


# Contexto y valor

## Perspectivas para la empresa

Carlos Eduardo Romo Bacco  
Neftalí Parga Montoya  
Javier Eduardo Vega Martínez  
Héctor Abraham Cortés Palacios  
*Coordinadores*





# Contexto y valor

## Perspectivas para la empresa



# Contexto y valor

## Perspectivas para la empresa

Carlos Eduardo Romo Bacco  
Neftalí Parga Montoya  
Javier Eduardo Vega Martínez  
Héctor Abraham Cortés Palacios  
*Coordinadores*



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

# Contexto y valor

## Perspectivas para la empresa

Primera edición 2023

D.R. © Universidad Autónoma de Aguascalientes  
Av. Universidad 940, Ciudad Universitaria  
Aguascalientes, Ags., 20100  
editorial.uaa.mx  
libros.uaa.mx

Carlos Eduardo Romo Bacco  
Neftalí Parga Montoya  
Javier Eduardo Vega Martínez  
Héctor Abraham Cortés Palacios  
*Coordinadores*

Neftalí Parga-Montoya, Lesly Katherin Herrera Riveros, Héctor Cuevas Vargas, Rosa Mayela Esparza Mendoza, Héctor Abraham Cortes Palacios, Carlos Eduardo Romo Bacco, María del Carmen Montoya Landeros, Abril Areli Llamas Martínez, Karina Montiel González, Alejandra Marín Alcalá, Berenice Juárez-López y Grace Aileen Ruiz Santoyo.

La presente obra fue realizada a través del proceso de revisión por pares a doble ciego.

ISBN 978-607-8909-62-9

Hecho en México / *Made in Mexico*



# Índice

<b>Prólogo</b>	<b>9</b>
<b>Dinámica rural: El rol de la orientación emprendedora en la reducción de la pobreza</b> <i>Neftalí Parga Montoya</i>	<b>13</b>
<b>Capacidad de absorción de conocimiento en empresas prestadoras de servicios: El impacto de la madurez de la empresa</b> <i>Lesly Katherine Herrera Riveros</i> <i>Héctor Cuevas Vargas</i>	<b>29</b>

**Estructura organizacional con base en los roles de los integrantes de la familia como estrategia de gestión para la supervivencia en las empresas familiares** 57

*Rosa Mayela Esparza Mendoza*  
*Héctor Abraham Cortés Palacios*

**Esquemas de asociatividad en la cadena productiva del chile *Capsicum annum* en el altiplano mexicano** 75

*Carlos Eduardo Romo Bacco*  
*María del Carmen Montoya Landeros*  
*Abril Areli Llamas Martínez*

**La responsabilidad social y la cooperación empresarial: de la vergüenza a la moralidad** 93

*Karina Montiel González*

**El comportamiento de jóvenes universitarios respecto al consumo responsable** 109

*Alejandra Marín Alcalá*  
*Berenice Juárez López*  
*Grace Aileen Ruiz Santoyo*



# Prólogo

El contexto actual del sector empresarial concibe a las unidades económicas generadoras de valor, como una pieza clave en el desarrollo de cualquier país o región, en este sentido la interrelación entre las características propias de la organización, las políticas públicas, las peculiaridades y necesidades de los mercados, el desarrollo estructural regional, entre otras, dan pie al éxito o fracaso de las compañías. Diversos estudios han mostrado la necesidad de construir nuevos conocimientos a partir de las fortalezas de cada uno de los actores que intervienen en las cadenas de valor, así como de las obligaciones que como empresarios se tienen hacia la sostenibilidad local, regional y mundial.

En este libro convergen textos de autores de cinco instituciones de educación superior de diferentes entidades del país para abordar, desde diversos puntos de vista, la complejidad de las cadenas de valor. Con lo anterior, la participación de los autores en diferentes campos del conocimiento contribuye a la conso-

lidación de aportaciones alrededor de los procesos productivos y organizativos de las Unidades Económicas, quienes advierten la generación de valor en las organizaciones y de manera directa, con las LGAC del Cuerpo Académico en Consolidación Competitividad y Cadena de Valor. Consta de seis capítulos en los cuales los autores correspondientes, exponen varios enfoques para contextualizar el entorno y las perspectivas de las organizaciones para la búsqueda de mejores condiciones para su desarrollo propio y el de la región donde se desempeñan.

Las dinámicas que se presentan en los procesos de construcción de riqueza en el campo mexicano se muestran en el capítulo primero. A partir de la identificación de esos problemas estructurales que como sociedad se tienen, específicamente en el sector primario de la economía nacional, se detectan habilidades a desarrollar para alcanzar impactos económicos y sociales de las organizaciones del sector rural.

Las capacidades para adquirir conocimientos que se debieran alcanzar por parte de los empresarios se señalan en el capítulo segundo. El contexto actual de las economías de escala en las que se desempeñan las empresas, muestra la vulnerabilidad de las organizaciones que no se preparan para competir con otras que sí han logrado adaptarse a este cambiante mercado. Los efectos de las capacidades para adquirir conocimientos tendrán beneficios a largo plazo en las empresas, con lo cual, podrán hacer frente a los cambios que se generen en los mercados y en la optimización de los recursos disponibles.

El tercer capítulo aborda cómo los integrantes de la familia asumen roles de importancia para el desarrollo y consolidación de las empresas. Los retos a los que se enfrentan las empresas familiares no son iguales a los de cualquier otro tipo de empresas, ya que los lazos afectivos también forman parte de los obstáculos a superar en la toma de decisiones.

Por varios años, las organizaciones del sector primario en México han tenido dificultades para conjuntarse en la búsqueda de beneficios comunes, algunos esquemas de asociatividad entre productores agrícolas en el Altiplano Mexicano se muestran en el cuarto capítulo. La integración y coordinación entre diferentes eslabones de las cadenas productivas agroalimentarias pudieran ser un detonante del desarrollo del sector y por ende del incremento de la competitividad de las unidades económicas que intervienen en esos procesos de generación de valor.

La cooperación interempresarial como medio para la consolidación de las organizaciones se señala en el quinto capítulo. En esta revisión de literatura, se muestran diversas características inherentes al ser humano que se manifiestan como retos a superar para la consolidación de las relaciones de confianza en las empresas. El fortalecimiento de estos lazos tiene como fin último, la consolidación de la reputación colectiva de la empresa.

Finalmente, el sexto capítulo aborda las percepciones de jóvenes universitarios respecto al consumo responsable. Los análisis realizados por este grupo de investigadores muestran la necesidad de resaltar los impactos que pudieran tener los productos en el medioambiente y que las empresas construyan nuevos mecanismos de mercadeo para satisfacer las necesidades de sus clientes a través de productos y procesos amigables con el medioambiente.

Las perspectivas organizacionales en el sector empresarial se ven influenciadas por cada uno de los actores que intervienen en sus procesos. El contexto en el cual se desempeñan y la generación de valor, darán pie a la búsqueda de alternativas para superar los retos que como organizaciones se tienen, esto a través de la colaboración y confianza interempresarial, también con las relaciones con otros actores de las cadenas productivas, así como la habilitación y adopción de conocimientos para la disminución de la pobreza y el incremento de las oportunidades para el desarrollo local, regional y nacional.



# Dinámica rural: El rol de la orientación emprendedora en la reducción de la pobreza

*Nestali Parga Montoya*

## Resumen

La pobreza es un problema presente en el entorno rural mexicano, su estudio es elemental para reducirla. Este estudio tiene como objetivo principal evaluar los efectos de la orientación emprendedora, innovación y desempeño agrícola en la reducción de la pobreza rural. A través de una regresión lineal se analizaron 156 agricultores del estado de Aguascalientes las variables de estudio. Los resultados presentan hallazgos interesantes sobre los efectos de la innovación y el desempeño agrícola. Una implicación importante es la propuesta de políticas públicas que consideren el impacto social de los programas que son dirigidos a la actividad agrícola.

Palabras clave: pobreza rural, enfoque de capacidades, orientación emprendedora, agricultores.

## Introducción

Las condiciones de vida en los entornos rurales se presentan como la falta de necesidades básicas y aspiracionales que provocan que los individuos no tengan una movilidad social evidente (Tackie *et al.*, 2020). En términos empíricos, el análisis convencional sobre la pobreza en el mundo, parte de la medición del Banco Mundial de clasificar a las personas que viven con menos de \$5.50 dólares al día para considerarlos «pobres» es un aspecto que debe cuestionarse sobre la interpretación de esta métrica. Por esta razón, se hace una aproximación a una nueva forma de medir la pobreza rural y su análisis con factores que pueden influir en reducirla.

En México, la extrema pobreza se concentra principalmente en áreas rurales, donde dos terceras partes de la población rural presenta condiciones de pobreza. Un grupo susceptible de padecer pobreza es el agricultor mexicano por las características reiterativas de economía informal, acceso desigual a recursos naturales, humanos y financieros, además de la reducida visión estratégica hacia actividades económicas que no posibilitan el crecimiento económico y social (Dougherty & Escobar, 2019). Actualmente, el sector agrícola enfrenta un escenario adverso que se caracteriza por tener problemáticas sociales, ambientales y ecológicas que reducen las posibilidades de tener producción agrícola con rendimiento, productividad, bajo impacto ambiental y que ayuden a la seguridad alimentaria. La postura u orientación con que los productores agrícolas enfrentan el complejo entorno local, nacional y global es importante para combatir no solo su propia actividad agrícola, sino, ayudar al desarrollo rural (Gellynck *et al.*, 2015).

El primer aspecto que se considera en el presente capítulo es analizar como la capacidad emprendedora del agricultor ayuda a elevar las condiciones de igualdad en el entorno rural. El cual se justifica por la carencia de estudios que tengan resultados similares sobre la pobreza y el papel que tiene el emprendimiento en la reducción de la pobreza rural. Aunque se tienen antecedentes teóricos sobre una posible relación de la orientación emprendedora de los agricultores sobre la reducción de la pobreza rural, el enfoque utilizado evalúa las

habilidades de emprendimiento (Al Mamun *et al.*, 2017; Kumar *et al.*, 2018; E. Y. Naminse & Zhuang, 2018) y no una postura estratégica de emprendimiento que favorezca la creación de nuevos productos agrícolas, una actitud proactiva o una postura agresiva hacia el riesgo. Por tanto, se propone el objetivo de evaluar la influencia de la orientación emprendedora sobre la reducción de la pobreza rural.

De la misma manera, la literatura tiene considerado que uno de los elementos fundamentales para atender el crecimiento económico es la innovación (Gaffney *et al.*, 2019). Sin embargo, se desconoce cuál es el impacto de la innovación sobre las condiciones de pobreza del entorno rural. Por tanto, es factible hacer la propuesta de medir el rol de la innovación en la reducción de la pobreza rural para conocer la retribución social que tiene la innovación en un aspecto que no se considera enteramente económico. Estudios previos han considerado que si existe una disminución de la pobreza rural cuando se tiene un ecosistema innovador (Berdegué & Escobar, 2002; Maulu *et al.*, 2021).

En este sentido, también se hace una aproximación del desempeño que tienen las actividades agrícolas en el estado para saber si tienen alguna influencia en la reducción de la pobreza rural. Autores como Arham *et al.* (2020), Boni (2022) y Tambo *et al.* (2020) han señalado que cuando hay crecimiento agrícola se mejoran las condiciones rurales para los individuos. Aunque es de cuestionarse el enfoque utilizado porque se valen de las mediciones convencionales del Banco Mundial. La aportación del presente estudio es evaluar la reducción de la pobreza rural con una escala multidimensional que valora los servicios médicos, acceso al conocimiento y mayores oportunidades de negocio en las comunidades rurales. Por tanto, se hace la propuesta de medir la influencia del desempeño de la actividad agrícola sobre la reducción de la pobreza rural para determinar si las actividades agrícolas de la región contribuyen a crear desarrollo humano, económico y social.

Así pues, se tiene la estructura del presente estudio como sigue: la revisión teórica que justifica las perspectivas de las variables de estudio que se utilizan para realizar la comprobación de las hipótesis. Luego, se tiene la metodología que explica la herramienta que se utilizará para la inferencia estadística, la muestra y las escalas utilizadas. Se exponen los resultados del estudio empírico, así como la discusión de los hallazgos presentados contra la teoría consultada. Por último, se presentan las conclusiones junto con las implicaciones del estudio.

## Revisión de la literatura

### Pobreza rural

La pobreza rural y la disparidad de la distribución de la riqueza es un problema elemental en la sociedad hoy en día, esto es, porque las condiciones de vida de las personas es diferente de acuerdo con las oportunidades que se le presentan en los contextos rurales (Boni, 2022). Múltiples estudios discuten sobre la concepción de la pobreza, hay vigorosos debates sobre los límites comparativos de lo que puede entenderse como pobreza. La medida regularmente usada es la que parte de la UNDP (2023), sin embargo, es cuestionable porque reduce el resultado de la valoración a una simplificación monetaria de información que no proporciona las condiciones de vida de una persona. Por esta razón, para discutir la pobreza tiene sentido que se extienda el panorama de su concepción. El estudio de Sen, (2008) fundamenta el término de la pobreza enfocándose en la libertad y la responsabilidad efectiva de la sociedad bajo principios de justicia social.

El enfoque de capacidades define a la pobreza como la carencia de recursos y herramientas básicas que un individuo tiene para aprovechar oportunidades de desarrollo humano, económico y social (Robeyns, 2009). La complejidad de las condiciones de vida de las personas lo posibilitan o limitan su movilidad social (Rauschmayer & Lessmann, 2013). La noción del enfoque de capacidades es promover los funcionamientos que tienen valor para la sociedad (como alimentación, libertad, abrigo, etc.) (Nussbaum, 2013). Con los funcionamientos, las personas estamos facultados para hacer y ser en tres estados principales: política, económica y socialmente (Basta, 2014). La privación de alguno de estos funcionamientos representa pobreza que lo someten a carencias de su libertad (Alkire, 2008). El enfoque de capacidades ofrece la posibilidad de evaluar factores que reducen la pobreza rural y que atañen el desarrollo humano en diferentes condiciones. Para el caso del presente capítulo se utiliza esta postura teórica para analizar las habilidades necesarias que podrían incrementar las oportunidades de movilidad social y la calidad de vida de las personas que tienen como actividad la agricultura en zonas rurales.



## Orientación emprendedora y la reducción a la pobreza rural

En la literatura, el emprendimiento se define como el principio de novedad, la cual puede lograr la entrada a un nuevo mercado a través de la oferta de productos o servicios nuevos (Al Mamun *et al.*, 2017). Sin embargo, la orientación emprendedora se concibe como una postura basada en prácticas, actitudes y toma de riesgo que define la orientación estratégica que una organización o un individuo puede tomar (Kumar *et al.*, 2018). El rol de la orientación emprendedora ayuda a los individuos a establecer actividades emprendedoras porque evalúa la inclinación que tienen para innovar, ser proactivos y tomar riesgo (Bolton & Lane, 2012).

Los agricultores requieren de la capacidad de emprender para reorientar su actividad agrícola hacia la innovación y prácticas de gestión que mejoren sus condiciones económicas y sociales (E. Y. Naminse & Zhuang, 2018). Las actividades emprendedoras son componentes esenciales para el crecimiento económico rural (E. Naminse *et al.*, 2016). El emprendimiento, de cierta forma además de que promueve el empleo (Zhang *et al.*, 2023), reduce la pobreza rural porque promueve la autorrealización y mejora la seguridad alimentaria (Esiobu *et al.*, 2015). Por lo tanto, se propone la siguiente hipótesis:

H<sub>1</sub>: Existe influencia de la orientación emprendedora de los agricultores en la reducción de la pobreza rural.

## Innovación y la reducción de la pobreza rural

Aunque el concepto de innovación ha sido discutido por mucho tiempo. Los estudios más sobresalientes definen a la innovación como las actividades desempeñadas por una organización que son novedosas en cuatro aspectos principales: de productos, de procesos, de gestión y marketing (Cuevas-Vargas & Parga-Montoya, 2018; Oslo Man., 2007). La innovación incrementa la producción, así como reduce el impacto ambiental de las actividades económicas, en el caso de la agricultura, es un elemento clave para obtener ganancias y tener mayor eficiencia en el uso del suelo, insumos y productos agrícolas (Gaffney *et al.*, 2019).

Por ejemplo, la adopción de nueva tecnología reduce los costos marginales con mayor productividad, aunque es conocido que los sectores más vulnerables como lo son los agricultores, un ecosistema de innovación abierta, pone en posiciones favorables a los actores con incentivos institucionales y la disponibilidad de mayor tecnología (Berdegué & Escobar, 2002). Los esquemas de innovación dependen en gran medida de la facilidad que fluye el conocimiento, se relacionan los especialistas y se informan de los beneficios de la innovación, por tanto, la respuesta de estos esquemas se reflejan en la percepción que el agricultor tiene sobre la innovación y las ventajas competitivas que representa (Maulu *et al.*, 2021). La hipótesis de esta relación quedaría como sigue:

H<sub>2</sub>: Existe influencia de la innovación agrícola en la reducción de la pobreza rural.

## Desempeño de la actividad agrícola y la reducción de la pobreza rural

El desempeño de la actividad agrícola es el reflejo de las habilidades y conocimientos que los agricultores tienen en su haber para empoderar su negocio. Asimismo, el desempeño se manifiesta en la infraestructura disponible y el acceso a mayor conocimiento, tecnología e información que es usada en el ecosistema agrícola (Boni, 2022). La relación del desempeño en el bienestar humano ha sido poco investigado, sin embargo, estudios como el de Tambo *et al.* (2020) muestran que hay una expectativa entre el mejoramiento de la actividad agrícola con la mejora de condiciones rurales. De igual forma, los hallazgos obtenidos por Arham *et al.* (2020) también dejan entrever una relación positiva entre el crecimiento agrícola y la pobreza rural. En el estudio de Boni (2022) se comprobó que la actividad económica agrícola si reduce la pobreza rural cuando viene acompañada de una infraestructura que facilita la accesibilidad a insumos, conocimiento en marketing y gestión de precios. Se hace la siguiente hipótesis:

H<sub>3</sub>: Existe influencia de la orientación emprendedora de los agricultores en la reducción de la pobreza rural.

## Metodología

Se consideró un análisis de regresión lineal múltiple para evaluar: los efectos de la orientación emprendedora, innovación, desempeño de la actividad agrícola de los agricultores sobre la reducción de la pobreza. La población analizada fueron los agricultores ubicados en el estado de Aguascalientes contactados por medio de los Sistemas Producto considerados por la Secretaría de Desarrollo Rural y Agroempresarial. El periodo de recolección fue de enero a abril de 2022. El instrumento con el que se levantó información se compone de cuatro constructos para analizar las variables del presente capítulo: 1) orientación emprendedora; 2) innovación, 3) desempeño empresarial; y 4) reducción de la pobreza rural. La edad promedio de los agricultores fue de 49 años. En la tabla 1, se muestran las características de la muestra que se consideraron como variables de control en el análisis de regresión lineal. El sexo predominante fue *hombre*. La mayoría no ha tenido la necesidad de migrar a los Estados Unidos de América y la escolaridad con mayor presencia fue la secundaria.

Tabla 1. Características de la muestra.

<i>Sexo</i>	Hombre	140	<i>Educación</i>	Sin escolaridad	3
	Mujer	16		Primaria	33
<i>Migración a los Estados Unidos</i>	Sí	45		Secundaria	37
	No	100		Media superior	28
				Licenciatura	47
				Posgrado	3

Fuente: Elaboración propia.

## VARIABLES

Para los constructos de orientación emprendedora, innovación y desempeño de la actividad agrícola, se utilizaron las escalas de Gellynck *et al.* (2015). Para orientación emprendedora se adaptaron cinco indicadores que miden la postura sobre incorporar nuevas ideas de negocio a pesar del riesgo o competir con los demás agricultores. La innovación se evaluó con dos indicadores que mi-

den sobre la incorporación de nueva información o tecnología en los productos agrícolas. Para desempeño de la actividad agrícola se tomaron en cuenta cuatro indicadores que analizan la reducción de costos, incrementos en ingresos y superficie cultivada, así como, la percepción positiva del negocio en los próximos tres años. En el caso del constructo de reducción a la pobreza rural, se adaptó la escala creada por Naminse y Zhuang (2018), la cual considera cuatro indicadores que miden el acceso a servicios médicos y mayores ingresos, se complementó la escala con dos indicadores que miden los servicios públicos (agua, drenaje, etc.). Se evaluó a través de una escala Likert (1=Total desacuerdo; 5=Total acuerdo) para las escalas consideradas en el estudio.

## Resultados

Los resultados descriptivos se presentan en la Tabla 1, junto con el factor de inflación de varianza que se requiere validar para evitar problemas de multicolinealidad de variables. Se pudo observar que la orientación emprendedora de los agricultores tuvo un valor de 3.8 (De acuerdo) con una desviación de .98. La innovación está presente con un 3.7 (De acuerdo) con una desviación de 1.21. El desempeño de la actividad agrícola se valuó con un 3.0 (Ni desacuerdo ni de acuerdo) con una desviación de 1.08. Para la reducción de la pobreza, la media fue de 3.1 (Ni desacuerdo ni de acuerdo) y una desviación de .93. En la Tabla 2, se muestra las correlaciones de las variables de estudio, se encontraron correlaciones estadísticamente significativas desde .21 hasta .51. En el caso de la orientación emprendedora, las correlaciones fueron significativas con la innovación ( $r=.43^{***}$ ;  $r^2=.18$ ), el desempeño ( $r=.27^{***}$ ;  $r^2=.07$ ) y la reducción de la pobreza rural ( $r=.33^{***}$ ;  $r^2=.11$ ), por lo que, esto refleja la relevancia de la capacidad emprendedora de los agricultores para innovar, tener mayor desempeño y ayudar a la reducción de la pobreza. Para la innovación, los resultados obtenidos son positivos y significativos, asimismo, con el desempeño ( $r=.51^{***}$ ;  $r^2=.26$ ) que con la reducción de la pobreza rural ( $r=.26^{***}$ ;  $r^2=.07$ ). Por tanto, se puede interpretar que la innovación tiene mayor relevancia para el desempeño de la actividad agrícola del propio agricultor que para reducir la pobreza rural. Los resultados de las correlaciones con el desempeño fueron significativos y positivos con la reducción de la pobreza rural ( $r=.21^{***}$ ;  $r^2=.04$ ). En general, los resultados obtenidos son consistentes con la literatura previamente revisada (Boni, 2022; Maulu *et al.*, 2021; E. Y. Naminse *et al.*, 2019). Un hallazgo relevan-

te es la relevancia de la orientación emprendedora del agricultor para reducir la pobreza rural más que su impacto sobre el desempeño de la actividad agrícola.

Tabla 2. Descriptivos y correlaciones.

		Media	D.E.	VIF	1	2	3	4
1	Orientación emprendedora	3.8	.98	1.3	(.89)			
2	Innovación	3.7	1.21	1.7	.43***	(.93)		
3	Desempeño	3.0	1.08	1.5	.27***	.51***	(.86)	
4	Reducción a la pobreza rural	3.1	.93	--	.33***	.26***	.21***	(.82)
Observaciones = 156 Coeficientes de Cronbach son reportados entre paréntesis * $p < .1$ ; ** $p < .05$ ; *** $p < .01$								

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la determinación de los efectos de las variables de estudio sobre la reducción de la pobreza rural se tuvieron hallazgos importantes (véase la tabla 3). El primer modelo presentado fue significativo y positivo ( $r^2 = .327$ ;  $F = 37.210^{***}$ ), de igual forma, se muestra que solo la orientación emprendedora del agricultor tuvo una influencia significativa y positiva ( $B = .303^{***}$ ;  $E.E. = .082$ ). En los modelos B, C, D y E se consideraron las variables de control ya conocidas: edad, sexo, educación y migración. Para el modelo B se tuvo que fue significativo ( $r^2 = .135$ ;  $F = 4.320^{***}$ ), la variable orientación emprendedora del agricultor fue significativa y positiva ( $B = .339^{***}$ ,  $E.E. = .078$ ). En el modelo C y D no se tuvieron efectos significativos ( $r^2 = .056$ ;  $F = 1.610^{***}$ ;  $r^2 = .043$ ;  $F = 1.226^{***}$ ), aunque se tuvieron efectos positivos y significativos por parte de la innovación ( $B = .177^{**}$ ,  $E.E. = .073$ ) y el desempeño de la actividad agrícola ( $B = .157^{**}$ ,  $E.E. = .078$ ). Para el último modelo, se tuvo una significancia del 5% ( $r^2 = .143$ ;  $F = 3.193^{***}$ ), la orientación emprendedora fue significativa y positiva al 1% ( $B = .304^{**}$ ,  $E.E. = .085$ ). De la misma manera, ninguna de las variables de control tuvo impacto sobre la reducción de la pobreza rural.

Tabla 3. Análisis de Regresión Lineal Múltiple (Reducción de la pobreza rural).

	A	B	C	D	E
<i>Constante</i>	1.627	1.761	2.506	2.766	1.509
	(.309)	(.735)	(.749)	(.729)	(.770)
<i>Variables de Control</i>					
<i>Edad</i>		.001	.002	.000	.002
		(.005)	(.006)	(.005)	(.005)
<i>Sexo</i>		-.118	-.066	-.097	-.075
		(.248)	(.262)	(.262)	(.251)
<i>Educación</i>		.020	.005	.024	.008
		(.072)	(.076)	(.076)	(.073)
<i>Migración</i>		.027	-.055	-.121	.019
		(.173)	(.179)	(.180)	(.175)
<i>Variables</i>					
<i>Orientación emprendedora</i>	.303***	.339***			.304***
	(.082)	(.078)			(.085)
<i>Innovación</i>	.041		.177**		.044
	(.076)		(.073)		(.086)
<i>Desempeño de la actividad agrícola</i>	.066			.157**	.057
	(.079)			(.078)	(.088)
<i>R<sup>2</sup></i>	.145	.135	.056	.043	.143
<i>R<sup>2</sup>-Ajustada</i>	.128	.103	.021	.008	.098
<i>F</i>	8.603***	4.320***	1.610	1.226	3.193**
<b>Observaciones</b>	156				
Variable dependiente: Reducción de la pobreza rural. Los coeficientes y errores estándar son reportados entre paréntesis. *p<.1; **p<.05; ***p<.01;					

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos, teniendo como base las hipótesis propuestas. En primera instancia, la orientación emprendedora fue significativa y positiva, lo que coincide con la literatura consultada (E. Y. Naminshe

*et al.*, 2019; Zhang *et al.*, 2023). Teniendo como hallazgo empírico que las capacidades emprendedoras de los agricultores son importantes para reducir la pobreza rural de la región. Por tanto, la postura hacia la innovación, proactividad y arriesgar capital es necesario para cambiar las condiciones de vida de los agricultores.

Por otro lado, la innovación, en los modelos A, C y D no se tuvo relevancia estadística para considerarlo un factor de influencia para la reducción de la pobreza rural. A pesar de que la literatura ha señalado que la innovación es un elemento trascendental para reducir las desigualdades (Berdegué & Escobar, 2002; Maulu *et al.*, 2021), de alguna forma, en la muestra analizada los resultados no fueron coincidentes. Esto puede ser explicado por las características que el ecosistema de innovación no se realiza desde un enfoque de bienestar social o colectivo, sino, desde el aprovechamiento individual de la capacidad de innovación, es decir, con el único fin de mejorar el desempeño económico de la actividad, mas no social.

Como último punto de la discusión, también se pudo observar un hallazgo en la influencia del desempeño de la actividad agrícola sobre la reducción de la pobreza rural. En los modelos A, D y E se muestra que no hubo impacto significativo ni positivo ni negativo del desempeño agrícola sobre la reducción de la pobreza rural, por lo que la evidencia empírica no coincide con los estudios consultados, tanto para Arham *et al.* (2020); Boni (2022) y Tambo *et al.*, (2020) existe una reducción de la pobreza rural cuando se mejoran las actividades agrícolas. No obstante, para la muestra analizada no se tienen resultados que avalen esa relación. De la misma forma que en la hipótesis anterior, es posible que los agricultores lleven a cabo su actividad agrícola sin un fin comunitario que tenga relevancia social, sino un beneficio individual que solo retribuye en el agricultor.

## Conclusiones

Se alcanzaron los objetivos del presente trabajo al comprobar las hipótesis de estudio. La primera hipótesis fue significativa y positiva, por lo que estos resultados tienen implicaciones prácticas y teóricas que tienen que ver sobre la importancia de las habilidades emprendedoras que se deben desarrollar en los agricultores para que su actividad agrícola tenga no solo impacto económico,

sino también impacto social. Como primera aportación teórica es de resaltar que los estudios analizados en la literatura consideran habilidades emprendedoras, sin embargo, para este estudio se consideró la teoría desarrollada por Covin *et al.* (1991), aunque con la aportación de Gellynck *et al.* (2015) que se orientó a valorar a los agricultores. Por tanto, es una aportación la discusión de la reducción de la pobreza desde una visión de la teoría corporativa. En el caso de la aportación empírica, es importante ofrecer conocimiento a los involucrados al hacer políticas públicas que tienen que ver con el campo agroalimentario para referir sobre qué tipo de habilidades y conocimientos necesitan los agricultores para reducir la pobreza rural en la región.

Con respecto a las dos hipótesis restantes, se tuvieron resultados no significativos, sin embargo, estos hallazgos son importantes por las implicaciones, principalmente prácticas, que tienen en el contexto rural del estado de Aguascalientes. La innovación es un factor clave para el crecimiento económico de una región (Burrus *et al.*, 2018), no obstante, eso no implica que se refleje en la igualdad de condiciones para los integrantes de las comunidades rurales, por lo que, esto tiene relevancia para la política de innovación que se lleva a cabo en el estado para reconsiderar a la innovación como un motor de cambio social y no solo económico.

En el caso del desempeño de la actividad agrícola, fue evidente que la producción agrícola tiene que apoyar a la redistribución de la riqueza del estado para que no existan desigualdades en el entorno rural. En este sentido, es conveniente analizar los programas de apoyo y soporte a la actividad agrícola que se devengan en apoyos de carácter social y no meramente económicos que perpetúan la carencia de recursos y herramientas básicas para el desarrollo humano, económico y social. Esto, teniendo entendido que la actividad agrícola debe ser el instrumento económico que posibilita a las personas hacia una movilidad social.

## Referencias

Al Mamun, A., Kumar, N., Ibrahim, M. D., & Bin Yusoff, M. N. H. (2017). Validating the measurement of entrepreneurial orientation. *Economics and Sociology*, 10(4), 51-66. <<https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-4/5>>.



- Alkire, S. (2008). Choosing dimensions: The capability approach and multidimensional poverty. *The Many Dimensions of Poverty*, 89-119. <<https://doi.org/10.1057/9780230592407>>.
- Arham, M. A., Fadhli, A., & Dai, S. I. (2020). Does Agricultural Performance Contribute to Rural Poverty Reduction in Indonesia? *Jejak*, 13(1), 69-83. <<https://doi.org/10.15294/jejak.v13i1.20178>>.
- Basta, C. (2014). From justice in planning toward planning for justice: A capability approach. *Planning Theory*, 15(2), 190-212. <<https://doi.org/10.1177/1473095215571399>>.
- Berdegú, J. A., & Escobar, G. (2002). Rural diversity, agricultural innovation policies and poverty reduction. Julio A. Berdegú and Germán Escobar. *Research & Extension Network*, 122, 1-20.
- Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education and Training*, 54(2-3), 219-233. <<https://doi.org/10.1108/00400911211210314>>.
- Boni, Y. (2022). Agricultural Development's Influence on Rural Poverty Alleviation in the North Buton Regency, Indonesia—The Mediating Role of Farmer Performance. *Economies*, 10(10). <<https://doi.org/10.3390/economies10100240>>.
- Burrus, R. T., Edward Graham, J., & Jones, A. T. (2018). Regional innovation and firm performance. *Journal of Business Research*, 88(June 2017), 357-362. <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.042>>.
- Cuevas-Vargas, H., & Parga-Montoya, N. (2018). *Information and Communication Technologies Adoption of SMEs in an Emerging Country: Implications on Process Innovation for better Business Performance*. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94457671009>>.
- Dougherty, S. M., & Escobar, O. R. (2019). What policies to combat labour informality? Evidence from Mexico. *Applied Economics*, 51(38), 4176-4190. <<https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1591597>>.
- Esiobu, N., Onubuogu, G. C., & Ibe, G. O. (2015). Analysis of Entrepreneurship Development in Agriculture among Arable Crop Farmers in Imo State, Nigeria. *International Journal of African and Asian Studies*, 7(2015), 92-100.
- Gaffney, J., Challender, M., Califf, K., & Harden, K. (2019). Building bridges between agribusiness innovation and smallholder farmers: A review. *Glo-*

- bal Food Security*, 20(September 2018), 60-65. <<https://doi.org/10.1016/j.gfs.2018.12.008>>.
- Gellynck, X., Cárdenas, J., Pieniak, Z., & Verbeke, W. (2015). Association between Innovative Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, and Farm Business Performance. *Agribusiness*, 31(1), 91-106. <<https://doi.org/doi:10.1002/agr.21394>>.
- Jeffrey G. Covin, D. P. S., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 5-21. <<https://doi.org/10.1177/104225879101600102>>.
- Kumar, N., Al Mamun, A., Ibrahim, M. D., & Bin Yusoff, M. N. H. (2018). Entrepreneurial orientation and antecedents of low-income household heads in Kelantan, Malaysia. *Journal of International Studies*, 11(1), 140-151. <<https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-1/10>>.
- Maulu, S., Hasimuna, O. J., Mutale, B., Mphande, J., & Siankwilimba, E. (2021). Enhancing the role of rural agricultural extension programs in poverty alleviation: A review. *Cogent Food and Agriculture*, 7(1). <<https://doi.org/10.1080/23311932.2021.1886663>>.
- Naminse, E. Y., & Zhuang, J. (2018). Does farmer entrepreneurship alleviate rural poverty in China? Evidence from Guangxi province. *Plos One*, 13(3), 1-18. <<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0194912>>.
- Naminse, E. Y., Zhuang, J., & Zhu, F. (2019). The relation between entrepreneurship and rural poverty alleviation in China. *Management Decision*, 57(9), 2593-2611. <<https://doi.org/10.1108/md-11-2017-1153>>.
- Naminse, E., Zhuang, J.-C., & Awuni, J. (2016). Economic Growth, Farmer Entrepreneurship and Rural Poverty Alleviation in China: A Critical Review. *Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology*, 11(4), 1-15. <<https://doi.org/10.9734/ajaees/2016/26034>>.
- Nussbaum, M. C. (2013). *Creating Capabilities. The Human Development Approach*. Belknap Press of Harvard University Press. <<https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674072350>>.
- Oslo Manual (2007). *Oslo Manual*. <<https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>>.
- Rauschmayer, F., & Lessmann, O. (2013). Nussbaum's Capability Approach and Future Generations. *Journal of Human Development and Capabilities*, 14(1), 21-39. <<https://doi.org/10.1080/19452829.2012.747488>>.

- Robeyns, I. (2009). Capability approach. In *Handbook of economics and ethics*. Edward Elgar Publishing.
- Sen, A. (2008). The Idea of Justice. *Journal of Human Development*, 9(3), 331-342. <<https://doi.org/10.1080/14649880802236540>>.
- Tackie, E. A., Chen, H., Ahakwa, I., Atingabilli, S., Ansah, K. A., & Baku, R. (2020). Integration of Economic, Educational and Socio Cultural Capabilities for Rural Poverty Alleviation in Northern Ghana. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(1), 528-535. <<https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd37988.pdf>>.
- Tambo, J. A., Uzayisenga, B., Mugambi, I., Bundi, M., & Silvestri, S. (2020). Plant clinics, farm performance and poverty alleviation: Panel data evidence from Rwanda. *World Development*, 129, 104881. <<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.104881>>.
- UNDP. (2023). *United Nations Development Program*. <<https://www.undp.org/>>.
- Zhang, Y., Yang, C., Yan, S., Wang, W., & Xue, Y. (2023). Alleviating Relative Poverty in Rural China through a Diffusion Schema of Returning Farmer Entrepreneurship. *Sustainability*, 15(2), 1380. <<https://doi.org/10.3390/su15021380>>.



# Capacidad de absorción de conocimiento en empresas prestadoras de servicios: El impacto de la madurez de la empresa

*Lesly Katherine Herrera Riveros  
Héctor Cuevas Vargas*

## Resumen

La capacidad de absorción del conocimiento (CAPAB) es un tema que ha despertado el interés de diferentes académicos, sin embargo, existen escasas investigaciones que examinan el impacto de los factores que le preceden. Es por ello que el objetivo de este estudio es analizar la influencia de la madurez de las organizaciones en su nivel de CAPAB. Con ese fin, se emplea un enfoque metodológico cuantitativo mediante un estudio no experimental de tipo transversal, utilizando el análisis de la varianza (ANOVA) para verificar dicha influencia. Adicionalmente, se aplicó el test de Tukey para identificar entre qué grupos se encuentran las desigualdades. Los hallazgos revelan que la madurez de las organizaciones influye en la CAPAB, pero únicamente en la dimensión de CAPAB potencial. Se encuentra que las empresas más jóvenes se enfocan más en esta dimensión que las

empresas de tres años o más. Estos resultados tienen implicaciones para los tomadores de decisiones a fin de potencializar esta capacidad dinámica al interior de sus organizaciones.

Palabras clave: CAPAB, adquisición, asimilación, transformación, explotación, ANOVA.

## Introducción

La globalización, la tecnología y la digitalización han creado una sociedad interconectada y altamente competitiva donde la capacidad de absorción del conocimiento (CAPAB) es clave para el éxito empresarial y económico. Un ejemplo de lo anterior es el uso de la inteligencia artificial para acceder más rápida y precisamente a grandes cantidades de información. Esto permite procesar y analizar datos a una velocidad nunca vista, con un constante aprendizaje y perfeccionamiento que posibilita una mejor toma de decisiones, así como la eficiencia en las operaciones en las organizaciones.

Hoy, las personas cuentan con diversas herramientas tecnológicas que les facilitan acceder al conocimiento mundial y socializarlo a través de diferentes plataformas. Por lo cual, el conocimiento es un recurso que se construye histórica y socialmente (Pu & Liu, 2023). No obstante, no todas las organizaciones se adaptan a los cambios tecnológicos y del contexto a la misma velocidad (Roy & Sarkar, 2016), lo cual hace que aún con dichos avances, la mortalidad empresarial en México juegue un papel crucial en la incertidumbre para los empresarios. En México, casi dos tercios (66.8%) de las empresas no logran sobrevivir más de cinco años (INEGI, 2019). La probabilidad de muerte de un negocio disminuye con el avance de los años. Esto está relacionado con diversos factores como la atracción de clientes, la creación de alianzas estratégicas, la toma de decisiones con base en información y experiencia de los directivos, entre otros.

En este contexto, la CAPAB desempeña un rol determinante en la persistencia de los negocios, pues el conocimiento adquirido, asimilado, explotado y transferido se convierte en un recurso clave para la mejora de procesos, el aprendizaje y el rendimiento organizacional, ya que les brinda la capacidad de identificar, integrar y utilizar eficientemente los recursos y habilidades de la firma. Esto les facilita crear ventajas competitivas en comparación con otras empresas en el mercado y explotarlas a través de estrategias empresariales (Brettel

*et al.*, 2011; Chen, 2005; Ouro Filho *et al.*, 2020; Selnes & Sallis, 2003; Wales *et al.*, 2013).

En este sentido, la CAPAB se entiende como la habilidad de una organización para aprovechar su conocimiento previo para reconocer el valor del conocimiento externo, obtenerlo, integrarlo dentro del contexto de la empresa, transformarlo y aprovecharlo (Cohen & Levinthal, 1990; Schildt *et al.*, 2012).

La literatura ha establecido cuatro etapas de la CAPAB: adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento. La adquisición es el primer paso del proceso mediante el cual la organización identifica y adquiere nueva información externa que es relevante para las operaciones de esta. La asimilación describe la inclusión, conversión e interpretación de la información adquirida, de acuerdo con sus características principales. Para lograrlo, se examinan las rutinas y procesos que posibilitan analizar, interpretar y comprender la información. La transformación implica modificar los procesos y rutinas para facilitar la asimilación del conocimiento y adaptarlo a los objetivos de la organización. Por otro lado, la explotación se refiere a la capacidad de la organización para utilizar el conocimiento adquirido, asimilado y transformado con fines comerciales (Brettel *et al.*, 2011; Zahra & George, 2002). Esta última simplifica a la empresa generar innovación, mejora continua y ventajas competitivas utilizando su talento humano (Nonaka & Takeuchi, 1996).

Adquirir y asimilar el conocimiento son conocidas como CAPAB Potencial, mientras que el transformarlo y explotarlo se conocen como CAPAB Realizada (Zahra & George, 2002).

Por su parte, la madurez de la empresa es entendida como ciclo de vida de la organización que contribuye a generar experiencia y al desarrollo pleno de la organización (Martínez Delgado *et al.*, 2020). La madurez de la empresa es un factor clave que influye en el desarrollo y el éxito de las organizaciones en el entorno empresarial actual. La capacidad de una empresa para adquirir, absorber y transformar información de manera eficaz se ha convertido en un aspecto clave para mantener una ventaja competitiva sostenible. A medida que las empresas se desarrollan y adquieren experiencia, es importante comprender cómo su nivel de madurez puede afectar su capacidad para utilizar la información y adaptarse a los cambios ambientales.

Aunque el concepto de CAPAB comenzó a ser estudiado a finales de la década de los noventa, las investigaciones y prácticas que analizan la influencia

de factores como el sector económico, la antigüedad de la empresa, la región, entre otros, en la CAPAB son pocas.

El propósito de esta investigación es evaluar el nivel de CAPAB de los miembros de la red de prestadores de servicios del CONOCER que forman parte del organismo certificador ICEMÉXICO. Además, se busca determinar si el nivel de madurez de estas organizaciones impacta en su CAPAB.

Por lo tanto, este estudio no solo contribuye al cuerpo de conocimientos sobre los factores relevantes para la percepción de la CAPAB en los directivos empresariales, sino que también aporta a la discusión sobre la importancia de la CAPAB en el plan estratégico de las empresas.

Para lograr este objetivo, en los siguientes apartados se presentará la revisión de la literatura, la metodología, los resultados y la discusión de los hallazgos, así como sus implicaciones para la práctica administrativa. Finalmente, se manifestarán las conclusiones.

## Revisión de la literatura

Desde el surgimiento del concepto CAPAB a finales del siglo XX, se ha estudiado este fenómeno en diferentes organizaciones a nivel mundial en diversos sectores. Se han incluido estudios sobre la relación positiva de la CAPAB con el desempeño organizacional (DO) (Ali *et al.*, 2016; Cuevas-Vargas *et al.*, 2022; Tsai, 2001); con el desempeño financiero (Wales *et al.*, 2013); con el desempeño social (Choi *et al.*, 2021); con la creación de valor compartido (Campos-Climent & Sanchis-Palacio, 2017); con la innovación tecnológica (Hötte, 2020; Kodama, 2005; Maldonado *et al.*, 2019); con la innovación organizacional y de producto (Cassol & Marietto, 2021; Lund Vinding, 2006; Solano Ruiz *et al.*, 2022; Stelmaszczyk, 2020); con la innovación del marketing (Guerrero-Sánchez & Guerrero-Sánchez, 2021); con la innovación frugal (Cortés-Palacios & Cuevas-Vargas, 2023); y con las ventajas competitivas (S. H. Liao *et al.*, 2017; Olea-Miranda *et al.*, 2016; Thomas & Wood, 2015).

Aunque también otros autores han encontrado en ciertos sectores que la CAPAB no tiene influencia sobre la innovación (González-Campo & Ayala, 2014); que la relación entre la CAPAB y el DO en vez de ser lineal, tiene forma de U, dado que en algunos casos el costo de adquirir el conocimiento es más grande que los beneficios que esto puede traer (Wales *et al.*, 2013); también se



ha señalado que la relación entre la CAPAB y el DO tiene una forma curvilínea, dado que a cierto nivel, los costos de la CAPAB no se ven compensados en mejoras en el desempeño (Brettel *et al.*, 2011). Además, investigaciones anteriores han demostrado que en ciertas circunstancias, la CAPAB presenta una relación lineal negativa con el DO (Ben-Oz & Greve, 2012; Larrañeta *et al.*, 2017).

Por otro lado, otras investigaciones han evaluado los factores concluyentes externos e internos de la CAPAB. En lo que respecta a los factores externos, se ha investigado la cultura y el sistema político en el que se sitúa la organización (Strese *et al.*, 2016); la presencia de oportunidades tecnológicas (Cohen & Levinthal, 1990), como, por ejemplo, el reciente acceso masivo y gratuito a aplicaciones de inteligencia artificial; y las características del conocimiento dentro y fuera de la organización (complejo o simple), entre otros (Rao & Drazin, 2002; Simonin, 1999; Szulanski, 1996).

En los factores internos se encuentran la inversión en I+D, así como la adopción de innovaciones (Cuevas-Vargas *et al.*, 2022; Lund Vinding, 2006); el nivel de conocimiento en la empresa o capital intelectual (Gürlek, 2021; Nonaka & Takeuchi, 1996); la variedad de conocimiento presente en la organización (Lane & Lubatkin, 1998; Prusak & Davenport, 1998); las capacidades de interacción (sistemas, coordinación y socialización) (Cohen & Levinthal, 1990); los sistemas de recompensas e incentivos (Baldwin *et al.*, 1991; Song *et al.*, 2013); y la cultura organizacional de aprendizaje e innovación (Zerwas, 2014), entre otros.

En relación con la composición demográfica de las organizaciones, se ha argumentado que a medida que una empresa tiene una mayor antigüedad o madurez, su CAPAB tiende a incrementarse debido a la acumulación y aprovechamiento progresivo de los recursos disponibles (Martínez Delgado *et al.*, 2020; Mowery, 1996; Sørensen & Stuart, 2000).

La madurez empresarial está relacionada con adquirir y asimilar el conocimiento, ya que las empresas maduras tienden a tener una mayor capacidad para identificar y absorber información valiosa del entorno, lo que les permite adaptarse mejor a los cambios y generar ventajas competitivas sostenibles en el mercado. Gray (2006), comprobó que la antigüedad de la empresa, la capacitación de los directivos y el tamaño de la Mipyme son elementos clave en la CAPAB potencial. De acuerdo con su hallazgo, las pequeñas empresas que son recientes y tienen directivos jóvenes con educación superior son más propensas a adquirir y asimilar el conocimiento.

En este sentido, estudios como el de Liao *et al.* (2017), mostró que la madurez corporativa afecta la capacidad de una organización para implementar prácticas efectivas de gestión de la información. A medida que las empresas adquieren más experiencia y estabilidad, pueden diseñar e implementar mejores estrategias de gestión del conocimiento que faciliten la creación, transferencia y aplicación efectivas del conocimiento dentro de la organización. La madurez corporativa también se ha asociado con el desarrollo de capacidades dinámicas de las organizaciones.

Según Zahra *et al.* (2007), es más probable que las empresas maduras tengan capacidades dinámicas, como la capacidad de adaptarse rápidamente al cambio y explotar nuevas oportunidades. Estas capacidades dinámicas son fundamentales para mantener una ventaja competitiva en entornos empresariales complejos y turbulentos.

Para analizar la influencia de la madurez de la organización en las organizaciones, Vega-Jurado *et al.* (2017), examinaron 96 empresas colombianas del sector agroindustrial y logístico. Los resultados concluyeron que simplemente contar con una base de conocimiento no es adecuado para generar impactos significativos en la capacidad de absorción de conocimiento (CAPAB). En cambio, se destacó la importancia de contar con antecedentes organizacionales, como el establecimiento de redes de comunicación interna, que permitan capitalizar el conocimiento en beneficio de la organización. Esto sugiere que la CAPAB no se limita únicamente a la acumulación de conocimientos y experiencia en áreas específicas de la empresa, sino que está influenciada por otros factores.

Finalmente, Valenzuela *et al.* (2022), investigaron la influencia de diferentes factores, como el tamaño de la empresa, el número de empleados, el sector y la antigüedad, en la perspectiva de los empresarios colombianos, en relación con la capacidad de absorción de conocimiento (CAPAB). Mediante el uso de la metodología ANOVA de un factor, descubrieron que tanto el sector como la antigüedad son factores determinantes para los empresarios al analizar las dimensiones de la CAPAB.

Esta revisión de literatura evidencia que, si bien la CAPAB ha sido estudiada en diferentes contextos, sus resultados en el desempeño e innovación no siempre son positivos. Igualmente, permite argumentar que la CAPAB en una organización dependerá de otros factores más allá de los beneficios de fomentarla y de los resultados de esta.

## Metodología

Este estudio empírico, con enfoque cuantitativo y diseño transversal con alcance descriptivo, se realizó con los miembros de la red de prestadores de servicios del CONOCER que hacen parte del organismo certificador denominado Instituto de Certificación Empresarial de México, ICEMÉXICO, a fin de conocer el nivel de CAPAB que tienen este tipo de organizaciones y determinar si el nivel de madurez de este tipo de organizaciones influye en su CAPAB. Se utilizó la técnica estadística del ANOVA de un factor, para evaluar si existen diferencias significativas entre las empresas de acuerdo con su edad (nivel de madurez) en el mercado.

## Diseño muestral y levantamiento de la información

Para este estudio, se consideró la base de datos de Centros de Evaluación afiliados a ICEMÉXICO, cruzado con la base de datos de centros de evaluación activos en operación brindada por el CONOCER, a través del Sistema Nacional transparencia (Sistema Nacional de Transparencia, 2022). De acuerdo con los datos obtenidos, la población de las empresas que cumplen con estas características fue de 289. La muestra de 264 empresas se estimó mediante la fórmula de poblaciones finitas con un 95% de confiabilidad y un error del 1.8%. Asimismo, se diseñó un cuestionario tipo encuesta, el cual se subió a un formulario de Google y se aplicó aleatoriamente a los directivos de los Centros de Evaluación que están afiliados al Organismo de Certificación denominado Instituto de Certificación Empresarial de México (ICEMÉXICO), en el periodo de septiembre a noviembre de 2022.

## Variables

La escala de CAPAB de tipo reflectivo de segundo orden propuesta por Flatten *et al.* (2011) y validada por Cuevas-Vargas *et al.* (2022), fue medida con cuatro dimensiones reflectivas: 1) adquisición de conocimiento, consta de tres indicadores; 2) asimilación de conocimiento, medida por cuatro indicadores; 3) transformación de conocimiento, representado con cuatro indicadores; y 4) explotación de conocimiento, compuesta por tres ítems. Todas ellas medidas

en una escala tipo Likert de 5 puntos, cuyas respuestas indican: 1= total desacuerdo, 5 = total acuerdo.

Para medir la variable «madurez de la empresa», se tomó como referencia el número de años transcurridos desde la creación de la empresa. Esta variable fue utilizada porque determina qué tan consolidada y madura está una organización en el contexto de un mercado según la teoría evolutiva (Nelson & Winter, 2009).

## Perfil de la muestra

De las empresas que representan la muestra, en su mayoría se encuentran ubicadas en la Ciudad de México, así como en los estados de México y Puebla, tal y como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. Ubicación de las empresas que forman parte de la muestra.

<i>Estado</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Aguascalientes	3	1.16%
Baja California	5	1.97%
Baja California Sur	1	0.40%
Campeche	1	0.40%
Coahuila	6	2.37%
Colima	1	0.40%
Chiapas	5	1.86%
Chihuahua	6	2.21%
Ciudad de México	36	13.38%
Durango	3	1.15%
Guanajuato	14	5.09%
Guerrero	1	0.40%
Hidalgo	8	3.01%
Jalisco	15	5.77%
Estado de México	32	12.16%
Michoacán	9	3.34%
Morelos	5	1.92%

<i>Estado</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Nayarit	1	0.39%
Nuevo León	14	5.33%
Oaxaca	7	2.66%
Puebla	29	11.11%
Querétaro	15	5.62%
Quintana Roo	4	1.52%
San Luis Potosí	6	2.37%
Sinaloa	6	2.20%
Sonora	1	0.40%
Tabasco	5	1.87%
Tamaulipas	4	1.49%
Tlaxcala	2	0.81%
Veracruz	15	5.67%
Yucatán	1	0.40%
Zacatecas	3	1.15%

Fuente: Resultados del estudio obtenidos a través del programa IBM SPSS V26.

Igualmente, en la tabla 2 se observa que el 86.4% de los directivos de estas empresas se encuentra entre los 30 y 59 años, siendo el grupo más representativo los empresarios de 50 a 59 años. La muestra se distribuyó casi equitativamente entre hombres y mujeres, únicamente con una diferencia del 1.8%; y el 96.1% tienen estudios de educación superior, principalmente licenciatura.

Tabla 2. Perfil sociodemográfico de los directivos o dueños de las empresas prestadoras de servicios.

<i>Característica</i>	<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Edad	Menos de 20 años	0	0.0%
	20 a 29 años	15	5.6%
	30 a 39 años	57	21.6%
	40 a 49 años	83	31.7%
	50 a 59 años	88	33.1%
	Más de 60 años	21	8.0%
	n=264	264	100.0%
Género	Hombre	134	50.9%
	Mujer	130	49.1%
	n=264	264	100.0%
Escolaridad	Sin estudios formales	0	0.0%
	Primaria	0	0.0%
	Secundaria	4	1.5%
	Bachillerato	3	1.2%
	Técnico	3	1.2%
	Licenciatura	111	42.2%
	Maestría	109	41.0%
	Doctorado	34	12.9%
	n=264	264	100.0%

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a través del programa IBM SPSS v26.

Respecto al perfil laboral del directivo y de la organización, en la tabla 3, se puede observar que el 60.3% de quienes contestaron son los dueños de la empresa, el 45.6% tiene entre uno y dos años de antigüedad en la empresa y el 72.3% son microempresas (hasta diez colaboradores).

Tabla 3. Perfil laboral y empresarial de los directivos o dueños.

Característica	Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Cargo dentro de la organización	Dueño o propietario	159	60.3%
	Gerente, administrador o director	71	26.7%
	Contador	1	0.3%
	Encargado/Supervisor	9	3.4%
	Empleado	15	5.7%
	Otro	9	3.5%
Antigüedad de la empresa	Menos de 1 año	85	33.0%
	De 1 a 2 años	123	45.6%
	De 2 a 3 años	25	9.5%
	De 3 a 4 años	10	3.8%
	Más de 5 años	8	2.9%
	No responde	13	5.2%
Tamaño de la empresa	Micro (10 colaboradores o menos)	194	72.3%
	Pequeña (11 a 50 colaboradores)	64	25.5%
	Mediana (51 a 250 colaboradores)	3	1.1%
	Grande (Más de 250 colaboradores)	3	1.0%

Fuente: Resultados del estudio obtenidos a través del programa IBM SPSS v26.

## Fiabilidad de la escala

Con el propósito de evidenciar que los indicadores que se han considerado para medir cada uno de los constructos con que se mide la *CAPIAB*, se aplicó la prueba de fiabilidad de cada una de las escalas para garantizar la consistencia interna de las variables, utilizando el Alpha de Cronbach (Cronbach, 1951). De acuerdo con Nunnally y Bernstein (1994), para que una escala sea confiable deberá presentar valores de Alpha de Cronbach cercanos a la unidad, considerando un valor crítico de al menos el 0.7. En nuestro caso, la fiabilidad de las escalas se evaluó con el *software* IBM SPSS v26, obteniendo valores de Alpha de Cronbach entre 0.858 y 0.941, por lo tanto, al ser superiores al valor crítico sugerido por Nunnally y Bernstein (1994), se garantiza su fiabilidad (ver tabla 4).

Tabla 4. Fiabilidad de las escalas.

<i>Constructos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Fiable</i>
Adquirir	3	0.858	Sí
Asimilar	4	0.891	Sí
Transformar	4	0.941	Sí
Explotar	3	0.898	Sí

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones con SPSS v26

## Resultados

En primer lugar, se estimaron los estadísticos descriptivos para evaluar el nivel de capacidad de CAPAB de los centros de evaluación afiliados al organismo de certificación ICEMÉXICO que están activos y en funcionamiento. Estos cálculos se basaron en las respuestas proporcionadas por los directivos de dichos centros, y los resultados se presentan en la tabla 5. En cuanto a la CAPAB, se observó que los centros de evaluación exhiben un nivel moderado de capacidad. En concreto, el 65.5% de los directivos afirmaron que sus organizaciones tienen la capacidad de adquirir nuevo conocimiento, con una puntuación promedio de 3.99. El 66.3% señaló que se asimila el conocimiento por parte de los colaboradores, con una puntuación promedio de 3.98. El 68.6% indicó que sus empresas tienen la destreza de transformar el nuevo conocimiento, con una puntuación promedio de 4.03. Por último, el 73.1% manifestó que sus empresas tienen la capacidad de aprovechar el nuevo conocimiento, con una puntuación promedio de 4.09.

Tabla 5. Estadísticos descriptivos de la CAPAB.

<i>Variable</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Media</i>	<i>DT</i>
Adquirir	65.5%	9.8%	3.99	0.95
Asimilar	66.3%	8.7%	3.98	0.90
Transformar	68.6%	7.6%	4.03	0.90
Explotar	73.1%	7.2%	4.09	0.90



Adicionalmente, se llevó a cabo un ANOVA utilizando la variable «anti-güedad de la empresa» como factor. Para ello, fue necesario verificar el cumplimiento de la homocedasticidad a través del estadístico de Levene, y al asegurarse de su cumplimiento, se evaluó la significatividad del ANOVA con un nivel de confianza del 95%. En cuanto a la adquisición del se observó que la madurez de la empresa tiene un impacto significativo en la capacidad de la dirección para motivar a los empleados a utilizar fuentes de conocimiento sobre el sector ( $p < 0.1$ ). De igual manera, se observó que la madurez de la empresa tiene un impacto en las expectativas de la dirección con respecto a que sus empleados manejen información más allá de su ámbito sectorial ( $p < 0.05$ ), tal y como se muestra en la tabla 6. Sin embargo, el nivel de madurez no influye en que la búsqueda de información relevante sobre su sector sea una actividad cotidiana en su organización.

Tabla 6. ANOVA de la variable adquisición de conocimiento con relación a la madurez del negocio.

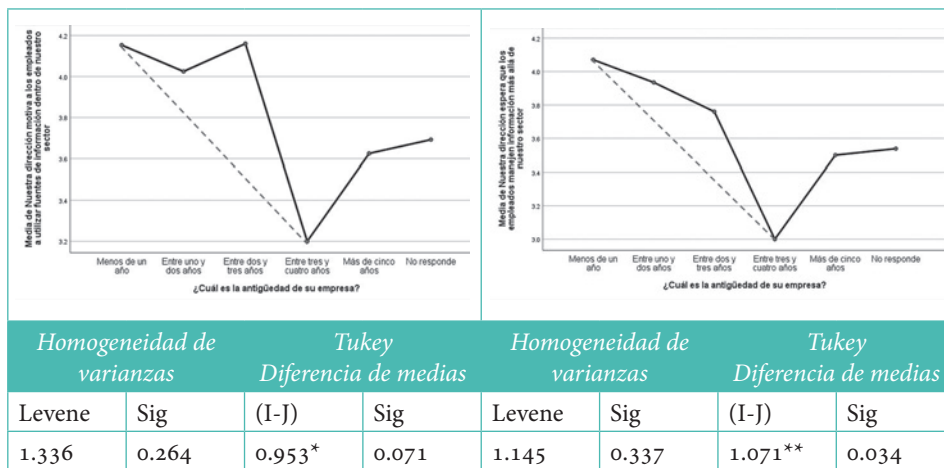
<i>Variables adquisición de conocimiento</i>	<i>&lt;1 año</i> N=85	<i>1 y 2</i> N=123	<i>2 y 3</i> N=25	<i>3 y 4</i> N=10	<i>&gt;5 años</i> N=8	<i>NR</i> N=13	<i>Sig.</i>
Es una actividad cotidiana la búsqueda de información relevante sobre nuestro sector	4.19	4.02	3.92	3.70	4.25	3.85	0.638
Se motiva a los trabajadores a utilizar fuentes de información dentro de nuestro sector	4.15*	4.02	4.16	3.20*	3.63	3.69	0.066
Se espera que los trabajadores manejen información más allá de nuestro sector	4.07**	3.93	3.76	3.00**	3.50	3.54	0.031

NR= No respondió. Nota: Debido a que, el ANOVA resultó significativo en dos variables, se aplicó el post-hoc a través del Test de Tukey, identificando en cursiva la diferencia encontrada entre los grupos donde la significancia: \*\*\*= $p < 0.01$ ; \*\*= $p < 0.05$ ; \*= $p < 0.1$ .

Fuente: Elaboración propia.

Por ello, al aplicar la prueba de Tukey para identificar las diferencias entre los grupos, se encontró que las diferencias están entre las empresas que tienen menos de un año con las que tienen entre tres y cuatro años, siendo más importante esta variable para las de menor madurez ( $p < 0.1$ ), tal y como se aprecia en el Gráfico 1. Además, se ha observado que en el caso de las empresas de menor madurez (menos de un año de operaciones), es de mayor importancia que la dirección tenga expectativas sobre que los empleados manejen información más allá de su sector. Esta diferencia es estadísticamente significativa en comparación con las empresas que llevan entre tres y cuatro años en el mercado ( $p < 0.05$ ).

Gráfico 1. Diferencia entre grupos respecto a la adquisición de conocimiento con Test de Tukey.



En cuanto a la asimilación del conocimiento, de acuerdo con el ANOVA con un nivel de confiabilidad del 95%, se descubrió que la madurez de la empresa afecta la comunicación de ideas y conceptos entre los departamentos ( $p < 0.05$ ); en el mismo sentido, la madurez de la empresa influye en que la dirección enfatice en el apoyo interdepartamental para resolver problemas ( $p < 0.05$ ). No obstante, no se identificaron disparidades entre los grupos con relación a las otras dos actividades de adquisición de conocimiento, lo que implica que el nivel de madurez no tiene impacto en la existencia de un flujo rápido de infor-

mación, ni en la solicitud de reuniones periódicas entre departamentos para intercambiar nuevos desarrollos, problemas o logros (véase la tabla 7).

Tabla 7. ANOVA de la variable asimilación de conocimiento con relación a la madurez del negocio.

<i>Variables asimilación de conocimiento</i>	<1 año N=85	1 y 2 N=123	2 y 3 N=25	3 y 4 N=10	>5 años N=8	NR N=13	Sig.
Se comunican las ideas entre los departamentos	4.16**	4.07**	3.88	3.10**	3.50	3.77	0.020
Se enfatiza el apoyo entre departamentos para solucionar problemas	4.22***	4.12**	4.20**	3.10	3.75	3.85	0.020
Existe un rápido flujo de información	3.85	3.99	4.12	3.90	3.13	3.54	0.160
Se intercambian nuevos desarrollos, problemas y logros entre departamentos	3.88	3.89	4.00	3.70	3.63	3.92	0.954

NR= No respondió. Nota: Debido a que, el ANOVA resultó significativo en dos variables, se aplicó el post-hoc a través del Test de Tukey, identificando en cursiva la diferencia encontrada entre los grupos donde la significancia: \*\*\*= $p<0.01$ ; \*\*= $p<0.05$ ; \*= $p<0.1$ .

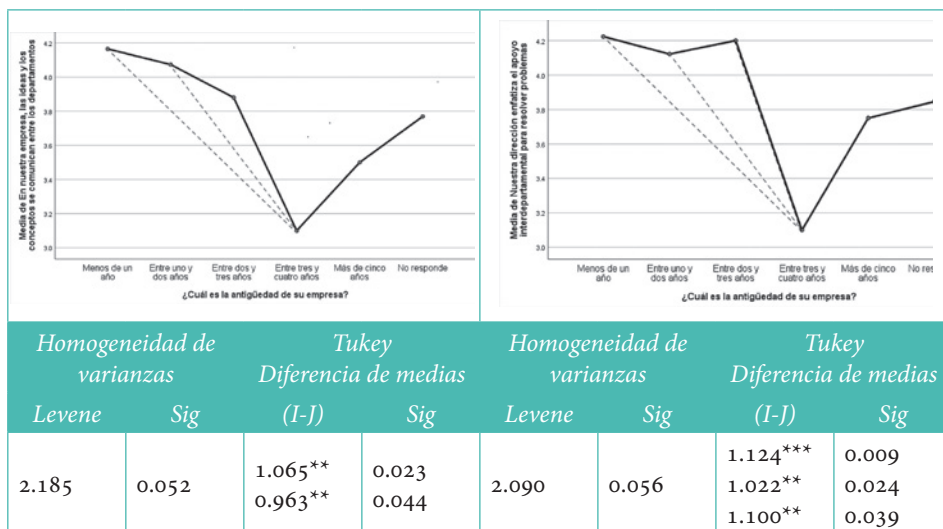
Fuente: Elaboración propia.

Al aplicar la prueba de Tukey, para la variable *en nuestra empresa las ideas y los conceptos se comunican entre los departamentos*, se encontraron dos diferencias entre los grupos, la primera, es entre las empresas que tienen menos de un año con las que tienen entre tres y cuatro años ( $p<0.05$ ), siendo más importante esta variable para las de menor madurez, tal y como se aprecia en el Gráfico 2 en color rojo; y la otra diferencia es entre las empresas que tienen entre uno y dos años con las que tienen entre tres y cuatro años ( $p<0.05$ ), siendo nuevamente más importante esta variable para las empresas más jóvenes.

En cuanto a la variable *nuestra dirección enfatiza el apoyo interdepartamental para resolver problemas*, se encontraron tres diferencias entre los grupos, la primera es entre las empresas de menos de un año con las que tienen

entre tres y cuatro años ( $p < 0.01$ ), resultado en color rojo; la otra diferencia es entre las empresas que tienen entre uno y dos años con las que tienen tres y cuatro años ( $p < 0.05$ ), resultado en color azul; y la otra diferencia es entre las empresas que tienen entre dos y tres años con las que tienen entre tres y cuatro años ( $p < 0.05$ ), resultado en color negro, siendo en todos los casos más importante esta variable para las de menor madurez.

Gráfico 2. Diferencia entre grupos respecto a la asimilación de conocimiento con Test de Tukey.



Respecto a la transformación del conocimiento, se encontró que la madurez de la empresa no influye en ninguna de las variables manifiestas de esta dimensión. Por lo tanto, sin importar el nivel de madurez, la transformación del conocimiento es igual de importante entre las empresas (véase la tabla 8).

Tabla 8. ANOVA de la variable transformación de conocimiento con relación a la madurez del negocio.

<i>Variables transformación de conocimiento</i>	<i>&lt;1 año</i> N=85	<i>1 y 2</i> N=123	<i>2 y 3</i> N=25	<i>3 y 4</i> N=10	<i>&gt;5 años</i> N=8	<i>NR</i> N=13	<i>Sig.</i>
Nuestros trabajadores tienen la capacidad de organizar y aplicar los conocimientos adquiridos.	4.09	4.06	4.12	3.70	3.50	3.77	0.384
Utilizamos nuestros trabajadores para adquirir nuevo conocimiento, así como para prepararlo para otros fines y ponerlo disponible.	4.04	3.98	3.96	3.70	3.00	3.69	0.128
Los trabajadores relacionan con éxito el conocimiento actual con nuevos conocimientos.	4.07	4.09	4.04	3.80	3.63	3.85	0.713
Los trabajadores aplican nuevo conocimiento en su trabajo práctico.	4.14	4.17	4.24	3.70	3.50	4.00	0.251
NR= No respondió. Nota: Debido a que, el ANOVA no resultó significativo en ninguna de las variables de transformación de conocimiento, esto significa que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las empresas de acuerdo con su nivel de madurez, por lo tanto, el nivel de madurez no influye en la transformación del conocimiento.							

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la variable «explotar el conocimiento», se encontró que la madurez de la organización no influye en ninguna de las variables manifiestas de esta dimensión, toda vez que la significancia del ANOVA fue mayor a 0.05. Por lo tanto, sin importar el nivel de madurez, la explotación del conocimiento es igual de importante para este tipo de empresas. Conforme a los resultados presentados en la tabla 9, se evidencia lo mencionado anteriormente.

Tabla 9. ANOVA de la variable explotación de conocimiento con relación a la madurez del negocio.

Variables explotación de conocimiento	<1 año N=85	1 y 2 N=123	2 y 3 N=25	3 y 4 N=10	>5 años N=8	NR N=13	Sig.
Nuestra administración apoya el desarrollo de innovaciones propias	4.28	4.17	4.12	4.30	3.63	3.77	0.308
Se revisa continuamente las tecnologías o herramientas y las adapta conforme al nuevo conocimiento	3.96	3.98	4.00	4.20	4.00	3.69	0.918
Se puede trabajar más eficazmente a través de la adopción de nuevas tecnologías o herramientas	4.08	4.21	4.12	4.40	3.88	3.92	0.719

NR= No respondió. Nota: Debido a que, el ANOVA no resultó significativo en ninguna de las variables de transformación de conocimiento, esto significa que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las empresas de acuerdo con su nivel de madurez, por lo tanto, el nivel de madurez no influye en la transformación del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

## Discusión

Los hallazgos permiten inferir que la madurez o antigüedad de una organización tiene influencia en la percepción de los directivos respecto a la CAPAB de sus organizaciones. Estos hallazgos están en línea con las investigaciones previas realizadas por Gray (2006), Vega-Jurado *et al.* (2017) y Valenzuela *et al.* (2022), entre otros.

Sin embargo, se encontró que esta influencia solo se evidencia en la dimensión de CAPAB potencial de la organización. Esto significa que la valoración de la identificación y asimilación del conocimiento varía según la madurez de la empresa. Para comprender estos resultados, es crucial considerar el contexto en el que las empresas operan, ya que los directivos toman decisiones en

entornos específicos, particularmente en lo referente a las actividades de adquisición de conocimiento (Pu & Liu, 2023).

En el caso de las organizaciones analizadas, por lo general, son empresas creadas por emprendedores independientes que tienen una mayor urgencia de recuperar su inversión en comparación con empresas corporativas (Larrañeta *et al.*, 2017). Por lo tanto, en sus primeros dos años de funcionamiento, las empresas están en un proceso de aprendizaje del modelo de negocio y en constante capacitación, lo que les exige darle más importancia a la CAPAB potencial que en periodos posteriores, cuando ya dominan más los conocimientos de su sector.

Además, la falta de certeza experimentada por los empresarios en las etapas iniciales de la empresa, en las que únicamente 3 de cada 10 empresas sobreviven después del quinto año, motiva a los directivos a establecer colaboraciones interorganizacionales para identificar conocimiento relevante para el éxito de su negocio (Hamel, 1991). Por tanto, se espera que los empleados de estas organizaciones manejen información no solo de su sector, sino también de otros sectores relacionados. Esto puede contribuir a mejorar el rendimiento en el corto y largo plazo de la empresa.

No obstante, los directivos de estas organizaciones que, por lo general, son mipyme, afrontan la decisión de invertir recursos en fortalecer su CAPAB, enfrentándose al hecho de que, mientras que la CAPAB realizada refleja sus beneficios en el corto plazo, la CAPAB potencial lo hace en el largo plazo (Zahra *et al.*, 2007), lo cual hace que este tipo de empresas se encuentren en desventaja respecto a grandes organizaciones (Gray, 2006; Liao *et al.*, 2003).

Lo anterior implica que la CAPAB potencial de las organizaciones disminuya después del tercer año de operación, lo que se relaciona con la flexibilidad estratégica de la empresa y su desempeño en el largo plazo (Zahra & George, 2002). Estos resultados concuerdan con la investigación de Librado González (2021), que encontró que son las empresas de menor antigüedad (dos años o menos) las que asumen el papel de liderazgo en los procesos de innovación. Principalmente, por la relevancia y el estímulo que se da durante los primeros años de vida a la adquisición y asimilación de conocimiento relevante para tomar decisiones informadas. Esto implica que la adquisición del conocimiento proviene de la construcción social de una práctica laboral en donde los directivos priorizan y toman decisiones con base en aspectos como el retorno de inversión, su posición frente a la competencia, sus capacidades internas y sus

recursos disponibles, por ejemplo. Es decir, la CAPAB no es simplemente un ciclo o proceso mecánico, sino que se realiza en contextos específicos y, por lo tanto, sus resultados son diferentes de acuerdo con la madurez de las organizaciones, las características del entorno, las relaciones sociales, los intereses de los líderes, las etapas de desarrollo del conocimiento, etcétera.

Asimismo, es necesario considerar que a pesar de que el líder de una organización tenga la disposición de fomentar todas las dimensiones de la CAPAB dentro de su empresa, es necesario contar con una estrategia de motivación y estímulo que involucre directamente a los empleados, pues aunque las personas tengan las habilidades necesarias para adquirir conocimiento, su rendimiento será deficiente si no se encuentran motivadas (Baldwin *et al.*, 1991). La motivación implica acciones como, por ejemplo, hacer partícipes a los empleados de las decisiones respecto a las áreas o temas que se absorberán.

Las implicaciones prácticas de estos resultados son que los líderes de las organizaciones deben ser conscientes de que la madurez o antigüedad de la empresa puede influir en su percepción de la CAPAB. Igualmente, implica que las organizaciones más maduras pueden usar su experiencia acumulada y redes de contactos establecidas para obtener información de manera más efectiva. Por lo tanto, es importante que las organizaciones más jóvenes reconozcan esta diferencia y ajusten sus estrategias de adquisición de datos en consecuencia. Pueden buscar alianzas, colaboraciones o asociaciones con organizaciones más maduras para aprovechar su experiencia y conocimientos.

Por otra parte, los hallazgos destacan la importancia de tener en cuenta el contexto en el que este tipo de organizaciones opera al tomar decisiones relacionadas con la adquisición de información. Al tomar estas decisiones, se debe tener en cuenta la naturaleza específica, la madurez y el entorno operativo de la organización. Los gerentes deben evaluar cómo la madurez organizacional puede afectar su capacidad para identificar y absorber información y ajustar sus estrategias en función de esto. Asimismo, dado que el impacto de la madurez organizacional se refleja principalmente en la dimensión potencial de CAPAB, las organizaciones pueden centrar sus esfuerzos en desarrollar y fortalecer esta capacidad. Esto requiere invertir en el desarrollo de sistemas y procesos que faciliten la identificación y asimilación de la información, tales como implementar programas de capacitación y desarrollo, crear comunidades de trabajo y promover una cultura de aprendizaje en la organización.



Estos resultados son determinantes para analizar los efectos de la CAPAB en variables como el desempeño o la innovación, pues dado que la CAPAB en la práctica no funciona exactamente como un ciclo, sino que hay organizaciones que priorizan unas prácticas más que otras, esto puede generar pérdidas de tiempo, capital y eficiencia. Por lo tanto, las organizaciones deben considerar la mejor forma de asignar sus recursos a las diferentes etapas, buscando una tasa de costo-beneficio satisfactoria, pero además teniendo en cuenta no solo los objetivos en el corto plazo, sino incluso en el largo plazo.

## Conclusiones

Esta investigación empírica permitió demostrar que la madurez de las organizaciones influye en la CAPAB. Principalmente, se evidenció que en las primeras etapas de las organizaciones se da más prioridad a la CAPAB potencial, es decir, a la adquisición y asimilación del conocimiento, en comparación con etapas posteriores. Esto está influido por las características propias de las organizaciones y el entorno particular en el que se desempeñan, además, también debido a los beneficios inmediatos y a largo plazo que se anticipan de la gestión del conocimiento en las empresas. Por un lado, la CAPAB potencial se dirige a identificar, entender y asimilar el conocimiento que es relevante para la organización, lo cual tiene efectos en el largo plazo; mientras que la CAPAB realizada, se focaliza en transferir y explotar conocimiento externo e interno, lo cual se refleja en beneficios económicos en el corto plazo. De tal manera que una vez que las empresas han finalizado su periodo inicial de desarrollo, se presta más atención a la CAPAB realizada, priorizando los beneficios a corto plazo y reza-gando los beneficios de largo plazo. En este caso, puede estar influenciado por la percepción de dificultad de ambas dimensiones de la CAPAB.

Las implicaciones teóricas de esta investigación se enfocan en argumentar que la CAPAB no es un ciclo mecánico en donde necesariamente todas las empresas tengan que seguir un proceso específico en el que identifiquen, asimilen, transformen y exploten el conocimiento durante todas las etapas de su vida, sino que los directivos con base en el contexto específico definirán qué estrategias y objetivos priorizar para fomentar la CAPAB potencial y realizada. Esto implica que, en muchas ocasiones, dadas las características propias de las mipymes se priorice la CAPAB potencial únicamente en edades tempranas y

posteriormente se enfoquen más en la CAPAB realizada, dados sus beneficios en el corto plazo.

Estos hallazgos son fundamentales para las organizaciones, ya que destacan la importancia crítica de la toma de decisiones en relación con la gestión del conocimiento. En primer lugar, el conocimiento es una construcción social, por lo que no se puede imponer, sino que se debe liderar y motivar al equipo a adquirir y asimilar el conocimiento necesario para mejorar y conseguir los beneficios para la organización.

En segundo lugar, priorizar la CAPAB realizada sobre la CAPAB potencial puede traer consecuencias en el largo plazo. Esto significa que, al destacar la transformación y explotación del conocimiento sobre la adquisición y asimilación de este, puede reflejarse en pérdidas de ventajas competitivas al quedar obsoletos y no adaptarse rápidamente a los cambios del contexto, desaprovechando los avances tecnológicos y el conocimiento existente.

En resumen, estos hallazgos revelan que la madurez de la organización es un factor clave a considerar cuando se evalúa la CAPAB. Además, es fundamental tener en cuenta el contexto y los atributos particulares de la organización para entender cómo se maneja el conocimiento y cómo se toman las decisiones en torno a él.

## Referencias

- Ali, M., Seny Kan, K. A., & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(11), 5317-5323. <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.131>>.
- Baldwin, T. T., Magjuka, R. J., & Loher, B. T. (1991). The perils of participation: Effects of choice of training on trainee motivation and learning. *Personnel Psychology*, 44(1), 51-65. <<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00690.x>>.
- Ben-Oz, C., & Greve, H. R. (2012). Short- and Long-Term Performance Feedback and Absorptive Capacity. *Journal of Management*, 41(7), 1827-1853. <<https://doi.org/10.1177/0149206312466148>>.

- Brettel, M., Greve, G., & Flatten, T. (2011). Giving up Linearity: Absorptive Capacity and Performance. *Journal of Managerial Issues*, 23(2), 164-189. <<https://www.jstor.org/stable/23209224>>.
- Campos-Climent, V., & Sanchis-Palacio, J. R. (2017). The influence of knowledge absorptive capacity on shared value creation in social enterprises. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1163-1182. <<https://doi.org/10.1108/jkm-02-2017-0084/full/xml>>.
- Cassol, A., & Marietto, M. L. (2021). The effects of organizational learning and absorption capacity on the performance of product innovation in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Innovation*, 9(2), 322-352. <<https://doi.org/10.5585/iji.v9i2.19463>>.
- Chen, G. (2005). Management practices and tools for enhancing organizational learning capability. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70(1).
- Choi, Y., Chang, S. in, & Youn, S. J. (2021). The effect of knowledge absorptive capacity on social ventures' performance. *Cogent Business and Management*, 8(1). <<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1929032>>.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128. <<https://doi.org/10.2307/2393553>>.
- Cortés-Palacios, H. A., & Cuevas-Vargas, H. (2023). ¿Cómo la capacidad de absorción afecta la innovación frugal de las pymes en el Bajío mexicano? *Revista Finanzas y Política Económica*, 15(1). <<https://doi.org/10.14718/re-vfinanzpolitecon.v15.n1.2023.5>>.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <<https://doi.org/10.1007/bfo2310555>>.
- Cuevas-Vargas, H., Aguirre, J., & Parga-Montoya, N. (2022). Impact of ICT adoption on absorptive capacity and open innovation for greater firm performance. The mediating role of ACAP. *Journal of Business Research*, 140. <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.058>>.
- Do Ouro Filho, A. M., Leon Olave, M. E., & De Carvalho Barreto, I. D. (2020). Interorganizational learning in networks of micro and small enterprises: an integrative look at the literature. *Cadernos Ebape.Br*, 18(1), 74-90. <<https://doi.org/10.1590/1679-395177660x>>.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116. <<https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002>>.

- González-Campo, C. H., & Ayala, A. H. (2014). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 277-286. <<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.015>>.
- Gray, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 12(6), 345-360. <<https://doi.org/10.1108/13552550610710144/full/xml>>.
- Guerrero-Sánchez, D. L. (2021). El impacto de la capacidad de absorción potencial del conocimiento sobre la innovación en marketing. *Contaduría y Administración*, 66(2), 1-25. <<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2294>>.
- Gürlek, M. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWS) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 30(1). <<https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1774029>>.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances on JSTOR. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103. <<https://www.jstor.org/stable/2486643>>.
- Hötte, K. (2020). How to accelerate green technology diffusion? Directed technological change in the presence of coevolving absorptive capacity. *Energy Economics*, 85. <<https://doi.org/10.1016/j.eneco.2019.104565>>.
- INEGI. (2019). *Demografía de los Negocios*. <<https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>>.
- Kodama, M. (2005). Technological Innovation Through Networked Strategic Communities: A Case Study on a High-Tech Company in Japan. *Advance Management Journal*, 70(1), 22-35. <<https://www.proquest.com/openview/034c8650e45859ab2d4109ee8a4ebd17/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40946>>.
- Lane, P., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning-Lane-1998-Strategic Management Journal-Wiley Online Library. *Wiley Online Library*. <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28sici%291097-0266%28199805%2919%3a5%3c461%3a%3aaid-smj953%3e3.o.co%3b2-l>>.
- Larrañeta, B., Galán González, J. L., & Aguilar, R. (2017). Early efforts to develop absorptive capacity and their performance implications: differences

- among corporate and independent ventures. *Journal of Technology Transfer*, 42(3), 485-509. <<https://doi.org/10.1007/s10961-016-9488-1/tables/4>>.
- Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SME. *Https://Doi.Org/10.1111/1540-8520.00032*, 28(1), 63-86. <<https://doi.org/10.1111/1540-8520.00032>>.
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. chun, & Yang, M. J. (2017). Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning. *Journal of Technology Transfer*, 42(6), 1431-1450. <<https://doi.org/10.1007/s10961-016-9532-1/metrics>>.
- Librado González, M. (2021). *Efectos de las estrategias de open innovation y de la capacidad de absorción del conocimiento en el crecimiento de las empresas mexicanas*. <<https://ruidera.uclm.es/xmlui/handle/10578/28787>>.
- Lund Vinding, A. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4-5), 507-517. <<https://doi.org/10.1080/10438590500513057>>.
- Maldonado, T., Salaiz, A., Vera, D., & Keller, R. T. (2019). Taking stock of the absorptive capacity construct and its dimensions in the context of technological innovation: A meta-analytic approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 66(2). <<https://doi.org/10.1109/tem.2018.2817388>>.
- Martínez Delgado, E., Garza Ríos, R., López Acevedo, J. M., & Santos Fernández, S. (2020). Integración de los enfoques de arquitectura empresarial y multicriterio para evaluar el grado de madurez en una organización. *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*, 30. <<https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3821>>.
- Mowery, D. C. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer on JSTOR. *Strategic Management Journal*, 17, 77-91. <<https://www.jstor.org/stable/2486992>>.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2009). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 29(4). <[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)81509-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3)>.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (Third). McGraw-Hill.

- Olea-Miranda, J., Contreras, O. F., & Barcelo-Valenzuela, M. (2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 127-136. <<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.002>>.
- Prusak, L., & Davenport, T. (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know. *Choice Reviews Online*, 35(09). <<https://doi.org/10.5860/choice.35-5167>>.
- Pu, K., & Liu, W. (2023). Is absorptive capacity the “panacea” for organizational development? A META analysis of absorptive capacity and firm performance from the perspective of constructivism. *Plos One*, 18(2), e0282321. <<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282321>>.
- Rao, H., & Drazin, R. (2002). Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry, 1986-94. *Academy of Management Journal*, 45(3), 491-507. <<https://doi.org/10.2307/3069377>>.
- Roy, R., & Sarkar, M. (2016). Knowledge, firm boundaries, and innovation: Mitigating the incumbent’s curse during radical technological change. *Strategic Management Journal*, 37(5), 835-854. <<https://doi.org/10.1002/smj.2357>>.
- Schildt, H., Keil, T., & Maula, M. (2012). The Temporal Effects Of Relative And Firm-Level Absorptive Capacity On Interorganizational Learning on JSTOR. *Strategic Management Journal*, 33, 1154-1173. <<https://www.jstor.org/stable/23260266>>.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(3). <<https://doi.org/10.1509/jmkg.67.3.80.18656>>.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances on JSTOR. *Strategic Management Journal*, 20, 595-623. <<https://www.jstor.org/stable/3094131>>.
- Sistema Nacional de Transparencia. (2022). *Consulta: 330013421000013*. Acceso a La Información Pública y Protección de Datos Personales. <<https://snt.org.mx/>>.
- Solano Ruiz, C., Joaquim Pina Queirós, P., Yañez-Araque, B., Sancho-Zamora, R., Hernández-Perlines, F., Peña-García, I., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). The Impact of Absorptive Capacity on Innovation: The Mediating Role of Organizational Learning. *International Journal of Environmental*

- Research and Public Health* 2022, vol. 19, p. 842, 19(2), 842. <<https://doi.org/10.3390/ijerph19020842>>.
- Song, J. H., Chermack, T. J., & Kim, W. (2013). An Analysis and Synthesis of DLOQ-Based Learning Organization Research: *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), 222-239. <<https://doi.org/10.1177/1523422313475995>>.
- Sørensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81-112. <<https://doi.org/10.2307/2666980>>.
- Stelmaszczyk, M. (2020). How absorptive capacity and organisational learning orientation interact to enable innovation capability? An empirical examination. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(1), 7-32. <<https://doi.org/10.15678/eber.2020.080101>>.
- Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review*, 25(5), 1149-1168. <<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.02.002>>.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm on JSTOR. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43. <<https://www.jstor.org/stable/2486989>>.
- Thomas, R., & Wood, E. (2015). The absorptive capacity of tourism organisations. *Annals of Tourism Research*, 54, 84-99. <<https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/1615/2/thomasandwood.pdf>>.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004. <<https://doi.org/10.2307/3069443>>.
- Valenzuela, V. M. G., Hernandez, C. A. J., & Jiménez, S. O. (2022). Capacidad de absorción del conocimiento y sus factores de impacto en la perspectiva empresarial colombiana. *Revista Del Centro de Investigación de La Universidad La Salle*, 15(57), 101-132. <<https://doi.org/10.26457/recein.v15i57.3086>>.
- Vega-Jurado, J., Polo-Otero, J. L., Cotes-Torres, M. A., & Vega-Cárcamo, J. C. (2017). La base de conocimiento y su impacto en la capacidad de absorción de pymes de baja tecnología. *Cuadernos de Administración*, 30(55), 7-35. <<https://doi.org/10.11144/javeriana.cao30-55.bcica>>.



- Wales, W. J., Parida, V., & Patel, P. C. (2013). Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 34(5), 622-633. <<https://doi.org/10.1002/smj.2026>>.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <<https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>>.
- Zahra, S. A., Van de Velde, E., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge conversion capability and the performance of corporate and university spin-offs. *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 569-608. <<https://doi.org/10.1093/icc/dtm018>>.
- Zerwas, D. (2014). Organizational Culture and Absorptive Capacity. *Organizational Culture and Absorptive Capacity*. <<https://doi.org/10.1007/978-3-658-05552-3>>.



# Estructura organizacional con base en los roles de los integrantes de la familia como estrategia de gestión para la supervivencia en las empresas familiares

*Rosa Mayela Esparza Mendoza  
Héctor Abraham Cortés Palacios*

## Resumen

La empresa familiar es un ente fundamental para el desarrollo local, económico, profesional y familiar en México, ya que generan 67% de empleo (PWC, 2019); se consideran de carácter familiar 83% de las empresas en territorio nacional (PWC, 2019; San Martín & Durán, 2017), de las cuales 32% se encuentra administradas por integrantes de la familia, 32% controlada por la familia y 23% es propiedad de la familia (PWC, 2020). En la estructura organizacional de las empresas familiares, conjunta a los integrantes de familia en el enfoque profesional, quienes desarrollan roles en consideración al lugar que ocupan en la familiar, siendo este un factor de confianza para la empresa y sus *stakeholders* (PWC, 2020). Por lo tanto, mediante una revisión documental, se identifican los diferentes modelos de gestión organizacional en las empresas familiares; los cuales cumplen con satisfacer los in-

tereses económicos y familiares en las empresas; además, mediante el método de caso de estudio, se muestra la gestión de los integrantes de la familia en su estructura organizacional de 6 empresas familiares en Aguascalientes.

Palabras clave: estructura organizacional, empresa familiar, roles de los integrantes.

## Introducción

La interacción familiar y empresarial, son variables que caracterizan a las empresas familiares en una dinámica inherente a las particularidades de la empresa; al alinear los intereses familiares, de propiedad y de negocio (KPMG, 2017). La supervivencia se basa en el factor tiempo; desde el enfoque empresarial, la medición de supervivencia en el mercado en el momento que se registra en el Registro Público de Comercio (RCP), hasta que sale del mercado por diversas circunstancias; en otros casos, la medición del tiempo de supervivencia se toma cuando se realiza una investigación sobre la empresa (Ortega y Moreno, 2005); por lo tanto, diversos autores (Baker y Cullen, 1993; Miller y Friesen, 1983; Adizes, 1979; Lippitt y Schmidt, 1967) en esta consideración de medición de supervivencia, identifican que la gestión organizacional de la empresa se desarrolla en consideración a la etapa de vida en el que se encuentra la empresa; atendiendo a la reorganización en consideración de factores como la: edad, tamaño y crecimiento.

Retomando el punto anterior, indicadores de la demografía empresarial (INEGI, 2012; Arribalzaga, 2007; Rebas, 2005) cuyo interés está basado en el análisis de duración de la empresa en el mercado, siendo su funcionalidad medir la supervivencia de la empresa; emplea variables como la edad, tamaño y crecimiento, en la longitud de tiempo de medición, como resultado marca una etapa de vida en la empresa familiar; dichas etapas de vida, se distinguen por la figura del integrante de la familia, quien dirige la empresa en ese momento. Gersick *et al.* (1997) clasifican a las empresas con base en la edad de los integrantes de la familia: Etapa 1. Familia joven-empresaria, Etapa 2. Familia que ingresa en la empresa, Etapa 3. Familia en colaboración conjunta, Etapa 4. Familia después la sucesión; con esta clasificación se identifica la importancia de los integrantes integrados en la empresa.

Así como por la etapa de vida por el que pasa la empresa (Dodero, 2008); con el tiempo las habilidades, acciones, creencias y estructura que el líder genera tienen impacto de supervivencia (Dyer, 1986). Consecuentemente, en conformidad de los roles familiares ligados con lazos de parentesco, se asigna la estructura organizacional; el estilo de liderazgo en la empresa familiar está denotado por aquellos integrantes de la familia que interrelacionan en la gestión administrativa; acorde a esto, la interrelación familiar marca la dinámica estructural en la organización, en consideración a los roles que cada integrante desempeña en la familia (Baker y Wiseman, 1998), con base en la relación con la funcionalidad del rol en la familia (Delfín-Ruiz *et al.*, 2012); destacando los siguientes roles: gobierno, dirección y gestión; de esta forma, se establecen las funciones y responsabilidades de la familia dentro de la estructura organizacional.

En consideración a lo antes mencionado, la empresa familiar basa su definición en la influencia de una familia o un grupo familiar (Aronoff & Ward, 2011) en el control (Barry, 1989), la propiedad y gestión (Barnes & Hershon, 1989) y la sucesión (Fahed-Sreih & Djoundourian, 2006) o la combinación de estos factores (Ward & Dolan, 1998); es por esta razón la relevancia en la designación de roles donde se desempeñarán profesionalmente la familia dentro de la empresa, siendo este factor, el acomodo de puestos dentro de la estructura organizacional (Hoover y Hoover, 1999; Boxall, 1998; Gersick *et al.*, 1997; Magnusen, 1995; Clifford, 1975).

## Revisión de la literatura

### Empresas familiares

Los factores familia, propiedad y gestión, caracterizan a la empresa familiar, por la correlación directa entre los familiares, la rentabilidad económica y la supervivencia empresarial (Leach, 2009). Estos mismos factores son los que en conjunción conceptualizan a una empresa familiar; autores como Chrisman *et al.*, (2005); Gersick *et al.* (1997) y Barnes y Hershon (1989), conceptualizan al empresa familiar en consideración de la propiedad, la participación de familiares en cargos de gestión, la sucesión generacional y el modelo orga-

nizacional (Ward, 1988); en relación con el factor propiedad de la empresa familiar, autores como Miller y Le Breton- Miller, (2006) y Bolio (1998) basan su conceptualización por el número porcentual de representación familiar en la estructura de la empresa en la toma de decisiones; desde este último punto, autores como Folle (2012) y Serna, (2012) consideran a la empresa familiar un ente económico donde las decisiones del fundador generan efectos empresariales y familiares. Analizando la conceptualización sobre la empresa familiar de dichos autores, se identifica la relevancia de la estructura organizacional y la familia para la supervivencia de la empresa familiar al ser organizada, administrada y controlada por integrantes de una misma familia.

### Empresa familiar y supervivencia

A su vez, con el pasar del tiempo, los integrantes de la familia generan crecimiento en su núcleo (Belausteguigoitia; 2007), al mismo tiempo que la empresa desarrolla la supervivencia en el mercado. Diversos autores, (García Tenorio, Pérez, Sánchez, Basco, & Jiménez, 2013) refieren la importancia del estudio de las etapas de vida por las que atraviesan las empresas familiares, ya que mencionan, que la evolución y desarrollo de la empresa es aunado a la etapa de vida por el que atraviesa la familia fundadora; ahora bien, ambos etapas de vida (empresa y familia) tienen una correlación en su proceder, las decisiones empresariales afectarán a la familia y del mismo modo, las decisiones familiares lo harán con el desarrollo de la empresa.

Dicho lo anterior, la etapa de vida de las empresas familiares se mide a etapas de crecimiento familiar como crecimiento empresarial; autores como Doderó (2008); Barugel (2008); Greiner (1997) y Gersick (1997), referencian como etapas que van desde el nacimiento hasta el fin de la empresa familiar; todas estas etapas involucran a integrantes de la familia, como ya se ha mencionado desde diferentes factores, como lo son propiedad o gestión organizacional; retomando la etapa de vida, se divide en etapas:

La primera etapa involucra al fundador de la empresa, la cual puede surgir en el caso que el patriarca o un familiar directo, tomen la determinación de invertir su patrimonio económico en la generación de la empresa, naciendo así una empresa familiar, por ser el patrimonio de la familia (Flores & Vega, 2013; De la Rosa *et al*, 2009); esta etapa también es caracterizada por la creatividad del fundador; aunada la característica de la edad de los integrantes de la fami-

lia fundadores, llegándolos a considerar como una familia joven, pues el rango de edad es hasta los 40 años por parte de los padres, mientras se considera que si existen hijos, su edad es menor a 18 años.

En la segunda etapa destaca el liderazgo del fundador de la empresa familiar, se tiene un crecimiento con base en la gestión administrativa; en ocasiones, otros integrantes de la familia, como los son los hijos, ingresan a la empresa; ya que para esta etapa, ya pueden laborar en la empresa. Otra característica de la etapa es el rango de edad de los padres, que oscila entre los 35 y 55 años, y los hijos se encuentran atravesando el periodo entre la adolescencia y los 20 años.

La tercera etapa se encuentra identificada por la sucesión del fundador, la mayoría de la familia núcleo del fundador tiene alguna relación con la empresa, ya sea que trabaje dentro de ella o cuente con algún porcentaje de propiedad; el crecimiento de la empresa ha sido con base en la delegación de funciones, la edad de los fundadores está entre los 50 y 65 años y los hijos entre los 20 y 45.

La cuarta etapa genera una gestión con base en un gobierno corporativo o, en su defecto, un protocolo familiar; el crecimiento de la empresa se ha presentado a través de la coordinación con otras familias, aparte de la familia núcleo; familia extensa multi-generacional e ingreso de no integrantes de la familia; la edad del fundador es mayor a los 60 años. En caso de que no se logre establecer un gobierno corporativo, con la designación de propiedad, será la última etapa de la empresa familiar.

## Roles de los integrantes de la familia.

Al identificar la familia en su concepto, López y Guiamaro (2016) la describen como:

(...) la unión de personas que comparten un proyecto vital de existencia en común que se requiere duradero, donde se generan fuertes sentimientos de pertenencia a dicho grupo, existe un compromiso personal entre los integrantes y se establecen intensas relaciones de intimidad, reciprocidad y dependencia. (p.33)

Valdés *et al.* (2018) referencian a la familia como un apoyo social del individuo; por tanto, la familia no solo es por consanguineidad, sino que también conlleva parentesco. De acuerdo con Vargas (2014), la familiar se clasifica con base en la consanguinidad de los integrantes que la integran:

1. Familia nuclear, integrada por padres e hijos;
2. Familia extensa, se integra con integrantes de dos generaciones con la característica de vivir en el mismo hogar;
3. Familia nuclear empleada, integrada por integrantes de la familia núcleo e integrantes agregados;
4. Familia monoparental, integrada por un solo cónyuge y sus hijos;
5. Familia reedificada, formada por adultos con familia de matrimonios previos.

Al determinar los tipos de familia se identifica la dinámica con base en el parentesco, roles y funciones, los cuales generan un impacto en el funcionamiento de la familia. En México, de manera cultural se tiene la percepción que los integrantes que integran la familia nuclear deben desempeñar roles de proveedor, y encargados de sus hijos, para esto se le asigna al padre la responsabilidad de proveer y a la madre la responsabilidad en la educación de los hijos (Delfín-Ruiz *et al.*, 2021).

Dentro de la dinámica que se lleva en la familia, se encuentran factores de comunicación, negociación y toma de decisiones de asuntos que competen a toda la familia; para esto, la relación y la especificación de roles en los integrantes de la familia provocan mayor éxito en la resolución de problemas en el seno familiar (Rodríguez, 2020). Con respecto a las empresas familiares, Belausteguigoita (2007) referencia que, los patrones que se desarrollan en la familia tienden hacer los mismos en la empresa; en especial, si interactúan los integrantes de la familia núcleo en la empresa; ya que, la cultura de la familia se traslapa a la organización y en ese efecto conlleva los mismos patrones (Hollander & Bukowitz, 1990). En la dinámica de interrelación familiar en la empresa se destacan: el rol paternalista, culturalmente este rol es representado por el fundador, o en su defecto quien represente la figura autoritaria en la familia, ya sea la madre o el primer hijo; el rol materno se enfoca a la sensibilidad emocional. Recordemos que el objetivo de la empresa familiar envuelve aspectos económicos-financieros, familiares y, por ende, emocionales; por tal motivo, en ocasiones, los integrantes de la familia desempeñan dentro de la empresa familiar roles de pariente, propietario y gestor. Otros roles que el fundador ejerce dentro de la empresa son: dueño en consideración solo a la propiedad, dueño/ ejecutando toma de decisión, dueño/miembro de la familia, dueño/miembro

de la familia/ejecutivo, dueño/director, dueño/miembro de la familia/director, dueño/miembro de la familia/ director/ejecutivo (IFC-Banco Mundial, 2011).

En esta consideración, los roles en la empresa familiar cumplen tres actividades: dirigir la empresa familiar, gestionar la empresa familiar y gobernar la empresa familiar (Cámara de Comercio, 2019), a continuación, se muestran las características de estos roles:

1. *Dirigir la empresa familiar.* La dirección, desde su percepción empresarial, involucra el proceso administrativo, el cual, con base en la planeación y organización de las estrategias, incluyendo un estilo de liderazgo en consideración a patrones conductuales definidos por su rol en la familia y reflejados en la empresa [6], aunado, al desarrollo de habilidades, tales como motivación, acompañamiento, comunicación y control; además de tomar decisiones, las cuales satisfagan los intereses de la empresa y de la familia (Cámara de Málaga, 2020).
2. *Gestionar la empresa familiar.* El rol de gestión engloba la aplicación y ejecución de los procesos que se requieren del giro de la empresa, al aplicar y ejecutar los programas de acción de manera interrelacionada con la departamentalización basada en la estructura organizacional; poniendo en práctica tanto lo planeado como el comportamiento de sistema que requiera la empresa (Cámara de Málaga, 2020).
3. *Gobernar la empresa familiar.* Este rol conlleva el control de la empresa en búsqueda de la optimización de recursos, fijando principios que regulan la empresa como la familia (Cámara de Málaga, 2020).

## Estructura de la empresa familiar

Retomando el concepto de la empresa familiar, diversos autores referencian la dinámica de la interacción de intereses económicos y familiares dentro de la empresa; por lo que, los integrantes de la familia siempre contarán con una representación dentro de la empresa, ya sea en la dirección y propiedad de esta (Burgoa *et al.*, 2013). Dentro de los modelos que explican la estructura de la empresa familiar se encuentran: el Modelo de los Tres Círculos, el Modelo de los Cinco Círculos, el Modelo Evolutivo Tridimensional, el Modelo de Poder en la Empresa Familiar (Isabel & Molina, 2012).

Tabla 1. Modelos de estructura familiar.

<i>Modelo de estructura familiar</i>	<i>Descripción del modelo de estructura</i>
Modelo de los Tres Círculos	Este modelo se basa en identificar los factores: empresa, familia y propiedad, destacando el rol que desempeña cada integrante que pertenece a alguno de los subgrupos y la interacción de sus áreas, destacando las actividades de intersección de estos tres factores. Autores del modelo: John Davis y Renato Tagiuri
Modelo de los Cinco Círculos	Este modelo se basa en la gestión de la empresa, considerando las áreas organizativas: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión. Autores del modelo: Joan Amat
Modelo Evolutivo Tridimensional	Este modelo, con base en el modelo de los tres círculos, describe el desarrollo y crecimiento de los integrantes dentro de la empresa al pasar del tiempo, considerando los ejes de: familia, propiedad y empresa. Autores del modelo: Gersick
Modelo de Poder en la Empresa Familiar	Este modelo identifica las relaciones económicas con las políticas generadas a los integrantes de la familia; se basa en los planos de familia, propiedad, dirección, consejo de administración y bandos medios. Autor del modelo: Vilanova

Fuente: Realización propia (2023) con base en Isabel & Molina, 2012.

Precisando la estructura de la empresa familiar con base en los modelos antes mencionados; la estructura se basa en la propiedad, la relación familiar y la gestión entre los procesos y los integrantes de la familia.

En la tabla 2 se muestran los roles que diversos autores mencionan en consideración a la relación de la estructura organizacional y los integrantes de la familia que los desarrollan.

Al interactuar en diversos entes sociales, una persona se desempeña en el contexto social mediante el rol adecuado al entorno (Contreras Yolanda *et al.*, n.d.); en esta consideración, la estructura organizacional de una empresa familiar se constituye por las diferentes estructuras de gestión.

En la gestión de propiedad, destacan estos integrantes de la familia, interrelacionados en la gestión estratégica como lo es la asamblea general y de socios, accionistas e inversionistas; en la gestión de familia se destacan los roles representados por los integrantes de la familia en sus diferentes vertientes en los órganos de gestión como lo son, el Consejo de Familia y la Asamblea



Familiar: (1) integrantes de la familia, sin ser propietarios y no laboran en la empresa; (2) integrantes de la familia, que son propietarios y no laboran en la empresa; (3) integrantes de la familia, que no son propietarios y laboran en la empresa; (4) integrantes de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa; la última gestión que se considera en las empresas familiares, es la empresa, la cual se representa por el consejo de administración, su fundador y/o la junta general.

Tabla 2. Estructura organizacional y los integrantes de la familia.

<i>Propiedad</i>	<i>Familia</i>	<i>Empresa</i>
Asamblea	Consejo de familia	Consejo de administración
Accionistas mayoritario / minoritario	Asamblea familiar	Junta general
Inversionista		Fundador
Asamblea de socios		
Dirección		

Fuente: Belausteguigoitia (2001), Carrasco et al., (2005)

Mencionadas las estructuras de gestión estratégicas anteriores, los integrantes de la empresa familiar deben ser muy conscientes sobre qué tipo de estructura organizacional desean tener, ya que esto involucra el objetivo que se busca; la empresa cuenta con cuatro opciones principales: 1) tener una estructura organizacional, en la cual la familia fundadora este presente en todos los órganos, como lo son: propiedad, de gestión y de gobierno; 2) ser una empresa con representación de los integrantes en la dirección ejecutando funciones directivas y propiedad; 3) tener una representación familiar en la gestión de gobierno o en el consejo de administración; 4) o solo fungir como inversionistas y crear un *holding* familiar (Tápies, 2019).

## Metodología

En este estudio para la identificación de los roles los integrantes de la familia en la estructura organizacional de la empresa familiar; se realizó una revisión documental identificando los modelos organizacionales que establecen

la administración, el control y la propiedad de la empresa familiar; además se emplearon instrumentos tipo encuesta y entrevista no dirigida con el fin de interpretar tan solo la dimensión de perfil de las empresas; dichos instrumentos se aplicaron a los fundadores de las empresas familiares estudiadas; así como, solo a los integrantes de la familia que laboran en seis empresas familiares de tamaño micro y pequeñas en el estado de Aguascalientes, empleando el método del caso de estudio. Dichas empresas se encuentran en las dos primeras etapas de vida de las empresas familiares (emprendimiento y liderazgo); el método empleado en la investigación es de corte cualitativo, descriptivo, transversal.

Tabla 3. Dimensiones del Instrumento.

<i>Unidad de estudio</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Ítems</i>
Empresas familiares	Perfil de la empresa	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad de la empresa.</li> <li>• Etapa de vida de la empresa.</li> <li>• Número de integrantes de la familia que laboran en la empresa.</li> <li>• Integrantes de la familia que laboran en la empresa.</li> <li>• Administración de la empresa.</li> <li>• La administra el fundador.</li> <li>• Estructura empresarial.</li> </ul>

Fuente: Realización propia.

## Resultados

En los casos de estudio anterior, se observan dos etapas de vida de las empresas familiares, la etapa de fundador y la etapa de liderazgo; como anteriormente se comentó, para la determinación de la etapa en que se encuentra una empresa se toman los factores de tiempo en el mercado e integrantes de la familia que se encuentran laborando en la empresa.

Todos los casos de estudio al contar con su fundador laborando de la empresa, le otorgan el rol de gestor administrativo, director administrativo y propietario totalitario de la empresa; en 5 de los 6 casos de estudio, la etapa de vida es de liderazgo; esto referencia que el fundador realiza el rol de delegar funcio-

nes, gestionar el actuar de los integrantes de la familia dentro de la estructura organizacional con la característica de posicionarlos en departamentos claves (Dodero, 2008), asesor en toma de decisiones, integrador familiar, comunicador, mediador, negociador y estrategia (De Saa Pérez et al., 2000, y Barach y Ganitsky, 1995); puesto que, al ya haber pasado por la etapa fundadora de la empresa, ya se tiene establecida la designación de estructura organizacional, ahora en la etapa de liderazgo, se busca el apoyo de los miembros de la familia núcleo para el crecimiento de la empresa (Barugel 2008; Dodero, 2008); en la mayoría de los casos de liderazgo mostrados en el cuadro anterior, los integrantes de la familia que están en todas las empresas son: esposo o esposa, padres y hermanos, solo en el caso 5, se observa la integración de los hijos del fundador en la empresa; los roles que desempeñan estos familiares, son de gestión, pero no de propiedad.

Tabla 4. Perfil de los casos de estudio de la empresa familiar.

<i>I. Perfil de la empresa</i>	<i>Estudio de caso de las empresas familiares</i>	
<i>Casos</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Etapa de la empresa:</i>	Liderazgo.	Liderazgo.
<i>Integrantes de la familia que trabajan la empresa:</i>	Fundadora, esposo de la fundadora y madre de la fundadora.	Fundador, hermanas del fundador, tío del fundador, padre y madre del fundador.
<i>Casos</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Etapa de la empresa:</i>	Fundador.	Liderazgo.
<i>Integrantes de la familia que trabajan la empresa:</i>	Fundador, esposa del fundador.	Fundador y esposa del fundador.
<i>Casos</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>Etapa de la empresa:</i>	Liderazgo.	Liderazgo.
<i>Integrantes de la familia que trabajan la empresa:</i>	Fundador e hijas del fundador.	Fundadora, esposo de la fundadora, hermana de la fundadora y padre de la fundadora.

Fuente: Realización propia.

## Discusión

Retomando los modelos de estructura que se establecen en las empresas familiares, así como la identificación de los integrantes que laboran en la empresa familiar en los casos de estudio, destaca el rol del fundador en la estructura organizacional, realizando funciones de gestión, dirección y gobierno; el IFC-Banco Mundial (2011) hace referencia de los siguientes roles: dueño solamente, dueño/ejecutivo, dueño/miembro de la familia, dueño/miembro de la familia/ejecutivo, dueño/director, dueño/miembro de la familia/director, dueño/miembro de la familia/ director/ejecutivo; sin embargo, en los casos de estudio destacan los siguientes roles del fundador: delegador de responsabilidades, asesor en toma de decisiones, integrador familiar, comunicador, mediador, negociador y estratega, roles que en sus investigaciones afirman autores como Barach y Ganitsky (1995) y Cabrera y García (2000), los cuales desempeña un fundador.

## Conclusiones e implicaciones

La familia es el primer ente social de interrelación, en la cual los integrantes desarrollan sentido de pertenencia y confianza (Oliva y Villa Guardiola, 2014), por lo tanto, la empresa familiar brinda la confianza de laborar con la familia y desarrollarse profesionalmente (Vallejo, 2005); por lo que la estructura de la organización da la guía en el desarrollo profesionalizante de los integrantes de la familia. Ahora bien, el estructurar la empresa familiar desde los roles de dirección, gestión y gobierno, tiene la finalidad de satisfacer los intereses económicos y familiares que caracterizan a las empresas familiares (Reyes, 2008). Por lo tanto, los modelos de estructura facilitan la organización entre lo empresarial y lo familiar, ya que conjuntan estos factores dando la relevancia jerárquica, sobre todo en la toma de decisiones, buscando la supervivencia de la empresa en el mercado.

## Referencias

- Adizes, I. (1979). Organizational passages-diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3-25.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2011). *Family Business Governance*. Palgrave Macmillan. <<https://doi.org/10.1057/9780230116016>>.
- Arribalzaga, E. (2007). Interpretación de las curvas de supervivencia. *Revista Chilena de Cirugía*, 59(1), 75-83.
- Baker K., Wiseman, K. (1998). Leadership, Legacy, and Emotional Process in Family Business, *Family Business Review*.
- Baker, D. D., y Cullen, J. B. (1993). *Administrative reorganization and configurational context: the contingent effects of age, size, and change in size*. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1251-1277. <[doi.org/10.2307/256811](https://doi.org/10.2307/256811)>.
- Banco Mundial. 2011. International Finance Corporation (IFC) Annual Report. Recuperado de: <<https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/822281468162849713/highlights-from-the-ifc-annual-report-2011>>.
- Barach, J. A., & Ganitsky, J. B. (1995). Successful succession in family business. *Family business review*, 8(2), 131-155.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1989). Transferring Power in the Family Business. *Family Business Review*, 2(2), 187-202. <<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00187.x>>.
- Barry, B. (1989). The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Family Business Review*, 2(3), 293-315. <<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00293.x>>.
- Barugel, E. (2008). Un código de buenas prácticas para la supervivencia de la empresa familiar. *Revista Temas de Management*. Universidad de la CE-MA, pp 17-32
- Belausteguigoita Rius, I., (2007). *Principales causas de conflicto en las empresas familiares*. <<http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/causasdeconflictoenlaempresafamiliar.pdf>>.
- Bolio, Alfonso. (1998). “Las empresas familiares”, *Istmo* 237. Recuperado el 20 de septiembre de 2011 de *Istmo* <[http://istmo.mx/1998/07/las\\_empresas\\_familiares/](http://istmo.mx/1998/07/las_empresas_familiares/)>.

- Boxall, P. Achieving competitive advantage through human resource strategy: Toward a theory of industry dynamics, *Human Resource Management Review*, 8 (3), 265-288, 1998.
- Burgoa, T.; Herrera, E. & Treviño, J. (2013). Study on Family Business Administration in Mexico: Main Problems and Challenges Confronted. In *Daena: International Journal of Good Conscience*.
- Cámara de Comercio Internacional ICC. (2019). *INCOTERMS 2020: Reglas de ICC para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales*. Editorial ICC. Barcelona.
- Cámara de Comercio de Málaga (2012). “Turismo de Belleza y Salud en la provincia de Málaga”. Recuperado el 15 de agosto de 2018. Disponible en: <[http://www.camaramalaga.com/fileadmin/doc/turismo/estudios/Estudio\\_Turismo\\_BellezaSalud\\_Malaga.pdf](http://www.camaramalaga.com/fileadmin/doc/turismo/estudios/Estudio_Turismo_BellezaSalud_Malaga.pdf)>.
- Carrasco, I. B., Andrés, E. F., Salinas, E. M., & Vallejo, J. M. (2005). Tipología de empresas medioambientales en el sector de bienes de consumo final. *Revista de economía y empresa*, 23(54), 69-94.
- Chrisman, J; Chua, J; Sharma, P. *Sources and Consequencies of Distintive Familiness; andIntroduction. Entrepreneurship:Theory and Practice*, 2005
- Clifford, D. The case of the floundering founder, *Organizational Dynamics*, 4 (2), 21-33, 1975.
- Contreras Yolanda, S., Diaz Fernando, R. M., & Ramos Héctor, B. I. (n.d.). *Asimetría y conflicto de roles en la empresa familiar estudio de caso*.
- De la Rosa, A., Lozano, O. & Ramírez, J. (2009). Organización, Empresa y Familia: de la empresa familiar a la organización familiar. *Gestión y Estrategia*. (36).
- De Saa Pérez, P, Cabrera Suárez, M. K., & García Falcón, J. M. (2000). La empresa familiar en España: una aproximación.
- Delfín-Ruiz, C., Saldaña Orozco, C., Cano Guzmán, R., & Peña Valencia, E. J. (2012). Caracterización de los roles familiares y su impacto en las familias de México. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 128-138.
- Delfín-Ruiz, C., Saldaña Orozco, C., Cano Guzmán, R., & Peña Valencia, E. J. (2021). Caracterización de los roles familiares y su impacto en las familias de México. *Revista de Ciencias Sociales* 27, 128-137.
- Dodero S., El ciclo de vida de las Empresas Familiares. *Revista temas de management*. Universidad de la CEMA, 2008

- Dyer W. (1986). Cultural change in family firms Anticipating and managing business and family transitions: San Francisco: Jossey-Bass.
- Fahed-Sreih, J., & Djoundourian, S. (2006). Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 19(3), 225-234. <<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00071.x>>.
- Flores, M. & Vega, A. (2013). Factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B. C., México, Congreso Global Administración y Finanzas, 1302.1314
- Folle, C. (2012). Compromiso y continuidad en las empresas familiares. *Revista de negocios del IEEM*, 54-58.
- García Tenorio, J., Pérez Rodríguez, M., Sánchez Quiroz, I., Basco, R., & Giménez Sánchez, J. (2007). Fundamentos en la dirección de la empresa familiar. *Emprendedor, empresa y familia*. Madrid, España: Thomson
- Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M.; Lansberg I. (1997). *Empresas Familiares. Generación de Empresas Familiares*, Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Hall, A.; Nordqvist, M. (2008). Professional management in family business: toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1): 51-69.
- Hollander, B. and Bukowitz, W. (1990). Women, family culture and family business. *Family Business Review*, III (2), 141-145.
- Hoover, E., Hoover, C. (1999). Getting along in family business: The relationship intelligence handbook, Nueva York: Routledge.
- Isabel, A., & Molina, P. (2012). *El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales the family business model: the four fundamental pillars*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012) Análisis la Demografía de los Establecimientos 2012. Aguascalientes: INEGI.
- KPMG, Barómetro Europeo de la Empresa Familiar. Madrid, España: EFB Europea Family Business, 2017.
- Leach, P. (2009). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica Vergara
- Lippitt, G. L., y Schmidt, W. H. (1967). Crisis in developing organization. *Harvard Business Review*, 45(6), 102-112.
- López, G., y Guiamaro, Y. (2016). El rol de la familia en los procesos de educación y desarrollo humano de los niños y niñas. *Ixaya. Revista Universitaria de Desarrollo Social*, (10), 31-55.

- Magnusen, The legacy of leadership revisited. *Business Horizons*, 38 (6), 3-7, 1995.
- Miller, D., y Friesen, P. H. (1983). Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle. *Organization Studies*. 4(4), 339-356.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). The best of both worlds: Exploitation and exploration in successful family businesses. In *Ecology and Strategy* (pp. 215-240). Emerald Group Publishing Limited.
- Oliva Gómez, E. & Villa Guardiola, V. J. (2014), Hacia un concepto interdisciplinario de la familia en la globalización. *Justicia Juris*. 10. 11. DOI: <10.15665/rj.v10i11.295>.
- Ortega, R. y Moreno, R. (2005). Estrategias competitivas y supervivencia empresarial. Barcelona, Provincia de Barcelona: Universidad de Barcelona. Departamento de Econometría, Estadística y Economía Española. <<http://www.alde.es/encuentros/anteriores/viiiieea/trabajos/o/pdf/ortega.pdf>>.
- PWC. 2019. Annual Report. Recuperado de: <<https://www.pwc.com/my/en/publications/2019/pwc-annual-report-2019.html>>.
- PWC. 2020. Global Annual Review. Recuperado de: <<https://www.pwc.com/gx/en/about-pwc/global-annual-review-2020/downloads/pwc-global-annual-review-2020.pdf>>.
- Rebasa, P. (2005). Conceptos básicos del análisis de supervivencia. *Cir Esp*, 78, 222-230.
- Recio Reyes, R. G. 2008. Compromiso y clima organizacional en empresas de servicio en los municipios de Rioverde y Ciudad Fernández del estado de San Luis Potosí, México (tesis doctoral). México: UASLP.
- Rodríguez, Á. J. (2020). *Comunicación y negociación en los roles familiares* (tesis de pregrado). Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- SanMartín, J. y Durán, J. (2017). Radiografía de las empresas familiares en México. Cholula, México: Fundación Universidad de las Américas, Puebla. Recuperado de <<https://cig.udlap.mx/wp-content/uploads/2019/01/estudio-radiograf%c3%ada-de-la-empresa-familiar-en-m%c3%a9xico.pdf>>.
- Serna, M. (2012). “Empresas Familiares frente a las crisis”. *Economía, Sociedad y Territorio*, Redalyc, 43-80, México.
- Tápies, J. (2019). *¿Qué papel juega la familia en la empresa familiar?* <<https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2019/papel-familia-en-empresa/>>.



- Valdés, Á. A., Vera, J. Á., y Urías, M. (2018). Particularidades de la familia mexicana actual. En Á. A. Valdés, J. Á. Vera, M. Urías y J. M. Ochoa (Coords.), *Familia y crisis: Estrategias de afrontamiento* (pp. 13-29). Clave.
- Vargas, H. (2014). Tipo de familia y ansiedad y depresión. *Revista Médica Herediana*, 25(2), 57-59.
- Ward J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, San Francisco: Jossey-Brass.
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defining and Describing Family Business Ownership Configurations. *Family Business Review*, 11(4), 305-310. <<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00305.x>>.



# Esquemas de asociatividad en la cadena productiva del chile *Capsicum annuum* en el altiplano mexicano

*Carlos Eduardo Romo Bacco  
María del Carmen Montoya Landeros  
Abril Areli Llamas Martínez*

## Resumen

Los resultados económicos y sociales del sector primario en México se ven influenciados por el grado de interacción que tienen los productores agrícolas. Existen barreras (baja asociatividad, poca inversión en las unidades productivas, problemas organizacionales, entre otras) que deben superarse a fin de incrementar la competitividad del sector. La cadena productiva del chile tiene gran importancia en México debido a su impacto cultural y social. La asociatividad se ha relacionado con el fomento al desarrollo de unidades productivas a través de la consolidación de sus productos en mercados competitivos. El objetivo de este estudio fue identificar los rasgos de asociatividad en unidades de producción de chile en el estado de Aguascalientes y que se encuentran relacionados con el grado de interacción con otros actores del sector. Se entrevistaron 63 productores agrícolas de

chile en el estado de Aguascalientes para evaluar el grado de interacción que tienen dentro de la cadena productiva y algunas características de asociatividad (integración vertical y horizontal). Se encontró que los productores agrícolas tienen diferentes grados de interacción con los actores de la cadena productiva. Dicha interacción fue significativa para los productores que manifestaron tener contrato para la compra-venta de su producto y para los que pertenecían a un ejido ( $P < 0.05$ ). El estudio muestra que existe integración con otros eslabones de la cadena productiva del Chile en el estado con alcance regional principalmente, con lo cual se consolidan las redes de colaboración entre los participantes.

Palabras clave: integración vertical, integración horizontal, asociaciones, competitividad.

## Introducción

La interacción entre las actividades de generación de valor (primarias, secundarias y terciarias) se denominan cadenas de valor o cadenas productivas; en ellas se llevan a cabo relaciones tecnológicas, de coordinación y de procesos, en dichas cadenas, convergen distintos actores o eslabones desde la producción hasta la comercialización de bienes y/o servicios (Castellanos *et al.*, 2001; Porter, 1985).

Con anterioridad, se han identificado las oportunidades que tienen los productores primarios en México; esto por sus características culturales y por el tamaño de las explotaciones (Pérez Cruz, 2020; Yúnez Naude & López López, 2021).

La participación de diferentes actores involucrados en las cadenas de valor o cadenas productivas, se han identificado como benéficos para su consolidación, lo cual traería como resultado el incremento en la rentabilidad y por ende de la capacidad de participar en los mercados de una manera eficaz (Cedeño Sánchez & Ponce González, 2009).

Las perspectivas de crecimiento del sector agrícola se ven frenadas por baja disponibilidad de recursos aplicados a la inversión de las explotaciones, así como la baja asociatividad entre productores y las deficiencias en el manejo organizacional (Ramírez, 2020); por lo anterior, la creación de mecanismos de integración es necesario para el desarrollo del sector.

También, se ha encontrado que, en el sector primario, la falta de beneficios tangibles y objetivos claros en el corto plazo, falta de compromiso de los representantes de las organizaciones, entre otros, son detonantes del desinterés por parte de los productores en asociarse (Román *et al.*, 2019); estos elementos identificados en el sector primario, son coincidentes en México y en el mundo (Terrazas *et al.*, 2019).

El objetivo de este estudio fue identificar los rasgos de asociatividad en unidades de producción de chile en el estado de Aguascalientes y que se encuentran relacionados con el grado de interacción con otros actores del sector.

## Revisión de la literatura

La producción de chile en México se ha posicionado como una de las más importantes a nivel mundial (López *et al.*, 2021), en México es un producto de alto valor comercial ya que se tiene un consumo anual per cápita de (17.2 kg) (SIAP, 2021); para el año 2020, se incrementó la producción nacional respecto al año anterior en 2.5%, la principal zona productora de chile en México se encuentra en el Norte del país (Chihuahua, Sinaloa, Zacatecas, San Luis Potosí, Sonora) con una producción anual equivalente a más del 60% de la producción nacional (SIAP, 2021).

El establecimiento de objetivos comunes, procesos coordinados, participación activa entre productores y la integración misma de la cadena, son algunos de los elementos identificados como de relevancia en la definición de las cadenas productivas (Quevedo Reyes *et al.*, 2021). Además, la coordinación sólida y estable de los diferentes eslabones que la componen, son detonantes de indicadores de bienestar como la rentabilidad y la sostenibilidad (Rebollar-Rebollar *et al.*, 2014). También, se ha puesto de manifiesto la importancia que tienen las políticas del estado sobre la integración y consolidación de grupos de productores, ya que, los procesos de organización deben crearse y desarrollarse bajo procesos sólidos que den confianza a los productores con base en perspectivas de crecimiento bien definidas (Vargas *et al.*, 2019).

Algunas dificultades que se han identificado para la integración de las cadenas productivas se atribuyen a una inadecuada coordinación para llevar a cabo los procesos de producción, acopio y comercialización (González & Tamayo, 2020). El término de asociatividad se ha estudiado como una manera

de fomentar el desarrollo de las unidades productivas a través del crecimiento de los mercados a los que se tiene acceso, buscando incrementar el número de oportunidades con las que se cuenta e impulsar las ventajas competitivas de las organizaciones (Vargas *et al.*, 2019); este autor señala que la asociatividad pudiera darse únicamente en actividades que favorezcan la competitividad, tales como participar en asociaciones de productores, coordinación con otros productores para la adquisición de insumos, entre otros. Otros esfuerzos identificados en la consolidación de grupos de productores señalan que los primeros pasos para la integración se deben dar a través de alianzas productivas y sobre todo de la planeación a largo plazo (Díaz *et al.*, 2022).

Tanto en el ámbito privado (Patiño-Ordóñez *et al.*, 2021; Reina *et al.*, 2021) como en el ejidal (Rodríguez *et al.*, 2019), se busca que la integración y coordinación de esfuerzos repercuta de manera significativa en beneficios económicos para los productores y sociales para las comunidades y su entorno. En México se ha identificado que el cultivo del chile tiene importancia por la derrama económica que genera, sino por el desarrollo comunitario que genera al lograr que los productos se comercialicen en los mercados mejor posicionados (Sánchez-Toledano *et al.*, 2022). Algunas de las estrategias que favorecerían este desarrollo son: la integración de cadenas productivas, especialización de la producción, creación de ventajas competitividad, incursión en mercados especializados, entre otras (Zapata-Aguilar *et al.*, 2020; Reina *et al.*, 2021; Patiño-Ordóñez *et al.*, 2021).

## Metodología

El presente estudio exploratorio se realizó en una zona del altiplano mexicano (Domínguez *et al.*, 2009), en la región norte y noreste del estado de Aguascalientes, donde se encuentra la zona de mayor producción de hortalizas en el estado. Por medio de un muestreo por conveniencia (no probabilístico) a productores de chile del estado y que formaron parte del padrón de Sistema Producto en el estado de Aguascalientes, se recabó información respecto a las características de manejo y productivas en las Unidades de Producción de Chile (UPCH) que estuvieron activos en el ciclo primavera-verano del año 2020 para la producción de cualquier variedad de chile. De un total de N=97 productores, se entrevistaron 63 encargados o propietarios de UPCH que mani-

festaron su consentimiento para la realización de la entrevista. El estudio tuvo una cobertura de 806.49 hectáreas cosechadas en el ciclo mencionado con anterioridad, lo cual representó aproximadamente el 90% del total de la superficie cultivada de Chile (SIAP, 2020) y que se encontró capturada en los registros oficiales del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) del 2020.

Para llevar a cabo la recopilación de la información, se diseñó un instrumento con cuestionamientos respecto a la integración, conformación y condiciones de asociatividad de las UPCH, así como la interacción de los productores agrícolas con proveedores de bienes y/o servicios relacionados directa e indirectamente con la producción. También se incluyeron variables cuantitativas para caracterizar la producción de Chile en el estado de Aguascalientes, donde se incluyó la variedad de Chile cultivada, las características de comercialización del Chile (fresco/seco), la producción de Chile por hectárea. Para evaluar la interacción de los productores con otros actores de la cadena productiva, se formularon cuestionamientos para obtener respuestas dicotómicas sobre la relación comercial con los proveedores de los insumos y/o servicios para la producción agrícola.

Además, se les cuestionó a los propietarios de las UPCH sobre su percepción a las problemáticas identificadas durante el ciclo productivo, su participación de manera formal con grupos o asociaciones de productores y su motivación para la integración horizontal y/o vertical dentro de la cadena productiva. Para la realización del análisis estadístico se utilizó el *software* SPSS (SPSS, 2017).

## Fiabilidad

La evaluación de la fiabilidad para las respuestas a los cuestionamientos sobre la interacción de los productores en la cadena productiva con otros actores fue a través de la metodología de Kuder Richardson (Guilford, 1984), la cual es ampliamente utilizada para la evaluación de la fiabilidad de variables dicotómicas.

$$\text{Coef. Kuder Richardson} = \left( \frac{k}{1-k} \right) \left( 1 - \frac{\sum pq}{\sigma^2} \right)$$

Donde:

k = Número de actores del instrumento

p = Porcentaje de productores con interacción en la cadena productiva

q = Porcentaje de productores sin interacción en la cadena productiva

$\sigma^2$  = Varianza total

Se identificaron 15 posibles interacciones con actores en la cadena productiva (venta de semillas, plantas, equipos de riego, plaguicidas, fertilizantes, materiales para el cultivo, materiales para instalaciones, mejoradores y/o sustratos para el suelo, servicios de mantenimiento, de invernadero, financiamiento, asesoría, transporte, reparación y de renta de maquinaria y equipos para la producción en campo), el análisis de fiabilidad para las 15 posibles interacciones se calcularon de la siguiente forma:

$$\text{Coef. Kuder Richardson} = \left( \frac{15}{1 - 15} \right) \left( 1 - \frac{1.95}{6.548} \right)$$

$$\text{Coef. Kuder Richardson} = 0.7521$$

El valor obtenido se puede considerar como aceptable en la evaluación de la fiabilidad para estudios con variables con estas características (Sánchez & Gómez, 1998). Después de validar el instrumento de evaluación de la interacción con otros actores de la cadena, se clasificaron las UPCH en tres grupos (elevado grado de interacción, mediano grado de interacción y bajo grado de interacción). Se evaluó con la relación que existe entre la integración en la cadena productiva de cada UPCH respecto a las diferentes formas de integración horizontal o vertical (Si pertenecen o no a un Ejido, si tienen o no contrato para la venta de la cosecha y si pertenecen o no a alguna asociación de productores) a través prueba de Chi-cuadrada.

Debido a que se ha identificado (Reina *et al.*, 2021) que la competitividad y consolidación de las cadenas productivas pueden desarrollarse en entornos de integración; por lo que la interacción de productores con otros actores de las cadenas productivas (tanto de manera horizontal como vertical) pudiera ser de beneficio para el desarrollo del sector agrícola. A partir de lo anterior se formulan las siguientes hipótesis:



H1: Los productores con mayor grado de interacción con otros actores de la cadena productiva son aquellos que se encuentran vinculados a asociaciones, empresas u organizaciones que promueven la competitividad del sector agrícola.

Además, se realizó un ANOVA para determinar las diferencias de las medias para las variables: productividad (toneladas cosechadas por hectárea) y superficie cultivada de chile (hectáreas), según la integración (horizontal y/o vertical) con otros productores, ejidatarios y empresas de comercialización. Cuando no se cumplieron los supuestos de normalidad y homocedasticidad de la prueba, se aplicó una equivalente no paramétrica (Kruskal-Wallis) para comparar sus medianas.

## Resultados

El estado de Aguascalientes se encuentra localizado en una región semiárida, lo cual hace que el origen del recurso hídrico sea de manera generalizada el pozo profundo. Lo anterior encarece la producción al tener elevados costos energéticos por la extracción de agua. Sin embargo, casi la totalidad de las UPCH utilizan sistemas a presión para el uso eficiente del agua en sus parcelas.

La producción de chile para el ciclo primavera-verano 2020 identificada en este estudio se muestra en la tabla 1. Las cuatro variedades de chile con mayor superficie cultivada fueron: chilaca/pasilla, jalapeño, mirasol/guajillo y poblano/ancho, las cuales representan más del 75% de la superficie cultivada.

Tabla 1. Superficie cultivada por variedad de chile en el ciclo primavera-verano 2020.

<i>Variedad</i>	<i>Superficie cultivada (ha)</i>
chilaca/pasilla	204
jalapeño	190
mirasol/guajillo	121
poblano/ancho	111
serrano	92
húngaro	40
caloro	26.05

<i>Variedad</i>	<i>Superficie Cultivada (Ha)</i>
thai	8.5
anaheim/colorado	8
mulato	6
bola/cascabel	0.25
pimiento, habanero	0
Total	806.8

Fuente: Elaboración propia.

La productividad promedio en las UPCH fue de 20.9 ton por hectárea, esto coincide con la productividad promedio en México reportada por el Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2021)

En el estudio, se identificó que la edad de los propietarios de las UPCH fue  $49.5 \pm 12$  años; en promedio, los productores tienen más del 35% de su vida en actividades relacionadas con la producción de chile (18 años). Con lo anterior se identifica que la experiencia adquirida a lo largo de los años permite a los productores continuar en la actividad productiva del cultivo del chile. La mayoría de los productores no cuenta con estudios de bachillerato o licenciatura, aunque sí hay algunos que han logrado cursar alguna especialidad o posgrado.

En este estudio se identificaron dos tipos de mano de obra utilizada en las UPCH, la mano de obra especializada permanente y la mano de obra especializada eventual. La mano de obra contratada en las explotaciones agrícolas realiza principalmente labores de campo como el riego, deshierbe, cultivo de la tierra, cosecha, transporte en la parcela del producto a los diferentes medios de transporte. De acuerdo con el tamaño de la explotación es el número de empleados contratados. La mano de obra eventual contratada es personal que vive en poblaciones cercanas a las UPCH y en algunas ocasiones, se manifestó la contratación de mano de obra calificada de otras regiones de México (tabla 2).

La mayoría de los productores mencionaron que todos los proveedores de insumos y servicios tienen alto grado de importancia dentro de las actividades de la cadena productiva del chile en Aguascalientes; asimismo, gran parte de ellos manifestaron la cercanía con el proveedor como un factor importante dentro de la cadena productiva. Los proveedores que tuvieron menor mención con relación a la importancia y cercanía en la cadena productiva fueron los implementos agrícolas, ya tanto sea para la compra o la renta de los mis-

mos. La mayoría de las UPCH usan proveedores de insumos locales, se logró identificar diferentes actores que participan en la cadena. Pocos propietarios de las explotaciones agrícolas realizan actividades de transformación, de ellos, la clasificación de calidad es la única actividad de valor agregado que realizan antes de vender su cosecha en los mercados principalmente locales.

Tabla 2. Caracterización del eslabón primario de la producción de Chile.

<i>Variable/Característica</i>	<i>Promedio ± Desv. Est.</i>
edad del propietario	49.5 ± 12.0
experiencia en la producción	17.8 ± 12.0
superficie cultivada	12.6 ± 16.7
mano de obra ocupada total	45.9 ± 59.2
mano de obra ocupada eventual	39.2 ± 49.7
mano de obra / ha	4.55 ± 4.77

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3 se muestra el grado de interacción o vinculación que tienen los productores con los diferentes actores de la cadena productiva, se muestra el número de menciones que tuvieron respecto al uso o relación comercial con los proveedores de insumos o de servicios relacionados con el cultivo del Chile.

Tabla 3. Grado de interacción de productores con actores de la cadena productiva del Chile.

<i>Actores de la cadena productiva del Chile</i>	<i>Número de productores que tienen vinculación</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
semillas	61	95.31
equipo de riego	63	98.44
asesoría técnica	21	32.81
instalaciones (material)	33	51.56
instalaciones (mantenimiento)	35	54.69
financiamiento	6	9.38
plántula	61	95.31
servicio de invernadero	11	17.19

<i>Actores de la cadena productiva del chile</i>	<i>Número de productores que tienen vinculación</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
plaguicidas	62	96.88
fertilizantes (materiales)	63	98.44
transporte de cosecha	44	68.75
material para el cultivo	57	89.06
implementos agrícolas (renta)	7	10.94
reparación maquinaria	34	53.13
mejoradores suelos	17	26.56

Fuente: Elaboración propia.

Además de los elementos mencionados con anterioridad y que están relacionados con las actividades, manejo, uso de recursos en las explotaciones agrícolas, se les cuestionó sobre los principales problemas que enfrentaron los productores en el ciclo anterior, en este aspecto mencionaron que los principales problemas que enfrentaron fueron las plagas, la falta de desarrollo de las plantas, no alcanzar a cosechar en tiempo y la sequía. El 28% de los productores manifestaron alguna dificultad en el ciclo agrícola anterior.

Una vez obtenida la cosecha, los propietarios de las UPCH mayoritariamente distribuyen su producto para ser comercializado en fresco, es poca la producción de chile que tiene como destino la industria de la transformación o la agroindustria intermedia. El 40% de las unidades productivas (26 unidades) dedicadas a la producción de chile en el estado de Aguascalientes paga por algún servicio con otro actor de la cadena productiva del chile para la clasificación o para el secado del producto. Se identificó que el 36% de los productores realizan actividades para dar valor agregado a la producción primaria. También se encontró que los clientes de estos productos fueron empresas transformadoras y comercializadores de chile fresco y chile seco. La producción de chile en el estado se realiza en unidades productivas heterogéneas, tecnificadas y no tecnificadas (pequeña escala).

Referente a la coordinación horizontal en este eslabón de la cadena productiva del chile en el estado de Aguascalientes, se encontró que 9 productores cuentan con contratos para la venta de su producto (14%). La mayoría de los productores de chile vende a comercializadores o intermediarios (70%) y el 9.4 % vende a la industria de la transformación, únicamente el 3% vende a otros

procesadores como secadoras o empaques. Una tercera parte de los productores manifestó pertenecer a un grupo organizado. Asimismo, la pertenencia a algún tipo de ejido fue muy poco mencionada por parte de los productores agropecuarios; la principal ventaja que nombraron los productores para pertenecer a un ejido es por el tipo de apoyos a los que son acreedores. La mayoría de los productores identificaron tener contratos para la venta del producto, con lo cual se tiene una ventaja competitiva contra los que no cuentan con la seguridad de venta de la cosecha. 42 productores encuestados manifestaron pertenecer a un ejido (65.6%). Únicamente 9 productores se encuentran asociados (14%). Algunas de las razones por las cuales se encuentran asociados fueron:

- «para estar unidos en organización y comercialización»;
- «buen beneficio a los productores»;
- «por organización y ponerse de acuerdo con los productores y tener derecho a las instalaciones».

En la evaluación de la hipótesis se tomaron en cuenta el número de productores con o sin contrato de compra-venta de cosecha, el número de productores que pertenecen o no pertenecen a algún ejido y el número de productores que se encontraban o no asociados en alguna organización del sector; además se utilizó el grado de interacción que tiene cada UPCH respecto a la cadena productiva. Se identificó que tanto la participación en un ejido, como el establecimiento de contratos formales para la compra-venta de la cosecha, tienen relación con el grado de interacción con otros actores de la cadena productiva ( $P < 0.05$ ). También se identificó que no hubo relación significativa entre el grado de interacción con actores de la cadena productiva del Chile en Aguascalientes con la participación de los productores en una asociación o grupo organizado de productores ( $P > 0.05$ ). En este estudio se identificaron diversos grados de asociatividad entre productores para integrarse tanto de manera horizontal como vertical.

En el caso de los productores que son miembros de una comunidad de ejidatarios tuvieron en su mayoría mediana interacción con otros actores de la cadena productiva del Chile. Sin embargo, a pesar de tener esta relación de participación con otros actores y de manera horizontal con otros ejidatarios, se identificó que existe menor productividad y superficie cultivada de Chile respecto a los productores que no pertenecen a algún ejido ( $P < 0.000$ ) (tabla 4).

Tabla 4. Tabla de ANOVA del análisis de la productividad por hectárea y superficie cultivada de Chile según su participación en Ejido.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Productividad por hectárea	Entre grupos	2257.213	1	2257.213	16.726	.000
	Dentro de grupos	8232.304	61	134.956		
	Total	10489.517	62			
Superficie cultivada	Entre grupos	2544.305	1	2544.305	10.363	.002
	Dentro de grupos	14976.069	61	245.509		
	Total	17520.374	62			

Fuente: Elaboración propia.

## Discusión

En este estudio se identificó una baja tasa de asociatividad (9 con contrato; 42 ejidatarios y 9 como miembro de una asociación), esto pudiera deberse a las barreras que los productores en Latinoamérica no han podido superar, como el individualismo (García & Sacco, 2019); este mismo autor señala que sobrepasar estos obstáculos serían factores clave para nuevas oportunidades. La complejidad de las relaciones sociales en un entorno productivo, son señaladas como inercia ante un mundo globalizado, donde la competencia por la calidad, productividad y la comercialización son el estandarte para participar de la misma dinámica (Bruno *et al.*, 2021). En este sentido, no se puede valorar un único componente de la competitividad y estabilidad de las unidades de producción, por lo que, el desarrollo regional que conlleva la producción no puede ser menospreciado.

La integración de los productores promueve en muchos casos el desarrollo regional de las zonas donde se localizan los cultivos (Fernández *et al.*, 2019), ya que el entorno se ve beneficiado cuando existen estrategias de participación de los distintos actores de las cadenas productivas. Los efectos derivados de un proceso productivo pueden señalarse como el capital social, ya que es «inobservable», pero se infiere (Carrillo *et al.*, 2021). Uno de los principales retos de la investigación científica en México respecto al estudio de los ejidos, será

lograr entender a este grupo de organizaciones vinculadas al sector agrícola y que transiten hacia una producción sostenible, que se adapte a las condiciones de su entorno y que permee en su comunidad (González *et al.*, 2022).

Las diferentes relaciones entre los actores de las cadenas productivas se han señalado como fundamentales para alcanzar incrementar la competencia del sector productivo, de tal manera que, al participar de la cadena, se mejoran los indicadores globales de la cadena en sí misma (Quevedo Reyes *et al.*, 2021). Lo anterior se visualizó en este estudio al encontrarse que la productividad fue mayor en las UPCH que estaban asociadas ( $P < 0.05$ ).

Se identificó también que la interacción de los productores con los diferentes actores de la cadena productiva pudiera ayudar a la rentabilidad y competitividad de las UPCH en el altiplano mexicano, ya que se ha identificado que la participación activa de los productores en la consolidación de las cadenas productivas, pueden generar resultados positivos en el largo plazo (Rebollar-Rebollar *et al.*, 2014).

## Conclusiones

El grado de asociatividad que se identifica en este estudio fue significativo ( $P < 0.05$ ) en relación con la pertenencia a un ejido y la productividad. Este aspecto se ha identificado como un área de oportunidad para el sector agrícola (Méndez Sofía, 1974; Ríos Llamas & Hernández Vázquez, 2022; Hidalgo, 2023), a través de estos hallazgos se deben identificar mecanismos y estrategias que puedan converger en el incremento de la competitividad de este grupo organizado de productores. Sin embargo, la participación con asociaciones de productores no tuvo significancia con el grado de interacción de los productores en la cadena productiva ( $P > 0.05$ ). Esto pudiera ser ocasionado por la baja coordinación horizontal que existe en este sector en el estado de Aguascalientes.

El estudio muestra una integración y coordinación de eslabones de la cadena productiva de alcance regional, principalmente, donde las principales relaciones con sus proveedores y clientes se da por alto grado de confianza y cercanía; lo anterior pudiera favorecer la competitividad del sector agroalimentario mexicano en la medida que se dé la consolidación de redes de colaboración en el interior de las cadenas productivas.

La interacción de los productores con otros actores de la cadena productiva es otro elemento que debiera evaluarse en la asociatividad de la producción rural, ya que además de la integración horizontal como vertical, se promovería la competitividad del sector agroalimentario mexicano.

## Referencias

- Bruno, M. P., Viteri, M. L., & Sili, M. (2021). El rol de las agronomías y acopios en la consolidación del modelo de agronegocios en Balcarce (2000-2019). *Mundo agrario*, 22(50), 171-171.
- Carrillo-Rubio, E., Morreale, S. J., & Pérez-Cirera, V. (2021). Impacto positivo del capital social en la gobernanza forestal comunitaria: Un análisis cuantitativo. *Revista de Sociología*, 36(2), 1-20. <<https://doi.org/10.5354/0719-529X.2021.65567>>.
- Castellanos, O., Rojas, J., Villarraga, L., & Ustate, E. (2001). Conceptualización y papel de la cadena productiva en un entorno de competitividad. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (18), 87-98.
- Cedeño Sánchez, R., & Ponce González, M. (2009). Organización e integración empresarial de productores rurales. *Estudios Agrarios*, 15(40), 111-123.
- Díaz Ramírez, L., Jäger, M., Velásquez, D., & Hurtado, J. J. (2022). Cartilla de modelo empresarial de competitividad e inclusión de productores de piña a pequeña escala en el Valle del Cauca: caso Pidelpa y Acprogran.
- Domínguez-Domínguez, Omar, & Pérez-Ponce de León, Gerardo (2009). Is the Mesa Central of Mexico a biogeographical province? Descriptive analysis based on freshwater biotic components. *Revista Mexicana de Biodiversidad*, 80(3), 835-852. <[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-34532009000300025&lng=es&tlng=en](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-34532009000300025&lng=es&tlng=en)>.
- Fernández, G., Capia, L., & Nina, D. (2019). La cadena de valor agrícola en entornos rurales. *Revista Inclusiones*, 96-122.
- García Souza, E., & Sacco dos Anjos, F. (2019). La ovinocultura de lana en el extremo sur gaúcho: desafíos para la construcción de una cadena de valor. *Mundo agrario*, 20(45), 126-126.



- González Capote, D., & Tamayo Saborit, M. (2020). Identificación de puntos críticos de una cadena productiva agroalimentaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 284-289.
- González, A. N., Flores, S. M., & González, F. M. C. (2022). Capacidad adaptativa en ejidos costeros del Pacífico mexicano: una aproximación desde los medios de vida sustentables (MVS). *Sociedad y Ambiente*, (25), 1-29.
- Guilford, J. P. (1984). *Estadística aplicada a la psicología y la educación*. México. Mc Graw-Hill.
- Hidalgo, S. L. P. (2023). Capítulo 22. La producción y productores de Tunas en La Palma, Salinas de. La diversidad organizacional, un reto para la administración contemporánea, 255.
- López, M. D. R., Cauich, I. C., Salvador, A. P., Puente, G. B., & Fernández, V. G. P. (2021). Índices de competitividad del chile verde producido en México en el mercado mundial. División de Ciencias Económico-Administrativas, Maestría en Ciencias en Economía Agrícola y de los Recursos Naturales, 56.
- Méndez Villarreal, Sofía. (1974). La relación capital-producto en la economía mexicana (vol. 76). El Colegio de México.
- Patiño-Ordóñez, T. E., Bustamante-Lara, T. I., Camacho-Vera, J. H., Mendoza-Castillo, V. M., Rodríguez-Haros, B., & Vargas-Canales, J. M. (2021). Especialización y competitividad de la producción de chile en México. *Regiones y Desarrollo Sustentable*, 21(42).
- Pérez Cruz, O. A. (2020). La Competitividad y la seguridad alimentaria en México. *Economía Coyuntural*, 5(1), 119-142.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Nueva York: the free press.
- Quevedo Reyes, Y., Portela Peñalver, L., Cabrera Álvarez, E. N., & Mata Varela, M. de la C. (2021). Sostenibilidad de cadenas productivas: precisiones teóricas. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 461-470.
- Ramírez, J. (2020). Claroscuros del sector agroalimentario mexicano: entre la competitividad y el rezago. *Economía Actual*, 13(3), 17-22.
- Rebollar-Rebollar, S., Gómez-Tenorio, G., Callejas-Juárez, N., Guzmán-Soria, E., & Hernández-Martínez, J. (2014). Óptimos técnicos y económicos en cortes de carne de cerdo en dos regiones de México. *Agronomía Mesoamericana*, 25(1), 153-160.

- Reina, A. M. M., Zumaqué, L. T., Pinto, M. del V. R., Cordero, C. C., & Grandett-Martínez, L. M. (2021). Estudio del sistema de producción de ají dulce (*Capsicum chinense*) en la región Caribe de Colombia: una perspectiva tecnológica y socioeconómica. *Acta Agronomica*, 70(1), NA-NA.
- Ríos Llamas, C., & Hernández Vázquez, S. (2022). Ejidatarios frente al mercado de suelo: Urbanización y despojo en León y Guadalajara. *Punto Cuernorte*, 1(15). <<https://doi.org/10.32870/punto.vii15.157>>.
- Rodríguez-Zúñiga, J., González-Guillén, M. D. J., & Valtierra-Pacheco, E. (2019). Las empresas forestales comunitarias en la región de la Mariposa Monarca, México: un enfoque empresarial. *Bosque (Valdivia)*, 40(1), 57-69.
- Román, J. C., Veliz, M. A., Concha, C. D., & Tostes, M. L. (2019). Gestión socio-organizativa en la agricultura: el caso de la Asociación Agrícola Santa Elena en Barranca, Perú. *CIAIQ2019*, 3, 229-238.
- Sánchez-Toledano, B., Zegbe, J. A., Mena-Covarrubias, J., & Echavarría-Cháirez, F. (2022). Situación actual y futura de la cadena productiva de chile verde: un caso de estudio en Zacatecas, México. *Revista Fitotecnia Mexicana*, 45(2), 261.
- Sánchez Pedraza, R., & Gómez Restrepo, C. (1998). Conceptos básicos sobre validación de escalas. *Rev. colomb. psiquiatr*, 121-130.
- SIAP (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera). (2021). Panorama Agroalimentario 2021. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural.
- SIAP, 2020. Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. Estadística de producción agrícola 2020. <[http://infosiap.siap.gob.mx/gobmx/datosAbiertos\\_a.php](http://infosiap.siap.gob.mx/gobmx/datosAbiertos_a.php)>.
- SPSS. (2017). IBM SPSS Statistics for Windows: Vol. Version 25.0. IBM.
- Terrazas, A. M. T., de la Garza Cienfuegos, S. P., & Macías, R. Á. C. (2019). Las organizaciones rurales, opciones para la integración de los pequeños productores rurales del sector agrícola en San Buenaventura, Coahuila. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 45, 285-298.
- Vargas Prieto, A., Fajardo Rodríguez, C. L., Romero Rodríguez, Y. E., & Nieves Forero, K. Y. (2019). La asociatividad para articular cadenas productivas en Colombia: el caso de los pequeños productores de papa criolla en Subachoque, Cundinamarca. *Cooperativismo & Desarrollo*, 27(115), 1-34. <<https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.02.10>>.

- Yúnez Naude, A., & López López, J. (2021). La política agrícola en México: evaluación a partir de una tipología de productores. *Estudios Sociológicos*, 39(116), 495-532.
- Zapata-Aguilar, J. A., Pérez-Akaki, P., & Moo-Novelo, C. A. (2020). Análisis de la cadena de comercialización del chile habanero de Yucatán y su denominación de origen (Analysis of the Supply Chain of Yucatán Habanero Pepper and its Designation of Origin). *Revista CEA*, 6(11).



# La responsabilidad social y la cooperación empresarial: de la vergüenza a la moralidad

*Karina Montiel González*

## Resumen

La naturaleza de la moral tiene un estrecho vínculo con la creación del concepto de confianza hacia las empresas y el concepto de responsabilidad social; reconocer los paradigmas y estructuras de la moralidad es el parteaguas para identificar lo necesario para que las estructuras empresariales construyan su reputación; una mirada al concepto de exclusión asociado a la vergüenza nos ofrece las bases para comprender esta dinámica de la moralidad y de las relaciones sociales complejas. Tener valores compartidos y, sobre todo, considerar a los *stakeholders*, las demandas de las sociedades del futuro y el parte social en su conjunto para las empresas, nos remite a lo más primitivo del desarrollo antropológico de las sociedades: la necesidad de cooperación. La cooperación se da en gran medida por la satisfacción de intereses

y cuando se trata de la construcción de la reputación de las empresas se comprende a partir de las virtudes: las que están dentro de estas, de sus grupos de interés y las de la sociedad en la que se desarrollan, para poder ser competitivas en un mercado que va más allá de la ganancia económica del momento y construye su sistema de negocios a partir de la reputación, volver la reflexión hacia este ámbito podría ser la solución ante la crisis de confianza en las empresas.

Palabras clave: responsabilidad social, cooperación empresarial, ética empresarial, sistemas sociales complejos.

## Introducción

La reciente crisis de confianza en sistemas bancarios, la renuencia a utilizar sistemas de pagos electrónicos a la par de la creciente influencia del comercio electrónico, el impulso del emprendimiento y las pequeñas y medianas empresas ponen sobre la mesa la necesidad de volver la mirada las formas de cooperación empresarial y de la responsabilidad de las empresas con la sociedad, y entre ellas mismas, desde una óptica paralela a la de la cultura organizacional desde el parte de lo moral y su génesis. Existe una basta bibliografía en cuestión de cultura organizacional, en la gestión estratégica de la toma de decisiones, pero también es necesario ofrecer otros tipos de análisis que permitan reconocer estas dinámicas desde lo profundo.

Analizar desde lo individual las formas de asociación complejas entendidas como empresas y las relaciones entre empresas permite reconocer cuál es el punto de partida de estas y la construcción de la reputación a través de la confianza, la importancia de mantenerla y cómo es que la vergüenza como método de exclusión permite a los grupos de confianza fuera de las empresas mantener sus intereses o prever posibles daños o pérdidas, según sea su relación con las asociaciones, esta afirmación emerge del desarrollo de la conciencia moral y la selección de grupos que viene de las asociaciones primitivas en donde se gestan esas habilidades para excluir a quienes violan las reglas internas de los grupos (Cortina, 2013).

Basado en lo anterior, se pretende una aproximación a la caracterización de los sistemas de responsabilidad social empresarial asociados a la cooperación y la construcción de la confianza, ello con miras a afianzar el valor de las empresas ante una sociedad en cambio constante.

## *De la naturaleza moral*

Somos seres morales, no podemos no serlo, porque de otra manera el lenguaje, la cultura, el arte, la política y otras creaciones del pensamiento no tendrían un lugar en este mundo, ya que desde la interpretación aristotélica de lo moral se concibe como el *estar en el mundo* (Orts, 2001). Nuestra primera aproximación a la otredad, se da a través de la madre o de quien funge como nuestro cuidador en la primera infancia, ya que es por medio de este contacto que comenzamos a entendernos como distintos de otro y a la vez cercanos, pues a partir de este encuentro referimos a aquel distinto de mí y a su vez me permite construir mi identidad, asunto que da cuenta del comienzo de la sociedad por todo aquello que compartimos los unos con los otros (Boivin, Rosato y Arribas, 2004).

Tenemos una capacidad innata para socializar, es como un impulso, el lenguaje mismo basa sus reglas en ello, pero ¿cómo socializamos?, ¿qué es lo que determina que nuestra forma de socializar sea de cierta manera? En primer lugar, es de precisar que la manera en la que lo hacemos se delimita en gran medida a nuestro entorno, la educación que recibimos y el espacio temporal que compartimos y con quien lo compartimos, pues a partir de esto es como percibimos *las reglas del juego*, ya que si bien en el entorno de la ética no hay nada universal, la construcción de lo *bueno* y lo *malo* depende del grupo (Orts, 2001).

Nuestra percepción de la dinámica social se da desde muy temprana edad, pues se basa a partir de experiencias mismas que son dadas desde la infancia y es cómo nuestro espectro interno determina lo que es susceptible o no de ser valorado, si alguna situación resulta favorable o de agrado entonces este puede ajustarse a lo que considero valioso (Villoro, 2017), a partir de conceptos como bien y mal, bueno y malo, placer y dolor entre otros, a esto se le llama conciencia moral y es con lo cual hacemos referencia a nuestro mundo interior, esta valoración se conduce a través de la manera consistente que tenemos de pensar con respecto a alguna situación determinada, y que al pasar del tiempo nuestro discernimiento a manera de toma de decisiones forma nuestro *ethos*, es decir nuestro carácter (Cortina, 2013).

Hablar de la formación de nuestro carácter es importante, pues, con ello atendemos a nuestras preferencias con respecto a nuestro entorno y lo que consideramos bueno para nosotros y en esencia para los demás, pues al actuar de determinada manera, independientemente de nuestras intenciones, legitima-

mos esta misma acción hacia nosotros mismos (Cortina, 2013). Con esta dinámica se forma una especie de *sistema de comportamientos*, que a decir de la reciprocidad tienen como génesis la legitimación de lo aceptable en cuanto a comportamiento social se refiere, asumiendo lo que está bien a través de una serie de intervalos de conveniencia a saber: lo agradable, lo desagradable, lo bueno, lo malo, el placer y el dolor, formando así una escala de lo apreciable en determinados entornos que tiende a homogeneizarse a partir de *la normalidad*, entendido como lo que se ajusta a la norma (Foucault, 2018).

El aprendizaje de lo deseable en un entorno social comienza a aprenderse desde lo intuitivo: cuando a un infante se le presenta una situación que implica desagrado tal como la percepción sensorial de algo que le genera cierto grado de repulsión, difícilmente se somete a la misma situación, puesto que, desde ese momento la experiencia se convierte en indeseable y modifica la actitud hacia aquello que no se desea (Villoro, 2017), en sistemas sociales más complejos que comprenden relaciones sociales lo deseable comprende a aquellas circunstancias que *en lo común* comprenden el grado de lo aceptable, a manera de conveniencia y se da en el origen a través del llamado pacto social que no es otra cosa que la comprensión y aceptación de la voluntad general (Cortina, Orts y Navarro, 1996).

El pacto social, según narra la historia del concepto mismo,<sup>1</sup> asume que la génesis de los acuerdos comunitarios para la formación del Estado y de los acuerdos sociales es la fundamentación del principio de mayoría (Siches, 2002), que se comprende como el acuerdo al que se puede llegar a través de una comunidad para legitimar alguna decisión conjunta. En este sentido, las sociedades no funcionan precisamente de esta manera, pero sí bajo un principio análogo, es decir, la fundamentación de lo que se considera deseable se determina a partir de lo que una comunidad rescata como aceptable, adoptándolo así a su sistema de valores y, por ende, a lo apreciable.

Como es bien sabido, no todos los sistemas de valores se estructuran a través de una selección de valores previamente seleccionada, y ello no es cosa de sentido común, pues, esto depende de una serie de disposiciones adquiridas con respecto a una actitud o circunstancia tales como el deseo, alivio de la privación o conseguir un anhelo (Villoro, 2017); en todo caso, lo deseable es compartido y se da primariamente a través de la experiencia que tenemos con

---

1 Siches, L. R. (2002). *Historia de las doctrinas sobre el contrato social* (núm. 15). UNAM.



respecto a lo que valoramos, asumir que no es cosa de sentido común apela a ello, no deliberamos a través de la suerte si no a partir de lo vivido.

Si bien, lo que nos es conveniente ha quedado definido, ¿qué pasa con aquello que es indeseable? La exclusión del antivalor y lo no deseable es mucho más sistemática que la de lo deseable, pues el desagrado tiene una manifestación menos compleja, pues se deriva de aquello que no converge con lo que nos es conveniente y significamos a través de la experiencia (Villoro, 2017). Más allá de buscar la identificación con los otros, permea el afianzamiento: la formación de *ethos* entendido como carácter le da rienda nuestra personalidad, aquello que es conveniente para mí y que en gran medida me consolida con el otro, mientras tanto, el desagrado me separa de aquello con lo que no deseo identificarme, puesto que su realización no manifiesta una actitud positiva (Villoro, 2017).

Las dinámicas de exclusión social hacia quienes permanecen fuera de lo deseable, la norma o de la normalidad, según sea la interpretación de su rol social o de su actividad imperante, se pueden identificar desde diferentes ópticas, a decir de las narraciones de la Historia de la locura,<sup>2</sup> a la lepra, las enfermedades venéreas y, finalmente, la locura, que dibuja la figura del excluido, aquel que debe ser apartado quién se embarca en la estulticia *navis*, porque al estar lejos de la razón no puede ser considerado, se convierte en la anulación del otro en el no-ser (Foucault, 2018), si bien esta aproximación se remota al periodo clásico en el cual la supresión de lo *distinto*, se daba de formas más radicales, las dinámicas sociales han encontrado sus propios medios para perpetuar la dinámica a manera de fórmula.

Es menester mencionar que la distinción del desagrado perfeccionó sus métodos más allá de la anulación física del otro, antes bien, encontró su subsistencia a través de la vergüenza derivada de la exclusión y el destierro, puesto que, gracias a esta, se construye el concepto de reputación, que, si bien se considera indispensable para la supervivencia y afianzamiento de los grupos, lo es también para la supervivencia del individuo (Cortina, 2017). Tener una buena reputación es importante, puesto que depende de la percepción social, en cuanto la identificación de lo deseable con ellos está de la mano con la del resto, comprendiendo que, a partir de esta afirmación, que esta identificación funge como el referente moral que orienta a las sociedades.

---

2 Foucault, M. (2018). *Historia de la locura*. Innisfree.

La afirmación sobre nuestra moralidad de la mano del hito de la vergüenza es necesaria, pues el concepto de reputación en el presente es clave, asunto que se vislumbra desde las teorías del desarrollo moral que proponen de manifiesto la necesidad de reconocimiento desde la primera infancia (Hersh, Reimer y Paolitto, 1984), ya que nuestros pininos en cuanto al comportamiento social, fueron desarrollándose a través de las dinámicas familiares y escolares, encontrando su evolución en relaciones sociales complejas, que germinan y se modifican a partir de los escenarios de acción de los individuos.

### *Sistemas sociales complejos, reputación y vergüenza*

Avanzaremos en la evolución de los grupos sociales a sistemas más complejos, entendiendo como los sistemas complejos a aquellos grupos sociales de carácter empresarial con intereses compartidos, rescatando así el concepto de *stakeholders*, definido como un grupo de cuya influencia es base para conseguir objetivos o en una situación negativa afectar los intereses de una organización (Freeman, 2012). Así pues, estos grupos de interés fungen dentro de la gestión empresarial como quienes permiten estructurar a las organizaciones, pues mantienen el equilibrio dentro de esta misma influyendo incluso en la percepción de armonía.

Este concepto se convierte en importante cuando hablamos del ámbito empresarial, comprender el sentido primitivo de nuestras capacidades de socialización, el proceso de moralización bajo el concepto de la vergüenza es fundamental para aludir a la importancia de la cooperación empresarial de la mano de los *stakeholders* y la necesidad de la responsabilidad social corporativa íntegra dentro de los negocios, ya que la competitividad de las mismas depende de la construcción de las relaciones (Dini, 2010). Analizar y atender este asunto es menester, pues la construcción de la confianza que es el principal sustento de toda relación comercial va de la mano de la reputación.

¿Cómo construimos la reputación? En el campo del comercio que se desarrolló de manera tradicional la confianza basada en la reputación que tenían los individuos les abrió las posibilidades del mercadeo, basadas en relaciones de conocimiento (Freeman, 2012) *todos se* conocían, por lo tanto, era sabido y difundido en quién no podía confiarse, así también, en términos de la evolución de las sociedades existe un tipo de método de protección contra todos aquellos que escapan a las reglas sociales condenándoles al destierro, suprimiéndolos.

doles de toda actividad a través de la vergüenza siendo esto una selección de los miembros idóneos de la sociedad (Cortina, 2020) el concepto de vergüenza asociado a lo indeseable aparece como la mancha social de aquellos que no se ajustan a lo deseable, en términos comerciales al defraudar la confianza y en términos sociales por la anulación deliberada de los intereses de la comunidad.

En las relaciones comerciales tradicionales, el rompimiento de la confianza se considera una falta gravísima, que si bien, a falta de estructuras que después fueron perfeccionando las asociaciones comerciales, en las cuales no se tenían los medios para asegurar el pago de las deudas, aquel que faltaba a su palabra en términos de confianza tenía como única alternativa la huida, ante la certeza de no podersele confiar nada, no podría volver a comerciar en el mismo lugar construyendo así su propia reputación, ya que esta se consideraba como la preocupación inicial de las relaciones de negocios (Freeman, 2012). Así pues, los sistemas de confianza basados en la reputación se construyen paralelos a nuestra moralidad: si lo pensamos de esta manera, entendemos que cuando cooperamos los unos con los otros, ya sea para asociaciones comerciales e incluso en lo interpersonal, en sentido amplio, es porque compartimos valores y principios asociados a un fin común. Ello no quiere decir que debemos compartir el mismo sistema de valores, pero sí esta identificación con el otro, que afianza nuestra asociación y, por lo tanto, nos invita a cooperar para un fin determinado.

En términos de la gestión empresarial, la construcción e identificación de valores en lo común no es para nada simple, debido a que para la creación de los rasgos de las organizaciones es preciso considerar la interacción entre los valores que surgen de su actividad y los de la sociedad (Cortina, 1994), la construcción de la reputación dentro de las organizaciones sugiere una tarea muy amplia, puesto que se pone de manifiesto la necesidad de atender primeramente la *vena interna* que lo conforma, volviendo al tema de los *stakeholders* es menester señalar la necesidad de encausar la revalorización de las instituciones a partir de lo común, pues los grupos de interés se circunscriben en lo interno y en lo externo, asunto por el cual la creación del valor de la institución debe darse desde estos grupos.

Para darle contenido a dicha revalorización es necesario reconocer nuestra idea del concepto de empresa, en donde el sentido común asume que el sentido e interés de toda actividad empresarial es el dinero, conjunto a ello se tiende a separar la ideología de la empresa, así como la ética empresarial e in-

cluso su sentido de responsabilidad social, ya que la construcción del capital de la mano de la apropiación de la fuerza de trabajo como móvil de la historia no da pie a pensarlo en otro sentido, sin embargo, la evolución de las fines del mercado así como del ámbito competitivo de estos, ponen de manifiesto al menos tres necesidades imperantes en este escenario.

### *Determinar los fines específicos de su actividad*

Esto se refiere a la descripción de lo que se realiza, a quien está dirigido, cuáles son los medios, las necesidades que cubre, la descripción de los servicios que ofrece y cómo es que estos se llevan a cabo en atención a las demandas sociales. Esto es importante para que una organización pueda legitimarse propiamente desde los fines sociales, esto es necesario, puesto que se deben a la sociedad en su génesis y desarrollo e incluso su decadencia en potencia dependería de ello, puesto que tiene una gran influencia en su aceptación que a su vez le permite el acceso a los recursos que necesita para permanecer y crecer (Marín et al., 2014).

En la medida en la que una empresa se legitima socialmente, en primera instancia las sociedades reconocen la necesidad de que esta exista por los bienes y servicios que ofrece, que, si bien no determinan el éxito y permanencia de esta empresa en específico, sí abren la mirada ante el mercado, pues con ello se ajusta a las expectativas sociales (Marín et al., 2014). Hablar de legitimidad social está encaminado propiamente al desarrollo de la conciencia moral de la empresa, este concepto lo hemos desarrollado al principio del presente, en donde versamos sobre la deliberación de lo bueno y lo malo a través de la preferencia, la formación del carácter de las empresas funciona en un sentido similar al del desarrollo individual, pues debe encaminarse hacia lo aceptado y lo deseable en el contexto de la sociedad en la que se desarrolla, pues, el concepto de legitimidad social pone de manifiesto la necesidad de coincidencia de los valores y leyes de un sistema socialmente construido (Marín et al., 2014), pero no solo eso tiene asuntos pendientes también con su estructura interna ya que, debe tener en cuenta sus componentes que van desde los empleados, inversionistas, consumidores, la sociedad en general, las generaciones futuras, entre otros, ello debido a la trascendencia de sus acciones y las de otros, las gestiones que realiza y también las que decide no realizar, pues en gran medida eso enmarca su proceder y la percepción que se tiene de ella asociándose así a

la construcción de su reputación y responsabilidad social a través del ajuste al entorno en el que se desarrolla (Marín, 2014).

### *La estructura moral de la organización*

Si bien parece de sentido común lo deseable dentro de las organizaciones, no bastan los estatutos éticos dentro de estas, ni la promoción de estos ya que ello equivaldría a pensar que al recibir cursos de moral y ética profesional se puede actuar de determinada manera, las teorías del valor sugieren la necesidad de la experiencia con el valor<sup>3</sup> asunto por el cual ello debe de partir del reconocimiento en primer lugar de sus fines y en segundo lugar, de las características de sus *stakeholders*, pues los valores deben ser compartidos entre las instancias incluso con miras al futuro, pues toda empresa formalmente estructurada tiene una misión definida, pues establecer un sustento axiológico sólido, el fomento de la confianza de los inversores asegura la supervivencia de las empresas (Cortina, 1996).

Así pues, la estructura moral depende de la visualización del escenario descrito, asunto que no se torna sencillo, pues asume la interacción de una serie de valores diversos que en sentido amplio empatizan en mayor o menor medida hacia lo comunitario y la cooperación, asunto que legitima el hecho de que las empresas funcionan si y solo si tienen la capacidad de crear valor para sus grupos de interés (Freeman, 2012) versando si en la creación del valor monetario, pero también del valor moral que tiene una relación estrecha con la construcción de la reputación.

### *Responsabilidad social empresarial*

Reconocer la responsabilidad social de las corporaciones teniendo claros sus fines y su estructura moral hasta este punto no representaría un reto, pues esta estructura supone el desarrollo de la consciencia social, saber hacia dónde se dirigen y las directrices que lo marcan, comprendiendo lo que conlleva de manera positiva y si ello tuviese consecuencias poco positivas ofrecer las posibilidades para que esto no comprometa a las futuras generaciones, de la mano de

---

3 Villoro, L. (2017). *El poder y el valor: fundamentos de una ética política*. Fondo de Cultura Económica.

la sustentabilidad la responsabilidad social empresarial supone la sinergia de intereses entre las empresas y la sociedad (Argandoña, 2011).

Considerar a los otros más allá de su propia actividad crea una imagen empresarial asociada a la reputación positiva, este acercamiento tiene como génesis la filantropía y extiende su trascendencia con miras al futuro, misma que tiene enormes posibilidades de converger con los modelos de negocio siempre y cuando estos atiendan en primera instancia las necesidades sociales y sus beneficios consideren la dignidad de los otros dándole a ello el carácter de los valores trascendentales de la actividad empresarial (Argandoña, 2011).

Al afianzar adecuadamente las necesidades de la revalorización de las instituciones se sugiere la construcción de la reputación positiva, pues la percepción de los grupos de interés se reconoce dentro de estas porque comparten valores e intereses considerándose en el contexto de la creación de valores de lo común y en lo individual, la cultura organizacional también es clave en este proceso debido a que la imagen y funcionamiento de la empresa depende en gran medida de su funcionamiento interno por lo cual es medular considerar a los integrantes de la organización misma (Argandoña, 2011).

### *La importancia de la reputación lejos de la vergüenza*

Cuando hablamos de la construcción de la reputación tenemos en cuenta una de las virtudes cardinales, a saber la prudencia, puesto que si hablamos de intereses económicos sabremos que ello va más allá de depositar un bien efímero se debe tener en cuenta todo el trayecto que llevó a quien confía sus bienes en una institución: la forma en la que construye su capital, los medios que invirtió para que ello se diera, el tiempo invertido, entre otras particularidades necesarias para suscribirse como cliente o usuario de las diversas dinámicas empresariales, por lo tanto, en términos de confianza, la prudencia es fundamental.

En este contexto se entiende la prudencia como el sigilo necesario para discernir nuestro actuar en determinadas circunstancias, se distingue de la consciencia tal como se desarrolló anteriormente en asociación a la medida que se tiene al poder evaluar una situación, de manera que, esto pone de manifiesto la necesidad de la sinceridad de las empresas hacia los clientes o usuarios para que estos de la mano de la prudencia tomen aquello que les es conveniente y puedan evaluar acertadamente a estas.

Alejarse de la vergüenza creando una buena imagen es complicado, en una sociedad globalizada en donde la competencia se encuentra al alcance de un clic, pone de manifiesto los retos del sector empresarial actual, ¿cómo alejarse de la exclusión y crear una buena imagen? Convertirse en lo deseable va más allá de la mercadotecnia, tener un buen eslogan, ser competitivos, adaptarse a los avances de la tecnología no es suficiente, la creación de la reputación va mucho más allá de eso, existen diversos grupos de interés del parte externo que tienen demandas que no siempre son atendidas, puesto que representan minorías debido a la dificultad de estandarizar el comportamiento de los usuarios (Ruiz, 2021), usemos el ejemplo del comercio electrónico derivado de la pandemia, el crecimiento de las plataformas de ventas en línea se vio en crecimiento, al estar aislados en casa la necesidad de adquirir productos y servicios fue cubierta por las diversas plataformas de comercio, pero, ¿qué pasa con aquellos que quedaron fuera de la alfabetización mediática y digital?, ¿quién ha cubierto sus necesidades? Las interfaces amigables no son suficientes para aquellos que son renuentes a la tecnología, cuya confianza en el entorno digital no ha sido construida ni debidamente atendida, ¿qué hacer en esta parte de la sociedad? Si bien no representa una pérdida para las empresas porque no participa de su dinámica, sí es determinante en otros grupos de influencia: algunas de las soluciones posibles se han dado a través de las transacciones económicas en tiendas de conveniencia asociando la confianza que se tiene de empresa a empresa logrando así captar mercados cuya confianza en los ámbitos electrónicos se dan a través de otros derivados de aquello que les ha resultado positivo y significativo (Ruiz, 2021).

### *La cooperación y la responsabilidad social*

El ejemplo anteriormente descrito pone de manifiesto la importancia de la cooperación, que se da al interior y al exterior de las empresas, incluso aquellas que compiten en el mismo nicho de mercado actúan de forma cooperativa, esto puede ser intencional o no, pero lo hacen: cuando un producto en el mercado fracasa sus características y peculiaridad dan las bases a los otros para reconocer las preferencias del cliente ofreciendo la posibilidad de mejorar lo propio o de adentrarse de forma distinta dentro del mercado, por lo tanto, se ofrecen herramientas los unos a los otros para adentrarse en el mercado a sabiendas, en mayor menor medida de lo esperado. Este fenómeno retrata las dinámicas

comerciales clásicas que si bien no son tan simples en sociedades globalizadas funcionan más o menos bajo el mismo esquema.

Es cierto que la economía no actúa conforme a la racionalidad de los valores sino a través de lo que es funcional (Cortina, 2017) existe una tendencia a coordinar los fines sociales con los del mercado, a través del concepto de la responsabilidad social empresarial y al interior de las empresas al definir claramente el patrimonio moral de las empresas en donde se consideran las orientaciones o mínimos éticos de comportamiento dentro de la empresa y en sus relaciones con los otros, fuera del formalismo que sugiere el desarrollo de los códigos de ética empresariales es importante que dentro de la empresa este sea reconocido y comprendido por los integrantes de esta para así tener claro el comportamiento aceptable al interior y exterior de esta, ya que considerar la influencia del entorno sobre el desarrollo de la empresa es clave si se consideran las redes de cooperación entre las empresas.

Las redes de cooperación entre las empresas se dan mediante el desarrollo de lazos que implican la realización de un proyecto que según sus intenciones tiene distintos objetivos y preserva la estructura organizativa antes que la estratégica (De Arroyabe, *et. al.*, 1999), esto deja de manifiesto la importancia del compromiso e implicación dentro de los nodos de las redes cooperativas, dicha dinámica permite que la construcción de los acuerdos sea en beneficio de todos los involucrados y en el campo de la acción la sinergia empresarial provee a la red de lo necesario para el desarrollo de proyectos.

Dentro de la cultura de las redes de cooperación existen una serie de problemas que imposibilitan que esto se dé y el primero de ellos tiene que ver con la poca compatibilidad entre las culturas organizacionales entre quienes cooperan dentro de una red, debido a que el desarrollo de estrategias y las ideas puestas en común reflejan el actuar de las organizaciones mismas, que son guiadas por los fines que cada una persiguen, por ello es menester que los fines de quienes cooperan entre sí sean similares, y ello es una operación compleja, porque no siempre las asociaciones entre las empresas tienen clara la importancia de converger a partir de los sistemas de valores a la par de los intereses comerciales y de desarrollo individual: como en el caso de las virtudes individuales y profesionales, lo que es bueno para uno debe ser el bien común, de otro modo la incompatibilidad puede llevar al fracaso en la toma de decisiones debido a la generación de conflictos que comprometan las relaciones (De Arroyabe, 1999).



Otro de los problemas tiene que ver con la armonía de las decisiones dentro de las organizaciones y esto se da por un principio básico de toda socialización: la construcción del sistema de valores individual por ejemplo, tiene como base la construcción de la autonomía individual, ya que caracteriza el actuar de los individuos y su forma consistente de pensar con respecto a los escenarios morales que se le presentan y que al compartir con otros en un entorno y construir relaciones sociales con ellos empatan sus valores y comprometen en mayor o menor medida su sistema de valores al de otros cuando se dan dinámicas sociales debido a la creación de las cadenas de valor (De Arroyabe, 1999), es decir, lo que en escenarios individuales no representa un problema en la interacción con otros puede ser motivo de controversia, ya que en el ámbito de lo propio lo que no se discute no necesita ser precisado mientras que en lo social las reglas deben ser lo suficientemente claras para que las asociaciones y lo que en ellas se dé sea transparente.

Así también sucede con la moralización de las instituciones que gestan su propia autonomía con sus recursos e ideología y que al asociarse con otros se encuentran en controversia, pues, cuando se trata de la empresa en lo individual, las decisiones y motivaciones para actuar son más claras que cuando se hace de forma compartida, puesto que, el conflicto emerge de la necesidad de tener una sinergia de ideales en la autonomía que cada cual construyó y que, sin embargo, determina la importancia de la cooperación.

Considerar la cooperación como medular dentro de las organizaciones, ya sea para la construcción de la reputación o para conseguir objetivos individuales a partir de lo común, tiene un vínculo necesario e imperante con la responsabilidad social, debido a que está contenida en el desarrollo de esta dinámica, que versa sobre la influencia, compromiso y competencia de las empresas con la sociedad en la que se desenvuelve, ya que a partir de esto se da la construcción del capital social de las mismas (Matta, 2012).

La responsabilidad social como concepto va más allá de lo que las empresas *retribuyen* a las sociedades, tiene en su génesis en la consciencia que estas tienen de su actuar y del reto que representa evolucionar a la par de los cambios sociales, pues las responsabilidades, así como la misión de las empresas no permanecen estáticas: si bien los mercados actuales y el comportamiento de la economía es de cierta manera en la actualidad, no determina que vaya a serlo así en algunos meses, los intereses que ahora son imperantes no lo serán en el futuro, la globalización, los cambios sociales, el desarrollo de las nuevas

tecnologías, entre otras cosas son retos que en su conjunto deben ser atendidos por las empresas que se deben a la sociedad, por lo tanto, su primer principio debe ser atender las demandas sociales y la solución de problemas que estas demandan.

## Conclusiones e implicaciones

La mirada amplia a la importancia de la moralidad de la cooperación desde la moralidad individual hacia lo complejo representa el entendimiento de cómo es que las empresas, y aunque definitivamente no las simplifican, ponen sobre la mesa la necesidad de la reflexión sobre la importancia de la reputación que no se construye desde lo individual, puesto que sugiere siempre la interacción y el desarrollo de lazos con otros para que esta se dé así también.

La reciente caída de Silicon Valley Bank generó una crisis de confianza en los usuarios de sistemas bancarios, que más allá de la veracidad o no de sus creencias con respecto a lo que sucedería en el futuro con los sistemas financieros, dejan de manifiesto la importancia de la reputación asociada a la confianza, cuando un cliente se asocia a un sistema financiero y, por lo tanto, a una institución bancaria, deja en esta más que su patrimonio, pone en este aquello que no puede recuperarse la fuerza de trabajo que le implicó la generación de su capital y la conservación del mismo, por lo tanto, es responsabilidad de las empresas, construir y alimentar su reputación, puesto que, como se ha retratado a partir de los sistemas cooperativos, el golpe recibido a esta institución repercutió en los niveles de confianza en asociaciones del mismo tipo y también a aquellos sectores con los que tuvo nexos de cooperación.

La preocupación por los aspectos relacionados con la construcción de la confianza en las empresas va de la mano con la competitividad, para tener un lugar en el mercado lo suficientemente sólido es importante reconocerse como una institución sólida dentro de lo común, el desarrollo de este tipo de indagaciones permite reconocer el lado de lo humano en el sector empresarial y cómo es que no está alejado de las dinámicas sociales aprendidas de todo ser humano, volver a la humanidad de las relaciones comerciales ofrece soluciones y vías de estudio en las diversas esferas en las que las organizaciones tienen conflictos que, de clarificarse, simplificarían el proceder de estas.

El presente no pretende de ninguna manera simplificar las relaciones morales y las relaciones complejas, antes bien, sugiere la vuelta a un principio básico de toda relación moral: hay una antipatía espontánea en contra de la crueldad y la insensibilidad, que en términos sociales se traduce en la preocupación por el otro (Sen, 2012), por lo tanto, la tendencia natural de todo ser humano a la cooperación al insertarse en sistemas sociales es imperante para comprender y encaminar todo proyecto con miras al progreso propio y de los demás.

## Referencias

- Argandoña, A. (2011). La teoría de los *stakeholders* y la creación de valor. In Transformar el mundo humanizar la técnica ética, responsabilidad social e innovación. EBEN.
- Boivin, M., Rosato, A., & Arribas, V. (2004). *Constructores de otredad*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Cortina, A. (2017). *Aporofobia, el rechazo al pobre*. Ciudad de México: Páidos.
- Cortina, A., Orts, A. C., & Navarro, E. M. (1996). *Ética* (vol. 4). Madrid: Akal.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A., Conill, J., Domingo, A., & García-Marzá, D. (1996). *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.
- Cortina, A. (2013). La conciencia moral: entre la naturaleza y la autonomía. *Cuadernos Salmantinos de filosofía*, 40(1013), 249-262.
- De Arroyabe, J. C. F., & Peña, N. A. (1999). *Las redes de cooperación empresarial: ¿Una organización para el próximo milenio? Dirección y Organización* (21).
- Dini, M. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. Cepal.
- Freeman, R. E. (2012). La gestión empresarial basada en los *stakeholders* y la reputación. *Valores y ética para el siglo XXI*, 389-409.
- Hersh, R. H., Reimer, J., & Paolitto, D. P. (1984). *El crecimiento moral: de Piaget a Kohlberg* (Vol. 34). Narcea.
- Foucault, M. (2018). *Historia de la locura*. Innisfree.

- Marín, F. D., González, A. B., Suárez, A. C., & Román, C. P. (2014). Efecto de la Responsabilidad Social Empresarial sobre la Legitimidad de las Empresas. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (47), 325-348.
- Matta, A. (2012). Aportes del análisis de redes sociales a la gestión de estrategias de cooperación empresarial. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 23, 146-177.
- Orts, A. C. (2001). Somos inevitablemente morales. *Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (82), 519-527.
- Ruiz, E. I. M., & Almazán, D. A. (2021). El papel de la confianza en la intención de uso del comercio electrónico. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (42), 30-45.
- Sen, A. (2012). *La idea de la justicia*. Madrid: Taurus.
- Siches, L. R. (2002). *Historia de las doctrinas sobre el contrato social* (núm. 15). Ciudad de México: UNAM.
- Villoro, L. (2017). *El poder y el valor: fundamentos de una ética política*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

# El comportamiento de jóvenes universitarios respecto al consumo responsable

*Alejandra Marín Alcalá  
Berenice Juárez López  
Grace Aileen Ruiz Santoyo*

## Resumen

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), dentro de la agenda 2030, ha puesto acciones de desarrollo sostenible que incluyen la producción y el consumo sostenibles, los cuales buscan utilizar los recursos de manera eficiente, para hacer frente a las demandas de la población. En el caso de México, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) tiene como propósito la protección ambiental y promoción de prácticas sustentables. En los últimos años, ha habido un interés creciente en la preocupación por el consumo responsable entre los jóvenes. Esto, debido a que el impacto ambiental ha logrado una mayor conciencia y tendencia en la adquisición de productos ecológicos en la sociedad mexicana. El análisis generacional es parte medular dentro de la investigación del comportamiento del consumidor, especialmente en la decisión de compra. Los

jóvenes universitarios tienen una mayor preocupación por la sostenibilidad, lo que influye en otras generaciones. Por lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo analizar el consumo responsable en jóvenes universitarios, a partir de considerar variables de la teoría del comportamiento planificado y la obligación moral. La metodología se realizó mediante el diseño y la aplicación de un cuestionario, a una muestra representativa en la Zona Metropolitana La Laguna (ZML), para continuar con la interpretación de la información a través de estadísticos descriptivos. Finalmente, los resultados permiten concluir que los jóvenes universitarios cuentan con mayor conciencia ambiental, por lo que tienen la intención de comprar productos verdes.

Palabras clave: comportamiento, jóvenes universitarios, consumo responsable.

## Introducción

En los últimos años, la preocupación a nivel mundial en materia de consumo responsable, y la tendencia de informarse más por parte de los ciudadanos acerca del impacto ambiental que ocasionan las empresas durante la elaboración de los productos de consumo diario, va en incremento. Por lo que la tendencia obliga a redireccionar el análisis del comportamiento del consumidor hacia su intención de compra relacionada con productos verdes.

A finales del 2015, representantes globales, propusieron una agenda de trabajo con objetivos creados para asegurar la prosperidad de todos y generar un desarrollo sostenible en los próximos 15 años (ONU, 2023). Conocidos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los 17 objetivos propuestos por el Grupo de Trabajo Abierto de la Asamblea General de las Naciones Unidas buscan la participación de gobiernos, sector privado y sociedad en general, para alcanzar las metas establecidas. Este listado se vincula con la compra de productos verdes a través del objetivo 12, que pretende garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles para conservar las bases para el desarrollo futuro mediante el uso eficiente de los recursos, periodo en el que contempla la capacidad de los países para hacer frente a las demandas de su población, puesto que las actividades de consumo y producción son la base económica global, sin embargo, los métodos utilizados actualmente agotan con rapidez los recursos naturales (Hoballah y Averous, 2023).

Asimismo, el documento *El futuro que queremos* de la Conferencia Río+20 de 2012, indica que la erradicación de la pobreza, la promoción de modelos de consumo y producción sostenible, junto con la protección de los recursos naturales, son requisitos indispensables del desarrollo sostenible (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2012).

En México, la SEMARNAT, como secretaría de Estado, tiene el firme propósito de trabajar en la elaboración de políticas públicas de protección al medioambiente, con el fin de combatir y prevenir el deterioro ecológico, con el objetivo de lograr el desarrollo sustentable del país (Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, 2007). Lo anterior, a partir de sus diversos programas y campañas para el cuidado ecológico, así como la concientización de no contaminar, a partir de buscar la participación de la población y el fomento de prácticas que ayuden al cuidado del medioambiente. Las nuevas generaciones plantean un cambio de perspectiva orientado por su preocupación por el medioambiente y en el proceso, como defensores de las prácticas de consumo sostenible, su opinión impacta en otras generaciones que deciden seguir su ejemplo (Wood, 2022). El *Informe Europeo de Pagos de Consumidores de Intrum*, expone que los jóvenes entre 18 y 21 años son los que más apuestan por la sostenibilidad, el medioambiente y el consumo responsable (Consumidor Global, 2021).

De acuerdo con la teoría generacional, una generación es un estrecho grupo de individuos que está ligado a los acontecimientos de su época, por lo que comparten influencias y reaccionan de manera similar a los problemas que se les presentan (Marías, 1989). Por ello, resulta relevante la función que cumple el análisis generacional en el estudio del comportamiento del consumidor y cómo ayuda a entender la decisión de compra, debido a los cambios en los estilos de vida y a su evolución de acuerdo con cada generación (Contreras y Vargas, 2021).

En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo general analizar el consumo responsable en jóvenes universitarios, por medio de las variables propuestas por la Teoría del Comportamiento Planificado (TCP), en conjunto con la obligación moral, variable considerada en otras investigaciones para el estudio del consumo responsable.

## Revisión de la literatura

El Modelo de Acción Razonada (TAR), fue propuesto por primera vez por Icek Ajzen y Martín Fishbein en 1967 (Fishbein *et al.*, 1994). Esta teoría postula que la intención de un comportamiento es el mejor predictor de cualquier conducta, a partir de incluir la actitud y las normas subjetivas que rigen al individuo (Rueda *et al.*, 2013). Cada una de ellas engloba aspectos que afectan al individuo, las actitudes son de naturaleza personal y la norma subjetiva es el reflejo de la influencia social (Centro para el Desarrollo Humano e Integral de los Universitarios [CENDHIU], 2018). Mientras que la actitud está en función de las creencias conductuales, la norma subjetiva está en función de las creencias normativas (Rueda *et al.*, 2013).

Las actitudes se definen como las tendencias evaluativas que una persona emite sobre la aprobación o desaprobación de una conducta o un objeto en particular (Ajzen, 2002). Es un indicador individual de las personas, por lo que atiende a las emociones del individuo con relación a la realización de una conducta específica, así como de la percepción de las consecuencias que puede acarrear la realización de la conducta, la evaluación de los posibles resultados (CENDHIU, 2018).

Por su parte, la norma subjetiva es la percepción de la persona sobre creencias que atribuyen a personas de referencia y la motivación de comportarse en la forma en que esos individuos desean (Rueda *et al.*, 2013). Proyecta la presión social que siente el sujeto al realizar o no un comportamiento, aunado a sus valores sociales y el comportamiento que ya exhibe frente a los demás.

Si bien el modelo funcionaba para predecir el comportamiento, obviaba los factores ambientales y las situaciones que el individuo podía enfrentar al tratar de ejecutar el comportamiento. Por tal motivo, Ajzen propuso la TCP como una extensión de la TAR, para explicar las conductas que no estaban bajo el control del individuo (Hernández, 2014). Se incluye entonces una tercera variable, conocida como control conductual percibido, con el objetivo de explicar la finalidad de realizar una conducta más allá de comportamientos volitivos solamente (Castillo, 2018).

Al igual que en la teoría original, el factor central en la TCP es la intención del individuo de realizar una determinada conducta, donde las intenciones capturan los factores motivacionales que influyen en un comportamiento,



al ser indicaciones de cuánto está dispuesto a esforzarse el sujeto para realizar el comportamiento (Ajzen, 1991).

El registro conductual apreciado es el conjunto de creencias que tienen las personas sobre si poseen las habilidades necesarias para llevar a cabo un comportamiento, en conjunto con la evaluación de los factores ambientales para discernir si obstaculizan o favorecen la ejecución del comportamiento (Fishbein y Ajzen, 2009). Por consiguiente, está formado por variables internas del individuo, como la percepción de su capacidad de acción, y por variables externas, como los obstáculos presentados o el tiempo y cooperación que requiere para efectuarse (Carpi y Breva, 1997).

Aunque algunos comportamientos pueden, de hecho, cumplirse y evaluarse con las dos variables originales, el desempeño de la mayoría depende de factores no motivadores, como la disponibilidad de las oportunidades y los recursos necesarios (Ajzen, 1991). Así, la combinación de los tres factores da como resultado la intención de una conducta, y bajo este modelo, es considerada el antecedente a la realización de una conducta (Ajzen y Gilbert, 2008). (Marulanda *et al.*, 2014) señala como la intención de realizar una conducta precedida de un mayor control, se obtiene de la relación entre la actitud y la norma subjetiva.

La intención de compra figura como un factor importante para entender al consumidor, pues representa el nivel de susceptibilidad que esta muestra hacia comprar un producto o un concepto (Mullet y Karson, 1985). Asimismo, apegándose a experiencias pasadas, la intención de compra es considerada como una declaración de la lealtad (Gruen *et al.*, 2006). También se le considera como una predicción del comportamiento de compra posterior del consumidor (Morwitz y Schmittlein, 1992).

La TCP se ha aplicado con éxito en la selección de productos, más específicamente en el contexto de los alimentos orgánicos (Dowd y Burke, 2013). Por su parte, Arvola *et al.* (2008) estudió la aplicabilidad de la TCP en la intención de compra de alimentos orgánicos en el Reino Unido, Italia y Finlandia y se consideró un modelo adecuado para conocer más sobre la adquisición de alimentos amigables con el medioambiente en estas culturas. Estudios similares fueron realizados por Smith y Paladino (2010) en Australia y por Zagata (2012) en la República Checa usando la TCP como marco teórico.

Sin embargo, a pesar de los buenos resultados que exhibe la TCP en casos de consumo responsable, algunos autores han empezado a considerar una

cuarta variable para el análisis de comportamientos del consumidor relacionados con el medioambiente, la obligación moral. De acuerdo con Mazar y Zhong (2010), los seres humanos en su esencia tienen una ética positiva, la cual para mantenerla implica la confrontación de dilemas sociales y éticos, lo que los motiva a realizar acciones prosociales cuando su moral se ve amenazada. Chen (2016), describió la obligación moral como una variable notable para entender a una persona que posee la intención de proteger al ambiente y realizar un consumo de productos ecológicos. El consumo ético proviene de las consideraciones morales y éticas (Bray *et al.*, 2011), donde una persona comprometida con el consumo responsable dentro de su entorno traduce ese sentir en la compra de productos éticos (De Pelsmacker *et al.*, 2005). Así pues, la obligación moral se agrega al análisis propuesto.

Una vez abordado el sustento teórico de las variables *actitud*, *norma subjetiva*, *control de compra percibido*, *obligación moral* e *intención de compra* en los mercados verdes, ecológicos o sustentables, se aborda la metodología de investigación con la intención de obtener evidencia empírica regional, respecto al consumo responsable de jóvenes universitarios.

## Metodología

Esta investigación es descriptiva y exploratoria, bajo un enfoque cuantitativo y, de acuerdo con su temporalidad, también es transversal. Primeramente, se llevó a cabo la revisión de literatura referente al modelo de comportamiento planificado y la adquisición de productos ecológicos en revistas académicas, bases de datos y repositorios documentales. Posteriormente, se diseñó un instrumento integrado por las variables del modelo de la acción razonada. El instrumento se compone de cinco variables y 20 ítems, los cuales fueron medidos en una escala de Likert de siete niveles, al considerar uno como totalmente en desacuerdo y siete como totalmente de acuerdo con la afirmación. En la siguiente tabla, se presenta el cuestionario completo.

Tabla 1. Instrumento de medición.

Variables		Ítems	Autores
Actitud	AC1	Considero que comprar productos ecológicos es bueno para el medioambiente.	Asif <i>et al.</i> (2018), Huang y Ge (2019), Taufique y Vaithianathan (2018).
	AC2	Si compro un producto ecológico, estoy marcando la diferencia en el cuidado del medioambiente.	
	AC3	Me gusta la idea de comprar productos amigables para apoyar el medioambiente.	
	AC4	Estoy de acuerdo que, al comprar productos ecológicos, cuido el medioambiente.	
Norma subjetiva	NS1	Mi familia influye en mis decisiones de compra de productos ecológicos.	Al-Swidi <i>et al.</i> (2014), Lee <i>et al.</i> (2016), Liang (2014), Teng y Wang, (2015).
	NS2	Mis compañeros de escuela influyen en mis decisiones de compra de productos ecológicos.	
	NS3	Las redes sociales influyen en mis decisiones de compra de productos ecológicos.	
	NS4	Pienso que la mayoría de las personas que conozco, recomiendan comprar productos ecológicos.	
Control de compra percibido	CCP1	Yo decido comprar un producto ecológico.	Simsekoğlu y Nayum (2019), Xu <i>et al.</i> (2017).
	CCP2	Yo puedo pagar un producto ecológico.	
	CCP3	Identifico fácilmente un producto ecológico de uno que no lo es.	
	CCP4	Los precios de los productos ecológicos no son caros.	
Obligación moral	OM1	Uso productos ecológicos, porque cuido el medioambiente y es parte de mis principios.	Chen (2016), Shaw, McMaster y Newholm (2016), Chan y Bishop (2013), Chen (2020).
	OM2	Es mi deber moral comprar productos ecológicos, siempre que estén disponibles.	
	OM3	Comprar productos ecológicos, me hace sentir mejor persona.	
	OM4	Si no compro productos ecológicos, me sentiré culpable de no cuidar el medioambiente.	

Variables		Ítems	Autores
Intención de compra	IC1	Prefiero comprar productos ecológicos, aunque no sean más baratos.	Ha y Janda (2012), Liobikiene <i>et al.</i> (2017), Chen (2016), Kim <i>et al.</i> (2012).
	IC2	Si tuviera que comprar un producto hoy, compraría uno ecológico.	
	IC3	Deseo comprar en el futuro productos ecológicos.	
	IC4	Deseo cambiar mis productos, por marcas que sean amigables con el medioambiente.	

Fuente: Asif *et al.* (2018), Huang y Ge (2019), Taufique y Vaithianathan (2018), Al-Swidi *et al.* (2014), Lee *et al.* (2016), Liang (2014), Teng y Wang, (2015), Simsekoglu y Nayum (2019), Xu *et al.* (2017), Chen (2016), Shaw, McMaster y Newholm (2016), Chan y Bishop (2013), Chen (2020), Ha y Janda (2012), Liobikiene *et al.* (2017) y Kim *et al.* (2012).

El sujeto de estudio se limitó a estudiantes universitarios entre 18 y 25 años. Asimismo, el diseño muestral se estimó de un muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual permitió la representatividad del universo, con 95% de confianza y 5% de margen de error. La muestra calculada fue de 385 observaciones, sin embargo, se obtuvieron 400 respuestas en total, de las cuales fueron válidas 389 cuestionarios, lo anterior, ya que se eliminaron valores perdidos encontrados en diversas observaciones. El tratamiento de la información se realizó por medio del *software* para análisis cuantitativo SPSS Statistics 25, con el fin de conocer los estadísticos descriptivos de cada variable.

Tabla 2. Población y muestra.

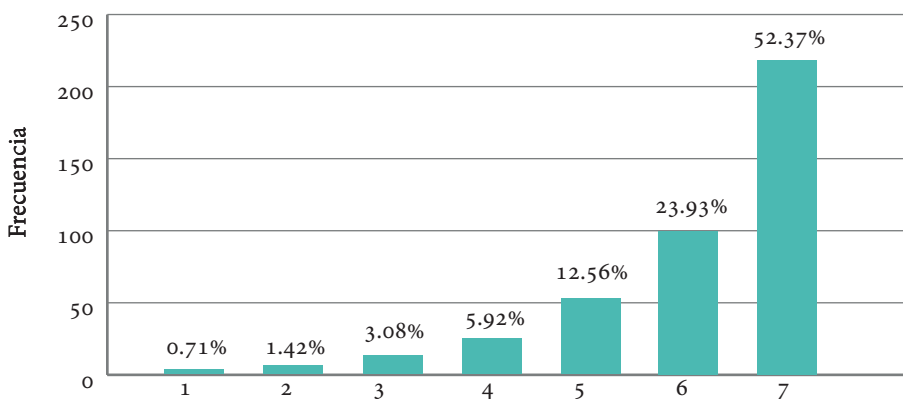
Población	Estudiantes universitarios, entre 18 y 25 años, residentes en la Zona Metropolitana La Laguna (ZML).
Tamaño muestral	389 cuestionarios válidos.
Error muestral	5%
Nivel de confianza	95%
Tipo de muestreo	Probabilístico aleatorio simple.
Aplicación de encuesta	Agosto 2022.
Procesamiento de datos	SPSS Statistics 25.

Fuente: Elaboración de los autores.

## Resultados

Luego del levantamiento de la información, se revisan todas las preguntas y se describen los hallazgos de cada uno de los factores. Primeramente, se observan los estadísticos descriptivos de los cuestionarios obtenidos. De las personas encuestadas, 58% son mujeres y 42% hombres. Respecto a la variable actitud (figura 1), se aprecia un porcentaje por encima de 50% y se destaca la relación de que al adquirir productos verdes se cuida el medioambiente.

Figura 1. Actitud: «Estoy de acuerdo en que al comprar productos ecológicos cuidamos el medioambiente».

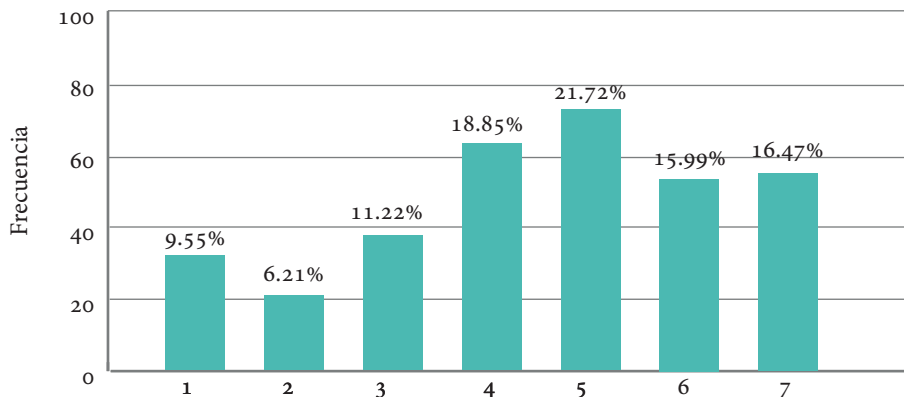


Fuente: Elaboración propia.

En la variable norma subjetiva (figura 2) se destaca que la familia, los amigos y compañeros que rodean a los jóvenes universitarios, no influyen en la elección para comprar un bien ecológico o amigable con el medioambiente; en cambio, se observa que las redes sociales influyen en gran medida al momento de decidir la compra.

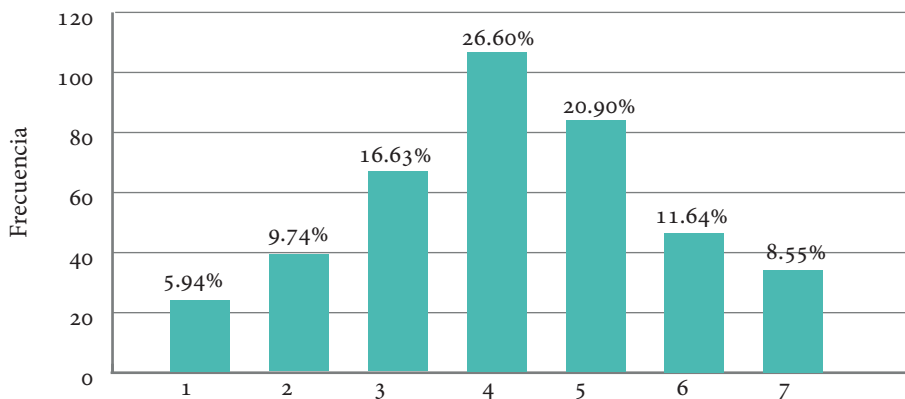
La variable control de compra percibida (figura 3) tiene resultados más diversos, debido a que dos de las variables hacen referencia al precio, el cual es muy cambiante para el consumidor mexicano. En la siguiente figura se aprecia que los encuestados, en su mayoría, no tomó una postura decisiva sobre el precio accesible de los productos amigables.

Figura 2. Norma subjetiva: «Las redes sociales influyen en mis decisiones de compra de productos ecológicos».



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Control de compra percibido: «En mi opinión, los productos ecológicos son accesibles».

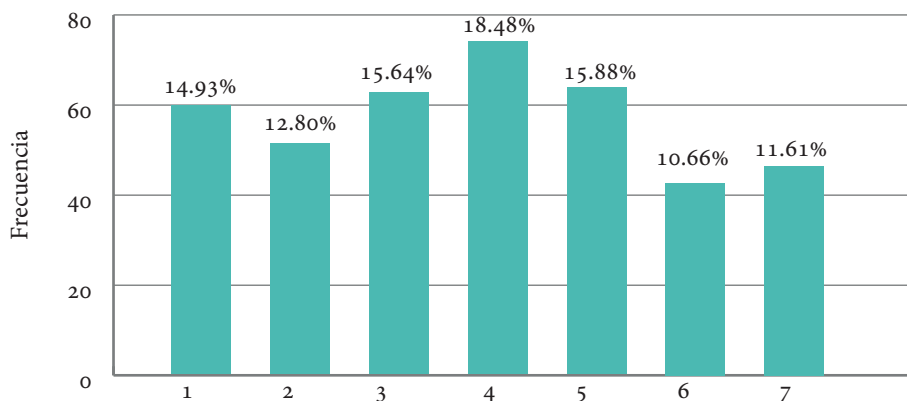


Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la variable obligación moral (figura 4), se destaca que los principios, el deber moral y el sentirse una mejor persona, presentan valores parecidos, ya que la mayoría de las respuestas oscila entre cinco, seis y siete; en cambio, los encuestados variaron su escala en la culpabilidad que genera que no se adquieran productos verdes, lo que está relacionado con no cuidar el medioambiente.

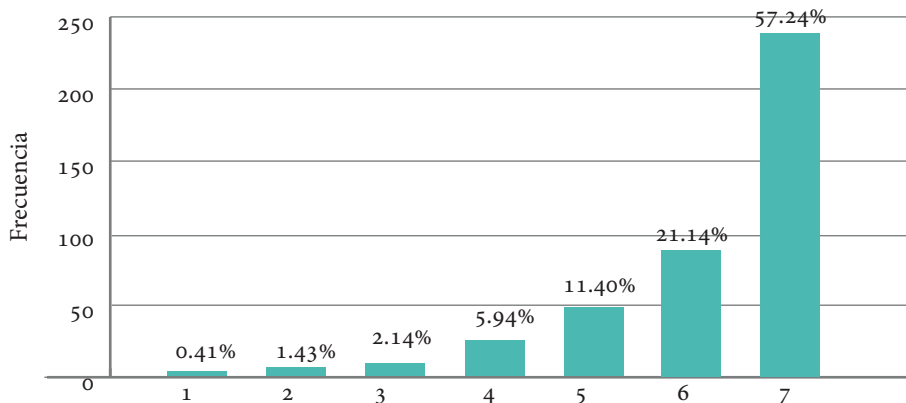
En relación con la intención de compra (figura 5), se observan resultados parecidos en todos los ítems, situación que se explica por la naturaleza de las variables, debido a que el deseo, la preferencia y el propósito de comprar un producto verde no está definido por la acción de haber adquirido dicho producto; en cambio, la mayoría de los estudiantes coinciden en que les gustaría adquirir a alguna marca que sea amigable con el medioambiente.

Figura 4. Obligación moral: «Si no compro productos ecológicos, me siento culpable de no cuidar el medioambiente».



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Intención de compra: «Me gustaría comprarle productos a marcas que sean amigables con el ambiente».



Fuente: Elaboración propia.

Por último, la información obtenida permite destacar que la media de respuestas osciló entre cinco, seis y siete de la escala, para las variables de actitud, intención de compra y control de compra percibido, no obstante, se observó que para norma subjetiva y obligación moral se tuvo en promedio tres y cuatro en la escala de medición.

## Conclusiones e implicaciones

El análisis de la TCP permite concluir que los factores internos y externos contribuyen a la elección de los jóvenes universitarios, hacia la intención de compra de productos ecológicos, gracias a que esta generación presenta la característica de ser más consciente de adquirir productos amigables con el medioambiente, sin embargo, la norma subjetiva la consideran como una presión social al momento de realizar sus compras, debido a que no se dejan influenciar por la opinión de familiares ni compañeros de escuela. En este sentido, la norma subjetiva contribuye a la toma de decisiones desde un aspecto externo, ya que el entorno contribuye en gran medida en el comportamiento de compra, por



el contrario, la actitud y el control de compra percibido se consideran variables internas del propio consumidor.

La TCP utiliza variables previamente establecidas para la interpretación de la actuación del consumidor, sin embargo, las ideas y sentimiento internalizados son considerados dentro la obligación moral, los cuales afectan cómo se relaciona el consumidor con su contexto y cómo se vuelve relevante cuando de compras verdes se trata. Estudios previos buscan agregar la obligación moral dentro del modelo TCP, dado que se le considera como un antecedente del comportamiento actitudinal hacia el medioambiente (Chan y Bishop, 2013).

Respecto a la variable control de compra percibido, se observa una brecha importante en las respuestas, debido a que el precio tiende a cambiar la opinión de los jóvenes, ya que la mayoría no cuenta con ingresos económicos estables, por ello, puede existir la amenaza del sesgo de cortesía en respuestas referentes al precio. Asimismo, las actitudes no se consideran racionales, puesto que los universitarios fluyen bajo el impulso del momento y la creencia de necesidad, cuando realmente puede no ser así. Dicha variable, principalmente, se basa en si quieres adquirir un producto dejando de lado el costo de este.

Cabe destacar el comportamiento de los jóvenes universitarios, debido a que los cambios generacionales cobran relevancia para cualquier empresa, ya que estos sujetos permitirán profundizar en el conocimiento del mercado y en la elaboración de campañas publicitarias enfocadas a dichos clientes. De igual manera, se recomienda a las empresas crear estrategias de marketing que permitan destacar los atributos del producto, de tal manera, que logren fortalecer la actitud positiva de los consumidores jóvenes, con el propósito de motivar la decisión de compra de productos ecológicos.

Finalmente, como futuras líneas de investigación se recomienda profundizar en las variables norma subjetiva y obligación moral, mediante el análisis desde la metodología cualitativa, con la finalidad de conocer otras observables dentro del contexto de los universitarios de la ZML. Por último, se recomienda aplicar el modelo de la TCP en otra región o país, con la intención de abordar variables socioeconómicas y lograr una comparación a nivel nacional o internacional.

## Referencias

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organ Behav Hum Decis Process*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (2002). Attitudes. *Encyclopedia of psychological assessment*, 110-115.
- Ajzen, I., & Gilbert, N. (2008). Attitudes and the prediction of behavior. *Attitudes and attitude change*, 289-311.
- Almansour, A. Y., Alrawashdeh, N., & Almansour, B. Y. (2020). The impact of capital structure on the performance of microfinance institutions. *Management Science Letters*, 10(4), 881-888. <<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.008>>.
- Al-Jabri, I. M., & Sohail, M. S. (2012). Mobile Banking Adoption: Application of Diffusion of Innovation Theory. *Journal of Electronic Commerce Research*, 13(4), <<https://www.researchgate.net/publication/258515458>>.
- Al-Swidi, A., Huque, S. M. R., Hafeez, M. H., & Shariff, M. N. M. (2014). The role of subjective norms in theory of planned behavior in the context of organic food consumption. *British Food Journal*, 116(10), 1561-1580.
- Aniefor, C. G., Afamefuna, Nduka, J., Ananwude, A. C., Chisom, & Ezeaku, N. (2021). Effect of Capital Structure on Corporate Performance. Effect of Capital Structure on Corporate Performance: Evidence from Agricultural Firms Quoted on the Nigeria Stock Exchange (2007-2018). *Jetmase*, 3(1). <<https://www.jetmase.com>>.
- Arvola, A., Vassallo, M., Dean, M., Lampila, P., Saba, A., Lähtenmäki, L., Shepherd, R. (2008). Predicting intentions to purchase organic food: The role of affective and moral attitudes in the Theory of Planned Behaviour, 50(2-3), 0-454. <<https://doi.org/10.1016/j.appet.2007.09.010>>.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2012). *Resolución aprobada por la Asamblea General el 27 julio 2012*. <<https://documents-dds-ny.un.org/doc/undoc/gen/n11/476/13/pdf/n1147613.pdf?openelement>>.
- Asif, M., Xuhui, W., Nasiri, A. & Ayyub, S. (2018). Determinant factors influencing organic food purchase intention and the moderating role of awareness: A comparative analysis. *Food Quality and Preference*, 63, 144-150.
- Bray, J., Johns, N., & Kilburn, D. (2011). An exploratory study into the factors impeding ethical consumption. *Journal of Business Ethics*, 98, 597-608.

- Carpi, B. A., & Breva, A. A. (1997). La predicción de la conducta a través de los constructos que integran la teoría de la acción planeada. *Revista electrónica de motivación y emoción*, 4(7).
- Castillo, A. (2018). Actitudes hacia la divulgación de la ciencia en la investigación académica. *Reflexiones*, 97(1), 11-25.
- Centro para el Desarrollo Humano e Integral de los Universitarios. (2018). *Modelo de la Acción Razonada. Modelos Psicológicos de la Salud que han abordado el vih/sida*. <<https://www.uv.mx/cendhiu/files/2018/02/Modelos-de-accion-razonada.pdf>>.
- Chan, L., & Bishop, B. (2013). A moral basis for recycling: Extending the theory of planned behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 96-102.
- Chen, M. F. (2016). Extending the theory of planned behavior model to explain people's energy savings and carbon reduction behavioral intentions to mitigate climate change in Taiwan-moral obligation matters. *Journal of Cleaner Production*, 1-14.
- Chen, M. F. (2020). The impacts of perceived moral obligation and sustainability self-identify on sustainability-labeled coffee and the moderating effect of climate change skepticism. *Business Strategy and the Environment*, 1-14.
- Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. (2007). SEMARNAT-CONANP. Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. <<https://documents-dds-ny.un.org/doc/undoc/gen/n11/476/13/pdf/n1147613.pdf?openelement>>.
- Consumidor Global. (2021). *Esta es la generación que más apuesta por el consumo responsable y sostenible*. Obtenido de Consumidor Global.
- Contreras, M., & Vargas, J. (2021). Conceptualización y caracterización del comportamiento del consumidor. Una perspectiva analítica generacional. *Academo*, 8(1), 15-28. <doi:<http://dx.doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.2>>.
- De Pelsmacker, P., De Driesen, L., & Rayp, G. (2005). Do consumers care about ethics? Willingness to pay for fair-trade coffee. *The Journal of Consumer Affairs*, 39(2), 363-385.
- Dowd, K., & Burke, K. (2013). The influence of ethical values and food choice motivations on intentions to purchase sustainably sourced foods. *Appetite*, 69, 137-144.
- Fishbein, M., & Azjen, I. (2009). *Predicting and changing behavior the reasoned action approach*. New York: Psychology Press.

- Fishbein, M., Middlestadt, S. E., & Hitchcock, P. J. (1994). Using information to change sexually transmitted disease-related behaviors: An analysis based on the theory of reasoned action. *Preventing AIDS: Theories and methods of behavioral interventions*, 61-78.
- Gruen, T., Osmonbekov, T., & Czaplewski, A. (2006). ewOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of Business Research*, 59(4), 449.
- Ha, H.Y., & Janda, S. (2012). Predicting consumer intentions to purchase energy-efficient products. *Journal of Consumer Marketing*, 29(7), 461-469.
- Hernández, E. (2014). *Teoría de la Conducta Planeada: Niños escolares y el consumo de alcohol*. Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes.
- Hoballah, A., & Averous, S. (2023). *Objetivo 12 Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles: un requisito esencial para el desarrollo sostenible*. Crónica ONU. <<https://www.un.org/es/chronicle/article/objetivo-12-garantizar-modalidades-de-consumo-y-produccion-sostenibles-un-requisito-esencial-para-el>>.
- Huang, X. & Ge, J. (2019). Electric vehicle development in Beijing: An analysis of consumer purchase intention. *Journal of Cleaner Production*, 216, 361-372.
- Kim, S., Jeong, S. H. & Hwang, Y. (2012). Predictors of Pro-Environmental Behaviors of American and Korean Students: The Application of the Theory of Reasoned Action and Protection Motivation Theory. *Science Communication*, 35(2), 168-188.
- Lee, J.D., Bahl, A., Black, G.S. Duber-Smith, D.C. & Vowles, N.S. (2016). Sustainable and nonsustainable consumer behavior in young adults. *Young Consumers*, 17(1), 78-93. <doi: 10.1108/yc-08-2015-00548>.
- Liang, A. R.-D. (2014). Enthusiastically consuming organic food. *Internet Research*, 24(5), 587-607.
- Liobikiene, G. & Bernatoniene, J. (2017). Why determinants of green purchase cannot be treated equally? The case of green cosmetics: Literature review. *Journal of Cleaner Production*, 162(1), 109-120. <<https://doi.org/doi:10.1016/j.jclepro.2017.05.204>>.
- Marías, J. (1989). *Generaciones y constelaciones*. Madrid: Alianza.
- Marulanda, F., Vélez, J., & Montoya, I. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento y Gestión*, 36, 204-236.

- Mazar, N., & Zhong, C. (2010). Do green products make us better people? *Psychological Science*, 21, 494-498.
- Morwitz, V., & Schmittlein, D. (1992). Using Segmentation to Improve Sales Forecasts Based on Purchase Intent: Which “Intenders” Actually Buy. *Journal of Marketing Research*, 29, 391-405.
- Mullet, G., & Karson, M. (1985). Analysis of Purchase Intent Scales Weighted by Probability of Actual Purchase. *Journal of Marketing Research*, 93-96.
- Organización de las Naciones Unidas. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas.
- Rueda, I., Fernández, A., & Herrero, Á. (2013). Aplicación de la teoría de la acción razonada al ámbito emprendedor en un contexto universitario. *Investigaciones Regionales*, 26, 141-158.
- Shaw, D., McMaster, R., & Newholm, T. (2016). Care and Commitment in Ethical Consumption: An Exploration of the ‘Attitude-Behaviour Gap’. *Journal of Business Ethics*, 136, 251-265.
- Simsekoglu, Ö. & Nayum, A. (2019). Predictors of intention to buy a battery electric vehicle among conventional car drivers. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 60, 1.
- Smith, S., & Paladino, A. (2010). Eating clean and green? Investigating consumer motivations towards the purchase of organic food. *Australasian Marketing Journal*, 18(2), 93-104.
- Taufique, R. & Vaithianathan, S. (2018). A fresh look at understanding green consumer behavior among young urban Indian consumers through the lens of Theory of Planned Behavior. *Journal of Cleaner Production*, 183(1), 46-55. <<https://doi.org/doi:10.1016/j.jclepro.2018.02.097>>.
- Teng, C. C., & Wang, Y. M. (2015). Decisional factors driving organic food consumption—Generation of consumer purchase intentions. *British Food Journal*, 117(3), 1066-1081.
- Wood, J. (2022). *La generación Z está preocupada por la sostenibilidad, y está empezando a hacer que los demás sientan lo mismo*. Obtenido de World Economic Forum.
- Xu, X., Zeng, S. & He, Y. (2017). The influence of e-services on customer online purchasing behavior toward remanufactured products. *International Journal of Production Economics*, 187, 113-125. <doi: 10.1016/j.ijpe.2017.02.019>.
- Zagata, L. (2012). Consumers’ beliefs and behavioural intentions towards organic food: evidence from the Czech Republic. *Appetite*, 59(1), 81-89.



## Contexto y valor

### Perspectivas para la empresa

Primera edición 2023

El cuidado y diseño de la edición estuvieron a cargo del Departamento Editorial de la Dirección General de Difusión y Vinculación de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.