sirven como punto de referencia del tema que nos ocupa. Se hace una combinación entre autores clásicos de la estrategia y actuales, priorizando los seleccionados a través del ejercicio docente de la autora durante 18 años en la Universidad EAFIT, en la asignatura Estrategia, cuyo contenido se revisa en forma permanente a través del Grupo de estudio de Estrategia. Asimismo, en relación con la ética, se priorizan los escritos de los profesores del máster y doctorado en Ética y Democracia impartido por las Universidades de Valencia y Jaume I de Castellón, miembros de la Escuela de Valencia, liderado por la profesora Adela Cortina, instituciones educativas en las que se formó la autora del presente texto.

Para garantizar coherencia se propone el análisis de las declaraciones estratégicas, lo cual implica responder varias preguntas en relación con la empresa: ¿qué hace?, ¿por qué lo hace?, ¿para qué lo hace?, ¿cómo lo hace?, ¿quién lo hace?, ¿cómo orienta lo que hace? Las respuestas a estas preguntas ofrecen como resultado los conceptos clave en relación con el negocio, que es necesario diferenciar: misión (definición de negocio), objetivo, propósito, estrategia, grupos de interés, ética. Una vez diferenciados los conceptos, se sugiere articularlos para que se relacionen y refuercen entre sí, sin perder su identidad propia, alrededor de lo que denominamos la «esfera de coherencia estratégica».

La esfera de coherencia estratégica propone articular seis componentes: 1) el propósito, 2) el objetivo, 3) el negocio, 4) los grupos de interés, 5) la estrategia y 6) la ética, para garantizar coherencia en la acción, coherencia estratégica, lo cual garantiza la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, al producir un impacto positivo en la sociedad y, a la vez, alcanzar el objetivo que le dio origen. La fortaleza de la esfera es que mueve sus componentes al unísono, de tal forma que si uno se mueve, afecta a todos los demás. Articular los componentes incluidos facilita no solo garantizar la supervivencia económica de la empresa, sino también integrar las expectativas de todos los grupos de interés.

Finalmente, se establecen conclusiones, como las siguientes: integrar las expectativas de todos los grupos de interés evita que se traicione la confianza depositada por el ciudadano en la empresa, al autorizarla a través del gobierno para operar. La

coherencia entre las declaraciones estratégicas y la articulación de la ética con la estrategia permite integrar las expectativas de los grupos de interés en las decisiones y acciones de la empresa, convirtiéndolos en aliados. La ética reflexiona sobre la justicia de las costumbres y de las leyes. Articular los componentes de la esfera de coherencia estratégica permite considerar las expectativas de todos los grupos de interés, incluidos los accionistas.

Grupos de interés: del interés individual al interés general

Hechos recientes, como los presentados como consecuencia de la pandemia por la COVID-19, confirman la gran interdependencia que existe entre los seres humanos. Situaciones cotidianas como viajar a otra ciudad o país sin tener conciencia de su estado de salud, hasta decisiones como la de decretar el confinamiento para evitar la propagación incontrolada del virus, con la finalidad de proteger la salud de la población —lo que a su vez afectó la economía de los pequeños negocios—, demuestran los efectos en cadena que pueden tener las decisiones tomadas por individuos, organizaciones o instituciones.

Las prioridades que establecen los diferentes actores de la sociedad, trátense de Estados, empresas, organizaciones sociales, entre ellas las ONG o los individuos, pueden influir positiva o negativamente en la vida de las demás personas; por ello, es importante reflexionar sobre las consecuencias de las decisiones que toman los individuos (nivel micro), las organizaciones (nivel *mezzo*) o las instituciones (nivel macro). En el presente trabajo se analizan las implicaciones de las decisiones que se toman en el nivel *mezzo*, es decir, en el interior de las organizaciones, mismas que, si bien son responsabilidad de individuos, lo hacen en nombre de la organización y pueden afectar una parte o al conjunto de los ciudadanos.

2. Marco conceptual

En el proceso de toma de decisiones, con frecuencia las empresas priorizan el cumplimiento de las expectativas de los accionistas, o perspectiva de valor para los accionistas (Wit y Meyer, 2010), en vez de integrar los intereses contrapuestos de todos los interesados (Freeman, 1984) y reconocer la contribución de los diferentes grupos de interés en la generación de riqueza (Camacho, Fernández y Miralles,



2005), o perspectiva de valor de los grupos de interés (Wit y Meyer, 2010). Considerar las expectativas de los grupos de interés es un enfoque responsable y humanista que incorpora un sentido ético en la economía, combinando los valores de la libertad y la justicia (Conill, 2006). Para garantizar la convivencia y la supervivencia humana, todos los actores sociales, independientemente del ámbito en el que se desempeñen, pueden analizar las implicaciones de las decisiones que toman para todos los demás.

Los grupos de interés se pueden identificar como los interlocutores válidos de las empresas, en la medida en la que tienen intereses legítimos frente a ella y esperan que sean tomados en cuenta (Cortina, 2008). La perspectiva de los grupos de interés refleja las expectativas de la sociedad. Esta perspectiva exige preguntarse «[...] qué se produce, para qué se produce y quién decide lo que se produce [...]» (Cortina, 2004: 126), porque cada vez más las nuevas generaciones y las nuevas tendencias de consumo se orientan a seleccionar productos fabricados por empresas que protejan el medio ambiente («Los jóvenes prefieren...», 2020). Otra manifestación de la perspectiva de los grupos de interés es el índice de sostenibilidad Dow Jones, que integra compañías con alto desempeño en las dimensiones de la triple cuenta de resultados, es decir, impactos económicos, sociales y ambientales, que sirve como punto de referencia a posibles inversionistas para decidir dónde invertir sus excedentes.

Asimismo, Kofi Annan, como secretario general de la Organización de las Naciones Unidas en 1999, propuso un Pacto Global ante el Foro Económico Mundial de Davos con el fin de extender los beneficios de la globalización a todos los seres humanos, al reconocer que no solo el poder político, sino también el económico tenían una gran responsabilidad en este asunto, así como el sector social (Parker, 2020). En la misma dirección, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), gestados en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro en 2012, tienen el propósito de enfrentar los desafíos ambientales, económicos, políticos del mundo, y que coinciden con el Acuerdo de París, aprobado en la Conferencia sobre el Cambio Climático de 2015, después de hacer una evaluación frente a los avances de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Los ODS invitan a crear un planeta más sostenible, seguro y próspero para la humanidad (ONU, 2015).

Otra declaración que se puede destacar es la expresada por la Business Roundtable, que reúne a 181 presidentes ejecutivos de las más grandes corporaciones de Estados Unidos. Tal declaración, de agosto de 2019, rompe con la política vigente durante más de 20 años de priorizar la maximización de beneficios para el accionista y

empieza a promover la inclusión por parte de las empresas de las expectativas de los demás interesados («Business Roundtable...», 2019). La política de priorizar las expectativas del accionista tiene una fuerte influencia del economista Milton Friedman (1970), a través de su famoso artículo «La responsabilidad social de los negocios es generar utilidades», publicado en 1970 en *The New York Times* (Bower, 1997).

La declaración de la Business Roundtable se compromete con aspectos como los siguientes: «[...] entregar servicios o bienes de valor a sus clientes, invertir en los empleados y compensarlos de forma justa, negociar de forma justa y ética con los proveedores, apoyar a las comunidades en las que están asentadas las empresas, generar rentabilidad de largo plazo para los accionistas». Si bien es una declaración de intenciones, no un plan de acción, generada por la indignación pública que afecta cada vez más la confianza en las grandes corporaciones, es importante reconocer que representa un avance. Este tipo de declaraciones deben dejar de ser propósitos y convertirse en iniciativas concretas que se vean reflejadas en la realidad. El hecho de que se establezca un compromiso público frente a estos temas implica el reconocimiento de la necesidad de un cambio.

Como lo expresa García-Marzá (2004), las empresas son cada vez más conscientes de que sus decisiones tienen una dimensión moral y que, a su vez, estas tienen también un valor económico. Porter y Kramer identifican cuatro razones para integrar de forma más eficaz las consideraciones sociales a la estrategia y a las operaciones cotidianas del negocio: por obligación moral, porque tienen el deber de ser buenas ciudadanas y deben hacer lo correcto, según valores éticos, respetando las personas, las comunidades y el ambiente natural. Para ser sustentables, con énfasis en la tutoría ambiental y comunitaria, de tal forma que logren satisfacer necesidades presentes sin comprometer la posibilidad de que futuras generaciones también puedan hacerlo; porque quieren mejorar o conservar su reputación, porque al mejorar su imagen, mejoran su marca, aumentan la moral de los empleados e incrementan el valor de sus acciones; porque las empresas reconocen que necesitan una licencia para operar, considerando que debe contar con un permiso tácito o implícito de los gobiernos, las comunidades y otros grupos de interés para hacer sus negocios (Porter y Kramer, 2006).

En este mismo sentido, el Foro Económico Mundial celebrado en Davos en enero de 2020 expresó tres principios, que son por lo menos esperanzadores: 1) el propósito de la empresa es colaborar con todos los grupos de interés relacionados con su funcionamiento, no solo con los accionistas; 2) una empresa es más que una unidad económica que genera riqueza, también atiende aspiraciones humanas de



la sociedad en su conjunto, y 3) las empresas, especialmente las de mayor tamaño, deben estar al servicio del futuro (Schwab, 2020).

Tanto las declaraciones citadas, como las directrices de carácter global expedidas por organizaciones públicas y privadas surgen del reconocimiento de la interdependencia humana y comparten como propósito no eliminar el capitalismo, sino todo lo contrario, contribuir a su sostenibilidad en el largo plazo. Esto es posible si los responsables de tomar decisiones son más conscientes de la importancia de ocuparse no solo de generar riqueza para unos, sino también de redistribuir esa riqueza generada, para contribuir con mayores niveles de bienestar y justicia en la sociedad, al reconocer la participación de los diferentes actores sociales y organizacionales en la generación de esa riqueza.

La licencia para operar (Porter y Kramer, 2006) justifica la razón por la cual la sociedad está legitimada para exigir a las empresas rendición de cuentas por sus acciones y decisiones. En los países con democracia representativa el ciudadano delega, a través del voto, la facultad de definir el marco legal, a cargo del Congreso o Parlamento y, de igual manera, se compromete a cumplir las leyes que son expedidas en su nombre. Asimismo, mediante el voto, el ciudadano delega en el gobierno el manejo de lo público, es decir, de lo que es de todos (Held, 2006). Por lo anterior, se interpreta que cuando el gobierno, como delegatario del ciudadano, le otorga licencia o autorización a una empresa para operar, lo hace en su nombre. Ello significa que quien autoriza a una empresa para operar es el ciudadano, a través del gobierno, y es razonable que espere ver retribuida la confianza que depositó en ella.

Lo que la sociedad espera de la empresa es que asuma la responsabilidad de sus decisiones, que se traduce en que rinda cuentas por lo que hace y evite externalizar o trasladar a la sociedad los costos de esas decisiones. En esta cuestión, la bioética hace un aporte muy valioso cuando destaca que es importante esforzarse no solo por no dañar (principio de no maleficencia), sino que también es importante esforzarse por hacer una contribución positiva, con la advertencia de que la bioética se centra en el paciente y en este artículo se hace referencia a la sociedad. No dañar está en el núcleo de varias teorías éticas que lo consideran como uno de los cimientos de cualquier código moral (Casado, 2008: 109). Esforzarse por no dañar supone aplicar el valor de la responsabilidad que, si bien indispensable, no es suficiente para garantizar prosperidad y sana convivencia en la sociedad. Para lograrlo, también es necesario actuar orientado por otro valor fundamental que es la justicia, que implica la valoración y respeto de todos los seres humanos. Si se trata no solo de no dañar sino también de favorecer, es necesario, además de evitar un perjuicio (responsabilidad), proporcionar un beneficio (justicia).

Declaraciones estratégicas – proceso estratégico

Los compromisos públicos que establecen las empresas con la responsabilidad y la justicia suelen plasmarse en sus declaraciones estratégicas, las que Senge (1992) denomina «ideas rectoras». Estas marcan el rumbo de la empresa, al establecer no solo hacia dónde orienta sus actuaciones sino, además, hasta dónde tiene previsto llegar. Para definir la estrategia, la empresa puede apoyarse en la planeación estratégica como herramienta para tener mayores posibilidades de acertar. Ante entornos cada vez más dinámicos, existe mayor conciencia de que la estrategia planeada no siempre coincide con la ejecutada (Mintzberg, Ahlstrad y Lampel, 2007). Los gerentes, en nombre de los propietarios, pueden tener iniciativas intencionales o emergentes (Hambrick, Nag y Chen, 2007), lo que exige apoyarse en procesos estratégicos que señalen una dirección clara y un diagnóstico actualizado, independientemente de que la estrategia surja de forma emergente o planeada.

El proceso estratégico, como herramienta que concibe el surgimiento de la estrategia de forma algo más dinámica, necesita permanente actualización, ajuste y adaptación, así como consultar las expectativas del mercado y las características de los entornos interno y externo en cada momento. En el proceso estratégico se identifican cuatro etapas principales para la empresa: direccionamiento, que incluye las declaraciones estratégicas e implica definir la visión, es decir, cómo se ve la organización en el largo plazo; la misión expresa a qué se dedica; los objetivos y metas que permiten identificar hasta dónde quiere llegar, es decir, qué pretende alcanzar y cuándo; el propósito, que se refiere a cuál es su finalidad, y los valores, que son los orientadores de la conducta con los que se compromete públicamente.

Otra de las etapas del proceso estratégico es la de diagnóstico. Esta contempla aplicar diversas herramientas que permiten saber cómo se encuentra la organización en relación con su entorno externo: análisis de la industria a través de «cinco fuerzas» para examinar la capacidad de negociación de clientes y proveedores, la rivalidad actual y las amenazas de sustitutos o de ingreso de nuevos competidores (Porter, 1999); análisis de la localización geográfica a través del «diamante competitivo», con variables como condiciones de los factores, de la demanda, de rivalidad y existencia de industrias de apoyo en el lugar en donde se opera (Porter, 1999); análisis de macrotendencias a través de la herramienta conocida como PESTEL, con variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales (Johnson, Scholes y Whittington, 2005).



En relación con el entorno interno, la empresa puede analizar las capacidades que ha logrado desarrollar y cómo las usa (Hamel y Prahalad, 1990), la cadena de valor (Porter, 1999) e identificar los recursos que tiene, administra y domina (Montgomery y Collins, 1995). Con base en la información obtenida con la aplicación de las herramientas mencionadas en relación con los entornos interno y externo, se estaría en condiciones de desarrollar el DOFA de la empresa: es decir, identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El diagnóstico cumple un papel muy importante porque «[l]a empresa no es una organización neutra independiente de las personas que la componen y aislada de la sociedad en la que está inmersa» (García-Marzá, 2004: 93). La empresa influye en el entorno y a su vez este la influye.

Otra etapa del proceso estratégico es la selección de la estrategia. Teniendo claros el rumbo de la organización y su diagnóstico, será fácil decidir cuál es la estrategia más adecuada para la empresa. Este conocimiento previo o experiencia, permitiría definirla con anticipación (planeada) y también, ante entornos cambiantes o situaciones inesperadas, desarrollar la acción, es decir, la estrategia (emergente). Es importante que las estrategias seleccionadas en cada nivel (corporativo, competitivo, funcional), se complementen o refuercen entre sí. Sobre este particular, podrían considerarse las recomendaciones de Michael Porter sobre la importancia de garantizar la complementariedad y el refuerzo entre las estrategias competitivas y corporativas elegidas (Porter, 1997a, Porter, 1997b).

Una cuarta etapa es la implementación o ejecución. Esta es fundamental, considerando que la estrategia es ante todo acción y, por tanto, no tiene sentido solo formularla, sino también esforzarse por convertirla en realidad. Para lograrlo, existen varias herramientas, como el «modelo estrella», para adelantar el diseño organizacional con el análisis de variables tales como las personas, la estructura, los procesos, los incentivos, las capacidades y habilidades, todo en relación con la estrategia (Kates y Galbraith, 2007). En este modelo se destaca la estructura de la empresa, la cual establece quiénes llevarán a cabo las acciones.

También es necesario definir un sistema de gestión para hacer el seguimiento a los objetivos propuestos. Aquí, herramientas como el Cuadro de mando integral representan una gran contribución al incluir, además del seguimiento de las expectativas del accionista, las de los clientes y los empleados, así como los procesos internos, y el aprendizaje y desarrollo (Norton y Kaplan, 2000). También es necesario identificar la cultura o comportamiento, que refleja los valores con los que se comprometió la empresa.

Si entendemos la ética como un instrumento de gestión (García-Marza, 2004: 243) que, articulada con la estrategia, permite integrar en las decisiones y acciones de la empresa las expectativas de todos los afectados, se hace necesario incluir otros componentes del proceso estratégico en la etapa de implementación: los códigos de ética y los comités de ética. Los códigos de ética orientan y regulan la conducta en el ámbito laboral y hacen explícita la necesidad de asumir responsabilidades frente a los grupos de interés, más allá de las obligaciones legales, al reconocerlos como actores importantes. Los códigos de ética incluyen medidas disciplinarias en caso de incumplimiento (Lozano, 2004). Por ser un «[...] documento formal donde se expresa la voluntad y la disposición de la empresa para el reconocimiento y satisfacción de todos los intereses en juego» (García-Marza, 2004: 239), se recomienda integrar a todos los afectados en su elaboración y seguimiento. Los códigos de ética son mecanismos utilizados para institucionalizar la ética en las organizaciones y forman parte del sistema para su gestión.

Los comités de ética son «[...] ámbito para el seguimiento y control de los compromisos adquiridos, así como para la deliberación y la búsqueda de intereses comunes y generalizables» (García-Marzá, 2004: 239). Desde la perspectiva ética se recomienda pasar de la información a la comunicación, de aquí la importancia de contar con espacios para el acuerdo y consenso sobre intereses en juego y, además, de reconocer la capacidad de los interesados de decidir sobre los asuntos que pueden afectarlos. Esto hace que los comités de ética cobren importancia como espacios de deliberación y diálogo sobre intereses generalizables, que atienden las expectativas de todos los que actúan en el contexto empresarial, aspecto que se consigna en los códigos correspondientes. Sus deliberaciones no tienen carácter vinculante, su misión es asesorar, supervisar y proponer (García-Marzá, 2004). La pluralidad de sus integrantes puede ser un factor de éxito en su labor.

Identificados los diversos componentes del proceso estratégico, lo más importante es establecer las relaciones entre estos. Por ejemplo, los objetivos y las acciones estratégicas se introducen en el cuadro de mando integral, para poder hacer un mejor seguimiento; los valores se reflejan en la cultura organizacional, e influyen en la estructura, que a su vez dependerá de la estrategia elegida. Dependiendo del resultado de la aplicación de las diferentes herramientas de diagnóstico utilizadas, se dispondrá de mejor información para decidir conservar la estrategia aplicada hasta el momento, o su modificación.

El proceso estratégico es una especie de mapa que incluye las coordenadas para llegar al sitio que se ha fijado la empresa, y dentro de este, las declaraciones

estratégicas sirven de brújula o guía, aun cuando el mapa pierda vigencia en momentos de gran incertidumbre. Las empresas podrían asegurarse de que la estrategia, esto es, la acción, permita cumplir los compromisos públicos que han establecido (lo que implica la consulta de las expectativas de la sociedad) y, a la vez, alcanzar los objetivos que se ha propuesto (lo que supone la consulta de las expectativas de los accionistas). Se propone, en primer lugar, responder varias preguntas en relación con la operación de las empresas; después, diferenciar los conceptos que reflejan las respuestas a estas preguntas y finalmente, articular la ética con la estrategia para garantizar coherencia entre las declaraciones estratégicas. Las preguntas que se proponen: ¿Qué hace? ¿Por qué lo hace? ¿Para qué lo hace? ¿Cómo lo hace? ¿Quién lo hace? ¿Cómo orienta lo que hace?

Preguntas fundamentales sobre el negocio: diferenciar los conceptos

¿Qué hace? Misión-definición del negocio

La misión responde a la pregunta ¿qué hace la empresa? y se concreta en su definición del negocio. «La misión de una empresa describe lo que esta hace» (Hill y Jones, 2011: 14) Por lo tanto, «[u]n primer paso importante en el proceso de formular una misión es llegar a la definición de negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estos interrogantes: “¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?”» (Hill y Jones, 2011: 14). Para definir el negocio, se recomienda que la empresa se apoye en un modelo de negocio. «Un modelo de negocio describe la estructura del producto, servicio y flujos de información, y el papel de los agentes implicados» (Hill y Jones, 2011: 15). «Un modelo de negocio es la concepción de un administrador de cómo deben integrarse las estrategias de su empresa en un todo congruente, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva, y una rentabilidad y crecimiento de utilidades superiores» (Hill y Jones, 2011: 6).

Es un error apoyarse en solo dos dimensiones (productos y mercados) para definir el negocio. Por esta razón, se propone un análisis tridimensional para su definición: 1) grupo de clientes o respuesta a la pregunta ¿a quién se está satisfaciendo? 2) necesidades o funciones que se satisfacen, o respuesta a la pregunta ¿qué se está satisfaciendo?, y 3) la tecnología, habilidades o destrezas, o respuesta a la pregunta ¿cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes? (Abell, 1980).

Un modelo de negocio se define en términos de segmentación, productos, distribución, servicio y precio (Hamel y Prahalad, 2005). De esta manera se destacan sus elementos más importantes.

Otra buena herramienta para ello, debido a su carácter integral y la potencia que representa, es poder visualizar en un mismo espacio (un lienzo) las variables que se acordaron como prioritarias para definir el negocio. Este es el modelo «*canvas*», del que si bien su cara visible es Alexander Osterwalder, fue creado de forma participativa, considerando que 470 personas alrededor del mundo se pusieron de acuerdo acerca de cuáles eran las variables prioritarias a tener en cuenta: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Osterwalder y Pigneur (2011: 14) expresan en qué consiste de la siguiente manera: «Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor». La fortaleza de este modelo radica en la posibilidad de poner a interactuar de forma permanente las variables acordadas para identificar más fácilmente si la variación en una o algunas de estas variables puede incidir en la necesidad de hacer cambios en las demás.

¿Cómo lo hace? ¿Quién lo hace? Estrategia y estructura

La respuesta a la pregunta ¿cómo lo hace? tiene relación con la estrategia. La estrategia es «Determinación de las metas básicas de largo plazo y los objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo esas metas» (Chandler, 1962). Es ante todo acción, pero no aquella individualmente considerada ni una colección de actividades sino, como lo expresa Porter, un sistema de actividades que encajan y se refuerzan entre sí para generar una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo (Porter, 1997a).

La estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes necesarios para lograrlas (Andrews, 1985). Estas acciones implican la toma de decisiones y el desarrollo de acciones por parte de personas que actúan a nombre de la empresa, lo que exige responder también a la pregunta ¿quién lo hace? Y para responder, se define cuál es la estructura organizacional que se utilizará, aunque es preciso no limitarse a los empleados, porque en la obtención de los resultados del negocio no solo influyen estos, sino los demás actores, es decir, todos los grupos de interés de la empresa.

Alfred Chandler (1962) define la estructura como el diseño a través del cual se administra la organización, ya sea que se defina formal o informalmente; también considera que incluye dos aspectos: las líneas de autoridad y comunicación y los datos e información que fluyen a través de esas líneas de comunicación y autoridad. En referencia al diseño estructural Johnson, Scholes y Whittington (2005) expresan que este describe papeles, responsabilidades y relaciones jerárquicas en las organizaciones, que pueden influir profundamente en la ventaja competitiva, en especial en lo que se refiere a la gestión del conocimiento que facilita la aplicación de la estrategia. Estos autores advierten que para que tenga éxito, además de la estructura son también necesarios los procesos que guían al individuo dentro y fuera de la organización, así como las relaciones entre esos individuos. Más adelante se verá que las personas encargadas de la toma de decisiones necesitan apoyarse en orientadores de la conducta, para poder garantizar la sostenibilidad de los resultados en el largo plazo.

¿Por qué lo hace? Visión-objetivos

Para Chandler (1962) la estrategia no solo es un conjunto de acciones que requieren el uso de recursos sino que, además, están orientadas a lograr metas de largo plazo y los objetivos de la empresa. Esta precisión lleva a responder otra de las preguntas: ¿por qué lo hace?, es decir, ¿por qué las empresas llevan a cabo esas acciones? Es importante reconocer que esta pregunta, ¿por qué?, tiende a confundirse con frecuencia, en el lenguaje común, con ¿para qué? El porqué es la razón que origina un esfuerzo. En el caso de las empresas implica preguntarse ¿por qué un grupo de inversionistas decide invertir ciertos recursos en un negocio? Los accionistas esperan un retorno económico, deben tener un incentivo económico para correr un riesgo, de lo contrario podrían buscar otras alternativas de inversión. Interpretan que es una rentabilidad que buscan no solo como resultado sino, además, como una fuente de poder competitivo (Wit y Meyer, 2010). «Actuar racionalmente es actuar a partir de razones, saber por qué hacemos algo o dejamos de hacerlo» (García-Marzá, 2004: 97).

Las empresas se ocupan de esta expectativa definiendo la visión, que tiene un carácter motivado, retador, ambicioso, y la concretan en metas y objetivos, que son realistas y medibles. La visión, como declaración estratégica, expresa cómo se ve la organización en el largo plazo. Para Hill y Jones (2011: 15), «[...] la visión de una empresa presenta parte del estado futuro deseado, articula, con frecuencia en términos audaces, lo que a la empresa le gustaría lograr». Para Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), una visión es una imagen mental de cómo quieren los líderes que sea

su negocio, y asocia el concepto más con el liderazgo personal (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997: 42). «Se trata la aspiración en torno al estratega, tal vez el CEO intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización» (Johnson, Scholes y Whittington, 2005: 14). La visión es la imagen de futuro que se procura crear (Senge, 1992).

Pero en materia de administración de recursos, las aspiraciones son importantes porque propician la motivación, pero no son suficientes, se requiere de manera prioritaria definir de forma concreta qué es lo que se quiere lograr, en qué cantidad o proporción y cuándo se logrará. Lo anterior exige la definición de objetivos. «Las metas (u objetivos) establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados» (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997: 7). «Los objetivos son declaraciones de resultados concretos que se quieren conseguir» (Johnson, Scholes y Whittington, 2005: 210). «Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que una empresa intenta alcanzar. En este contexto, el fin de las metas es especificar con precisión qué se debe hacer si la empresa logra su misión y su visión» (Hill y Jones, 2011: 16).

Lo anterior cobra mayor importancia si se reconoce que con frecuencia los responsables de las empresas no están administrando recursos propios, sino de terceros que depositaron su confianza en ellos, es decir, se aplica la teoría de agencia, que implica que los accionistas o dueños de la empresa no manejan de forma directa sus intereses, sino que delegan este manejo a terceros a quienes pagan para que lo hagan. Aquí, para efectos de rendir cuentas, se requiere la definición de objetivos concretos y medibles que permitan darles seguimiento y saber si se está logrando el resultado económico que se espera o no. Esto significa que los objetivos y la visión, aunque se espera sean una fuente de motivación para todos los empleados, reflejan de manera fundamental las expectativas de los accionistas. Se recomienda el cuadro de mando integral para evaluar los objetivos, porque incluye el seguimiento no solo de las expectativas de los accionistas, sino también de los clientes y los empleados (Norton y Kaplan, 2000).

¿Para qué lo hace? Propósito superior

Así como el qué se plasma en el modelo de negocio, el cómo se plasma en la estrategia y el por qué en los objetivos, el quién se plasma en la estructura y el para qué lo hace en el propósito. Hamel y Prahalad (2005) se refieren al propósito estratégico como aquel que imprime una obsesión por ganar en todos los niveles de



la organización, permite imaginar una posición deseada de liderazgo y establece el criterio que la organización tendrá para trazar su progreso. Lo consideran más que una simple ambición desbocada, un activo proceso de gestión, que motiva a la gente comunicando el valor del objetivo, guía la asignación de recursos y le permite a la organización enfocarse (Hamel y Prahalad, 2005). Interpretamos que cuando Adela Cortina (2003) destaca la importancia de definir el bien interno de cada actividad y la necesidad de averiguar qué valores, virtudes y normas lo posibilitan, hace referencia al propósito o finalidad de las empresas.

«El fin de las organizaciones es sin duda un fin social, porque toda organización se crea para proporcionar a la sociedad unos bienes, en virtud de los cuales queda legitimada su existencia ante la sociedad [...]» (Cortina, 2003: 22). Para Adela Cortina, cada actividad, entre ellas la empresarial «[...] produce unos bienes de los que cobra todo su sentido y que son los que la sociedad le reclama, porque existen precisamente para proporcionarlos. Y, como es obvio, también para alcanzarlos unos medios resultan adecuados y otros totalmente inapropiados». Se refiere a los bienes internos, que expresan cuál es el fin específico, el que le permite legitimidad social. Los diferencia de los bienes externos, que no identifican a las organizaciones sino que son comunes a ellas, como el prestigio, el dinero o el poder (Cortina, 2003: 23-24). «Ya no cabe una concepción de empresa estructurada solo en torno al dinero, el poder y la coacción jurídica» (García-Marzá, 2004: 22). El profesor García-Marzá se refiere a que la empresa se puede estructurar también en torno a recursos morales como la confianza.

Para Beatriz Restrepo el propósito o fin de las organizaciones se configura como el soporte fundamental de la vida moral, y hace énfasis en que los fines son siempre sociales (Restrepo, 2014), se ocupan de las expectativas del conjunto de la sociedad, es decir, de todos los grupos de interés de la empresa. Para Cynthia Montgomery (2013: 69), el propósito permite crear una diferencia que importa. «El propósito es la manera en la que [...] una empresa se describe a sí misma, en los términos más esenciales posibles: su razón de existir, el valor único que aporta al mundo, lo que la distingue y le da importancia». Esta autora hace énfasis en que lo más importante para la supervivencia y el éxito de una empresa es su razón de existir, y las necesidades que intenta satisfacer, porque el propósito hace que sus actividades sean más nobles y dignas. También advierte que el propósito, al igual que la estrategia, exige renunciar, porque es tan importante elegir aquello que se hará y lo que se descartará. Precisa que definir el propósito es responsabilidad del líder, del estratega y que «crear valor para los demás es la forma más segura de captar algo de ese valor para ti» (Montgomery, 2013: 73-75, 82-83).

Para Charles (1965) el propósito es un fenómeno que proporciona orden, dirección y coherencia, y es importante preguntarse por la relación entre este y otras variables organizacionales. Recomienda definir un propósito organizacional único, porque considera que hacerlo para cada grupo de interés genera inconsistencias. Cree que debe definirse en términos de las consecuencias y funciones más frecuentes de una organización, porque se reconoce que cualquier actividad puede tener multiplicidad de consecuencias. Recomienda tener en cuenta las lógicas y creencias de la organización que influyen en sus actividades y opina que cada una tiene un conjunto específico de lógicas que los miembros aceptan como marco de referencia para participar en ella. Esas lógicas frecuentemente están implícitas e implican supuestos y creencias.

Para Hauge y Knudsen (2017) el propósito debe no solo articularse, sino también activarse a través del sistema de control de la gestión, de la cultura corporativa, de los procesos de planificación y de las políticas internas. Así, es preciso evaluar no solo las implicaciones financieras (ganancias) sino, además, su alineación con los valores. El propósito permite mayor lealtad de los diversos grupos de interés, como clientes, socios comerciales, empleados más comprometidos, porque le dan sentido a su trabajo y comprenden mejor la contribución que hacen a su organización; son más rentables, con mayor grado de innovación, y lo relacionan con elementos «blandos» de esta, como la cultura y los valores de la corporación. Garantiza coherencia entre lo que los directivos dicen que hacen y lo que efectivamente ejecutan. Identifican que cada vez más publicaciones como *Harvard Business Review* o *MIT Sloan Management Review* se ocupan del propósito de las empresas y que incluso en el Foro Económico Mundial, que se reúne anualmente en Davos, los líderes empresariales y políticos de todo el mundo conversan sobre cómo las empresas pueden combinar con éxito ganancias y propósito.

Sinek (2009) propone un marco conceptual conocido como Círculo dorado, que consta de tres elementos: el porqué, el cómo y el qué de una organización, es decir, propone preguntarse no solo qué hacen las organizaciones exitosas y cómo lo hacen, sino también por qué lo hacen. Considera que los grandes líderes inspiran la acción porque generan confianza y lealtad de sus empleados y clientes al centrarse en el propósito de su organización, y no solo en los productos o servicios que ofrecen, porque cree que las personas no compran lo que se hace, sino la razón por la que se hace, el porqué. El propósito puede tener un papel importante en la relación de una organización con sus grupos de interés. Es pertinente lo que expresa Sinek (2009), pero es necesario advertir que este responde al para qué y no al por qué, tal y como

se ha expresado en el presente artículo, porque las actividades de las empresas deben estar orientadas no solo por sus objetivos, sino también por su propósito.

Es preciso reconocer que el criterio que determina la compra para un cliente no es el nivel de rentabilidad que espera obtener la empresa, sino la expectativa de valor que le proporcionará, y este valor para el cliente y demás grupos de interés se plasma en el propósito, no en el objetivo. Por esto, los grupos de interés establecen una conexión más fuerte, un vínculo mayor con el propósito. Considerando que este refleja las expectativas de los diferentes grupos de interés, entre ellos las de los clientes, es muy importante contar con una herramienta que permita, de forma efectiva, dar seguimiento al cumplimiento de esas expectativas. Para ello, es pertinente apoyarse en el Mapa de grupos de interés, el cual se espera incluya las expectativas y aportes de todos los grupos de interés, entre ellos los accionistas. Para las empresas este paso implica pasar del gobierno corporativo, que prioriza los intereses de los accionistas, a la gobernanza corporativa, que exige reconocer la influencia que tienen otros grupos en los resultados de la empresa.

Para construir este mapa se propone no solo incluir la expectativa que tiene cada grupo de interés, sino, además, reconocer el aporte de cada uno a la generación de riqueza. Reconocerlo y valorarlo implica considerarlo un socio de la empresa, un aliado. En este caso los grupos de interés se diferencian por el carácter de sus aportes. El reconocimiento podría influir visiblemente en la calidad de las relaciones, una relación de igualdad no de subordinación, para consolidar un recurso relacional, que como recurso intangible se multiplica, no se agota con su uso, si se usa bien y permite tener aliados en todo momento.

Wit y Meyer (2010) resaltan la importancia del propósito al recordar que la estrategia es un curso de acción para lograr un propósito. Se quejan por la poca atención que las organizaciones prestan a su propósito, al centrarse más en los medios que en los resultados, lo que se ve reflejado en la literatura sobre dirección. Resaltan la importancia de principios fundamentales que den sentido a las decisiones estratégicas y destacan como elemento central para lograrlo la misión corporativa. Incluyen el propósito como parte de la misión, reconocen que el propósito de una organización se puede definir como la razón por la cual existe, pero lo integran con las creencias organizacionales, los valores organizacionales y la definición del negocio, como parte de la misión corporativa.

En su texto «Dirección estratégica» no definen el concepto de propósito, aunque reconocen la necesidad de una declaración que la mayoría o todas las partes

interesadas puedan suscribir. Sí reflexionan sobre los factores que influyen sobre los propósitos de una organización, como son el marco de gobierno corporativo (relaciones con los accionistas), las relaciones con las partes interesadas, los estándares éticos y la cultura, que tienen relación con los valores, los cuales definen la forma en que funciona la organización, los principios que guían su acción. Los valores suelen ser una expresión de la forma en la que una organización se comporta, mientras otros son los que aspira alcanzar, pero estos autores advierten sobre la importancia de que las acciones en la práctica coincidan con la declaración pública de los valores empresariales, que son los que definen los límites en los que se desarrolla cada una de las estrategias (Johnson, Scholes y Whittington, 2006: 208-210).

El propósito como razón de ser de la empresa, que refleja su finalidad y el beneficio que quiere proporcionar al mundo, es la declaración estratégica (ver figura 1), que refleja mejor las aspiraciones de la sociedad, es decir, de todos los grupos de interés. Por lo anterior y para garantizar coherencia en la actuación empresarial, la búsqueda de la maximización de la rentabilidad para el accionista, que es el objetivo de las empresas, puede complementarse con el propósito, que refleja las expectativas de todos los grupos de interés, entre ellos los accionistas, y para lograrlo se propone articular la ética con la estrategia.

Articular la ética con la estrategia

Preguntarse ¿cómo orienta lo que hace? Orientadores de la conducta

Diferenciadas las declaraciones estratégicas, que responden a las preguntas planteadas, se propone articular la ética con la estrategia para garantizar coherencia entre las declaraciones estratégicas y así integrar las expectativas de todos los grupos de interés en las decisiones y acciones de la empresa, es decir, en la estrategia. Lo anterior permitirá generar o afianzar la confianza que el conjunto de la sociedad tiene en la empresa, tomando en cuenta la expectativa de comportamiento que enfrenta; los ciudadanos no esperarían que la empresa logre la maximización de beneficio para los accionistas ocasionando un perjuicio a la sociedad. De aquí la importancia de lograr los objetivos sin afectar su propósito.

Para lograr la complementariedad entre el propósito y el objetivo, se propone que las empresas se aseguren de plasmar en el modelo de negocio no solo la maximización



de la rentabilidad que esperan, que se representa en la base del modelo *canvas* para definir el negocio, es decir, la diferencia positiva entre los costos clave y los ingresos clave. Además, deberán cerciorarse de que la propuesta de valor, que es el corazón del lienzo del modelo de negocio, se corresponda con el propósito superior con el que se ha comprometido la empresa.

Articuladas las citadas declaraciones estratégicas alrededor del modelo de negocio, se podría proceder a seleccionar la estrategia competitiva más adecuada. Pero para garantizar que se logre la maximización de la rentabilidad para el accionista y el beneficio para la sociedad a la vez, es necesario articular la estrategia, que es la acción, con el orientador de la acción, que es la ética. La sociedad no entendería que la empresa lograra la maximización de la rentabilidad a costa de ocasionar un perjuicio a los clientes y demás afectados.

Para Friedman (1997) las empresas son personas jurídicas y considera que por eso no toman decisiones, sino que lo hacen las personas naturales. Sin embargo, es necesario recordar que las personas toman decisiones en nombre de la organización y apoyadas en las facultades que le otorga su posición en la estructura organizacional. Por eso se presenta una combinación de responsabilidad individual de la persona que toma la decisión, o desarrolla la acción o estrategia, y de responsabilidad institucional de la empresa, a nombre de la que se actúa, lo que puede afectar su reputación, imagen y credibilidad. Esas acciones de los individuos a nombre de las empresas se pueden apoyar en los orientadores de la conducta. Los orientadores de la conducta aseguran corrección en el comportamiento. Entre estos mencionaremos las políticas, es decir, «reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción» (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997: 7).

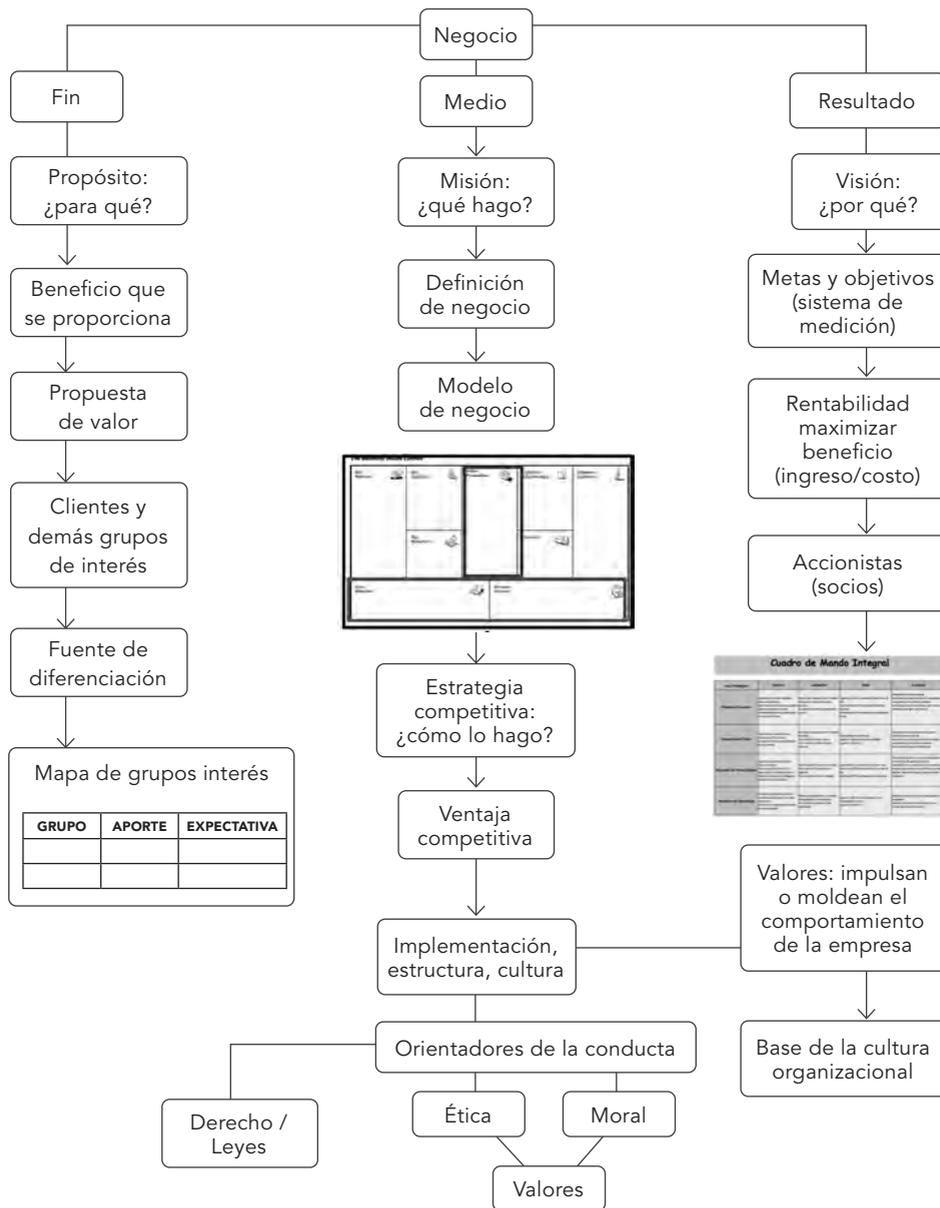
Otros orientadores de la conducta incluyen el *derecho*, a través de las leyes aprobadas por una autoridad competente, que en los países democráticos son los parlamentos o congresos elegidos por los ciudadanos a través del voto. Estos autorizan al Congreso para definir el marco legal y, a su vez, esperan que esas normas defiendan el interés común y se comprometen a cumplirlas. «El derecho en una sociedad es el conjunto de leyes que han sido promulgadas de forma legítima, según los procedimientos estipulados por ella. Si una norma ha sido promulgada siguiendo los procedimientos legítimos es ya una norma jurídica y su cumplimiento es legalmente exigible por la autoridad competente» (Cortina, 2003: 26). El derecho es muy importante como instrumento del Estado para establecer normas que permiten acciones sociales, entre ellas la economía, y es necesario, pero no es suficiente (García-Marzá, 2004).

Además del derecho, otros recursos de importancia que se derivan del capital social son la confianza, las redes informales de comunicación o los valores éticos, lo que exige la complementariedad entre ética y derecho (García-Marzá, 2004). Por tanto, es importante considerar también la ética y la moral a través de los valores. «Los valores de una empresa expresan cómo deben comportarse directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión. Puesto que ayudan a moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa, los valores suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan cómo trabajan los empleados para lograr la misión y metas de la organización» (Hill y Jones, 2011: 15-16).

La moral se relaciona con la costumbre propia de una época específica o de un lugar del mundo, influida por creencias filosóficas, ideológicas o religiosas. «La moral no es, pues, un invento de los filósofos, sino un saber que acompaña desde su origen la vida de los hombres, aunque haya ido recibiendo distintos contenidos» (Cortina, 2003: 28). La ética se ocupa de reflexionar sobre la moral (Cortina, 2003), permite hacer reflexiones personales, pero a la luz de valores que tienen vocación de universalidad. «[L]a ética es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que obremos racionalmente» (Cortina, 2003: 17). Ello supone analizar y sopesar las posibles consecuencias de lo que se hace, antes de tomar una decisión.

«Una de las principales tareas de la ética es la de pertrechar al ser humano con argumentos sólidos para distinguir lo correcto de lo incorrecto, lo justo de lo injusto» (Siurana, 2009: 14). La ética, como orientadora de la conducta, permite incluir en las decisiones las expectativas de todos los afectados, es decir, de todos los grupos de interés. Es un saber práctico que permite tomar decisiones prudentes y justas (Cortina, 2003). Para Adela Cortina (2009: 119) la responsabilidad como dimensión de la ética empresarial, «[...] debe asumirse como una herramienta de gestión, como una medida de prudencia y como una exigencia de justicia». Una medida de prudencia porque si la empresa se asegura de cumplir las expectativas de todos los grupos de interés, conseguirá aliados, socios, en quienes se puede apoyar en caso de necesitarlos, para lograr lo que se ha propuesto, no enemigos, ni opositores. Y es una medida de justicia, porque si la empresa incluye entre sus decisiones y acciones, es decir, en sus estrategias, las expectativas de los grupos de interés, es porque reconoce no solo que son valiosos en la medida en que cada uno hace aportes relevantes para la generación de riqueza, sino que, además, reconoce que como seres humanos son valiosos en sí mismos, tienen valor, no precio y, por tanto, merecen consideración y respeto.

Figura 1. Articulación de las declaraciones estratégicas



Fuente: elaboración propia, con la colaboración del ingeniero Santiago Velásquez.

Para Cortina «[...] una organización, como una persona, no solo debe actuar con prudencia, sino también con justicia». Para lograrlo no solo debe respetar la legalidad vigente y la moral alcanzada por una sociedad, sino que también debe averiguar qué valores y derechos han de ser racionalmente respetados (Cortina, 2003: 26). Es necesaria una «[é]tica empresarial basada en el diálogo y en la confianza recíproca entre las partes implicadas en la actividad empresarial» (García-Marzá, 2004: 26). La ética es un faro porque permite identificar si una conducta, aunque esté moralmente aceptada y legalmente aprobada, puede atentar contra un valor que tiene vocación de universalidad.

La ética empresarial implica concebir la empresa como un sistema recíproco de obligaciones y expectativas, es decir, define cómo se debe comportar frente a sus grupos de interés y cómo los grupos de interés se obligan a actuar frente a esta. Ello exige valores y normas que rigen las decisiones y, además, los hábitos y conductas correspondientes. La acción moral comporta la libertad para actuar, la reciprocidad y la universalidad; esta última exige el reconocimiento y respeto de las necesidades e intereses de los demás, no considerarlos solo como recurso en el proceso de toma de decisiones (García-Marzá, 2004: 90-92), sino, como lo pensó Kant en su época, apoyado en el diálogo: «La perspectiva ética implica el abandono de la perspectiva egocéntrica y la consideración de “todos” los demás implicados y afectados no como medios para mis propios fines, sino como horizonte de sentido para mi propia acción, como fines en sí mismos» (García-Marzá, 2004: 90).

«Tener conciencia de los fines que se persiguen y habituarse a elegir y obrar en relación con ellos es la clave —como veremos— de una ética de las personas y de una ética de las organizaciones, muy especialmente de las empresas» (Cortina, 2003: 20). Debemos apoyarnos en el pilar fundamental de la ética empresarial, que es la transparencia, un valor básico para la gestión ética de la empresa (García-Marzá, 2004). La transparencia en las decisiones y acciones de la empresa fortalece su credibilidad y legitimidad frente a la sociedad.

La ética se apoya en los valores. Peter Senge se refiere a los valores y expresa que responden a la pregunta: ¿cómo queremos actuar, en coherencia con nuestra misión? Cómo quiere la empresa que sea su cotidianidad mientras persigue su visión. Los valores responden a la pregunta: ¿en qué creemos? (Senge, 1992: 283). Para Beatriz Restrepo (2014: 61) «[...] los valores se escogen, se definen, apuntando al logro del fin [...]». El carácter de universal de los valores se origina en que

todos los ciudadanos, independientemente de sus creencias, los defienden para sí mismos; son aquellos sobre los que hay mayor nivel de acuerdo mundial. Al orientar la conducta por valores se puede lograr la finalidad de la empresa, es decir, su propósito superior, por tanto, estos contribuyen a integrar las expectativas de todos los interesados.

Se propone un enfoque que integre la racionalidad ética con la racionalidad estratégica, la ética con la economía, la ética con la estrategia, lo que exige dejar de interpretar que la empresa es una institución privada, porque requiere un trabajo cooperativo y además sus actividades afectan a otros. Por ello se espera que se centre no solo en proporcionar beneficios a los accionistas, sino también a todos los grupos de interés, lo que se traduce en confianza, legitimidad y credibilidad a la empresa, si esta logra satisfacer sus intereses legítimos. Es lo que García-Marza denomina enfoque integrativo: «El enfoque integrativo parte de la afirmación básica de que la ética y la economía no constituyen dos lógicas diferentes [...]» (García-Marza, 2004: 124-125). Se reconoce que ambas forman parte de un contexto en el que los diferentes actores sociales pueden ser afectados o pueden afectar a los demás.

3. Metodología

El criterio para seleccionar la literatura revisada es la contribución de los autores a la consolidación de la estrategia como campo de estudio, con alto reconocimiento por la comunidad académica. Tal es el caso de los profesores Alfred Chandler, Kenneth Andrews, Michael Porter, Henry Mintzberg y Richard Wittington, además de Donald Hambrick. También se tomaron en cuenta los contenidos de administración y dirección estratégica que han sido textos guía en el área de estrategia. Estos textos han sido objeto de revisión y selección en el Grupo de Estrategia de la Universidad EAFIT, al que pertenezco. El propósito fue acompañar la labor docente en las diferentes asignaturas que se imparten en el Área de Estrategia. Además, la labor docente durante más de 20 años en la Universidad EAFIT permitió reflexionar sobre estos textos en asignaturas como Estrategia, en el pregrado de Administración de Negocios, y Estrategia I en la Maestría en Administración de Negocios MBA, de la misma universidad.

En relación con el propósito, por ser un concepto de más reciente utilización en el ámbito organizacional y por encontrar que los autores clásicos se referían de forma

indistinta a propósito, visión y algunas veces a misión, se adelantó una revisión en las bases de datos de la Universidad EAFIT, con el apoyo de Bertha Restrepo Restrepo (servidora de la Biblioteca «Luis Echavarría Villegas», de EAFIT), en la que se encontraron 27 artículos que hacen referencia al propósito de las organizaciones. Después de su lectura, solo se incluyeron los que tienen una relación más estrecha con el propósito como declaración que contribuye a marcar el rumbo de la empresa.

En el tema de la ética se tuvo como punto de referencia a los autores de la Escuela de Valencia, liderados por la profesora Adela Cortina. Por lo anterior, se consultaron varias de las obras de la profesora Cortina además del profesor Domingo García-Marza, Jesús Conill y Juan Carlos Siurana. La fortaleza de esta escuela de éticas aplicadas reside en la prioridad que le otorga a la ética empresarial como herramienta de gestión de las organizaciones.

4. Análisis de resultados

Modelo de coherencia estratégica: articular componentes a través de la esfera de coherencia estratégica

Después de responder las preguntas que tienen relación con el negocio, diferenciar los conceptos correspondientes y articular la ética con la estrategia para garantizar coherencia entre las declaraciones estratégicas, y con ello integrar en la acción las expectativas de todos los interesados —con base en las fuentes bibliográficas consultadas—, se propone articular los diversos componentes a través del modelo de coherencia estratégica. A este modelo lo denomino esfera de coherencia estratégica (ver figura 2).

Figura 2. Esfera de coherencia estratégica



Fuente: elaboración propia con la colaboración del ingeniero Santiago Velásquez.

Los modelos, como simplificaciones de la realidad, tienen el propósito de disminuir la complejidad al seleccionar y eliminar variables. En este sentido, son de gran utilidad práctica para reflexionar sobre cuáles son las variables más relevantes que deben considerarse. La esfera de coherencia estratégica incluye seis variables a las que se ha hecho referencia en el presente artículo: 1) la ética, 2) la estrategia, 3) el propósito, 4) los objetivos, 5) el modelo de negocio y 6) los grupos de interés. La propuesta es articular estos componentes para garantizar la coherencia de la estrategia puesta en práctica por las empresas.

Todos estos componentes permiten que la estrategia sea coherente al contribuir, a través del modelo de negocio, a lograr los objetivos que se ha propuesto y, al mismo

tiempo, proporcionar un beneficio a la sociedad o propósito, al reconocer el gran aporte que hacen para la generación de riqueza los diferentes grupos de interés; para lograrlo, orienta la acción por la ética a través de los valores.

5. Conclusiones

Es importante que las empresas diferencien el sentido y razón de ser de cada una de sus declaraciones estratégicas que, al ser públicas, la comprometen frente a sus diferentes grupos de interés. Para garantizar coherencia entre sus declaraciones estratégicas, pueden articularlas en torno a su modelo de negocio, de tal forma que la relación positiva entre costos e ingresos cumpla las expectativas de los accionistas y, asimismo, que la propuesta de valor refleje las expectativas de los clientes y demás grupos de interés.

Articular la ética con la estrategia contribuye a la coherencia entre las declaraciones estratégicas, y con ello puede incrementar recursos intangibles como la confianza, la credibilidad, la legitimidad, la reputación y, a su vez, estrechar relaciones con todas las partes interesadas, lo que se constituye en un recurso relacional que le asegura tener aliados.

Para garantizar coherencia estratégica se propone articular seis componentes que tienen relación con el negocio de esta forma: una estrategia orientada por la ética que, apoyada en un modelo de negocio, logra que el objetivo que le dio origen alcance el propósito que se fijó, e integre en sus acciones y decisiones las expectativas de todos los grupos de interés.

Referencias bibliográficas

- Abell, D.F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Nueva York: Prentice Hall.
- Andrews, K. (1985). *El concepto de estrategia de la empresa*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Bower, J. (1997). *Oficio y arte de la gerencia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma
- «Business Roundtable, la poderosa organización que ahora quiere redefinir las reglas del capitalismo» (23 de agosto de 2019). *BBC News. Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49415933>
- Camacho, I., Fernández, J. y Miralles, J. (2005). *Ética de la empresa*. Bilbao: UNIJES.
- Casado, A (2008). *Bioética para legos. Una introducción a la ética asistencial*. España: Plaza y Valdés.
- Conill, J. (2006). *Horizontes de economía ética*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Cortina, A. (2003). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Editorial Trotta.
- Cortina, A. (2004). *Por una ética del consumo*. Madrid: Editorial Taurus
- Cortina, A. (2008). *Ética aplicada y democracia radical*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Cortina, A. (2009). «Ética de las empresas no solo responsabilidad social». *Revista portuguesa de Filosofía*, vol. 64 (1/4): 113-127.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Schwab, Klaus (2020). Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de las empresas en la cuarta revolución industrial. Foro Económico Mundial. <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-universal-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: M.A. Pitman.
- Friedman, Milton (13 de septiembre de 1970). «The social responsibility of business is to increase its profits». *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/article-15-no-title.html>
- Friedman, M. (1997). «La responsabilidad social de los negocios es aumentar sus utilidades» (pp. 195-203). Joseph L. Bower. *Oficio y arte de la gerencia*. Colombia: Editorial Norma Cargraphics.

- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*. Madrid: Editorial Trotta.
- Hambrick, D., Nag, R., Chen, M. (2007). «What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field». *Strategic Management Journal*, vol. 28, núm. 9. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-34547849642&origin=inward&txGid=0ba40ece61f944dd06084b43da05b67d>
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1990). «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*, mayo-junio, núm. 6528: 79-91.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (2005). «El propósito estratégico». *Harvard Business Review*, vol. 1. http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad3/Proposito_Estrategico.pdf
- Hauge, A. L. y Knudsen, D. R. (2017). «Organizational purpose in management control systems: a case study on how two Norwegian organizations operationalize their purpose». Tesis de maestría en Economía, Bergen, Norwegian School of Economics. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2454022/masterthesis.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Held, D. (2006). *Modelos de democracia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hill, Ch. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. México: Editorial Progreso.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2005). *Dirección Estratégica*. Reino Unido: Pearson Prentice Hall.
- Kates, A. y Galbraith, J. (2007). *Designing your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- «Los jóvenes prefieren comprar los productos de las marcas que trabajan por el planeta» (23 de enero de 2020). *La República*, Recuperado el 27 de mayo de 2020 de: <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/los-jovenes-prefieren-comprar-los-productos-de-las-marcas-que-trabajan-por-el-planeta-2955250>
- Lozano, J.F. (2004). *Códigos de ética para el mundo empresarial*. Madrid: Editorial Trotta.

- Mintzberg, H. Quinn, J.B. y Voyer, J. (1997.) *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Mintzberg, H., Ahlstrad, B. y Lampel, J. (2007). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla de management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Montgomery, C. (2013). *El estratega. Conviértete en el líder que tu negocio necesita*. Bogotá: Aguilar.
- Montgomery, C. y Collins, D. (1995). «Competencia basada en recursos: estrategia de los noventa». *Revista Eficiente*, núm. 68: 6-21.
- Naciones Unidas, ONU (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Norton, D. y Kaplan, R. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Parker, Ceri (2020). «El Foro Económico Mundial a los 50 años de su creación: una cronología de los aspectos más destacados de Davos y más allá». World Economic Forum: 15 de enero de 2020. <https://es.weforum.org/agenda/2020/01/el-foro-economico-mundial-a-los-50-una-linea-de-tiempo-de-los-aspectos-mas-destacados-de-davos-y-mas-alla-0a5878479e/>
- Porter, M. (1997a). «¿Qué es estrategia?». *Revista Clase Empresarial* 45, marzo: 81-92.
- Porter, M. (1997b). «De ventaja competitiva a estrategia corporativa» (pp. 55-89). En Bower, J., *Oficio y arte de la gerencia* (vol. I). Bogotá: Norma.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Editorial Deusto.
- Porter, M. y Kramer M. (2006). «Empresa y sociedad. Vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa». *Harvard Business Review*, vol. 84, núm. 12: 3-15.
- Restrepo, Beatriz (2014). *Reflexiones sobre educación, ética y política*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Editorial Granica.

Sinek, S. (2009). *Empieza con el porqué*. España: Editorial Empresa Activa.

Siurana, J. C. (2009). *La sociedad ética. Indicadores para evaluar éticamente una sociedad*. España: Editorial Proteus.

Wit, B. de y Meyer, R. (2010). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to create competitive advantage: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage* (3^{ra} ed.). Reino Unido: Cengage Learning.



■ Sobre la autora

Gina Giraldo Hernández es doctora en Ética y Democracia por la Universidad de Valencia, España; Magister en Administración, MBA, por la Universidad EAFIT y titulada en Derecho y Ciencias Políticas por la Universidad de Antioquia. Profesora durante 18 años de Estrategia y, además, en los últimos tres años, del Seminario trabajo de grado. Es autora del libro *Gobernanza global y justicia social*.

ggirald@eafit.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-7379-4118>

La persistencia de los monopolios:
la exhibición de cine y la televisión bajo
el PRI, 1938-1993¹

*The Persistence of Monopolies:
Film Exhibition and Television under
the PRI, 1938-1993*

**Andrew
Paxman**

*Centro de Investigación
y Docencia Económicas,
CIDE, México*

¹ El autor quisiera agradecer a los dos dictaminadores anónimos por sus comentarios y a Luis Barrón por traducir la primera versión del artículo. Cualquier infortunio estilístico es mío.

Recibido: 28 de octubre de 2020.
Aprobado: 1 de diciembre de 2020.

Resumen

Desde la Revolución, el Estado mexicano buscó fortalecer el principio antimonopólico establecido en la Constitución. Sin embargo, casi siempre hacía caso omiso de las nuevas reglas, prefiriendo dejar que los monopolios florecieran. Este artículo ofrece una explicación holística, pues argumenta que los monopolios persistían debido a cuatro razones básicas, dos económicas y dos políticas. Primero y más importante, la clase dirigente buscaba acuerdos con la élite empresarial, basados en una percibida necesidad mutua. Segundo, esta práctica iba acompañada, sobre todo a partir de los años cuarenta, por intercambios de favores entre políticos e industriales. Tercero, la naturaleza corporativista del partido gobernante favorecía relaciones con un número limitado de interlocutores. Cuarto, el estilo personalista del presidencialismo mexicano favorecía relaciones directas con magnates. Para ilustrar cómo operaban estos factores, se presentan dos estudios de caso: (i) el monopolio de exhibición de cine de William Jenkins en los años cuarenta y cincuenta; (ii) el monopolio televisivo de la familia Azcárraga entre 1955 y 1993.

Palabras clave: monopolios, Estado, gobierno, capitalismo, élites.

Clasificación JEL: L12, L41, N46, N76.

Abstract

As of the Revolution, the Mexican state sought to bolster the anti-monopoly principle of the Constitution. However, it almost always ignored its new rules, preferring to let monopolies flourish. This article offers a holistic explanation, by arguing that monopolies persisted for four chief reasons, two economic and two political. First and most importantly, the political establishment sought accords with the business elite, based on a perceived mutual necessity. Second, this practice was accompanied, especially as of the 1940s, by exchanges of favor between politicians and businessmen. Third, the corporatist nature of the ruling party favored dealings with a limited number of interlocutors. Fourth, the personalistic style of Mexican presidentialism favored direct dealings with magnates. To illustrate how these factors operated, two case studies are presented: (i) the film exhibition monopoly of William Jenkins in the 1940s and 1950s; (ii) the television monopoly of the Azcárraga family between 1955 and 1993.

Keywords: monopolies, state, government, capitalism, elites.

JEL Classification: L12, L41, N46, N76.

1. Introducción

En la economía mexicana los monopolios han sido un aspecto común y en cierta medida oficialmente permitido o aun fomentado desde finales del siglo XVIII (Deans-Smith, 1992: cap. 1; Concheiro, Gutiérrez y Frago, 1979). Como una de las metas de la Revolución fue deshacer o por lo menos atemperar las grandes concentraciones de la riqueza, después de la guerra el Estado buscó fortalecer las políticas antimonopólicas del siglo XIX, primero robusteciendo el lenguaje relevante del art. 28 de la Constitución de 1857, que fue emendado en la de 1917, y luego promulgando leyes reglamentarias, de las cuales la más comprensiva fue la de 1934 (Ley Federal de Competencia Económica, LFCE, 2006: «Antecedentes históricos»). Esta ley prohibió «la existencia de monopolios» (art. 1) y los definió como toda empresa que deliberadamente permite la imposición de precios o tarifas con perjuicio del consumidor (art. 3; Ley Orgánica del Artículo 28 Constitucional en materia de Monopolios, 1934).² Sin embargo, casi siempre se hacía caso omiso a la ley, ya que el Estado prefería dejar que los nuevos monopolios florecieran. Según un experto legal, antes de que fuera reemplazada por la Ley Federal de Competencia Económica (1992), la ley de 1934 fue aplicada solo una vez en contra de un infractor (Pérez Miranda, 1999: 284). Desde 1992, reguladores, fallos judiciales y nuevas leyes han limitado de manera moderada a empresas preponderantes como Telmex (OCDE, 2017). Sin embargo, el legado de los acuerdos históricos entre el Estado y el capital permanece, ya que en el ámbito empresarial solo uno o dos actores grandes siguen dominando sectores como el de la cerveza, el pan, la harina de maíz, los cigarrillos, el cemento y la televisión abierta, además de la telefonía.

A diferencia de estudios existentes que dan explicaciones únicas o limitadas del fracaso de los gobiernos posrevolucionarios para prohibir los monopolios, este artículo ofrece una explicación holística, es decir, considera en conjunto las perspectivas económicas, políticas y culturales. Los monopolios se desarrollaron y persistieron debido a cuatro factores principales, dos económicos y decisivos, dos políticos y complementarios. De la mayor importancia, la clase política dirigente, en especial durante su época de debilidad económica en las décadas de 1920 y 1930, se consideró

² Como lo nota el citado preámbulo a la ley de 2006, esa definición era «cuestionable» y la ley no contempló sanciones penales que castigaban prácticas anticompetitivas, lo que en conjunto sugiere una falta de voluntad política de enfrentar los monopolios que ya se estaban formando.

obligada a buscar acuerdos formales con la élite empresarial que, a su vez, se sintió presionada por las promesas radicales de la Constitución de 1917, y así dio la bienvenida a las propuestas del gobierno. Este sentido de necesidad mutua persistió en los años cuarenta y después, ya que la élite política seguía sensible a cualquier desafío a su hegemonía, y la élite empresarial —ante la ausencia de leyes claras, tribunales imparciales y reguladores autónomos— reconocía su necesidad de amigos en las altas esferas. Segundo, este fenómeno iba acompañado, especialmente a partir de los años cuarenta, por muchos intercambios informales de favores económicos entre individuos políticos y empresariales. Tercero, la naturaleza corporativista del Partido Revolucionario Institucional, PRI, a partir de 1938, favorecía tratos con un número limitado de interlocutores, incluso entre la clase empresarial. Cuarto, el estilo personal del presidencialismo mexicano favorecía tratos interpersonales con los magnates en vez de reuniones con los líderes de las asociaciones o las cámaras de comercio, que usualmente eran empresarios de nivel intermedio.

Para ilustrar la mecánica e interacción de estos factores, este artículo estudia dos casos en que los actores estatales facilitaron la fundación o expansión de monopolios: el imperio de la exhibición de cine del industrial expatriado estadounidense William Jenkins y sus socios en los años cuarenta y cincuenta, y el monopolio de TV abierta que encabezaron Emilio Azcárraga Vidaurreta y su hijo Emilio Azcárraga Milmo entre 1955 y 1993, el cual ha perdurado en forma cuasimonopólica hasta hoy. Mientras los historiadores y comunicólogos han estudiado estas dos empresas de manera separada (Águila, Soler y Suárez, 2007; Paxman, 2016; Mejía Barquera, 1989; Saragoza, 1991; González de Bustamante, 2015), nadie lo ha hecho de forma comparada. Hay que admitir que las dos industrias seleccionadas comparten la característica peculiar de poder ofrecer al Estado apoyos propagandísticos además de favores de otro tipo. Se necesita más investigación para determinar hasta dónde los monopolios no mediáticos forman el modelo de interdependencia descrito aquí.

2. Las relaciones Estado-capital: la historiografía y sus lagunas

Los estudios de las relaciones Estado-capital en México han tendido a padecer perspectivas limitadas por ideología, disciplina o la falta de acceso a fuentes. Cuando los científicos sociales primero tocaron el tema de la élite económica mexicana y cómo su riqueza se quedaba altamente concentrada a pesar de la Revolución, lo hicieron

sobre todo desde una perspectiva marxista y/o dependentista. La mayor parte de tales obras asumió que todos los industriales de México eran reaccionarios, parásitos y explotadores de obreros, y que la mayoría estaban subordinados a los inversionistas extranjeros (Ceceña, 1963; Aguilar y Carmona, 1967; Leal, 1972; Concheiro, Gutiérrez y Fragoso, 1979; Basáñez, 1981; Hamilton, 1982). Estos textos, que tendían a privilegiar certidumbres ideológicas sobre evidencias archivísticas u orales (Cerutti, 1999: 117), interpretaron la persistencia posrevolucionaria de grandes empresas como el producto de la hegemonía estadounidense y la limitada autonomía del Estado mexicano. En la relación Estado-capital, era la «gran burguesía» que se había impuesto, y el culpable principal no era el gobierno sino el capitalismo internacional.

Después de la nacionalización bancaria de 1982, los estudios sobre el empresariado mexicano divergieron. En México, el marco dominante tendía a contraponer un Estado reformista en conflicto con una iniciativa privada reaccionaria. Las épocas de armonía Estado-capital (1940 a 1958, 1964 a 1970) eran atribuibles a una falta de visión revolucionaria y/o a la fuerza del capital internacional (Martínez Nava, 1984; Jacobo, Luna y Tirado, 1989). En los noventa, el tono ideológico disminuyó, pero algunos académicos aún se interesaban más que nada por el tema de quién lograba imponerse en la cambiante relación Estado-capital, en vez de por la complicidad del Estado en las prácticas monopólicas (Valdés Ugalde, 1997). Los estudios de caso se volvieron analíticamente más sofisticados, aunque solo una minoría exploró cómo empresas individuales se beneficiaron de relaciones cercanas con actores estatales (Romero, Contreras Valdez y Reyes, 2006).

En Estados Unidos, una nueva generación de investigadores cuestionó el viejo dogma marxista-dependentista. Los historiadores que estudiaron el período desde el porfiriato a 1940 con un enfoque en la persistencia de las élites, al estudiar registros archivísticos descubrieron que las élites empresariales habían dependido menos de Estados Unidos y habían sido algo más emprendedoras de lo que se supuso anteriormente (Saragoza, 1988; Haber, 1989; Wasserman, 1993). Los politólogos entrevistaron a líderes empresariales y llegaron a conclusiones parecidas en cuanto a la época posterior a 1940 (Story, 1986; Camp, 1989). Tales obras enfatizaron los compromisos del Estado posrevolucionario, establecidos tanto con selectas élites porfirianas como con nuevas clases de emprendedores, en pos de consolidar el control político y luego dirigir el desarrollo económico. Este trabajo mostró evidencias de favoritismos hacia ciertos industriales, pero como su enfoque se trataba o de la formación estatal (en las historias) o de la limitada influencia política de la iniciativa privada (Story, 1986; Camp, 1989), no hubo un intento sistemático de explicar

la persistente concentración de capital. La excepción fue *Industry and Underdevelopment (Industria y subdesarrollo)* de Stephen Haber (1989), la primera historia que revisó los archivos de múltiples compañías mexicanas. Haber halló que la concentración de capital se debía mucho a una interdependencia mutua entre élites políticas y económicas. Estas últimas ofrecieron no solo progreso industrial y la creación de empleo, sino el acceso a prestamistas internacionales.

Si el estudio de Haber marcó un parteaguas probatorio, su siguiente libro le prestó al asunto de las ineficiencias económicas un marco teórico: la *New Institutional Economics* (Haber, 1997). Este tomo colaborativo argumentó que la economía mexicana había quedado muy atrás de la de Estados Unidos durante el siglo XIX, principalmente por la debilidad de sus *instituciones* legales. Inversionistas potenciales rara vez tenían la certeza de que sus inversiones gozarían de la protección legal, o de la expropiación arbitraria, de impuestos punitivos o de rivales políticamente favorecidos. En tomos posteriores, Haber y sus coautores argumentarían que el Estado mexicano, antes y después de la Revolución, compensó estas debilidades por el mecanismo del *crony capitalism* (capitalismo de amigos). Esto lo definieron como «un sistema en el cual los que están más cercanos a las autoridades políticas, que hacen y ejecutan las políticas, reciben favores que tienen gran valor económico» (Haber, 2002: xii). En este caso, los inversionistas dispuestos a formar sociedades con miembros de la clase dirigente recibieron así la garantía de que no correrían los riesgos ni de la expropiación, ni de los impuestos punitivos ni de rivales favorecidos. Esta práctica empezó en el porfiriato y emergió con actores en su mayoría nuevos en la década de 1920 (Bortz y Haber, 2002; Haber, 2002; Haber, Razo y Maurer, 2003).

Haber y su cohorte han arrojado mucha luz sobre la evolución de prácticas rentistas en México, pero su trabajo no explica el florecimiento de monopolios durante el resto del siglo XX. Primero, está limitado por su período. Como la mayoría de las historias empresariales de México, rara vez mira más allá de 1930. Segundo, su obra está restringida por su enfoque en el Estado como institución, con sus políticas y prioridades colectivas; presta poca atención a los actores estatales individuales (presidentes, ministros, gobernadores), que en sus tratos con las élites empresariales podían tener menos interés en una exitosa implementación de políticas que en el enriquecimiento propio. Las prácticas corruptas de políticos y altos funcionarios se volvieron más visibles a partir de los años cuarenta y persistieron durante todo el siglo XX (Niblo, 1995 y 1999; Morris, 1991).

Una limitación relacionada es la naturaleza nebulosa del mismo término *crony capitalism*. Mientras Haber lo usa para describir un arreglo mutuamente benéfico entre

el Estado y empresas o sectores privados, la etiqueta se emplea de manera más popular para describir acuerdos cómodos a nivel interpersonal. Además, el término tiende a despreciar a ciertos capitalistas como rentistas privilegiados, dicotomizándolos frente a emprendedores trabajadores como si un industrial no pudiera ser ambas cosas en distintos momentos.

Una nueva taxonomía podría ser, por lo tanto, útil. Como Haber y otros han mostrado, los acuerdos a nivel institucional fueron principalmente una cuestión de necesidad. Entre 1920 y 1940, los líderes políticos de México buscaban la asistencia de la iniciativa privada para reconstruir la economía, obtener acceso a préstamos internacionales y fortalecer al Estado tras una guerra civil de diez años, mientras la élite empresarial buscaba el compromiso federal para restaurar el orden, construir caminos, domar al sector laboral radicalizado, hacer cumplir los derechos de propiedad y promulgar leyes que suavizarían el radicalismo de la Constitución de 1917 en cuanto a derechos laborales, la expropiación de activos y otros asuntos. Así, la dinámica que impulsaba a ambas partes a una interdependencia de beneficio mutuo podría ser llamada una «simbiosis imperativa», es decir, un acuerdo institucional, formal y visible, basado en necesidades percibidas y el bien común. El ejemplo más obvio de esto fue la alianza del Estado con la banca, que perduró desde los años veinte hasta 1982 (Maurer, 2002). Luego, a partir de los años cuarenta, mientras el poder federal centralizado y la hegemonía electoral del PRI consolidaron estos arreglos institucionales, aunque nunca desaparecieron, se vieron igualados, si no superados en importancia económica, por tratos «*crony*» (de amiguismo) entre individuos. Aquí la dinámica podría ser llamada una «simbiosis conveniente», es decir, un arreglo interpersonal, informal y usualmente encubierto, principalmente basado en la avaricia. Debido a que tiende a privar al gobierno de impuestos y a evitar la asignación eficiente del gasto público, así como a quitarle oportunidades de precios justos a rivales empresariales y a consumidores, esta simbiosis generalmente socava el bien común. Incluye favores tales como sociedades encubiertas, contratos otorgados sin licitación, la aplicación selecta de leyes y reglamentos, fallos legales perjudiciales o la negación de concesiones a competidores.³

Finalmente, y de nuevo debido a sus límites de periodización, la obra de Haber y su cohorte omite dos características clave del Estado mexicano que animarían aún más el desarrollo de monopolios a partir de los años treinta: el corporativismo y,

³ Profundizó los términos “simbiosis imperativa” y “simbiosis conveniente” en la introducción de Paxman, 2017.

especialmente, el personalismo presidencialista. Cuando el Partido Nacional Revolucionario fue transformado por Lázaro Cárdenas en el Partido de la Revolución Mexicana en 1938, revistió una naturaleza corporativista, cuyos pilares constituyentes eran los obreros, el campesinado y los empleados públicos. Aunque la iniciativa privada estuviera formalmente excluida de la estructura del PRM, la Ley de Cámaras de 1936 obligó a las empresas a afiliarse con la cámara de comercio de su sector, todas las cuales se volvieron ramas semioficiales del Estado corporativista y, por lo tanto, estaban sujetos a un grado de control federal (Saragoza, 1988). Una parte de la razón de ser de un Estado corporativista es facilitar el proceso de gobernar al establecer un interlocutor clave por sector, para poder equilibrar los intereses rivales con más facilidad. Para negociar con los sindicalizados, o la mayoría de estos, el presidente o el secretario del Trabajo solo tenía que hablar con el secretario general de la Confederación de Trabajadores de México (CTM). Para comunicarse con el campesinado, bastaba una llamada al presidente de la Confederación Nacional Campesina (CNC). Sin embargo, durante las décadas subsecuentes, las presidencias rotatorias de las cámaras de comercio y las asociaciones empresariales voluntarias fueron usualmente ocupadas no por los dueños o directores generales de las empresas mayores, sino por industriales de rango intermedio (Camp, 1989: 144-155). Como lo confirman biografías y memorias empresariales, los magnates más ricos y poderosos preferían hablar con el presidente y los miembros de su gabinete en persona (Ortiz Rivera, 1997; Espinosa Yglesias, 2000; Fernández y Paxman, 2013). El presidente y sus ministros, por su parte, estuvieron por lo general dispuestos a reunirse con ellos. Para 1980, el consenso entre la iniciativa privada era que la influencia de unos cuantos industriales destacados era mayor que la de las cámaras (Story, 1986).

El tono de tal personalismo presidencial fue sentado en los años veinte por Álvaro Obregón que, a diferencia de su antecesor, Venustiano Carranza (pero como Porfirio Díaz), a menudo concedió audiencias a miembros de la élite empresarial o a sus representantes. También centralizó el poder, debilitó los partidos políticos y revivió la tradición de seleccionar a su sucesor. Cárdenas amplió la autoridad presidencial y presidentes subsecuentes, notablemente Miguel Alemán, cultivaron un estilo no solo autocrático sino personalista. Los Pinos se volvió una corte a la cual se mandaba a llamar los líderes de sectores y empresas o se les admitía a petición. Tal gobernanza presidencialista (aunque cada vez de más mala fama después de 1968) persistiría hasta el sexenio de Carlos Salinas (Cosío Villegas, 1972; Garrido, 1989; Krauze, 1996).

El corporativismo y el personalismo presidencialista se combinaban así para facilitar el auge de los monopolios al fomentar una cultura política en la cual los líderes trataban directamente con los líderes. Si Alemán quería suprimir una película o promover un noticiero, solo tenía que hacer una llamada a Jenkins en Puebla. Si Adolfo Ruiz Cortines quería que un nuevo programa del gobierno tuviera extensa cobertura en noticieros televisivos, podía invitar a Azcárraga Vidaurreta a comer. Y en 1993, cuando Salinas quiso «modernizar» las finanzas del PRI para sustituir la dependencia del erario con cooperaciones privadas, convino una cena de magnates, la mayoría de quienes representaban un sector en el cual tenían un monopolio o duopolio, y el presidente del partido les pidió 25 millones de dólares a cada uno.

3. Caso 1: William Jenkins y la exhibición de cine

William Jenkins, expatriado estadounidense, se instaló en la ciudad de Puebla en 1906 e hizo fortunas consecutivas en bonetería, bienes raíces durante la Revolución, azúcar y alcohol durante los años veinte y treinta. En cada caso cultivó nexos con políticos locales, sobre todo gobernadores del estado, para cuidar sus intereses y encubrir sus actividades monopólicas. Este arreglo alcanzó una máxima eficiencia de interdependencia cuando Jenkins patrocinó la campaña gubernamental y subsidió el gobierno de Maximino Ávila Camacho (1937-1941), quien a cambio protegió Atencingo, su gran ingenio azucarero, de un intento expropiador del presidente Cárdenas (Paxman, 2016, 2017).

Tras este intento, el estadounidense diversificó sus activos, incluso en la construcción y compra de cines en Puebla, donde pronto acaparó el mercado. En los años cuarenta y cincuenta, junto con varios socios mexicanos, Jenkins erigió un cuasimonopolio de la exhibición de cine a nivel nacional y una posición fuerte, si no líder, en el financiamiento de películas. Trabajaba de manera separada con socios distintos, principalmente Manuel Espinosa Yglesias y Gabriel Alarcón. El norteamericano invertiría todo o la mayoría del capital necesario para construir cada teatro, pero solo se quedaría con una participación de 50 %; sus socios le reembolsarían la suma equivalente a su propio 50 % desde su porción de las futuras utilidades (Águila, Soler y Suárez, 2007).

Mientras crecían los circuitos de cines de Espinosa y Alarcón, y competían entre sí, el hecho de que tuvieran dueños y gerencias distintas ayudó a evitar la apariencia de un monopolio. Para ser correcto, el negocio era menos un monopolio que un



monopsonio. La colusión entre los dos —bajo la supervisión de Jenkins— en la renta de películas de los distribuidores hollywoodenses y nacionales y en financiar producciones locales redujo sus costos, lo que mantenía sus utilidades artificialmente altas (Águila, Soler y Suárez, 2007; Paxman, 2016).

Desde el inicio, el llamado Grupo Jenkins usaba prácticas monopólicas para subyugar a sus rivales. La palanca que tenía sobre los distribuidores era clave; explica, por ejemplo, cómo Jenkins forzó a Azcárraga a vender su Cadena de Oro de 20 salas. Espinosa Yglesias les avisó a los productores mexicanos y a los agentes hollywoodenses que si seguían surtiendo al Cine Alameda, el teatro principal de Azcárraga, él rehusaría proyectar sus películas en la capital, Puebla, Veracruz y todos los demás mercados donde se estaba convirtiendo en líder. Como resultado, Azcárraga se encontró sin más opción que proyectar películas inferiores. Tras un largo período de pérdidas, Azcárraga vendió su circuito al Grupo Jenkins (Paxman, 2016).

Sin poder contar con circuitos comparables para convencer a los distribuidores de que les ofrecieran precios equivalentes, los exhibidores rivales poco a poco se vendieron a Jenkins. En 1958, un perfil del Grupo Jenkins mostró lo extenso de su imperio. El circuito COTSA de Espinosa y sus empresas afiliadas tenían o arrendaban 900 cines en todo México. La Cadena de Oro de Alarcón y sus filiales tenían o arrendaban unos 700. Solo unos 400 teatros se mantenían independientes (Paxman, 2016).

El dominio del Grupo Jenkins era un fenómeno curioso. ¿Por qué un Estado que se asumía revolucionario le permitió crecer y perdurar, a pesar de la ley antimonopolio de 1934? ¿Y cómo fue posible que el monopolio fuera controlado por un ciudadano estadounidense, a pesar de una prohibición de 1945 de que los extranjeros tuvieran posesión mayoritaria de activos cinematográficos? (Niblo, 1995).⁴

Primero, Jenkins y el Estado asumieron un nexo interdependiente, basado en necesidades mutuas. El gobierno permitió una concentración monopólica de activos en las manos de un estadounidense a cambio del compromiso del Grupo Jenkins de expandir el entretenimiento para los crecientes millones de mexicanos, animando así su aculturación urbana y su unificación nacional. El Grupo Jenkins lo haría por construir, o comprar y remodelar, cientos de cines y usarlos para la proyección de

⁴ Un decreto de la Secretaría de Relaciones Exteriores de abril de 1945 especificó que el cine era uno de los sectores cuyas empresas no podían ser exentas de la llamada «ley del 51 %» de 1944. Esta prohibición pudo haber constituido otro factor a favor de Jenkins, por obstaculizar la entrada de las cadenas de cines estadounidenses en el mercado mexicano de la exhibición.

películas que levantaron la moral, y noticieros que halagaron al gobierno. Por supuesto, los rivales de Jenkins hacían lo mismo, pero ninguno se pudo expandir tan rápido. La construcción de cines era un negocio altamente intensivo en capital, así que solo los inversionistas más ricos pudieron construir una cadena entera, y pudieron acelerar su expansión si se permitían las prácticas monopólicas, sacando a sus rivales del negocio. Al segundo mayor dueño de cines de México, el expresidente Abelardo L. Rodríguez, le fue permitido construir un cuasimonopolio regional en el noroeste. En su momento se estimó que el Grupo Jenkins había construido entre 200 y 300 cines, y comprado y remodelado muchos más (Paxman, 2016).

Durante los años cuarenta, el Estado tenía dos grandes preocupaciones que se relacionaban entre sí: la paz laboral y la cohesión social. La paz laboral era una preocupación debido a la alta inflación que resultó de la guerra y la posguerra; el sexenio de Ávila Camacho atestiguó un número inédito de huelgas (Middlebrook, 1995). A la vista del Estado, el cine proveía «circo al pueblo», entretenimiento barato para las masas; también suministraba el vehículo propagandístico de los noticieros, que se proyectaban antes de la función principal. La cohesión social era una preocupación debido al influjo de millones de personas provenientes del campo a las ciudades durante la industrialización del país. El cine hollywoodense y el cine mexicano conservaban los valores familiares y las «buenas costumbres», y fomentaban el consumismo. El cine mexicano, en lo particular, también propiciaba una relación estable entre ricos y pobres e inculcaba sentimientos de orgullo nacionalista (Monsiváis, 1994; Noble, 2005). La creencia del Estado en el potencial unificador del cine es evidente en una propuesta de ley que Ávila Camacho envió al Congreso: la exposición de motivos señaló la capacidad del cine nacional de fomentar «sentimientos de unidad y cohesión» (Ávila Camacho, 1946). En suma, el Estado necesitaba al Grupo Jenkins para facilitar metas específicas de política pública. El Grupo Jenkins necesitaba al Estado como escudo frente a obreros radicalizados (a diferencia de otros sectores, las huelgas rara vez ocurrieron en sus cines); para eximirlo de los límites sobre accionistas extranjeros; para protegerlo de la amenaza del estatuto antimonopolio de 1934.⁵

Segundo, la interdependencia fue fortalecida por intercambios de favores a nivel individual. Justo como el Grupo Jenkins nació en Puebla, también se originaron allí

⁵ En cuanto a la ley de 1934, vale notar que aunque casi nunca fue aplicada para romper un monopolio, su mera existencia habrá fortalecido la capacidad del Estado de insistir en intercambios de favores de infractores.



las relaciones de simbiosis conveniente que lo protegían (Paxman, 2017). Entre 1938, cuando Jenkins construyó sus primeros cines con Espinosa y Alarcón, y 1941, para cuando había establecido un monopolio de exhibición en el estado, Puebla fue gobernado por Maximino Ávila Camacho, cuya campaña electoral había sido ampliamente financiada por Jenkins. Se creía, además, que Maximino tenía acciones en los cines de Alarcón. En otras palabras, los favores prestados al gobernador le redituaron a Jenkins una inmunidad local de la ley antimonopolios y también protecciones para su negocio azucarero de obreros radicalizados y agraristas armados (Paxman, 2016).

El nexo Jenkins-Maximino y los monopolios locales en cines y azúcar que sostuvo se veían consolidados por el corporativismo, pues el gobernador tuvo a un solo interlocutor en ambos casos. Esto fue políticamente útil: los cines eran conductos para propaganda noticiara que alcanzó a una proporción mucho más grande de la población que los periódicos del estado, y el sector azucarero era de gran importancia en cuanto al empleo, ingresos para el erario y la canasta básica. El nexo en favor de los monopolios se vio favorecido aún más por el personalismo gubernamental. Jenkins y Maximino se reunieron con frecuencia e intercambiaron varios favores financieros (Quintana, 2011; Paxman, 2016).

Dinámicas similares de simbiosis conveniente y personalismo continuaron a nivel nacional. En 1939, Jenkins conoció a Manuel, hermano menor de Maximino, al inicio de su campaña para la presidencia, en una cena privada. Procedió a prestar a Manuel 400 000 dólares para ayudarlo con sus gastos de campaña, un monto especialmente útil dado que la elección de 1940 resultaría sumamente disputada. En 1945, se reportó que los magnates del azúcar (sin duda incluyendo a Jenkins) hicieron un gran donativo colectivo a la campaña de Alemán. También existe la probabilidad de que ambos presidentes hayan sido accionistas secretos en los cines del Grupo Jenkins. Supuestamente Ávila Camacho recibió algunos de los activos de su hermano Maximino cuando este murió en 1945; al salir de la presidencia era un hombre muy rico. En cuanto a Alemán, su fama de enriquecimiento, en mancuerna con varios prestanombres, era ya bien conocida cuando fue presidente. Después, Jenkins seguía reuniéndose con él —tal como una vez confió en una carta a su familia, para «arreglar» sus «asuntos»— (Niblo, 1999; Paxman, 2016).

El corporativismo ayuda a explicar cómo el Estado nutrió y protegió el monopolio. Esto se nota especialmente en los sexenios de Ávila Camacho —cuando el Grupo Jenkins fue acusado primero de prácticas monopólicas y cuando obtuvo una posición preponderante en el Distrito Federal por su compra de la cadena líder COTSA—,

y de Ruiz Cortines —cuando el Grupo Jenkins sufrió múltiples críticas en la prensa y, no obstante, procedió a completar su monopolio al nivel nacional al comprar al único gran rival que quedaba.

Bajo el gobierno de Ávila Camacho, disputas de alto perfil en una de las fábricas textiles de Jenkins, La Trinidad, y su ingenio, Atencingo, se resolvieron por las autoridades federales en favor de los obreros. En La Trinidad, una huelga de dos años finalmente se levantó en julio de 1944 cuando, tras una amplia cobertura en la prensa, el Estado intervino en la fábrica y contrató de nuevo a todo obrero despedido por la gerencia. En Atencingo, un sindicato afiliado a la CTM logró establecer una sección que sindicalizó al ingenio en febrero de 1946. En julio, el presidente dio luz verde para que la cooperativa que surtía caña al ingenio fuera reconstituida como ente autónomo. Como consecuencia de estas dos maniobras en Atencingo, en tan solo seis meses Jenkins perdió su derecho de dictar condiciones de trabajo tanto a sus empleados como a los cañeros (Ronfeldt, 1973; Paxman, 2016).

Como se ha observado, el sexenio avilacamachista fue un período de elevada inflación y numerosas huelgas, de modo que las demandas urgentes del sector laboral del partido gobernante explican en cierta medida el comportamiento contradictorio del presidente hacia Jenkins. Pero solo en cierta medida porque, en cualquier momento, un presidente tenía una gama de opciones para lograr el apaciguamiento de la CTM y otras confederaciones. Entonces, ¿por qué habría actuado Ávila Camacho en contra de uno de sus aliados más ricos y leales?

La segunda parte de la respuesta consiste en dos dimensiones. En un nivel visible, las disputas de la Trinidad y de Atencingo se dieron entre obreros que habían hecho una larga campaña para lograr un trato más justo, campañas que generaban cobertura mediática y notoriedad pública. Apoyar a los trabajadores en tales casos no solo le dio a tres fuerzas laborales distintas beneficios tangibles, sino que significó para el presidente una infusión importante de capital político en sus tratos generales con los sectores laboral y campesino. En un nivel oculto, parece que existía un toma y daca implícito, por el cual el régimen avilacamachista acordó con Jenkins que le permitiría grandes beneficios en un campo, la industria del cine, a expensas de pérdidas menores en otros campos, las cuales servirían al malabarismo corporativista de Ávila Camacho.

Parece que los cálculos corporativistas también orientaron a Ruiz Cortines en sus tratos con Jenkins. Tras su toma de posesión en diciembre de 1952, su régimen impuso un tope sobre los precios de boletos de cine. Como resultado de este favor



a las clases trabajadoras urbanas, México obtendría una de las tasas más altas de asistencia al cine del mundo. En el largo plazo, el tope de precios disminuiría la rentabilidad del sector de exhibición mientras los costos de operación iban en aumento, sobre todo como consecuencia de la devaluación del peso de abril de 1954. Sin embargo, Ruiz Cortines continuó la tradición presidencial de proteger el dominio del Grupo Jenkins. Cuando la prensa criticó intensamente a Jenkins y sus socios en 1953 por sus prácticas monopólicas y por preferir el cine hollywoodense al nacional en sus pantallas, el Estado respondió no con restricciones sino con un generoso plan de financiamiento para producciones locales; y cuando Jenkins logró controlar el nuevo fondo, el gobierno no hizo nada. En 1957, cuando el Grupo Jenkins adquirió al único rival que le quedaba, la cadena del noroeste de Abelardo L. Rodríguez, nuevamente el gobierno no respondió (Paxman, 2016).

Después de más de 15 años de protestas de la industria cinematográfica sobre las prácticas del Grupo Jenkins, el gobierno finalmente actuó. El presidente Adolfo López Mateos expropió sus activos principales en 1960. Se trataba de 365 cines, solo una cuarta parte de lo que controlaba el Grupo, pero eran sus salas más lucrativas, enteramente controladas por COTSA y la Cadena de Oro. Sin embargo, la decisión no significó un castigo tan drástico para Jenkins como le pudo haber parecido al público. Ocho años de precios congelados habían dañado cada vez más los márgenes de utilidad y el Estado continuaría pagando rentas a Jenkins por los edificios de los teatros. El estadounidense tenía ya 82 años y enfocaba su atención en la filantropía y una nueva plantación de algodón en Michoacán (Paxman, 2016). Además Jenkins —y esto probablemente influyó el cálculo del régimen—, a diferencia de casi todos los magnates mexicanos, no tenía una dinastía empresarial familiar que proteger.

4. Caso 2: La familia Azcárraga y la televisión

La familia Azcárraga entró el sector de la radiodifusión en 1930, cuando Emilio Azcárraga Vidaurreta fundó XEW-Radio. Este activo constituyó la piedra angular de la empresa Radio Programas de México, cadena líder en la década de 1940 por ser propietaria o arrendataria de la mitad de las estaciones en el país (Mejía Barquera, 1989; Saragoza, 1991). Sin embargo, fue en la industria televisiva, iniciada a principios de los años cincuenta, donde Azcárraga desarrolló una preponderancia monopólica de manera más plena y de mayor duración.

En 1948 y 1955, los presidentes Alemán y Ruiz Cortines tomaron decisiones sobre la televisión mexicana que, de manera conjunta, formarían al sector durante el resto del siglo XX. La primera fue que la industria debió establecerse no como empresa pública, como la BBC de Gran Bretaña, sino según lineamientos comerciales, como en Estados Unidos. La segunda fue que se le permitiera a las tres estaciones capitales que se lanzaron en 1950, 1951 y 1952, pertenecientes respectivamente al industrial poblano Rómulo O’Farrill, al magnate de radio (y cine) Azcárraga Vidaurreta y al inventor Guillermo González Camarena, fusionarse como empresa única, bajo el pretexto de las pérdidas financieras de las tres. Así, en conjunto, los dos presidentes establecieron la televisión como monopolio privado, lo que perduraría (excepto por un breve segundo experimento con la competencia) hasta 1993 (Saragoza, 1991; Fernández y Paxman, 2013).

La primera decisión incorporaba claramente una simbiosis conveniente.⁶ Que la televisión se estableciera como negocio privado le permitió a Alemán otorgar a su amigo O’Farrill la primera licencia televisiva (Canal 4), tomar él mismo acciones en la empresa y favorecerla con varias ventajas. Para mantener apariencias democráticas, Alemán le dio una segunda licencia (Canal 2) al más experimentado empresario, Azcárraga. Pero luego debilitó la operación de Azcárraga al otorgar una tercera licencia a su principal ingeniero, González Camarena (Saragoza, 1991).

La segunda decisión, que trataba de la fusión, también trajo el sello distintivo de la conveniencia. Ruiz Cortines —que debió su ascenso a la presidencia a Alemán, con quien llevaba amistad desde que los dos iniciaron sus carreras políticas en Veracruz en los años treinta— probablemente aprobó la fusión, en parte, para asegurar que Alemán se beneficiara de su inversión encubierta, la cual había estado en peligro. En 1955, el Canal 4, al que le faltaba el acervo de talento del Canal 2, todavía registraba pérdidas sustanciales, tanto que fue O’Farrill quien propuso la fusión a Azcárraga. La admisión de necesidad de O’Farrill le dio a Azcárraga el mando de Telesistema Mexicano (TSM), como se nombraría el ente combinado (Saragoza, 1991). La familia Alemán sería accionista importante en TSM, renombrado Televisa en 1973, hasta que vendió sus acciones en 1999 (Preston, 1999: 4).

⁶ Este no fue el único factor. Mientras la mayoría de los intelectuales preferían el modelo público, la radio se había establecido en los años veinte y treinta principalmente como negocio privado, así que ya se había sentado un precedente (Mejía Barquera, 1989).



Adicionalmente, se puede considerar que la fusión fue conveniente, y no necesaria, a la luz de su naturaleza única. En las grandes economías sudamericanas, en donde la televisión debutó más o menos al mismo tiempo que en México, los problemas de altos costos y un lento crecimiento de ingresos no fueron pretexto para permitir una fusión monopólica entre rivales privados. En Venezuela, la competencia se formó entre Radio Caracas Televisión (RCTV) y Venevisión, que perduraría durante medio siglo. La rivalidad también surgió en Brasil, al inicio entre TV Tupi y Rede Globo, y luego entre Globo y tres o cuatro redes más (Sinclair, 1999).

Pero la fusión también reflejó un nivel de simbiosis imperativa. Para la presidencia de Ruiz Cortines, el PRI se consolidaba como el partido gobernante hegemónico. No obstante, la cúpula del PRI todavía tenía mucho de qué preocuparse (Gillingham y Smith, 2014). Una facción separatista del PRI había disputado ferozmente la elección de 1952, hubo episodios de violencia durante y después de la campaña y ningún candidato oficial había obtenido un porcentaje tan relativamente bajo del voto como el 74 % de Ruiz Cortines. La convención anual del PRI de 1953 generó titulares sobre el grado inusual de abierta disidencia (Niblo, 1999: 237). En algunos estados, entre ellos Puebla, el Estado de México y San Luis Potosí, los cacicazgos locales —no el presidente— imponían todavía su selección de gobernador y decidieron cuáles políticas federales se cumplirían y cuáles no (Hernández Rodríguez, 2014).

Sobre todo, México todavía era un país geográfica y culturalmente fragmentado, en el cual la mitad de la población era analfabeta y el sentido compartido de mexicanidad era limitado. Fomentar el crecimiento de la televisión al permitir la fusión, para que cada vez más mexicanos pudieran ver sus programas de variedades, que llevaban géneros musicales regionales a una audiencia nacional, y sus noticieros, que siempre alababan al gobierno, podría ayudar a unir la nación e instilar una reverencia al presidente y al partido como nunca antes (González de Bustamante, 2015). Las economías de escala propiciadas por la fusión permitirían a TSM expandirse por todo el país —por medio de estaciones subsidiarias, filiales y repetidoras— con más rapidez que cualquiera de las estaciones originales solas. Así, Ruiz Cortines obtuvo una plataforma mejorada de propaganda para complementar las plataformas principales de los noticieros radiofónicos y cinematográficos.

En cuanto a la industria de la TV, se trataba de un negocio intensivo en capital, tanto para arrancar como para expandirse geográficamente. Azcárraga y O'Farrill todavía sufrían pérdidas cuantiosas debido a que los mexicanos compraban televisores a un ritmo mucho más lento que los estadounidenses, así que los anunciantes estuvieron renuentes a comprometerse con el nuevo medio; para 1955, solo 3 % de los

hogares mexicanos tenían un aparato de televisión (González de Bustamante, 2015). Además, la devaluación del peso de 1954 incrementó sustancialmente el costo de la programación y de los equipos importados.

La interdependencia e intercambio de favores influyeron en las relaciones entre el Estado y la industria televisiva de ese momento en adelante. En 1960, al determinar que México todavía no estaba lo suficiente interconectado, el régimen de López Mateos inauguró un Sistema Nacional de Microondas, que transmitiría señales telefónicas y televisivas en los lugares más remotos del terreno montañoso mexicano. Esta inversión de infraestructura representó un gran subsidio a TSM, pero se hacía más por conveniencia que por necesidad, porque la televisión ya estaba cerca de alcanzar una masa crítica de consumidores, con televisores en 780 000 hogares (Fernández y Paxman, 2013; González de Bustamante, 2015).

También en 1960, el gobierno promulgó una ley de radiodifusión que finalmente se centró en la televisión tanto como en la radio. Entre otras cuestiones, se consideró necesario regular el contenido televisivo para que no ofendiera las buenas costumbres. Esto sí se hizo, pero como favor a Azcárraga se permitió al propio TSM autocensurarse (Fernández Christlieb, 1982). El segundo favor fue que las demandas de críticos para que el Estado limitara la cantidad de programas importados de Estados Unidos y otros países no rindieran fruto. El tercer favor fue que López Mateos rechazara las solicitudes de licencias televisivas capitalinas de otros inversionistas ansiosos de entrar a la industria en expansión. Esta política le sirvió tanto al Estado como a TSM. De nuevo, como partido corporativista, el PRI encontró conveniente que TSM fuera el único interlocutor y propagandista (González de Bustamante, 2015).

En 1967, sin embargo, tras presiones de la iniciativa privada, el régimen de Gustavo Díaz Ordaz otorgó dos nuevas licencias televisivas; las nuevas redes se estrenaron en 1968. Pero ambos, Díaz Ordaz y su sucesor, Luis Echeverría, se hicieron de la vista gorda cuando Azcárraga, ayudado por su hijo, Emilio Azcárraga Milmo, utilizaron todo tipo de prácticas monopólicas para obstaculizar a los nuevos rivales. Estas incluyeron boicots a los anunciantes y a las estrellas que se atrevieran a salir en los canales de la competencia. En 1972 —en una especie de repetición de lo que sucedió en 1955— Echeverría permitió la fusión entre TSM y su competidor principal, TIM. La nueva empresa emergió en 1973 como Televisa (Fernández y Paxman, 2013).⁷

⁷ Luego, en 1973, Echeverría nacionalizó la segunda nueva emisora (Canal 13), que había quedado en manos de un banco estatal tras declararse en bancarota.



Echeverría, el presidente izquierdista-populista-nacionalista, y Azcárraga Milmo, el magnate conservador proestadounidense, no se llevaban bien. Entonces, ¿por qué Echeverría, que pondría a muchas empresas privadas en manos del Estado, no procedió en 1972 con la amenaza de nacionalizar TSM y TIM? La respuesta comporta un reconocimiento pragmático de necesidades mutuas, nuevamente la simbiosis imperativa. La amenaza de Echeverría de nacionalizar la industria televisiva recordó a Azcárraga de su dependencia, como concesionario, de la buena voluntad del Estado; de este modo, trató de apaciguarlo con mejores programas. Y desde la perspectiva del presidente, los Azcárraga eran magnates de los medios muy capaces. Sus telenovelas, conservadoras en el aspecto social, eran ampliamente vistas como el opio popular. El noticiero nocturno, renacido en 1970 como *24 horas*, con Jacobo Zabłudovsky, su locutor servil, llevaría la imagen y las declaraciones del presidente a más mexicanos que si la empresa se le encargara a unos burócratas. Y dada su conocida complicidad con la masacre de Tlatelolco de 1968, Echeverría, el PRI y el Estado en general necesitaban mejorar su imagen tan eficazmente como fuera posible (Krauze, 1996; Fernández y Paxman, 2013; González de Bustamante, 2015).

Durante la mayor parte del cuarto de siglo subsecuente, hasta que muriera Azcárraga Milmo en 1997, Televisa desempeñó un rol sumamente visible como el ministerio de propaganda no oficial y como los «soldados del PRI». Esta etiqueta teatral implicaba la subordinación, pero a la vista de muchos había un nexo más o menos entre iguales: un monopolio político que operaba en simbiosis con un monopolio mediático (Trejo Delarbre, 1985; Lawson, 2002). Esa interdependencia nunca fue más visible que en 1988, cuando el candidato del PRI, Carlos Salinas, casi perdió la elección presidencial. Lo que decidió y consolidó el resultado fue una combinación de fraude electoral y propaganda de Televisa (Trejo Delarbre, 2001).

A cambio, Salinas repitió la taimada táctica de apertura de medios de Díaz Ordaz. Como resultado de presiones privadas —que ahora se habían intensificado por el inicio de las pláticas sobre un Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), lo que Salinas necesitaba mostrar a Estados Unidos y Canadá era que la suya era una nación moderna que acogía la competencia— en 1990 el presidente anunció la venta de la paraestatal Imevisión; esto restauraría la competencia privada en el ámbito televisivo. Pero luego demoró la subasta durante tres años, y después se hizo de la vista gorda cuando Azcárraga revivió las viejas amenazas monopolísticas a sus anunciantes y estrellas, para garantizar que la nueva televisora, TV Azteca, tuviera un comienzo lento. De manera parecida, la Comisión Federal de Competencia, que era el órgano regulador de monopolios recién creado por Salinas, rehusó examinar

Televisa. Además, el presidente compensó a Azcárraga, a quien se le prohibió competir en la subasta de Azteca, otorgándole a Televisa 62 concesiones provinciales con las cuales tenía la posibilidad de crear una cuarta red nacional. Así, una combinación de indulgencia presidencial, nuevas concesiones, una serie de favores menores y el gran auge publicitario asociado con la inminencia del TLC, ayudaron a Azcárraga a encabezar la lista *Forbes* de multimillonarios latinoamericanos en julio de 1993 (Fernández y Paxman, 2013).

La cercanía ideológica de Azcárraga con Salinas, el acogimiento personalista del presidente al magnate —viajaron juntos varias veces a Estados Unidos, los fotografiaron viéndose muy amistosos— cimentó el nexo entre ellos. Estos factores también alimentaron la idea de que Azcárraga era uno de los grandes beneficiarios del amiguismo de la época. ¿Será que el juicio es verídico? No hay evidencia de que ni Salinas ni otro priista de alto rango se beneficiara económicamente de su relación con Azcárraga. Tampoco Azcárraga dependía de los favores de Salinas para que su negocio fuera exitoso. Las utilidades de Televisa y la riqueza de primera liga de Azcárraga debían mucho más al desarrollo emprendedor de un formato de entretenimiento, la telenovela, que la compañía había producido durante 35 años.

Lo que sí existió fue una simbiosis imperativa, que motivaba al Estado y al conglomerado a un nivel institucional. Como cada régimen desde el de Ruiz Cortines, el gobierno salinista necesitaba a Televisa para mejorar su imagen tras el fraude de 1988, moldear las tendencias en las urnas, fomentar el apoyo público al TLC y ofrecer entretenimiento escapista e inspirado en el darwinismo social, que cumpliría la misma función que la del Cine de Oro: complacer a la población y animar a cada clase social a conocer su lugar. Y Televisa dependía del Estado: para renovar automáticamente sus concesiones de radiodifusión, proteger su cuasimonopolio y mantener políticas favorables para la actividad empresarial.

5. Conclusión: dos monopolios, hilos comunes

El 23 de febrero de 1993, Azcárraga participó en un evento que reflejaba los cuatro factores del monopolio mexicano considerados aquí, cuando junto con 28 magnates más asistió a una cena de recaudación de fondos para el PRI, en la casa del exsecretario de Hacienda, Antonio Ortiz Mena. Genero Borrego, presidente del partido, le pidió a cada uno la promesa de 25 millones de dólares para las campañas electorales de 1994. El personalismo presidencial fue claro con la presencia de Salinas, quien



asistió para ayudar a engatusar a los invitados. El corporativismo fue evidente por el hecho de que cada invitado, con la excepción de una media docena de banqueros prominentes, era monopolista o duopolista, representante real de un sector industrial; la invitación significó la aprobación estatal de su preponderancia sectorial y la creencia del PRI en que cada sector era lo suficientemente redituable para que una petición de 25 millones de dólares resultara factible.⁸ La conveniencia de la simbiosis fue evidente en que fueron los líderes del partido quienes pidieron los fondos, lo que en caso de que hubiera un triunfo electoral mejoraría las perspectivas políticas de Borrego y el prestigio global de Salinas, y en la expectativa de que los donadores —la mayoría de los cuales ya se había beneficiado del programa de privatizaciones de Salinas— gozarían de más favores.⁹ Al final, la simbiosis imperativa fue evidente en la necesidad del gobierno de fortalecer la distinción entre este y el partido, para cumplir la promesa de Salinas a Washington y Ottawa (en el contexto de sus autorizaciones pendientes del TLC) de que México se estaba democratizando; así, entre otras cosas, el PRI ya no financiaría sus campañas desde el erario. Mientras tanto, la mayoría de la iniciativa privada creía que el neoliberalismo era el único camino; no podían arriesgar que la izquierda mejorara el desempeño que tuvo en 1988.

Es posible que los monopolios de cine y TV sean, de cierto modo, anómalos, en el sentido en que la interdependencia de Jenkins y los Azcárraga con el Estado estuvo caracterizada, en parte, por servicios propagandísticos que los magnates de otros sectores no podían ofrecer. La cena en casa de Ortiz Mena, no obstante, sugiere que la clase dirigente consideró a los capitanes de la industria en su conjunto, sin importar el sector al que pertenecían, como aliados naturales, una alianza que data de los años veinte, cuando el régimen posrevolucionario necesitaba capacidades como la creación de empleos, el pago de impuestos y la ayuda con préstamos internacionales de los magnates de la época; y los magnates a su vez necesitaban protecciones y garantías del Estado. Dicho esto, hace falta investigar más para determinar la naturaleza exacta de las relaciones características de las empresas privadas más grandes y el Estado, y cómo estas evolucionaron a lo largo de los sexenios.

⁸ Además de Azcárraga, los invitados incluyeron a Jerónimo Arango (supermercados), Alberto Bailleres (minería), Bernardo Garza Sada (acero), Claudio X. González (papel), Jorge Larrea (minería), Ángel Losada (supermercados), Jorge Martínez Guitrón (acero), Adrián Sada (vidrio), Carlos Slim (telefonía), Lorenzo Zambrano (cemento). (Rodríguez Castañeda, 1993: 6-9).

⁹ Al final de la cena, muchos invitados le pidieron favores de intercambio a Salinas (Scherer, 1995: 29-30).

De las evidencias presentadas aquí, pueden extraerse varias deducciones sobre la *prevalencia* del monopolio en el México moderno. Primero, la época posrevolucionaria fue un período fértil para el establecimiento de monopolios en potencia, ya que un Estado que necesitaba consolidar su poder tras diez años de guerra civil buscaba potencias del sector privado con quienes construir apoyos mutuos. Esta dinámica se desarrolló tanto en provincia como en el ámbito nacional. Segundo, las décadas de 1940 y 1950 fueron un tiempo propicio para el desarrollo monopolístico, porque el gobierno estaba ya en manos de políticos que ideológicamente favorecían la empresa privada y, en lo personal, se interesaban en inversiones encubiertas, a diferencia de la toma forzosa de activos que habían favorecido muchos políticos de los años veinte y treinta. Tercero, a partir de 1938, la cultura política corporativista complementaba estas tendencias, ya que a los líderes de México les convenía tener a un solo interlocutor por sector; les fue conveniente no únicamente por propósitos propagandísticos (por medio del cine y la TV) sino de forma más amplia para equilibrar intereses con los de la CTM, porque un fallo en contra de un magnate (tangible o simbólico) podía declararse como una victoria para los obreros en general. Cuarto, el personalismo presidencial llevó a que en muchos casos se tratara a tales interlocutores como amigos, y las amistades suponen aún más intercambios de favores.

También pueden hacerse varias deducciones sobre la *naturaleza* del monopolio, en México y en otras latitudes. Primero, algunos monopolios tienen orígenes locales, en vez de nacionales, por ejemplo en Puebla o la Ciudad de México. Esto significa que las protecciones políticas pueden originarse no con políticos federales sino con gobernadores. Segundo, el equilibrio simbiótico puede cambiar durante el tiempo. En 1955, O'Farrill y Azcárraga necesitaban a Ruiz Cortines y su aprobación de una fusión más de lo que el presidente los necesitaba a ellos (ya que la TV todavía era una plataforma propagandística modesta en relación con la radio o los cines). Por otro lado, Salinas necesitaba más a Televisa que esta al presidente en los tiempos electorales de 1988 (una dinámica que se repetiría con el candidato Enrique Peña Nieto en 2012). Esto implica que la tendencia a veces expresada en la prensa mexicana de calificar a una parte como títere de la otra es, como mucho, una opinión de corto plazo.

Traducción del inglés: Luis Barrón.

Referencias bibliográficas

- Águila, M., Soler M. y Suárez R. (2007). *Trabajo, Fortuna y Poder. Manuel Espinosa Yglesias, un empresario mexicano del siglo XX*. México: CEEY.
- Aguilar M., A. y Carmona, F. (1967). *México. Riqueza y miseria*. México: Nuestro Tiempo.
- Ávila Camacho, M. (1946). Ávila Camacho al Congreso, «Ley que crea la Comisión para el Fomento de la Cinematografía Nacional», 17/i/1946, Archivo General de la Nación, Manuel Ávila Camacho, Exp. 201.1/5.
- Basáñez, M. (1981). *La lucha por la hegemonía en México, 1968-1980*. México: Siglo XXI.
- Bortz, J. y Haber, S., coords. (2002). *The Mexican Economy, 1870-1930*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Camp, R. A. (1989). *Entrepreneurs and Politics in Twentieth-Century Mexico*. Nueva York: Oxford University Press, 1989.
- Ceceña, J.L. (1963). *El capital monopolista y la economía de México*. México: Cuadernos Americanos.
- Cerutti, M. (1999). «Regional Studies and Business History in Mexico since 1975». En Dávila, C. y Miller, R. (coords.). *Business History in Latin America*. Liverpool: Liverpool University Press.
- Concheiro, E., Gutiérrez, A. y Fragoso, J.M. (1979). *El poder de la gran burguesía*. México: Cultura Popular.
- Cosío Villegas, D. (1972). *El sistema político mexicano*. México: Joaquín Mortiz.
- Deans-Smith, S. (1992). *Bureaucrats, Planters, and Workers: The Making of the Tobacco Monopoly in Bourbon Mexico*. Austin: University of Texas Press.
- Espinosa Yglesias, M. (2000). *Bancomer. Logro y destrucción de un ideal*. México: Planeta.
- Fernández, C. y Paxman A. (2013). *El Tigre. Emilio Azcárraga y su imperio Televisa*. México: Grijalbo.
- Fernández Christlieb, F. (1982). *Los medios de difusión masiva en México*. México: Juan Pablos.
- Garrido, L.J. (1989). «The Crisis of *Presidencialismo*». En Cornelius, W.A., Gentleman, J. y Smith, P.H., coords. *Mexico's Alternative Political Futures*. La Jolla, California: Center for U.S.-Mexican Studies.
- Gillingham, P. y Smith, B.T., coords. (2014). *Dictablanda: Politics, Work, and Culture in Mexico, 1938-1968*. Durham, N.C.: Duke University Press.
- González de Bustamante, C. (2015). «*Muy buenas noches*». *México, la televisión y la Guerra Fría. México: Fondo de Cultura Económica*.
- Haber, S. (1989). *Industry and Underdevelopment*. Stanford, California: Stanford University Press.

- Haber, S. (coord.) (1997). *How Latin America Fell Behind: Essays on the Economic Histories of Brazil and Mexico*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Haber, S., coord. (2002). *Crony Capitalism and Economic Growth in Latin America*. Stanford, California: Hoover Press.
- Haber, S., Razo, A. y Maurer, N. (2003). *The Politics of Property Rights*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hamilton, N. (1982). *The Limits of State Autonomy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Hernández Rodríguez, R. (2014). «Strongmen and State Weakness». En Gillingham, P. y Smith, B.T., coords., *Dictablanda: Politics, Work, and Culture in Mexico, 1938-1968*. Durham, N.C.: Duke University Press.
- Jacobo, E., Luna, M. y Tirado, R. (1989). *Empresarios de México. Aspectos económicos e ideológicos*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Krauze, E. (1996). *La presidencia imperial*. México: Tusquets.
- Lawson, C. (2002). *Building the Fourth Estate: Democratization and the Rise of a Free Press in Mexico*. Berkeley: University of California Press.
- Leal, J.F. (1972). *La burguesía y el Estado mexicano*. México: El Caballito.
- Ley Federal de Competencia Económica, LFCE, 1992.
- Ley Federal de Competencia Económica, LFCE, 2006.
- Ley Orgánica del Artículo 28 Constitucional en materia de Monopolios (1934).
- Martínez Nava, J. M. (1984). *Conflicto Estado-empresarios en los gobiernos de Cárdenas, López Mateos y Echeverría*. México: Nueva Imagen.
- Maurer, N. (2002). *The Power and the Money*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Mejía Barquera, F. (1989). *La industria de la radio y la televisión y la política del Estado mexicano (1920-1960)*. México: Fundación Manuel Buendía.
- Middlebrook, K. (1995). *The Paradox of Revolution*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Monsiváis, C. (1994). «Vino todo el pueblo y no cupo en la pantalla». En Monsiváis, C. y Bonfil, C. *A través del espejo*. México: El Milagro.
- Morris, S. (1991). *Corruption and Politics in Contemporary Mexico*. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
- Niblo, S. (1995). *War, Diplomacy, and Development*. Wilmington: SR Books.
- Niblo, S. (1999). *Mexico in the 1940s*. Wilmington: SR Books.
- Noble, A. (2005). *Mexican National Cinema*. London: Routledge.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2017). *Estudio de la OCDE sobre telecomunicaciones y radiodifusión en México 2017*. París: OECD.
<https://doi.org/10.1787/9789264280656-es>



- Ortiz Rivera, A. (1997). *Juan Sánchez Navarro*. México: Grijalbo.
- Paxman, A. (2016). *En busca del señor Jenkins*. México: Debate/CIDE.
- Paxman, A. (2017). «Simbiosis imperativa y conveniente: la evolución del capitalismo de cuates en Puebla, 1920-1940». *Istor* 68.
- Pérez Miranda, R. (1999). *Propiedad industrial y competencia en México*. México: Porrúa.
- Preston, J. (7 de abril de 1999). «One Family Exits Mexican TV Empire», *The New York Times*.
- Quintana, A. (2011). *Maximino Ávila Camacho y el Estado unipartidista*. Puebla: Ediciones de Educación y Cultura.
- Rodríguez Castañeda, R. (8 de marzo 1993). «Borrego, 29 magnates y el presidente de la República». *Proceso* 853: 6-9.
- Romero Ibarra, M.E., Contreras Valdez J.M. y Reyes Méndez J.. coords. (2006). *Poder público y poder privado. Gobierno, empresarios y empresas, 1880-1980*. México: UNAM.
- Ronfeldt, D. (1973). *Atencingo: The Politics of Agrarian Struggle in a Mexican Ejido*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Saragoza, A. (1988). *The Monterrey Elite and the Mexican State, 1880-1940*. Austin: University of Texas Press.
- Saragoza, A. (1991). «Behind the Scenes: Media Ownership, Politics, and Popular Culture in Mexico (1930-1958)». En Camp, R, Hale, C. y Vásquez, J. (coords.), *Los intelectuales y el poder en México*. México: Colegio de México.
- Scherer García, Julio (1995). *Estos años*. México: Océano.
- Sinclair, J. (1999). *Latin America Television*. Nueva York: Oxford University Press.
- Story, D. (1986). *Industry, The State, and Public Policy in Mexico*. Austin, Texas: University of Texas Press.
- Trejo Delarbre, R., coord. (1985). *El Quinto Poder*. México: Claves Latinoamericanas.
- Trejo Delarbre, R. (2001). *Mediocracia sin mediciones*. México: Cal y Arena.
- Valdés Ugalde, F. (1997). *Autonomía y legitimidad*. México: Siglo XXI.
- Wasserman, M. (1993). *Persistent Oligarchs*. Durham, N.C.: Duke University Press.

■ Sobre el autor

Andrew Paxman nació en Londres, Inglaterra, y es profesor de historia y periodismo en el Centro de Investigación y Docencia Económicas, CIDE. Es coautor de *El Tigre. Emilio Azcárraga y su imperio Televisa* y autor de una biografía del magnate William Jenkins, titulado *En busca del señor Jenkins: dinero, poder y gringofobia en México*. Su publicación más reciente es el libro que coordinó, *Los gobernadores: caciques del pasado y del presente*. Su próximo libro (en proyecto) es la historia reciente de la prensa mexicana, desde 1988 hasta nuestros días.

andrew.paxman@cide.edu

<https://orcid.org/0000-0001-6489-4881>

Lineamientos para los autores

The Anáhuac Journal: Business and Economics es una revista semestral de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México.

The Anáhuac Journal recibe artículos inéditos que no se hayan publicado en ningún medio impreso o electrónico, ni que hayan sido postulados de forma simultánea para su publicación en otras revistas u órganos editoriales.

Los artículos deben ser producto de investigaciones y estudios con resultados originales en las siguientes líneas temáticas:

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| a) Derecho corporativo | g) Mercadotecnia |
| b) Gobierno corporativo | h) Economía y estrategia |
| c) Responsabilidad social empresarial | i) Finanzas y contaduría |
| d) Ética empresarial | j) Toma de decisiones |
| e) Liderazgo y dirección | k) Economía |
| f) Emprendimiento e innovación | l) Innovación |

— Sobre el proceso

1. *The Anáhuac Journal* utiliza el sistema de gestión editorial OJS (Open Journal Systems), de ahí que todos los manuscritos enviados por los autores deben ser ingresados en este sistema. Para ello, los autores necesitan registrarse y enviar sus artículos acompañados del formulario de Declaración de autoría, buenas prácticas y cesión de derechos. Se devolverá a los autores/as aquellos envíos que no cumplan estas directrices.
2. Los artículos se enviarán 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 serán siempre sometidos a consideración de árbitros externos a su institución.
3. Una vez aceptado el trabajo en su versión final, el autor cede todos los derechos patrimoniales sobre su obra por tiempo indefinido y otorga consentimiento para que *The Anáhuac Journal* lo reproduzca en distintos medios.
4. Los trabajos autorizados por los árbitros se publicarán en la revista y se notificará a sus autores sobre esta decisión en un plazo máximo de cuatro meses a partir de la recepción del documento.
5. La revista se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales que considere pertinentes.

— Requisitos y aspectos formales para la presentación de los trabajos

Como parte del proceso de envío, los autores/as están obligados a comprobar que su envío satisfaga todos los elementos que se muestran a continuación. Se devolverá a los autores/as aquellos envíos que no cumplan estas directrices. Por políticas editoriales, todos los envíos deben hacerse en esta plataforma, por lo tanto, no se recibirán manuscritos enviados directamente a través de correo electrónico.

— Estructura mínima del trabajo:

- Formato WORD (formato.doc o .docx), tipografía Arial de 12 puntos, interlineado de 1.5 cm.
- La extensión máxima es de 25 hojas tamaño carta (215.9 x 279.4 mm). incluyendo tablas, figuras, referencias y apéndices.
- Los artículos pueden ser escritos en español o inglés y deben incluir el título y un resumen en ambos idiomas. En todos los casos, incluyendo los artículos en español, la calidad del estilo de la versión final es total responsabilidad del autor o autores.
- El resumen será de hasta 180 palabras; deberá incluir máximo 5 palabras clave y la clasificación JEL (Journal of Economic Literature), que puede descargarse de la siguiente liga: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>
- El título, resumen y palabras clave deben ir al comienzo del artículo, en ambos idiomas.
- Deberá incluir una introducción que refleje con claridad los antecedentes del trabajo, su desarrollo y conclusiones.
- Las notas de pie de página deberán estar en la hoja correspondiente y deberán usarse para aclarar conceptos o cuestiones editoriales, pero no para las referencias bibliográficas.
- Las referencias bibliográficas se harán según las normas de la APA. No deben extenderse de modo innecesario y deberán aparecer completas en páginas separadas, ordenadas alfabéticamente y, para cada autor, en orden cronológico, del más antiguo al más reciente. Deben tener la información completa sobre la fuente respectiva, incluyendo el DOI (Digital Object Identifier) cuando esté disponible, y deben insertarse al final del artículo, antes de cualquier apéndice. Los autores deben asegurarse de que haya una correspondencia estricta entre los nombres y años reconocidos en el texto y aquellos listados en la bibliografía, es decir, todos los trabajos citados deberán aparecer en las referencias bibliográficas.
- Las referencias bibliográficas se harán según las normas de la APA que establecen, entre otras, lo siguiente:

a) *Libros*: Autor (apellido e inicial del nombre). Año de publicación (entre paréntesis). Título del libro (en cursivas), Edición (entre paréntesis y solo si se considera importante). Lugar de edición (:), 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* (1ª ed.). Argentina: Paidós.

Libro con más de un autor: Autor(es) (apellido e inicial del nombre). Año de publicación (entre paréntesis). Título del libro (en cursivas). Edición (entre paréntesis), Lugar de edición (:), Editorial: De Mattos, C. y Ducci, M.E. (2005). Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad? (2ª ed.). Santiago: Lom.

Ejemplo: De Mattos, C. y Ducci, M.E. (2005). *Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad?* (2ª ed.). Santiago: Lom.

Note que si el libro está escrito por más de 5, deberá indicarse con un et al. después del primer autor (del latín *et alia* (y otros).

Ejemplo: Dellanegra, G. *et al.* (1983). *Los países del Atlántico Sur: geopolítica de la Cuenca de la Plata*. Buenos Aires: Pleamar.

b) Artículo de revista impresa: Apellido, inicial del nombre. Año de publicación (entre paréntesis). Título del artículo en redondas y entre comillas. Nombre de la revista (en

cursivas), Volumen de la revista, número de edición (entre paréntesis): intervalo de páginas en el que se encuentra el artículo.

Ejemplo: Oszlak, O. (2009). "El Estado transversal". *Encrucijadas UBA*, 8 (26): 2-4.

- c) Artículo de revista en internet: Apellido, inicial del nombre. Año de publicación (entre paréntesis). Título del artículo (en redondas y entre comillas). Nombre de la revista (en cursivas). Volumen de la revista, número de edición (entre paréntesis). Página de internet. Ejemplo: Gadner, H. (1983). "La teoría de las inteligencias múltiples". *Revista Española de Investigación en Educación*, 9 (2). <http://urlinventada.es>

Cualquier otra fuente, como base de datos o enciclopedia en línea debe integrar datos detallados del texto citado: autor si lo hay, si no, directamente el título del texto, año si lo hay y si no lo hay, colocar (s/f) (sin fecha). Y la dirección de internet después de punto.

En el caso de que el texto tenga DOI, incluirlo. Esta es la página para búsqueda de DOI: <http://search.crossref.org/?q=>

Ejemplo: Morey, C. C. *et al.* (2015). "The color-sharing bonus: Roles of perceptual organization and attentive processes in visual working memory". *Archives of Scientific Psychology*, 3: 18-29. <https://doi.org/10.1037/arc0000014>

- Las ilustraciones, fotografías, mapas, diagramas, dibujos, deben tener sus leyendas correspondientes, títulos, una numeración consecutiva, la fuente de donde se obtuvo la información (en caso de ser elaboración propia, hay que señalarlo de esa manera) y deben estar libres de derechos. En caso de imágenes, ilustraciones o dibujos deben estar en alta resolución (300 dpi); en caso de tablas y gráficas deberá enviarse aparte el archivo original en el que fueron creadas (excel, power point, etcétera).
- Los títulos de cuadros y gráficas deben realizarse en tablas de word o excel e ir secuenciados en números arábigos. El cuadro o gráfica debe llevar encabezado en letra negrita tipo Times New Roman y al centro. En la parte inferior debe anotarse la fuente con letra de 10 puntos. En los cuadros debe citarse la fuente (autor y año); con el siguiente formato: bordes (líneas) internos y sencillos, sin bordes izquierdo y derecho en los títulos de cada columna. Las gráficas con borde suave y las barras y líneas en tonos grises. OJO: las fuentes de tablas o gráficos que no sean elaboración propia deben también ir incluidos en las Referencias bibliográficas.
- Las pruebas matemáticas largas y tablas muy detalladas y extensas deberán estar en un apéndice o, en su caso, omitirse. Los autores deberán hacer un esfuerzo por explicar los resultados del significado de las pruebas matemáticas.
- Las ecuaciones deberán presentarse en líneas separadas y centradas. Deberán estar numeradas consecutivamente, en el margen derecho, usando números arábigos entre paréntesis.
- Información del autor(es): en la última página deberán incluirse los datos generales del autor (es): nombre completo, centro o departamento al que se encuentra(n) adscrito(s) laboralmente, dirección postal institucional, dirección de correo electrónico y un breve resumen de su experiencia académica (no mayor a 250 palabras).
- Los manuscritos deben ir acompañados de la carta firmada de aviso de privacidad y cesión de derechos a la revista *The Anáhuac Journal*.

— Aviso de derechos de autor/a

© 2019, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Anáhuac. Reservados todos los derechos. La publicación del artículo en versión impresa implica la cesión total de los derechos de autor (*copyright*) a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México. La revista se reserva el derecho para la reproducción total o parcial del trabajo en otros medios impresos, electrónicos o cualquier otra alternativa, reconociendo siempre su autoría.

— Declaración de privacidad

Los nombres y direcciones de correo electrónico proporcionadas a través de este sitio de internet serán utilizados exclusivamente para los fines establecidos en nuestro Aviso de Privacidad.

Al enviar esta información, otorgo mi consentimiento para que los datos personales que proporciono sean tratados, durante el tiempo que resulte adecuado, por la Universidad Anáhuac México, institución privada de educación superior que opera en su Campus Sur a través de Universidad Anáhuac del Sur, S.C., y en su Campus Norte por medio de Investigaciones y Estudios Superiores, S.C., únicamente para las finalidades establecidas en sus avisos de privacidad integrales, los cuales manifiesto que conozco y que fueron puestos a mi disposición previamente en el vínculo de internet: <http://www.anahuac.mx/mexico>

— Acerca de este sistema de publicación

Esta revista utiliza Open Journal Systems (<https://openjournalssystem.com>), que es un gestor de revistas de acceso abierto y un *software* desarrollado, financiado y distribuido de forma gratuita por el proyecto Public Knowledge Project sujeto a la Licencia General Pública de GNU.

Guidelines for authors

The Anáhuac Journal: Business and Economics is a semiannual publication from the School of Business and Economics at Universidad Anáhuac Mexico.

The Anáhuac Journal receives unpublished articles that have not appeared in any print or electronic media, nor have been simultaneously proposed for publication in other journals or editorial entities.

Articles should come from research and studies, and offer original results in the following subject areas:

- | | |
|------------------------------------|---------------------------|
| a) Corporate law | g) Marketing |
| b) Corporate government | h) Economics and Strategy |
| c) Corporate social responsibility | i) Finance and Accounting |
| d) Corporate ethics | j) Decision making |
| e) Leadership and Management | k) Economics |
| f) Entrepreneurship and Innovation | l) Innovation |

— About the process

1. *The Anáhuac Journal* uses the OPJ (Open Journal Systems) editorial management system, and all manuscripts submitted shall be uploaded to this system. Authors are required to register and submit their articles along with the Statement of authorship, good practices and cession of rights. Articles that do not comply with these guidelines will be returned to the author.
2. Works are submitted to two judges, who will anonymously determine whether: a) to publish the work without changes, b) to publish the work with minor corrections, c) to publish the work after a complete review, or d) to reject the work. In the event the judges are not in agreement in their decision, the text will be sent to a third judge, whose decision will be final. All works submitted will be considered by judges not affiliated with the author's institution.
3. Once the work's final version has been accepted, the author yields all their rights for an unlimited period and grants consent to *The Anáhuac Journal* on their work to reproduce it in any format.
4. Accepted articles will be published in the journal and authors will be notified of this decision within four months from the submission of the original document.
5. The journal reserves the right to make the editorial changes it deems necessary.

— Requirements and formal aspects for submitting works

As part of the submission process, authors are required to confirm their article meets all the following elements. Submissions that do not meet these guidelines will be returned to the author. In accordance with editorial policies, all submissions shall be received through this platform; manuscripts that are sent directly by e-mail will not be received.

— Minimum structure of the work:

- WORD format (.doc or .docx), Arial Font, 12 points and 1.5 cm spacing.
- The maximum length is 25 pages letter size (215.9 x 279.4 mm), including tables, charts, references and appendices.
- Articles may be written in Spanish or English and should include title of the article and an abstract in both languages. In all cases, including articles in Spanish, the stylistic quality of the final version is the responsibility of the author or authors.
- Abstract of up to 180 words, which should include 5 keywords maximum and the JEL (Journal of Economic Literature) classification, which can be downloaded from: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>
- The title, abstract and keywords in Spanish and English should be placed at the beginning of the article.
- An introduction should be included that clearly reflects the work's background, development and conclusions.
- Footnotes should appear on the corresponding page and should not be used for bibliographical references.
- Bibliographical references should follow APA rules. They should not be extended unnecessarily, and should be complete and on separate pages, in alphabetical order, and each author should appear chronologically from the earliest to the most recent. They should have all the information for the corresponding source, including the DOI (Digital Object Identifier), when available, and they should be inserted at the end of the article, before any appendix. Authors should ensure that names and years that appear in the text and those listed in the bibliography match exactly that is, all the works cited in the text should appear in the bibliographical references.
- The bibliographical references should follow APA rules (briefly mentioned following, for further information, visit www.apastyle.org):

a) *Books*. Author (last name and initials). Year of publication (in brackets). Title of the book (in italics), edition (in brackets and only if important). Place of publication (:), Publisher. If there is no publisher, write [s.n.], from the Latin *sine nomine*, which means "without name".

Example: Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado* (1st ed.). Buenos Aires: Paidós.

Books that have more than one author: Author(s) (last name and initials). Year of publication (in brackets). Title of the book (in italics). Edition (in brackets), place of publication (:), Publisher.

Example: De Mattos, C. and Ducci, M.E. (2005). *Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad?* (2nd ed.). Santiago: Lom.

Note that if the article or book is written by 5 authors or more, after the first author write *et al.*, from the Latin *et alia* (and others):

Example: Dellanegra, G. *et al.* (1983). *Los países del Atlántico Sur: geopolítica de la Cuenca de la Plata*. Buenos Aires: Pleamar.

- b) Article in a print publication: Last name, initials. Year of publication (in brackets). "Title of the article" (in quotation marks). Name of the publication (in italics), volume, issue (in brackets): pages on which the article appears.

Example: Oszlak, O. (2009). "El Estado transversal". *Encrucijadas UBA*, 8 (26): 2-4.

- c) Article published online: Last name, initials. Year of publication (in brackets). Title of the article (in quotation marks). Name of the publication (in italics). Volume, issue (in brackets). website.

Example: Gadner, H. (1983). "La teoría de las inteligencias múltiples." *Revista Española de Investigación en Educación*, 9 (2). <http://urlinventada.es>

Any other source, such as a data base or online encyclopedia should include detailed data about the cited text: author (if any), if there is no author, write the title of the text, year (if any, in brackets; if there is no year, n/y), and the website address after the dot.

If the text has a DOI, please be sure to include it at the end of the reference. The DOI can be searched at: www.crossref.org

Example: Morey, C. C. *et al.* (2015). "The color-sharing bonus: Roles of perceptual organization and attentive processes in visual working memory." *Archives of Scientific Psychology*, 3: 18-29. <https://doi.org/10.1037/arc0000014>

- Illustrations, photographs, maps, diagrams and drawings must have their corresponding legends, titles, sequential numbering, and the source of information (when created by the author, this should be indicated) and all images should be free of rights. Images, illustrations or drawings should be in high resolution (300 dpi); tables and charts should be sent separately in the original file in which they were created (Excel, Power Point, etc.).
- Titles of tables and charts should be made in Word or Excel tables with a numeric sequence in Arabic numbers. The heading for the table or chart should be centered and in Times New Roman. Sources should be in font size 10, at the bottom. Tables must cite their source (author and year). The format should be the following: internal and simple borders (lines), without left and right borders on the titles of each column. Charts should have a thin border, and bars and lines should have grey tones. NOTE: the sources for tables or charts that are not created by the author should also be included in the bibliographical references.
- Long mathematical proofs and highly detailed and long tables should be placed in an appendix, or left out. Authors should make an effort to explain the result of mathematical proofs.
- Equations should be presented on separate and centered lines. They should be numbered and sequenced, and the number placed in the right margin in Arabic numbers, in brackets.
- Author information: general information about the author(s) should be included on the last page: full name, center or department and/or university, zip code of the institution, e-mail address, and a summary of their academic experience (no more than 250 words).
- Manuscripts should be accompanied by a signed letter including the privacy notice and the cession of rights to *The Anáhuac Journal*.

— Copyright notice

© 2019, School of Business and Economics, Universidad Anáhuac. All rights reserved. The print publication implies the complete transference of copyrights to the School of Business and Economics, Universidad Anáhuac México. The journal reserves the right to partially or completely copy the work in other print or electronic media, acknowledging its authorship of the article.

— Privacy statement

The names and email addresses provided through this website will be used exclusively for the purposes set out in our Privacy Notice.

By submitting this information, I grant my consent for the personal data I provide to be processed, for as long as is appropriate, by Universidad Anáhuac México, a private institution of higher education that operates on its South Campus through Universidad Anáhuac del Sur, S.C., and in its North Campus through Investigaciones y Estudios Superiores, S.C., only for the purposes established in its comprehensive privacy notices, which I declare that I know and that were previously made available to me on the internet link: <https://www.anahuac.mx/mexico>

— About this publication system

This journal uses Open Journal Systems (<https://openjournalssystem.com>), an open access journal manager and a software developed, funded and distributed freely by the Public Knowledge Project subject to the GNU Public General License.

