

The Anáhuac
Journal
Business and Economics

Facultad de Economía y Negocios • Universidad Anáhuac México

Volume 18, Number 1 • First Semester 2018

Edited by Diana Dávila Ruíz



The Anáhuac Journal

Business and Economics



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

Universidad Anáhuac México

Campus Sur: Av. de las Torres núm. 131, Col. Olivar de los Padres

C.P. 01780, Ciudad de México, Tel. +52 55 5628 8800

The Anáhuac Journal, Volumen 18, Número 1, Primer Semestre (enero a julio) de 2018, es una publicación semestral editada por la Universidad Anáhuac del Sur, S.C., (conocida como Universidad Anáhuac México) a través de la Facultad de Economía y Negocios. Av. de las Torres núm. 131, Col. Olivar de los Padres, C.P. 01780, Ciudad de México. Tel. +52 55 5628 8800

www.anahuac.mx/mexico

Editor responsable: Dra. Diana Dávila Ruíz. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2006-101614435600-102, ISSN: en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional de Derecho de Autor.

Editorial Council/Consejo Editorial

Abraham Nosnik Ostrowiak, Universidad Anáhuac México Campus Norte

Armando Román Zozaya, Universidad Anáhuac México Campus Norte

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

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

Isabel Martínez Conesa, Universidad de Murcia

José Cruz Ramos Báez, Universidad Panamericana, México

José Sámano Castillo, Universidad Nacional Autónoma de México

Leonardo Alfonso Verduzco Dávila, Universidad Anáhuac Mayab

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

Ángel Axtle, Universidad Anáhuac México Campus Sur

Mónica Febles Álvarez-Icaza, Universidad Anáhuac Mayab

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

Paul Roosens, Universidad de Amberes, Bélgica

Rafael Guillermo Ricardo Bray, Universidad de la Sabana, Colombia

Rajagopal, EGADE Business School

Coordinador de la distribución electrónica: Agustín Moya López

Coordinador de la distribución impresa: Samanta Pérez Cervantes

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

Derechos reservados © 2018 con respecto a esta edición por Universidad Anáhuac del Sur, S.C., Ciudad de México.

THE ANÁHUAC JOURNAL

Business and Economics

Facultad de Economía y Negocios • Universidad Anáhuac México
Volume 18, Number 1 • First Semester 2018

Edited by Diana Dávila Ruíz

Contents / Contenido

Incentivos y desincentivos para el traslado de utilidades de México a Estados Unidos

Luis Landa Fournais 11

Diagnóstico sobre las prácticas de sostenibilidad en las MiPyMEs de Nuevo León

Mario Vázquez Maguirre y Consuelo García de la Torre 27

La visibilidad del producto a través de un empaque con un elemento de diseño transparente vs. la imagen del producto

Flor Morton 45

Acoso laboral a las mujeres en las maquiladoras, ¿mito o realidad?

Blanca Rosa García Rivera, María Trinidad Álvarez Medina, María Concepción Ramírez Barón y Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez 63

Carta de la editora

Estimados lectores:

Continuando con nuestra labor de recopilar y dar a conocer en América Latina la producción intelectual de investigadores nacionales e internacionales en economía y administración, presentamos a ustedes el primer número del volumen 18, correspondiente al primer semestre del año 2018, de *The Anáhuac Journal*. Aprovechamos este inicio de año y volumen para agradecer a quienes hacen posible esta revista: comité editorial, autores, árbitros, editorial y, por supuesto a nuestros lectores.

En esta oportunidad, contamos con la participación de autores de Perú y México, cuyos discernimientos en temas de precios de transferencia e impuestos, *neuromarketing*, *mobbing* en maquiladoras y, finalmente, de responsabilidad social y emprendimiento, están contenidos en cuatro artículos.

El primero de ellos, “Incentivos y desincentivos para el traslado de utilidades de México a Estados Unidos”, desarrollado por el doctor Landa, tiene como objetivo presentar una descripción en torno al traslado de utilidades de México a Estados Unidos a raíz de la reforma fiscal del presidente Trump. Esta contempla una muy importante disminución en el impuesto sobre la renta a las empresas que se convierte en un incentivo para que las compañías multinacionales utilicen, indebidamente, los precios de transferencia como el mecanismo principal para llevar de regreso las ganancias a Estados Unidos.

“Diagnóstico sobre las prácticas de sostenibilidad en las MiPyMEs de Nuevo León” es el título del segundo artículo, que utiliza la metodología del modelo pentadimensional de sostenibilidad. Los resultados encontrados por los doctores Vázquez Maguirre y García de la Torre sugieren el desarrollo de iniciativas que conducen hacia la sostenibilidad, así como la capacidad de generar acciones para la toma de decisiones. No obstante, algunas empresas aún desconocen qué hacer y cómo hacerlo.

La tercera aportación, escrita por la doctora Morton, corresponde a “La visibilidad del producto a través de un empaque con un elemento de diseño transparente vs. la imagen del producto”. La autora utiliza técnicas tradicionales de investigación combinadas con técnicas de *neuromarketing* para ver discrepancias entre gustos y preferencias del consumidor respecto a empaques que permiten la vista del producto y a otros que no. Hay poca literatura en México que utiliza el *neuromarketing* para fines de investigación, por lo que esta colaboración abre una nueva perspectiva y aporta al debate intelectual sobre el tema en el país.

Finalmente, se cierra la presente edición con la aportación de las doctoras García, Álvarez, Ramírez y Aranibar, quienes presentan una evidencia clara de que el *mobbing* o acoso psicológico es, en la actualidad, un riesgo para la salud y el bienestar de las mujeres trabajadoras en México y que debe tomarse seriamente, para evitar que siga derivando en conductas más graves. El texto titulado “Acoso laboral a las mujeres en las maquiladoras, ¿mito o realidad?” analiza la experiencia de hostigamiento laboral de un grupo de trabajadoras de la industria maquiladora en Baja California. Los resultados demuestran que sí existen manifestaciones de acoso psicológico, en las que se observa desvalorización de su trabajo, falta de reconocimiento, ataques verbales, críticas sobre su labor y bloqueo de oportunidades de ascenso, entre otras.

Agradezco a todos los que contribuyeron con sus aportaciones intelectuales por la confianza depositada en la revista *The Anáhuac Journal*, para convertirla en un referente de la comunidad académica.

Atentamente,

Dra. Diana Dávila Ruíz

Editora

The Anáhuac Journal

Artículos



MÉXICO

Incentivos y desincentivos para el traslado de utilidades de México a Estados Unidos

Luis Landa Fournais

Resumen

Uno de los componentes de la reciente reforma fiscal en Estados Unidos contempla una muy importante disminución en el impuesto sobre la renta a las empresas corporativas. Además de fortalecer la economía interna y cumplir una promesa de campaña del presidente Trump, esta reforma se propone convertirse en un incentivo para dar un vuelco en que las ganancias de las empresas multinacionales den un viraje de regreso a Estados Unidos desde jurisdicciones en el mundo con una menor base impositiva, incluyendo México. Este artículo trata de cómo las empresas multinacionales pueden valerse de los indebidos precios de transferencia como el mecanismo principal para llevar de regreso las ganancias a Estados Unidos en un desafío flagrante de las leyes impositivas mexicanas.

Palabras clave: México, precios de transferencia, impuestos.

Clasificación JEL: M48, H2.

Abstract

One of the main components of the recent tax reform approved in the US is a significant reduction in the corporate tax rate. In addition to stimulating the domestic economy and fulfilling a campaign promise made by President Trump, the tax reform is aimed to provide an incentive to shift multinational company profits back to the US from formerly lower tax base jurisdictions around the world, including Mexico. This paper deals with how multinational companies might use transfer mispricing as the main mechanism to shift profits back to the US in outright defiance of Mexican tax laws.

Keywords: Mexico, Transfer Pricing, Taxes.

JEL Classification: M48, H2.

1. Introducción

La estrategia del manejo de precios de transferencia para el traslado de utilidades al exterior puede darse por dos caminos diferentes:

1. El primero es cuando estos responden a los intereses estrictamente comerciales de la empresa. Facturar por arriba o por abajo de los precios de mercado afecta la utilidad de las diferentes divisiones, lo cual es determinante para las remuneraciones que recibirán los empleados y altos funcionarios. En otras ocasiones podría ser necesario “poner guapos” los libros de alguna empresa del grupo, antes de que esta solicite créditos bancarios, previo a su anuncio de venta o a la revisión de una calificación crediticia a ser otorgada por una agencia calificadora. Los precios de transferencia para atender estos propósitos pueden ser aquellos pactados en alguna o algunas de las operaciones que forman parte del universo de transacciones de las diferentes empresas del mismo grupo corporativo.

Para el caso de México, las transacciones comerciales entre partes relacionadas se han magnificado exponencialmente por la inserción de las empresas mexicanas en las cadenas globales de valor, resultado de los tratados de libre comercio y de los Acuerdos de Protección Recíproca de Inversiones (APRIs). Solo considerando el comercio entre México y Estados Unidos, las estadísticas más recientes del US Census Bureau muestran que en 2016, compañías mexicanas exportaron 207,000 millones de dólares a partes relacionadas en Estados Unidos, ocupando el primer lugar entre los socios comerciales más importantes de ese país, seguidas por Canadá, China, Japón y Alemania. De igual forma, las compañías mexicanas importaron 75,000 millones de partes relacionadas de ese mismo país, ocupando el segundo lugar solamente detrás de Canadá. Por colosal que pudieran parecer estos montos, solo representan el límite inferior del mercado de operaciones intragrupo entre México y Estados Unidos, ya que es necesario sumarle las transacciones de servicios financieros y no financieros entre ambos países. Más aún, estos montos son crecientes y se repiten año con año como resultado de miles de operaciones que, a su vez, representan miles de posibilidades para el traslado de las utilidades al exterior a los precios que mejor favorezcan la estrategia comercial de la empresa multinacional.

2. El segundo camino es cuando los precios de transferencia forman parte integral de la estrategia fiscal de la empresa. Los precios de transferencia no solo afectan la utilidad fiscal de cada división, sino que determinan de manera contundente el tamaño de las obligaciones fiscales que enfrentará la multinacional de forma integral. La evidencia empírica demuestra que la legislación fiscal tiene un efecto determinante en los precios de transferencia (OCDE, 2013).

Existen tres elementos en el entorno fiscal que aportan incentivos para la exportación de utilidades. El primero es la diferencia en la tasa del impuesto sobre la renta (ISR); el segundo es el tratamiento fiscal de los intereses y el tercero es el registro de operaciones en vehículos híbridos. Como norma, siempre se trasladarán las utilidades a la empresa domiciliada en el país que ofrece un régimen fiscal más favorable.

Sobre la diferencia en la tasa del ISR¹

Con respecto a la tasa del ISR, esta fluctúa de manera importante entre las diferentes jurisdicciones fiscales. Por ejemplo, en las Islas Bermudas la tasa es de 0% mientras que en Estados Unidos alcanza el 40%, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Tasa del ISR a grupos corporativos en países seleccionados, 2017

País	(%)
Bermudas	0
Bahamas	0
Islas Caimán	0
Paraguay	10
Panamá	25
Uruguay	25
Chile	25.5
Canadá	26.5
México	30
Colombia	34
Argentina	35
Estados Unidos	40

Fuente: KPMG Corporate Tax Rates Table.

¹ Esta sección hace referencia solamente a las tasas del ISR establecidas por la ley y no a las similitudes o diferencias en el tratamiento de los gastos deducibles.

En Estados Unidos, la tasa efectiva neta del ISR para grupos corporativos es de aproximadamente 40%. La tasa marginal que se aplica al segmento superior de los ingresos es 35%.² Los gobiernos estatales y municipales también pueden aplicar impuestos directos, cuyo rango fluctúa entre 0% y 12%, donde la tasa marginal que se aplica al segmento superior de los ingresos es aproximadamente 7.5%. Una corporación puede deducir los pagos de impuestos estatales y municipales al presentar la declaración anual del ISR a nivel federal. Esto resulta en una tasa efectiva neta del ISR equivalente a 40% (KPMG, s/f).

En Canadá, la tasa representativa del ISR es de 26.5%, y se integra por un componente federal (15%) y un impuesto pagado a la provincia, por ejemplo, Ontario de 11.5%. Dependiendo de la provincia, la tasa combinada del ISR tiene un rango entre 26% y 31% (KPMG, s/f).

El hecho de que existan diferentes tasas del ISR para corporativos distorsiona las decisiones de negocios ya sea al desplazar el destino de las inversiones, los procesos de reorganización, al igual que el traslado de operaciones a países que tienen menores cargas fiscales. Los diferenciales en tasas corporativas tienen como resultado la ineficiente asignación de utilidades fiscales e inclusive el ahorro de las multinacionales. Entre mayor sea la brecha entre las tasas del ISR entre países, mayor será el incentivo para el traslado de utilidades. Como resultado de esta práctica, siempre habrá un país ganador y otro perdedor. El que exporta la utilidad fiscal pierde y el que importa resulta ganador. Por supuesto que esta situación se exagera con la existencia de paraísos fiscales.

Haciendo referencia específica al caso de México, la tasa del ISR en 2017 era de 30% mientras que en Estados Unidos, era de 40%, con la tasa representativa de Canadá ubicada en un punto intermedio (26.5%).³ Hasta antes de la reforma fiscal del presidente Trump, aprobada en diciembre 2017, no había incentivo alguno para el traslado de utilidades de México hacia Estados Unidos; más bien, el incentivo era en sentido opuesto. Es decir, eran las empresas estadounidenses las que tenían incentivos para transferir sus utilidades a México. Por otro lado, las empresas canadienses operando en México tenían un incentivo para el traslado de las utilidades de regreso a casa.

Ahora, con la reforma fiscal aprobada en Estados Unidos que entrará en vigor en junio de 2018, la tasa marginal del ISR habrá disminuido de 35% a 21%, con la consecuente caída en la tasa efectiva. Independientemente de los

2 En 2017, este segmento comprendía los ingresos mayores a 18,333,333 dólares.

3 En México, solamente existe una tasa del ISR que se aplica de manera uniforme, sin hacer distinción entre segmentos de ingreso. Por eso, no se hace referencia a la tasa marginal.

cambios en otras disposiciones fiscales, esta disminución crea un incentivo muy importante para que, en el corto plazo, las multinacionales estadounidenses transfieran sus utilidades de regreso a casa. En plazos más largos, existe la posibilidad del traslado de una parte o de la totalidad de las operaciones de regreso a Estados Unidos.

Sobre la deducibilidad de los intereses

Hay una segunda alternativa para la transferencia de utilidades entre países: la deducibilidad de intereses por la contratación de deuda con partes relacionadas en el exterior. En la mayoría de los países, se hace una distinción entre los intereses a cargo y los dividendos. Los primeros son deducibles y los segundos no. Esta situación ha incentivado a las multinacionales a fondear a las entidades intragrupo con cantidades excesivas de deuda.⁴ La deuda se colocaría en las subsidiarias con tasas del ISR altas y los intereses pagados serían registrados en una subsidiaria radicada en una jurisdicción con una tasa menor. En este caso, la transferencia de deuda a jurisdicciones con un régimen fiscal menos favorable permite que los intereses sean deducibles y así contribuir a un adelgazamiento de la base gravable por debajo de su nivel natural.

En México, el tema del exceso de deuda externa contratada con partes relacionadas en el exterior, también conocida como capitalización delgada, se aborda en el artículo 28 fracción XXVII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR, 2017). En este artículo, se establece que el monto máximo de deuda con partes relacionadas cuyos intereses puedan ser deducibles para el cálculo de la base gravable puede ser hasta tres veces el capital. Los intereses que se generen por contratación de deuda con una parte relacionada por encima de este umbral (de tres), no serán deducibles.

Sobre el registro de operaciones en vehículos híbridos

Hay un tercer camino para la transferencia de utilidades al exterior al registrar las operaciones contables en vehículos híbridos que son libros de registro contables los cuales, por su naturaleza jurídica, permiten entre otras cosas, deducir un solo gasto más de una vez en diferentes jurisdicciones fiscales y, en algunos casos, permiten diferir el pago de impuestos por periodos prolongados, dando al contribuyente el beneficio del valor del tiempo.

4 En muchas ocasiones con un toque de “cinismo” al pactar las operaciones de préstamo a tasas de mercado se evita el problema de precios de transferencia con las autoridades fiscales locales.

2. La estrategia predilecta para la transferencia de las utilidades al exterior

La reforma fiscal en Estados Unidos ha creado un fuerte incentivo para que las empresas multinacionales estadounidenses domiciliadas en México trasladen sus utilidades hacia Estados Unidos. Pero no solamente eso, las empresas multilatinas mexicanas, con subsidiarias en Estados Unidos, también enfrentan este mismo incentivo. Es un hecho que ninguna de las dos se quedará con los brazos cruzados. Seguramente, en este momento, se encuentran diseñando ya la mejor estrategia para el traslado de utilidades al exterior, ya sea a través del manejo de los precios de transferencia o la deducibilidad de intereses, a partir de la deuda externa contratada con partes relacionadas o una combinación de ambas.⁵

Con respecto a la deducibilidad de intereses

Como se mencionó anteriormente, el artículo 28 fracción XXVII de la LISR 2017 establece el techo de endeudamiento que el contribuyente puede contratar con una parte relacionada en el exterior que permita la deducibilidad de intereses. Este artículo es amigable para las autoridades fiscales, ya que la medición del monto de financiamiento, su fuente de origen y los intereses devengados se identifican con facilidad en los estados financieros y en las declaraciones informativas que el contribuyente está obligado a entregar a las autoridades fiscales con la periodicidad que establece la Ley. Dada la transparencia sobre qué cuentas deben tomarse en consideración para validar su cumplimiento, hay poco espacio para controversias entre el contribuyente y la autoridad fiscal, en especial cuando la evidencia apunta a que algunos intereses deducibles están asociados con deuda que sobrepasa el umbral de 3. Con esto, la normatividad fiscal pone un límite perfectamente definido a la deducibilidad de intereses como una estrategia para erosionar la base gravable con el objetivo de transferir las utilidades al exterior.

Sin embargo, lo anterior no implica que el contribuyente no vaya a usar esta estrategia. De hecho, la autoridad fiscal sabe que el contribuyente la estará utilizando al máximo, con el cuidado que amerita el cabal cumplimiento del artículo 28 fracción XXVII (LISR, 2017). Sin embargo, también es obligatorio para el contribuyente demostrar que la empresa se encuentra en necesidad de recibir financiamiento. Es decir, el flujo de caja de la empresa debe proveer la evidencia de que efectivamente el financiamiento era necesario

5 Independientemente de lo que el contribuyente pueda hacer con los los vehículos híbridos para lograr su propósito.

para cerrar la brecha entre entradas y salidas de efectivo de corto plazo o bien para el financiamiento de un proyecto de inversión.⁶ De lo contrario, a pesar de estar en cumplimiento con lo establecido en el citado artículo, la autoridad fiscal podría dictaminar la no deducibilidad de la totalidad de los intereses por ausencia de pruebas que justifiquen la necesidad de contratar financiamiento. Por ende, además de respetar el umbral de 3, es necesario demostrar que el financiamiento es efectivamente necesario.

Con respecto a los precios de transferencia

Con respecto a la estrategia en el manejo de los precios de transferencia y a reserva de las limitantes impuestas por la Ley, que se discutirán más adelante, existen dos diferencias fundamentales con respecto a la estrategia de deducibilidad de intereses. Estas son: (1) en precios, “no existe techo” en cuanto al monto de las utilidades que pueden transferirse al exterior y (2) la estrategia de precios es mucho más flexible en cuanto a las posibilidades de ejecución. Esta última obedece a que en 2017, la LISR tenía solamente cuatro artículos que hacían referencia al tema de precios de transferencia; es decir, menos de 2% del total.⁷ Estos cuatro artículos están escritos de manera más general y no son tan puntuales y restrictivos como el artículo 28 fracción XXVII. De inmediato, esto se traduce en una amplia flexibilidad en cuanto a su interpretación en lo que se refiere a si los precios de transferencia pactados por las empresas multinacionales y auditados por la autoridad fiscal cumplen o no con lo establecido en ellos. Estos cuatro artículos están enfocados en lo que es necesario considerar al realizar el análisis de precios de transferencia para valorar el cumplimiento con la condición de *arm's-length*, pero no hacen referencia a “cómo” hacerlo. Esto no implica que los artículos se encuentren mal redactados ya que el tema de precios, por su misma naturaleza, es muy subjetivo desde la selección del método de comprobación, pasando por la selección de comparables, por los fundamentos teóricos que es necesario utilizar para justificar los procedimientos hasta los mismos resultados que se derivan del análisis agregado. Por eso, es imposible que los artículos que se refieren a precios de transferencia pudieran ser tan puntuales como el artículo 28 fracción XXVII de la LISR. De aquí surge la flexibilidad en cuanto a su uso.

6 Sería inconsistente, por ejemplo, que el contribuyente tuviera montos importantes en caja y bancos así como en valores de inmediata realización y aun así contrate financiamiento con su parte relacionada.

7 Véanse los artículos 76 fracciones IX, X y XII, 76^a, 179 y 180 de la LISR (2017).

3. Los desincentivos para transferir utilidades al exterior

A pesar del atractivo de los precios de transferencia de “no tener techo” en cuanto al monto de las utilidades que puedan transferirse al exterior, la empresa multinacional sabe que pactar los precios sin apego al estándar de *arm's length* es una violación de las leyes fiscales mexicanas. Esto implica que existe un riesgo importante, ya que las transacciones con partes relacionadas en el exterior involucran montos muy importantes que la autoridad fiscal identifica con facilidad. Si en una auditoría en materia de precios el resultado es un dictamen en que el contribuyente no cumplió con lo establecido en la LISR, entonces procederá un crédito fiscal cuyo tamaño puede representar un verdadero golpe financiero para la empresa, otro en contra de su reputación, muy probablemente una severa llamada de atención o inclusive el despido de los funcionarios que participaron en el proceso de deformación de los precios de transferencia y hasta poner en duda la estrategia en materia de precios del conglomerado a nivel mundial. Todo esto implica que la deformación de precios tiene costos y consecuencias muy importantes para la empresa.

En cuanto a la transparencia, no es fácil para una multinacional “esconder operaciones”, puesto que la autoridad fiscal en México se encuentra bien y oportunamente informada sobre todas y cada una de las operaciones que se realizan con partes relacionadas. Esta información se obtiene a través de las declaraciones informativas que debe entregar el contribuyente en cumplimiento del contenido y periodicidad que establece la ley. De hecho, en 2016, el artículo 76A fue incorporado a la LISR en respuesta al proyecto BEPS de la OCDE (2015). En este artículo se requiere que el contribuyente presente declaraciones informativas adicionales a las que ya se contemplaban en el artículo 76. Esta información no solamente incluye las transacciones comerciales en bienes y servicios, sino toda la información organizacional de la empresa y el análisis funcional de cada una de sus partes. Cualquier omisión de información o proveer información falsa en estas declaraciones es una violación a las leyes fiscales con las consecuencias que ello trae consigo. Adicionalmente, con toda esta información, es más fácil intercambiarla con el IRS de Estados Unidos cuando el caso lo amerite.⁸

8 Los requisitos de información también incluyen la preparación de la documentación comprobatoria que consiste en la evidencia del apego al estándar de *arm's length* de las operaciones de la empresa con partes relacionadas. Esta documentación debe estar disponible para cada ejercicio fiscal, por lo que representa otra carga onerosa y además costosa para el contribuyente mexicano.

Finalmente, el hecho de deformar los precios de transferencia para trasladar utilidades al exterior se verá reflejado en la contabilidad como un aumento importante en el número y monto de las operaciones con partes relacionadas, acompañadas de una disminución en la utilidad fiscal. Esta situación inmediatamente se convertirá en un foco rojo ante los ojos de la autoridad fiscal y generará sospechas en cuanto a operaciones anómalas dentro de la empresa; peor aún si esto ocurre de manera recurrente. Por definición, la consecuencia sería que el Comité de Programación de la autoridad fiscal en México recomiende que se abra una auditoría en materia de precios de transferencia a la brevedad.⁹

4. Los mecanismos de defensa en México

El modelo formal que describe la mecánica de la transferencia de utilidades de un país con altas tasas de ISR a países con bajas tasas y que además incorpora el papel de la autoridad fiscal en este proceso, se encuentra ampliamente documentado (Huizinga y Laeven, 2006; Kristiaji, 2015 y Schimanski, 2017), entre otros.

La versión más simple del modelo supone que una compañía multinacional (MULTI) consiste solamente de dos empresas. La casa matriz en Estados Unidos (USA) y la subsidiaria en México (MEX). Cada país tiene una tasa del ISR dada por t_{usa} y t_{mex} y, sabiendo que la tasa es mayor en México que en Estados Unidos ($t_{mex} > t_{usa}$). Ambas empresas tienen una utilidad fiscal (beneficios antes de impuestos) dados por π_{usa} y π_{mex} .

Como se discutió anteriormente, el traslado de utilidades al exterior puede darse a través de la deducibilidad de intereses con el tope dado por la capitalización delgada, o bien por los precios de transferencia que difieren del estándar de *arm's length*. Este traslado de utilidades, por cualquiera de las dos estrategias, está denotado por (s). Por lo tanto, considerando la posibilidad de un traslado de utilidades desde México hacia Estados Unidos, la función de beneficios de la empresa multinacional estaría dada por:

$$\Pi_{multi} = (1 - t_{usa})(\pi_{usa} + s) + (1 - t_{mex})(\pi_{mex} - s)$$

9 Otras actividades que levantan la sospecha de la autoridad fiscal es el pago excesivo por servicios administrativos intragrupo, así como la planeación fiscal agresiva. Esta última generalmente va acompañada de una reestructura corporativa con fusiones, adquisiciones, creación de nuevas empresas, etcétera.

Esta ecuación muestra que el traslado de utilidades de México hacia Estados Unidos, (s), aumentará a medida que aumente el diferencial de tasas ($t_{mex} - t_{usa}$). Sin embargo, la ecuación se encuentra incompleta al no incluir la participación de la autoridad fiscal. Como se mencionó en el apartado anterior, los créditos fiscales que resultan de los procesos de auditoría pueden alcanzar montos muy importantes. Estos créditos fiscales, combinados con el costo de la asesoría legal y de los despachos de auditoría externos que se contratan de forma permanente, resultan en costos importantes, asociados con la operación de la empresa y con estrategias que pudiera adoptar para transferir utilidades al exterior. Estos costos se modelan a través de una función de costos $c(s)$ en donde $c'(s) > 0$ y $c''(s) > 0$. Sin embargo, esta función de costos es altamente dependiente de la eficiencia con la que la autoridad fiscal en México es capaz de identificar operaciones sospechosas y la forma en la que resuelve las auditorías. Es decir, los costos para la multinacional son bajos si la autoridad fiscal es deficiente en su desempeño y serán altos si el desempeño es eficiente y eficaz. Para incorporar esta realidad al modelo, la función de costos asociada con el traslado de utilidades se convierte en $c(s) = \beta c(s)$, en donde el parámetro β mide la eficiencia con la que la autoridad fiscal realiza su trabajo de prevenir la erosión de la base gravable. Si este trabajo es eficaz y eficiente $\beta=1$; por el contrario, si el trabajo es de baja calidad e ineficiente $\beta=0$. Por lo tanto, la ecuación de beneficios es:

$$\Pi_{multi} = (1 - t_{usa})(\pi_{usa} + s) + (1 - t_{mex})(\pi_{mex} - s) - \beta c(s), \text{ en donde } 0 \leq \beta \leq 1$$

Para maximizar beneficios antes de impuestos, la compañía multinacional diseñara una estrategia para determinar la cantidad óptima de utilidades que se deben trasladar de México a Estados Unidos (s) y que deberá satisfacer la siguiente condición de primer orden:

$$t_{mex} - t_{usa} = \beta c'(s)$$

La condición de primer orden establece que la cantidad óptima de traslado de utilidades de México a Estados Unidos, (s), debe obedecer la condición de igualdad entre el beneficio marginal del traslado, representado por el lado izquierdo de la ecuación, con el costo marginal del mismo, representado por la expresión del lado derecho de la ecuación. Esto implica que, dado el diferencial entre las tasas del ISR como resultado de la reforma fiscal del presidente Trump, efectivamente habrá una cantidad positiva de traslado de beneficios hacia Estados Unidos. Es decir, la erosión de la base gravable en México como resultado de la reforma fiscal en Estados Unidos es inevitable.

Sin embargo, la salida de utilidades tendrá una mínima expresión si la autoridad fiscal en México realiza perfectamente su trabajo ($\beta=1$). Las utilidades seguirán emigrando hasta el punto en que el costo marginal de una unidad adicional de utilidades sea igual al ingreso marginal de este traslado. A partir de ese punto, y dada la concavidad de la función de costos, cualquier traslado adicional de utilidades tendrá un costo marginal mayor al ingreso marginal, por lo que la compañía multinacional optará por no realizarlo. Si la autoridad fiscal realiza su trabajo de la mejor manera posible, la salida de utilidades nacionales, aunque inevitable, se reducirá a la menor cantidad posible.

Por otro lado, si la autoridad fiscal sufre una pérdida de talento de sus funcionarios, ocasionando una caída en su eficiencia y eficacia en los procesos de auditoría, entonces $\beta < 1$. Esto inmediatamente ocasionará que el ingreso marginal del traslado sea mayor al costo marginal, resultando en una salida mayor de utilidades.¹⁰ ¿Qué tan grande será la erosión de la base fiscal a raíz de la reforma fiscal del presidente Trump? Todo depende de la destreza, preparación, habilidad y pericia de la autoridad fiscal en México; es decir, de la Administración Central de Fiscalización de Precios de Transferencia (Central de Precios) del Servicio de Administración Tributaria en México (SAT).

5. Conclusiones

Este artículo presentó una descripción de los incentivos y desincentivos de trasladar utilidades de México a Estados Unidos a raíz de la reforma fiscal del presidente Trump. En esta reforma, entre otras cosas, se generó un incentivo importante para el traslado de utilidades hacia Estados Unidos al reducirse la tasa marginal del ISR a grupos corporativos, de 35% a 21%. Con esta reforma, Estados Unidos pasó de ser un país con una de las tasas de impuesto corporativo más altas, a uno con las más bajas del mundo.¹¹

10 Es decir, cuando $\beta < 1$ el equilibrio que establece la condición de primer orden se reestablecerá, pero con una salida de utilidades mayor.

11 Hay que recordar que a esta tasa marginal de 21% (aplicable a partir de los ingresos superiores a los 18.3 millones de dólares) hay que sumarle la tasa media de los impuestos directos aplicados por los estados y municipios de 7.5% en promedio a los corporativos que no sufrieron cambios a raíz de la reforma. Un cálculo *ad-hoc* genera una nueva tasa promedio legal de aproximadamente 26.5%, similar a la tasa corporativa representativa de Canadá, y es la tasa con la que debe compararse la tasa del ISR de 30% que actualmente establece la ley en México.

Para las empresas multinacionales, las estrategias para aprovechar este incentivo son la deducibilidad de intereses por concepto de deuda contratada con partes relacionadas en Estados Unidos y la deformación de los precios de transferencia. La primera está copada por la capitalización delgada plasmada en el artículo 28, fracción XXVII de la LISR, mientras que la segunda se encuentra abierta como instrumento idóneo para lograr el objetivo. No obstante, el pactar precios que no cumplan con el estándar de *arm's length* violan la normatividad fiscal en México y las consecuencias de ello pueden ser onerosas. Si una auditoría en materia de precios de transferencia resuelve que existe incumplimiento con lo establecido en la LISR, entonces procederá un crédito fiscal cuyo tamaño puede representar un verdadero golpe financiero para la empresa, otro fuerte golpe en contra de su reputación, muy probablemente una severa llamada de atención o, inclusive, el despido de los funcionarios que participaron en el proceso de deformación de los precios de transferencia, y hasta poner en duda la estrategia en materia de precios del conglomerado a nivel mundial.

Como se demostró con el modelo simple de transferencia de utilidades al exterior, es inevitable que se traslade una parte de las utilidades de las empresas multinacionales, e inclusive de las multilatinas mexicanas, hacia Estados Unidos a raíz del incentivo de una menor tasa del ISR en Estados Unidos. Sin embargo, este traslado se mantendrá al mínimo siempre y cuando la Central de Precios de Transferencia del SAT realice su trabajo de la manera más eficiente y eficaz posible. De lo contrario, la exportación de utilidades será mucho mayor en detrimento de la base gravable en México y, por ende, de los ingresos federales con todo lo que ello implica. El buen desempeño de la Central de Precios es la mejor arma de defensa que tiene México en contra de las adversidades ocasionadas por la reforma fiscal del presidente Trump. ¿Será que es necesario fortalecer esta Administración Central dentro del SAT?



El autor

Luis Enrique Landa Fournais es egresado de la Universidad Anáhuac como licenciado en Economía y obtuvo la maestría y el doctorado en la misma especialidad por parte de la Universidad de Georgetown, en Washington, D.C. Se desempeñó como economista en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Washington, D.C. y en la oficina de representación del Banco Mundial en México.

Fue administrador de riesgos en las tesorerías del Bank of America y el Bank of Boston. Fue director general de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y para los proyectos del Plan Puebla-Panamá en la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE). Fue fiscalizador de precios de transferencia en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y director general adjunto de Asuntos Internacionales en el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). Actualmente, es profesor e investigador de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac. Tiene en su haber diversas publicaciones en revistas y capítulos en libros.

e-mail: luis.landaf@anahuac.mx

Bibliografía

- Banco Mundial, BM (2016). *Transfer Pricing and Developing Economies: A Handbook for Policy Makers and Practitioners*. Washington: BM.
- Fondo Monetario Internacional, FMI, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, Naciones Unidas, UN, Banco Mundial, BM (2017). *The Platform for Collaboration on Tax. A Toolkit for Addressing Difficulties in Accessing Comparables for Transfer Pricing Analyses*.
- Fuest, C., Hebous, S. y Reidel, N. (2011). *International Profit Shifting and Multinational Firms in Developing Countries*. IGC Working Paper.
- Huizinga, H. y Luc, L., (2006). “International profit shifting within multinationals and multi country perspective”. Bruselas: European Commission-Directorate General for Economic and Financial Affairs.
- KPMG (s/f). Corporate Tax Rate Tables (sitio de internet). Recuperado de: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online/corporate-tax-rates-table.html>
- Kristiaji, B. B. (2015). “Incentives and Dissincentives of Profit Shifting in Developing Countries”. Tesis de maestría, School of Economics and Management, Tilburg University.
- Ley sobre el Impuesto de la Renta, LIRS, 2017.
- Naciones Unidas (2017). *A Practical Manual on Transfer Pricing for Developing Countries*. Nueva York. ST/ESA/
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2013). *Addressing Base Erosion and Profit Shifting*, París: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2015). *Final reports on the 15 recommendations developed in the context of the BEPS/OECD/G20 Project*. París: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2017a). *Arm’s Length Trade: A source of Post-Crisis Trade Weakness*. París: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2017b). *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrators*. París: OCDE.
- Schimanski, C. (2017). *Do Multinational Companies Shift Profits out of Developing Countries-New Evidence*. Finlandia: Hanken School of Economics.
- US Department of Commerce-US Census Bureau (2016). *US Goods Trade: imports and exports by related parties*. Recuperado de: https://www.census.gov/foreign-trade/Press-Release/2016pr/aip/related_party/rp16.pdf

Diagnóstico sobre las prácticas de sostenibilidad en las MiPyMEs de Nuevo León

Mario Vázquez Maguirre y Consuelo García de la Torre

Resumen

Este artículo tiene como objetivo realizar un diagnóstico de las prácticas de sostenibilidad de la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) en el estado mexicano de Nuevo León, utilizando la metodología del modelo pentadimensional de sostenibilidad. Este modelo, construido a partir del contexto que rodea a la MiPyME en México, se compone de las dimensiones de gestión global, competitividad, relaciones, impactos, y transparencia y comunicación. Los resultados, derivados de un cuestionario aplicado a 221 empresas, indican que algunas de estas tienen ya claro qué medidas tomar para incluir estrategias de sostenibilidad en la mayoría de las áreas del negocio, sin llegar aún a una gestión integral global. De igual forma, hay empresas que manifiestan tomar medidas incipientes y actitudes positivas en materia de sostenibilidad, pero carecen de conocimiento y del interés suficiente para concretar un modelo de gestión sostenible en el largo plazo.

Palabras clave: sostenibilidad, MiPyMEs, impactos.

Clasificación JEL: F61, Q56, P42.

Abstract

The objective of this article is to analyze the sustainability practices of micro, small and medium enterprises (MSMEs) in the Mexican State of Nuevo León, using the methodology of the pentadimensional sustainability model. This model, that includes the context surrounding MSMEs in Mexico, is composed by five dimensions: global management, competitiveness, relationships, impacts, and transparency and communication. The results, derived from a questionnaire applied to 221 companies, indicate that some companies already have clear actions to include sustainability strategies in most areas of the business, but without reaching a global integration of those strategies. Similarly, the sample contains companies that claim to have incipient actions and positive attitudes towards sustainability, but they lack sufficient knowledge and interest to concretise a sustainable management model in the long term.

Keywords: *sustainability, MSMEs, impacts.*

JEL Classification: *F61, Q56, P42.*

1. Introducción

Las empresas se han sumado masivamente a la búsqueda del desarrollo sostenible. Los Objetivos del Desarrollo del Milenio, desarrollados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), establecieron la pauta sobre los temas más urgentes de la humanidad, y los organismos internacionales enfocados en promover el desarrollo lograron posicionar este tema en la agenda de las grandes empresas. Por su parte, las empresas ya estaban trabajando en estas áreas por medio de iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial, y la sostenibilidad complementó estos esfuerzos para enfocarlos en lo que hoy son los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS (Naciones Unidas, 2015). A través de reportes como el de la Global Reporting Initiative (GRI) es posible apreciar la alineación de los programas que desarrollan las empresas con cada uno de los ODS. Los beneficios para las empresas son evidentes en términos de ahorros, eficiencia, productividad, legitimidad, reputación, y otros (Huerta, Rivera y Torres, 2010). La MiPyME no ha sido ajena a esta tendencia y se encuentra en la transición hacia prácticas más sostenibles y una mejor gestión de sus grupos de interés. Sin embargo, es necesario conocer el grado de adopción de estas prácticas y las dimensiones que presentan mayor y menor grado de desarrollo, para poder promover los apoyos necesarios para que este sector consolide un modelo de gestión sostenible con mayor rapidez.

Este artículo tiene como objetivo hacer un diagnóstico de las prácticas de sostenibilidad de las MiPyMEs utilizando la metodología del modelo pentadimensional de sostenibilidad. En la primera sección se revisa la evolución de la sostenibilidad corporativa, el modelo pentadimensional y los apoyos que tienen las MiPyMEs en este tema. La segunda sección detalla la metodología y describe el cuestionario aplicado. Después se analizan los resultados por dimensión y, finalmente, se realizan algunas reflexiones y recomendaciones para la implementación de prácticas sostenibles en las MiPyMEs.

2. Marco conceptual

Sostenibilidad

La sostenibilidad es un enfoque que impacta cada aspecto del negocio, por lo que constituye un enorme reto para las empresas, sin importar su tamaño. El término también involucra el desarrollo, por parte del empresario, de una mentalidad con elementos sistémicos, considerando y comprometiendo a todos los grupos de interés participantes (Kassel y Rimanoczy, 2018). Esta tarea también implica el replanteamiento de estrategias

educativas por parte de las escuelas de negocio hacia proyectos transversales y de mayor duración, donde el alumno (muchos de ellos ejecutivos que estudian un posgrado) pueda desarrollar esta mentalidad (Vázquez-Maguirre y García de la Torre, 2018).

La sostenibilidad en los negocios está cercanamente relacionada con la responsabilidad social empresarial, con la primera como el objetivo último de la segunda. Sin embargo, ambos términos tuvieron desarrollos diferentes. La responsabilidad social empresarial se ha practicado de forma implícita por empresarios a lo largo de la historia, acotada por normativas, restricciones religiosas y filosóficas. De forma más explícita, el término tiene su origen a finales del siglo XIX, cuando Andrew Carnegie se cuestiona el rol de las personas adineradas para la atención de problemas sociales. Medio siglo después, Howard Bowen retoma este tema y empieza el desarrollo de la disciplina con definiciones, taxonomías y, más tarde, indicadores y modelos de gestión empresarial (Crane, *et al.*, 2008; Raufflet, *et al.*, 2017). El término desarrollo sostenible se introduce por primera vez en el debate del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en la década de 1980 y en 1987 adquiere su definición, que hasta ahora es la más aceptada: “Aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland, 1987: 39). En las décadas siguientes, diversos organismos internacionales buscan involucrar y comprometer a las empresas en la búsqueda del desarrollo sostenible, y estas encuentran en el término un complemento a sus incipientes prácticas de responsabilidad social. De esta forma, la responsabilidad social empresarial se convierte en parte integral de un modelo de gestión que permite alcanzar operaciones más sostenibles, lo que suele repercutir en que las empresas tengan ahorros, mayor legitimidad y reputación, empleados más motivados y productivos, y un mejor manejo de los riesgos (Raufflet, *et al.*, 2017).

En los últimos lustros se han desarrollado modelos de sostenibilidad corporativa que buscan, principalmente, definir el término con mayor precisión, integrar la sostenibilidad en las operaciones diarias de la empresa y su toma de decisiones, y medir y cuantificar sus efectos (Epstein, 2008). El modelo propuesto por Epstein y Roy (2003) plantea nueve dimensiones que debe contemplar la sostenibilidad corporativa: ética, gobernanza, transparencia, relaciones con grupos de interés, retorno financiero, desarrollo económico local, valor de los productos y servicios, gestión de capital humano y protección del ambiente. Estas dimensiones, administradas de forma sostenible, generan impactos positivos que contribuyen a metas globales como en su momento fueron los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y que en 2015 se replantearon para incluir temas adicionales (Objetivos de Desarrollo

Sostenible), todos ellos bajo el eje transversal de la sostenibilidad (Naciones Unidas, 2015).

El tema de sostenibilidad en la empresa mexicana ha adquirido mayor importancia estratégica en los años recientes. El estudio de KPMG (2016) sobre desarrollo sostenible en México, en el que participaron 216 empresas (58% PyMEs) describe lo primordial de este tema para los dirigentes de estas entidades. El 90% de la muestra cree que la sostenibilidad debe ser parte integral de la estrategia de negocios, y casi dos tercios de los ejecutivos afirma que el nivel de madurez del término en su empresa es mediano o alto. Esto indica que, para la mayoría de las empresas, la sostenibilidad no es un tema nuevo, de hecho, 82% de la muestra manifiesta tratar este tema en juntas de consejo y comités.

El gobierno de México se propuso la meta de reducir 25% las emisiones de gases de efecto invernadero en 2030, manteniendo los niveles de producción e incorporando metodologías que minimicen la generación de CO₂ (Sánchez y Rodríguez, 2015). Para lograrlo, surgió la Ley General de Cambio Climático (2012), que obliga a las empresas que generen más de 25,000 toneladas de CO₂ a realizar un inventario de sus emisiones de gases de efecto invernadero y, posteriormente, reportarlo en el Registro Nacional de Emisiones (RENE). La ley (2017) contempla una serie de multas y sanciones para las organizaciones que no cumplan con la normatividad. El cambio climático y la sostenibilidad son aspectos que tienen una gran capacidad de impacto en las empresas. Algunas lo reconocen e implementan acciones al respecto y otras aún están en proceso de entendimiento del tema (Sánchez y Rodríguez, 2015).

Modelo pentadimensional de sostenibilidad

Ante la aparición de modelos de sostenibilidad en países desarrollados, surge la incógnita de su pertinencia y adaptabilidad en contextos diferentes, como el que presentan las empresas en México. Temas como la corrupción, la debilidad de las instituciones del Estado, la inseguridad y el bajo ingreso per cápita son elementos del entorno que pueden afectar la implementación de modelos de gestión, que probablemente fueron concebidos sin considerar estas variables. Además, muchos de estos modelos no toman en cuenta el tamaño de la organización (Portales, *et al.*, 2009), por lo que, en ocasiones, sus propuestas son difíciles de implementar en las MiPyMEs. Lo anterior, sumado a las altas tasas de fracaso de las MiPyMEs en México, puede provocar un estilo de gestión enfocado en la ganancia de corto plazo más que en inversiones que contribuyan a generar operaciones sostenibles en el largo plazo. Ante este panorama, Portales, *et al.* (2009) propusieron un modelo de cinco dimensiones para diagnosticar e identificar las características que

una empresa debe incorporar en su modelo de negocio para lograr un nivel óptimo de sostenibilidad. El análisis se basa en el estudio de la MiPyME en México, por lo que incorpora aspectos que los autores del modelo previamente identificaron como relevantes para la sobrevivencia de estas empresas, así como para su gestión y crecimiento en el contexto mexicano.

La primera dimensión del modelo es la gestión global, que se relaciona con el conocimiento del modelo de negocios de la empresa, su pertinencia ante los objetivos y necesidades de los grupos de interés, su sustento en una ética de tercera generación (ética global), y la alineación de objetivos, misión y valores (García de la Torre, *et al.*, 2010). La dimensión de competitividad se refiere a producir una alta y creciente calidad de vida para los ciudadanos, elevando la productividad de los recursos (Porter, 1990), mediante la gestión de activos y procesos, su atractivo y agresividad, su globalidad y proximidad, y a través de la integración de esas interrelaciones en un modelo económico y social (International Institute for Management Development, 2009). La tercera dimensión es la de relaciones, que analiza la gestión, por parte de la empresa, de sus grupos de interés. Freeman (1984) los define como cualquier grupo o individuo que afecta o puede afectar el cumplimiento de los objetivos de una organización. La lógica de tener una estrategia empresarial que incluya las necesidades y objetivos de estos grupos (accionistas, empleados, consumidores, proveedores, comunidades) es incrementar la probabilidad de permanencia de la empresa en el largo plazo (Mc Vea y Freeman, 2005). La dimensión de impactos busca revisar la identificación, gestión y evaluación de los efectos que genera la empresa no solo en el ámbito económico, sino ambiental y social. Esta medición de desempeño, más integral, conocida como *Triple Bottom Line* (TBL), fue propuesta inicialmente por Elkington (1997). Esto implica desarrollar métricas y planes de riesgo para las dimensiones social y ambiental, de la misma forma en que la económica tradicionalmente los ha tenido. Finalmente, la dimensión de transparencia y comunicación examina la forma en que las empresas reportan sus acciones a la sociedad. En las últimas dos décadas han surgido gran cantidad de instrumentos para reportar actividades relacionadas con sostenibilidad (Accountability, ISO 26000, GRI, SA8000, Ethos, CERES, entre otros). La más aceptada globalmente es la Global Reporting Initiative (GRI), que también busca sugerir métricas en temas como gobernanza, derechos humanos, cambio climático y bienestar social (GRI, 2018).

La MiPyME en el estado de Nuevo León y los apoyos para proyectos sostenibles

La clasificación de empresas por número de empleados en México se muestra en la tabla 1. Según el Censo Económico de 2014 del Instituto

Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Nuevo León tenía un total de 135,482 unidades económicas. De ellas, 89.89% (121,781) son micro, 8.69% (11,767) son el conjunto de las pequeñas y las medianas, y 1.43% (1,934) son grandes (INEGI, 2015). Este volumen sitúa al estado como un referente de desarrollo a nivel nacional.

Tabla 1. Estratificación de empresas por número de empleados (publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009)

	Micro	Pequeña	Mediana
Industria	0-10	11-50	51-250
Comercio	0-10	11-30	31-100
Servicios	0-10	11-50	51-100
Número y <i>porcentaje</i> de unidades económicas en Nuevo León (2014)	121,781 89.9%	11,767 8.7%	

Fuente: INEGI, 2015.

La MiPyME de Nuevo León tiene diferentes instituciones y programas de apoyo para dotarla del capital financiero y asesoría. Existe el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME), que busca promover, entre otras dimensiones, la sostenibilidad de este sector (Secretaría de Economía, 2018). Otro programa abierto a este sector es el Fideicomiso Fondo de Apoyo para la Creación y Consolidación del Empleo Productivo en el Estado de Nuevo León (Gobierno de Nuevo León, 2015a). El sector rural tiene créditos hasta por un millón de pesos a través del Fondo de Proyectos Productivos para el Desarrollo Económico (Gobierno de Nuevo León, 2015b). Además de estos fondos, el Centro de Atención Empresarial (CAE), la Cámara de Comercio, Industria y Minería de la ciudad de Monterrey (CANACO), y la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA) complementan el ecosistema de apoyo que rodea a la MiPyME de la entidad.

Por su parte, en los programas orientados específicamente a operaciones sostenibles, Nacional Financiera promueve el desarrollo de proyectos para MiPyMEs enfocados en las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, social y ambiental), un mejor uso y aprovechamiento de los recursos naturales y la generación de valor agregado, contribuyendo así a mitigar los efectos del cambio climático (Nacional Financiera, 2016). El Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), por su parte, también otorga apoyos para elevar los niveles de responsabilidad social y ambiental de la empresa,

lo que incluye proyectos sostenibles y desarrollo limpio para el cumplimiento de la evaluación medioambiental de las autoridades del país (Bancomext, s/f). A pesar de todos estos programas, aún existe en las MiPyMEs una necesidad significativa de crédito y recursos intangibles para poder transitar con mayor velocidad hacia una operación más sostenible.

3. Desarrollo del trabajo

El trabajo sigue el método cuantitativo y su principal instrumento de recolección de información es la encuesta. El cuestionario se administró de manera personal en el domicilio donde se ubican las empresas seleccionadas mediante un muestreo por conveniencia, buscando tener representación similar del sector servicios, transformación y comercio. Se buscó que la persona de mayor rango contestara el cuestionario, lo que sucedió en la mitad de las veces. El resto fue contestado por gerentes divisionales o departamentales.

El cuestionario consta de dos partes: 13 preguntas sociodemográficas que pretenden clasificar a la empresa en cuanto a tamaño, sector, ubicación, ventas; además de conocer el perfil del gerente que contestó el cuestionario. La segunda parte evalúa las cinco dimensiones del modelo por medio de 95 preguntas: 21 para medir gestión global, 15 para competitividad, 20 para relaciones, 22 para impactos y 17 para rendición de cuentas. La mayoría de las preguntas tienen escalas de 4 puntos que corren desde “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”, y “total desconocimiento” a “total conocimiento”. Algunas otras preguntas tienen respuesta dicotómica: “sí” o “no”.

Los 221 cuestionarios que constituyeron la muestra final fueron procesados en el *software* Qualtrics. Para la construcción del índice de cada una de las cinco dimensiones, se otorgó diferente peso a las preguntas de cada dimensión, dependiendo de la importancia de las variables en la literatura (Portales, *et al.*, 2009). El índice clasifica a cada empresa en un nivel que va de uno a cinco, donde uno es el nivel más bajo de adopción de prácticas de sostenibilidad y cinco el más alto. Para cada empresa se calculó un nivel por cada dimensión del modelo pentadimensional.

4. Análisis de resultados

El número de trabajadores de las empresas de la muestra puede contribuir a dimensionar su tamaño. El 62% de la muestra tiene entre 1 y 10 empleados; 20%, entre 11 y 50; 4%, entre 51 y 100 empleados. Por su parte, 9% de las empresas participantes tienen más de 100 empleados. El restante porcentaje no especificó el dato al contestar el cuestionario. Por su parte, la muestra se

dividió de la siguiente forma de acuerdo con el sector económico de cada empresa: servicios (35%), transformación (31%) y comercio (28%); el 6% restante no especificó su sector.

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach se muestra en la tabla 2. Se aprecia que las dimensiones tienen un valor de alfa considerado bueno, por lo que se asume que los ítems de cada constructo están altamente correlacionados.

Tabla 2. Alfa de Cronbach de cada dimensión

Dimensión	Gestión global	Competitividad	Relaciones	Impactos	Transparencia
Alfa de Cronbach	0.884	0.858	0.879	0.83	0.755

Fuente: elaboración propia.

La tabla 3 describe el número de empresas de acuerdo con su nivel de adopción de prácticas de sostenibilidad por dimensión. La muestra se sitúa, en su mayoría, en los niveles medios de cada una de las cinco dimensiones (alrededor de 50% de las empresas de la muestra se encuentran en el nivel 3 de cada dimensión, en una escala del 1 al 5). Esto indica, además, que hay cierta consistencia entre dimensiones, lo cual sugiere que el nivel de adopción es parecido. Un primer resultado señala, basado en lo anterior, que la mayoría de las empresas de la muestra están implementando prácticas de sostenibilidad de forma integral, es decir, abarcando todas las dimensiones del modelo pentadimensional.

Tabla 3. Número de empresas de la muestra, clasificadas según su nivel de adopción de cada dimensión del modelo pentadimensional (en términos absolutos y porcentuales)

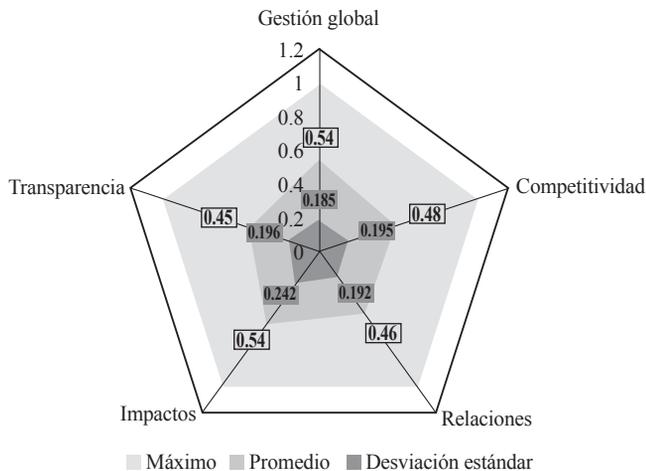
Nivel	Gestión global	Competitividad	Relaciones	Impactos	Transparencia
1	16 - 7%	23 - 10%	26 - 12%	31 - 14%	30 - 14%
2	57 - 26%	80 - 36%	84 - 38%	38 - 17%	72 - 33%
3	128 - 58%	107 - 48%	108 - 49%	113 - 51%	119 - 54%
4	20 - 9%	11 - 5%	3 - 1%	39 - 18%	0 - 0%
5	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%	0 - 0%

Fuente: elaboración propia.

La gráfica 1 muestra los resultados agregados del modelo pentadimensional. Las cinco dimensiones tuvieron promedios similares, con una diferencia

máxima de nueve centésimas. La dimensión de impactos tuvo el promedio más alto (0.54, en escala de 0 a 1), lo mismo que la desviación estándar (0.242). La mayoría de las empresas participantes identifican los posibles daños y beneficios que sus operaciones generan en los diferentes grupos de interés, aunque las respuestas entre cada elemento de la muestra presenta importantes variaciones. Gestión global tuvo el mismo promedio que la dimensión de impactos (0.54). La muestra manifiesta contar con una misión, visión, valores, organigrama, procedimientos, aunque el seguimiento o revisión de estos es ocasional. La tercera dimensión fue la de competitividad, que entre otras variables mide el uso eficiente de los recursos y si estos son suficientes para desarrollar la estrategia de la empresa. La desviación estándar de esta dimensión fue 0.195; en general, sobre este rango se ubican las cinco dimensiones de la muestra. Lo que esto sugiere es que existe diversidad entre las empresas de la muestra, lo cual es un resultado lógico cuando se encuestan entidades de distintos tamaños y diferente madurez respecto a su grado de sostenibilidad. La cuarta dimensión de acuerdo con los resultados fue la de relaciones con los grupos de interés. Las organizaciones participantes manifiestan en general tener diferentes grados de relación con sus grupos de interés, y de estos es a los accionistas y empleados a los que, en promedio, mejor conocen y atienden. Finalmente, la dimensión que obtuvo el promedio más bajo fue la transparencia (0.45, en escala de 0 a 1); la rendición de cuentas en tiempo y forma es un área de oportunidad importante para las empresas participantes del estado de Nuevo León. A continuación se detallan los resultados por dimensión.

Gráfica 1. Promedio y desviación estándar de la muestra por dimensiones



Fuente: elaboración propia.

Gestión global

Entre los aspectos específicos que tuvieron una mejor puntuación por parte de las empresas de la muestra destaca el de contar con misión, visión y valores explícitos, y que el comportamiento de la organización esté alineado con estos elementos. También obtuvo un porcentaje alto el conocimiento de las preocupaciones de los colaboradores, el hecho de contar con un organigrama y la asignación clara de las responsabilidades para todos los empleados. Por su parte, los aspectos que tuvieron menor porcentaje son la revisión periódica de la misión, visión y valores, así como la existencia de algún puesto que promueva y monitoree la ética de las iniciativas de la empresa. Otros aspectos que obtuvieron un promedio bajo fueron: el que la empresa cuente con indicadores de desempeño y la existencia de manuales de procedimiento. Se observa que aún existen áreas de oportunidad en términos de revisión y seguimiento de indicadores relacionados con sostenibilidad, lo que puede deberse a la falta de un presupuesto para este tema.

En este sentido, el cuestionario de KPMG (2016) a directores y gerentes de 216 empresas describe que solo un tercio cuenta con una función dentro de su estructura organizacional que gestione y reporte acciones de sostenibilidad. De igual forma, un tercio de la muestra cuenta con un presupuesto asignado para temas de sostenibilidad. La integración de la sostenibilidad en la gestión global de la empresa es todavía una tarea pendiente en la mayoría de las empresas en México.

En lo que respecta a esta dimensión, el establecimiento de los elementos base para una adecuada gestión global existe, pero en general no se tiene seguimiento ni indicadores. Todo modelo de sostenibilidad corporativa implica la generación de indicadores, no solo financieros, que permitan la revisión de los objetivos en cada dimensión. En este sentido, la parte ética es especialmente importante, y debe considerarse la creación de un cargo o comité que supervise el comportamiento ético de la empresa hacia adentro y hacia afuera, con sus grupos de interés.

Competitividad

La dimensión de competitividad sostenible incluye la generación de conocimiento dentro de la empresa, la eficiencia operativa y productiva, así como el desarrollo de capital humano, ecoeficiencia y rentabilidad. Los aspectos puntuales de la muestra que obtuvieron un promedio más alto fueron los relacionados con el aprovechamiento responsable y eficiente de los recursos; el poseer los recursos financieros, materiales y humanos suficientes para desarrollar la estrategia de la empresa, y la implementación de nuevas ideas dentro de esta. Por su parte, un buen porcentaje de los participantes

manifestaron tener amplio conocimiento sobre la situación en que se encuentra el sector y las competencias cuyo desarrollo deberá alentar entre sus colaboradores para elevar su productividad, sin embargo, la mayoría indicó no tener identificadas las competencias necesarias para cada uno de los puestos. Otro aspecto que obtuvo un puntaje bajo fue contar con un presupuesto destinado a la investigación y desarrollo de los procesos y tecnologías de la empresa.

En este sentido, es necesario buscar los mecanismos para que las empresas realicen desarrollo de tecnologías, y logren respaldar e impulsar las nuevas ideas que surgen en esta. La mayoría de los fondos y programas que tiene Nuevo León atienden esta problemática. Estos mecanismos permitirían modificar el modelo de negocios de la MiPyME e incrementar la capacidad de competir y adaptarse al cambio, además de potenciar la creación de productos y servicios innovadores.

Relaciones

La dimensión de relaciones con los distintos grupos de interés se propone desarrollar los mecanismos para manejar e integrar los intereses de los accionistas, empleados, consumidores, proveedores y otros grupos que pudieran verse afectados por la operación de la empresa. La muestra obtuvo promedios altos en las categorías relacionadas con dar respuesta a las necesidades, inquietudes y sugerencias de sus empleados, promover que los proveedores sean de la localidad, identificar los grupos de interés involucrados y mejorar las condiciones laborales y de remuneración más allá de las exigencias legales. Por su parte, las variables que obtuvieron un promedio bajo fueron: contar con un programa de capacitación y plan de vida para sus empleados; realizar evaluaciones de clima organizacional, evaluaciones de desempeño de los directivos y de los empleados, y participar en alguna labor de beneficio con los vecinos u organizaciones de la colonia donde se encuentra la empresa. Es decir, la muestra mantiene relaciones más estructuradas con sus grupos de interés internos que con los externos, como son la comunidad o los clientes. Al respecto, KPMG (2016) encontró en su estudio que solo un tercio de las empresas tiene algún tipo de comunicación formal con sus grupos de interés, por lo que el tema, a nivel nacional, todavía presenta margen de mejora.

La mayoría de las empresas encuestadas no parece tener claro cómo obtener una ventaja competitiva a través de estas relaciones con los grupos de interés. Por ejemplo, cómo generar ventajas competitivas en términos de legitimidad para operar, reputación, capacidad de respuesta ante eventos negativos, co-creación de productos, ahorro de recursos, productividad laboral, motivación y lealtad a la empresa. Esto representa un tema pendiente para organismos empresariales y públicos que ofrecen cursos de capacitación a este sector.

Impactos

La muestra recolectada en Nuevo León tiene promedios altos en variables como: dar un seguimiento a la reputación de la empresa en la comunidad, manejar un rango de salarios similar al promedio que se maneja en esa industria, conocer cuáles son los mejores clientes de la empresa y cuáles podrían ser sus clientes potenciales, así como detectar la aportación de la empresa en la comunidad donde opera. Las variables que tuvieron un promedio bajo y que representan un área de oportunidad para la mayoría de las empresas participantes en el estudio son: conocer la tasa de rotación del personal, contar con planes para el cambio generacional en la empresa, detectar en qué forma afectan al medio ambiente los productos que manufactura o comercializa la empresa y adquirir productos y materias primas reciclables, minimizando el uso de materiales no degradables. KPMG (2016) encontró que solo la mitad de las empresas de su muestra conoce la Ley General de Cambio Climático, 2012 (27% solo de forma parcial), lo que implica estar expuesto a sanciones inesperadas por los impactos negativos que pudieran generar.

En esta dimensión, es necesario promover más a fondo la importancia de la sucesión en la empresa para que haya certidumbre y orden. Un segundo tema involucra la falta de conocimiento de los impactos ambientales de los bienes que la empresa produce o comercializa. Sin un análisis de esta información, el riesgo que asume la organización es alto. Nuevas regulaciones (como la Ley de Cambio Climático, 2012), accidentes y conflictos que tenga el consumidor con el producto pueden poner en riesgo la viabilidad del negocio. Un análisis oportuno permitiría establecer planes de contingencia y quizá la búsqueda de nuevos atributos en los productos que ayuden a minimizar su impacto negativo.

Transparencia y comunicación

La transparencia y rendición de cuentas es fundamental para aumentar la reputación y legitimidad de la organización ante todos sus grupos de interés. Los factores que las empresas de la muestra destacan positivamente son: cumplir a tiempo con sus obligaciones fiscales y legales, describir claramente en las etiquetas de sus productos los riesgos para la salud o seguridad, conocer cuáles son las distintas alternativas para reportar aspectos sociales y ambientales relacionados con la operación del negocio y evitar la utilización de mecanismos de corrupción para obtener algún beneficio. No obstante, los factores que presentaron promedios bajos son: incluir en el informe anual las acciones y contribuciones de la organización en los aspectos económico, social y ambiental, y la existencia de auditorías externas, fiscales, ISO o de otro tipo.

En cuanto a la transparencia, debe promoverse que entidades externas efectúen auditorías periódicas para transmitir confianza a los diferentes grupos de interés y encontrar problemáticas con anticipación suficiente, para que no impacten negativamente a la empresa. Además, es importante elaborar reportes que incluyan los aspectos sociales, ambientales, además de económicos, y que las organizaciones analicen sus operaciones e impactos en función de estos tres aspectos.

5. Conclusiones

Martínez, Escobedo y García (2017) encuentran resultados similares a los de este trabajo en su estudio de 215 PyMEs en Chihuahua. Al aplicar el modelo pentadimensional, los autores concluyen que estas entidades llevan a cabo acciones importantes que muestran esfuerzos concretos hacia la sostenibilidad. Sin embargo, es necesario un mayor esfuerzo (y conocimiento) para satisfacer los objetivos de los principales grupos de interés. De forma similar, la muestra en Nuevo León se ubica en niveles medios respecto a la escala que marca el modelo pentadimensional de sostenibilidad. Esto sugiere el desarrollo de iniciativas hacia la sostenibilidad y la capacidad de generar acciones para la toma de decisiones. No obstante, algunas empresas aún desconocen qué hacer y cómo hacerlo. La desviación estándar de cada dimensión del modelo indica que hay empresas que ya tienen acciones claras para incluir estrategias de sostenibilidad en la mayoría de las áreas del negocio, sin llegar aún a una gestión integral. De igual forma, en la muestra existen empresas que manifiestan tener acciones incipientes y actitudes positivas en materia de sostenibilidad, pero que carecen de conocimiento e interés suficientes para concretar un modelo de gestión sostenible en el largo plazo.

La MiPyME debe garantizar una operación sostenible, que muestre adaptabilidad y gestión de riesgos ante el cambio climático, para poder insertarse con mayor facilidad en las cadenas de suministro de las corporaciones. Las empresas transnacionales ya exigen a sus proveedores ciertas prácticas enfocadas en el uso de energías renovables, reducción de emisiones, manejo de residuos, transparencia y gobierno corporativo. La MiPyME que cuente con estos procesos será más competitiva. Sin embargo, la transición hacia una operación más sostenible no necesariamente supone una importante inversión inicial por parte de este sector; la Ley de Cambio Climático (2012) contempla incentivos públicos para el sector en áreas como la generación y consumo de energía, el transporte y la gestión integral de los residuos. De igual forma, empresas como CEMEX tienen programas de certificación de proveedores en temas relacionados con

sostenibilidad, que constituyen otro recurso al alcance de la MiPyME. En 2014, CEMEX alcanzó 220 proveedores evaluados con criterios ambientales y de derechos humanos (CEMEX, 2015).

La información que provee este estudio debe ser considerada por organismos empresariales como la Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León, CAINTRA, y la Cámara Nacional de Comercio, CANACO, así como programas de gobierno, para diseñar cursos de capacitación y campañas de información respecto a temas que obtuvieron una puntuación baja, como sucesión empresarial, impactos ambientales, sostenibilidad y el desarrollo de una ventaja competitiva, ética en las organizaciones, y desarrollo de indicadores sociales y ambientales. De igual forma, algunos de los fondos disponibles para la MiPyME podrían estar supeditados a que la empresa solicitante cuente con algunos elementos relacionados con la sostenibilidad empresarial: código de ética, plan para minimizar impactos, métricas sociales y ambientales, canales de comunicación con los grupos de interés, etc. Lo anterior podría acelerar la adopción de prácticas de sostenibilidad en estas empresas.

Nuevo León es una de las entidades con mayor desarrollo económico y social del país, con una cantidad grande de empresas que buscan incorporar las mejores prácticas corporativas para competir y perdurar. El análisis basado en el modelo pentadimensional indica que las empresas de la muestra ya se encuentran en una etapa intermedia hacia la sostenibilidad, y las conclusiones que aquí se plantean pueden sugerir los aspectos en los que necesitan enfocarse para dar pasos hacia adelante respecto a este tema.

Finalmente, dentro de las limitaciones del estudio, los resultados no son representativos estadísticamente del área geográfica evaluada. Además, hubo un elevado número de empresas que declinaron contestar el cuestionario. Ambos factores constituyen limitaciones del trabajo que podrían generar sesgos en las conclusiones si quisieran extrapolarse a toda la población. Como futuras líneas de investigación, un estudio cualitativo podría explorar los factores que han impedido la adopción, por parte de las MiPyMEs, de ciertas prácticas de sostenibilidad antes mencionadas. También podría evaluarse el papel de las grandes empresas en la adopción de prácticas de sostenibilidad por parte de toda su cadena de suministro. Otro estudio podría estar dirigido a examinar los resultados que han generado la implementación de ciertas prácticas de sostenibilidad en la MiPyME en términos de eficiencia, reputación, imagen, retención de personal, clima organizacional, satisfacción del cliente, etcétera.

Los autores

Mario Vázquez Maguirre (Universidad de Monterrey) cursó estudios de doctorado en Negocios en EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey, y de maestría en Economía y Políticas Públicas en EGAP. Actualmente es profesor e investigador en la Universidad de Monterrey, UDEM, donde imparte cursos relacionados con emprendimiento, responsabilidad social y estrategia. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México (SNI), sus principales líneas de investigación incluyen el emprendimiento social, empresas sociales y desarrollo sostenible, gestión humanista y estrategias políticas. Su experiencia previa abarca puestos de asistente de investigación en EGADE Business School y Harvard Kennedy School, así como profesor e investigador en CENTRUM Graduate Business School (Perú) y CETYS Universidad (México). También ha trabajado en diversas PyMEs y corporaciones como BBVA y UPS Capital.

mario.vazquez@udem.edu

Consuelo García de la Torre (EGADE Business School) cursó estudios de doctorado en Negocios en HEC de la Universidad de Montreal, Canadá, y una maestría en Louvain-la-Neuve University, en Bélgica. Es profesora investigadora de tiempo completo en EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey, en México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México (SNI1); responsable del Capítulo PRME Latinoamérica y el Caribe; representante de PRME Champions; miembro del Grupo Estratégico de Investigación en Innovación Social, EGADE Business School; miembro de la Academy of Management, y representante del Capítulo de México del International Network of Humanistic and Management.

cogarcia@itesm.mx

Bibliografía

- Bancomext (s/f). Financiamiento para proyectos sustentables (página web). Recuperado de <http://www.bancomext.com/productos-y-servicios/lineas-de-financiamiento-internacional/financiamiento-para-proyectos-sustentables>
- CEMEX (2015). *Informe de desarrollo sustentable, 2014. Perspectiva*. Recuperado de: <http://database.globalreporting.org/reports/33588/>
- Crane, A., McWilliams A., Matten, D., Moon, J. y Stegel, D.S. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Epstein, M.J. (2008). *Making Sustainability Work*. Sheffield, UK: Greenleaf.
- Epstein, M.J. y Roy, M.J. (2003). “Improving sustainability performance: specifying, implementing and measuring key principles”. *Journal of General Management*, 29 (1): 15-31.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- García de la Torre, C., Portales, L., Camacho, G. y Arandia, O. (2010). “Instrumento de evaluación de sustentabilidad y responsabilidad social en PyMES”. *Administración y Organizaciones*, 12 (24): 93-103.
- Gobierno de Nuevo León (2015a). Fideicomiso Fondo de Apoyo para la Creación y Consolidación del Empleo Productivo en el Estado de Nuevo León (FOCRECE). (página web). Recuperado de: <http://archivo.nl.gob.mx/?P=focrece>
- Gobierno de Nuevo León (2015b). Fondo de Proyectos Productivos para el Desarrollo Económico (FOPRODE). Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica para el Desarrollo Rural Sustentable de Nuevo León (CEIEGDRUS, N. L.). Recuperado de: <http://www.oeidrus-nl.gob.mx/oeidrus/Manual/1.%20Actividades%20Productivas%20Rurales/Financiamiento%20Agropecuario%20y%20Rural/3.%20Industriales,%20Ocmrciales,%20Servicios%20y%20Agronegocios.pdf>
- GRI (2018). *Pioneer of sustainability reporting* (página web). Recuperado de: <https://www.globalreporting.org>
- Huerta, P., Rivera, C. y Torres, A. (2010). “Análisis de la relación entre responsabilidad social corporativa y los resultados empresariales: un estudio por estrategia corporativa”. *Horizontes Empresariales*, 9 (2): 9-37.
- KPMG (2016). *Desarrollo Sostenible en México 4.0*. México: KPMG. Recuperado de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/desarrollo-sostenible-mexico.pdf>
- INEGI (2015). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de: <http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/>

productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

- International Institute For Management Development (2009). *World Competitiveness Yearbook*. Lausana: International Institute for Management.
- Kassel, K. y Rimanoczy, I. (2018). *Developing a sustainability mindset in management education*. Yorkshire, UK: Greenleaf Publishing.
- Ley General de Cambio Climático (6 de junio de 2012). Diario Oficial de la Federación. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgcc.htm>
- Martínez, P., Escobedo, H.C. y García M.I. (2017). “Modelo de responsabilidad social en algunas PyMEs de la Ciudad de Chihuahua”. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. 6 (16): 1-24.
- Mc Vea, J. y Freeman, E. (2005). “A Names-and Faces Approach to Stakeholder Management”. *Journal of Management Inquiry*, 14 (1): 57-69.
- Nacional Financiera (13 de abril de 2016). Financiamiento a Proyectos Sustentables (página web). Recuperado de: <https://www.gob.mx/nafin/acciones-y-programas/programa-de-apoyo-a-proyectos-sustentables>
- Naciones Unidas (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future* (Prólogo de G.H.Brundtland). Recuperado de: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible (página web). Recuperado de: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Portales, L., García de la Torre, C., Camacho, G. y Arandia, O. (2009). “Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: aproximación teórica”. *Administración y Organizaciones*, diciembre: 114-129.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Londres: McMillan.
- Raufflet, E., Portales, L., García de la Torre, C., Lozano J.F. y Barrera, E. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. Ciudad de México: Pearson.
- Sánchez, J. y Rodríguez, N. (2015). *Acciones ante el cambio climático*. KPMG. Recuperado de: <https://home.kpmg.com/mx/es/home/sala-de-prensa/opinion/2015/12/acciones-ante-el-cambio-climatico.html>
- Secretaría de Economía (2018). Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (página web). México: Fondo PyME. Secretaría de Economía. Recuperado de: <http://www.fondopyme.gob.mx/>
- Vázquez-Maguirre, M. y García de la Torre, C. (2018). “Developing a sustainability mindset through service learning”. En Kassel, K. y Rimanoczy, I. *Developing a sustainability mindset in management education*. Yorkshire, UK: Greenleaf Publishing (pp. 262-273).

La visibilidad del producto a través de un empaque con un elemento de diseño transparente vs. la imagen del producto

Flor Morton

Resumen

En los últimos años, el marketing sensorial ha generado gran interés y las empresas comienzan a incorporar elementos de este tipo en la mezcla¹ de mercadotecnia. Es sabido que el empaque desempeña un rol muy importante en las percepciones sobre el producto y en la decisión de compra del consumidor. Existen investigaciones sobre la incorporación de un elemento de diseño transparente en el empaque para la visualización del producto, sin embargo, no se han estudiado las diferencias en la atención, interés, evaluaciones del producto (por ej., calidad y sabor percibido), e intenciones de compra de un producto presentado en un empaque con un elemento de diseño transparente contra el mismo producto presentado en un empaque con imágenes del producto. El presente estudio combina herramientas tradicionales de investigación y el electroencefalograma (EEG) como herramienta de neuromarketing para evaluar los dos tipos de diseño.

Palabras clave: Marketing sensorial, empaque, elemento de diseño transparente, imagen del producto, neuromarketing.

Clasificación JEL: M3.

1 La mezcla de mercadotecnia se refiere a las 4 pes del *marketing*: producto, precio, promoción y plaza.

Abstract

In recent years, sensory marketing has gained great interest. Companies are now starting to incorporate sensory elements to their marketing proposal mix. It is known that a product's package plays an important role in consumer's perceptions about the product and buying decision. Specifically, there is research concerning the incorporation of a transparency element in package design; however, there is no research that studies the differences in the attention, interest, product evaluations (e.g. quality and perceived taste), and purchase intentions of a product with this type of design element versus the product with an image of itself. The present study addresses this issue combining traditional research instruments and electroencephalogram (EEG) as a neuromarketing tool, to evaluate the two types of product visualization designs in package.

Keywords: *Sensory marketing, package, transparent design element, product image, neuromarketing.*

JEL Classification: *M3.*

1. Introducción

En los últimos años, el *marketing* sensorial ha generado gran interés tanto en los investigadores como en los gerentes de mercadotecnia. Por un lado, los investigadores han tratado de entender cómo los sentidos influyen en el comportamiento, la percepción, las emociones, el aprendizaje, las preferencias, el juicio de los consumidores (Krishna, 2011). Por el otro lado, las empresas cada vez experimentan más con la incorporación o el énfasis de elementos sensoriales en su mezcla de mercadotecnia.

Por ejemplo, en la industria hotelera hay empresas que han desarrollado olores específicos para mejorar la experiencia del consumidor. Inclusive, marcas de refresco como Sprite han utilizado elementos auditivos, como el sonido al abrir su botella, a manera de táctica para diferenciar su producto. Otras empresas como McDonald's se valen de colores, como el rojo y el amarillo, para provocar apetito y acelerar el tiempo consumo de sus productos.

Se ha hecho investigación en relación con los elementos visuales del producto y del empaque como la estética (Hagtvedt y Patrick, 2008) y las proporciones (Raghubir y Greenleaf, 2006), entre otros aspectos. Recientemente, una estrategia para lograr hacer atractivo un empaque ha sido la de incluir elementos transparentes en su diseño, que permitan ver el producto.

A pesar de la creciente investigación en relación con los elementos sensoriales del empaque, la mayoría de los estudios que han investigado la incorporación de elementos de diseño transparente en este se enfocan en comparaciones de marcas diferentes y no existe investigación que haga una comparación de la atención, interés, evaluación del producto e intenciones de compra generadas por la visibilidad del producto en el empaque a través de un elemento transparente contra una imagen del producto.

En el presente estudio se analizan dos formas de la visualización del producto a través del empaque: imagen del producto y elemento de diseño transparente; así mismo, se hace un comparativo entre los niveles de atención, interés, evaluaciones del producto e intenciones de compra generados por los dos formatos de visibilidad del producto en el empaque.

La estructura de este artículo de investigación es la siguiente: 1) se presenta una revisión de literatura del *marketing* sensorial y de los estudios relacionados con los elementos visuales del empaque, y se plantean los objetivos del estudio; 2) se explica la metodología utilizada en el estudio; 3) se presentan los resultados de los análisis estadísticos, y 4) se analizan los resultados y se presentan las conclusiones del estudio.

2. Marco teórico. La influencia en el consumidor a través de los sentidos

En los últimos años, el interés sobre el efecto que tienen los sentidos en el comportamiento humano se ha incrementado. Específicamente, en el área de mercadotecnia, los investigadores han tratado de entender cómo los sentidos influyen en el comportamiento, la percepción, las emociones, el aprendizaje, las preferencias y el juicio de los consumidores (Krishna, 2011). Se ha publicado literatura en mercadotecnia sobre el sentido del tacto, que estudia las diferencias individuales de las personas con respecto a la necesidad de tocar y su rol en las evaluaciones de los productos (Citrin, Stem, Spanenberg y Clark, 2003; Peck y Childers, 2003). Otros autores han demostrado que estas diferencias individuales en la preferencia por información háptica del producto influyen en la elección de un canal de distribución sobre otro (por ej., tienda física vs. internet) (Cho y Workman, 2011). Adicionalmente, se ha estudiado el efecto de tocar un producto en las percepciones del consumidor (Peck y Shu, 2009), evaluaciones del producto (Krishna, Elder y Caldara, 2010) e intenciones de compra (Balaji, Raghavan y Jha, 2011).

Investigaciones en el área de mercadotecnia relacionadas con la influencia de los olores en el consumidor han encontrado que elementos olfativos tienen un impacto directo en la memoria y las emociones. Por ejemplo, el olor del ambiente puede incrementar el recuerdo y reconocimiento de marcas vistas en el punto de venta (Morrin y Ratneshwar, 2003) y mejorar la evaluación del producto y la tienda (Bosmans, 2006). Otros investigadores han demostrado que el aroma de un producto incrementa la memoria de información asociada con el mismo (Krishna, Lwin y Morrin, 2010).

Los elementos auditivos como el lenguaje, los sonidos y la música han recibido mucha atención tanto en la literatura como en la práctica. Las empresas integran elementos auditivos cuidadosamente seleccionados en su comunicación y puntos de venta. Por ejemplo, estudios previos han encontrado que la música ambiental en el punto de venta influye el estado anímico de los consumidores, y tiene un efecto positivo en el tiempo que pasa el consumidor en la tienda (Milliman, 1982). Adicionalmente, se ha encontrado que la selección de palabras puede influir directamente en las connotaciones que tiene el nombre de marca para el consumidor (Yorkston y Menon, 2004) e inclusive se ha encontrado que los nombres de marca de productos alimenticios influyen en las percepciones de sabor del producto (Leclerc, Schmitt y Dubé, 1994).

Asimismo, se ha demostrado que el sonido emitido por ciertos alimentos (por ej., *snacks* y verduras) al momento de morderlos influye en las

percepciones de calidad y frescura (Zampini y Spence, 2005). Otros estudios demuestran que la música en un anuncio publicitario puede influir en el estado de ánimo de los consumidores y en el nivel de persuasión del anuncio (Park y Young, 1986). Por su parte, Krishna y Elder (2010) encontraron que los anuncios de un producto de comida que enfatizan todos los sentidos, generan mejores percepciones de sabor que aquellos que destacan un solo sentido.

Finalmente, los efectos visuales han recibido mucha atención en el área del *marketing* sensorial; gran parte de esta investigación se ha realizado en el contexto de la publicidad para evaluar los efectos de ciertos elementos visuales como las imágenes, así como en las actitudes y la memoria del consumidor (Childers y Houston, 1984; Edell y Staelin, 1983; Houston, Childers y Heckler, 1987). Para dar un ejemplo, se ha encontrado que el color de ciertos productos (como es el caso de las bebidas) influye en la percepciones en relación con su sabor (DuBose, Cardello y Maller, 1980; Hoegg y Alba, 2007). Adicionalmente, se han hecho investigaciones sobre los elementos visuales del producto y del empaque, incluyendo la estética (Hagtvedt y Patrick, 2008) y las proporciones (Raghubir y Greenleaf, 2006), entre otros aspectos, y su efecto en las percepciones del consumidor. El presente estudio se enfoca específicamente en un elemento del producto: el empaque. En la siguiente sección se presentan algunos estudios sobre los elementos visuales del empaque y los objetivos de la presente investigación.

3. Elementos visuales del empaque y su impacto en el consumidor

El empaque es un elemento de la mezcla de mercadotecnia que desempeña un rol importante tanto en las percepciones sobre el producto como en la decisión de compra del consumidor en el punto de venta. Hay estudios que demuestran que el empaque ayuda a captar la atención del consumidor y crea asociaciones y expectativas del producto (Simmonds y Spence, 2016).

Adicionalmente, se ha argumentado que un empaque atractivo influye en los procesos cognitivos del consumidor, ya que un diseño sobresaliente en el empaque puede incrementar la atención (concentración en un estímulo) del consumidor y despertar su interés (actitud hacia el estímulo) por el producto (Krishna, Cian y Aydinoğlu, 2017). Gran parte de la investigación que se ha realizado sobre el empaque se enfoca en las características visuales del mismo. Por ejemplo, el color, material, tipo de letra, información, forma, gráficos, han recibido especial atención por los investigadores de mercadotecnia (Krishna, Cian y Aydinoğlu, 2017; Raghubir y Greenleaf, 2006; Silayoi y Speece, 2007).

Visualización del producto a través del empaque

Estudios previos han investigado el efecto del uso de imágenes en la atención del consumidor. En los empaques de productos alimenticios y juguetes, por mencionar algunos ejemplos, la visualización del producto a través del empaque puede darse de dos formas: 1) a través de una imagen del producto o 2) añadiendo un elemento de diseño transparente (ventana) en el empaque para que el producto real pueda observarse sin necesidad de sacarlo de su envoltura.

En productos de la industria alimenticia se ha observado que las imágenes del producto tienen una influencia directa en las evaluaciones de este (por ej., el sabor percibido) (Mizutani, *et al.*, 2010). Recientemente, una estrategia utilizada por diversas marcas para lograr que su empaque fuera atractivo es incluir elementos transparentes en su diseño, que permitan visualizar el producto.

Estudios previos han investigado los efectos de la posición, el color y la orientación del elemento transparente en la intención de compra y en las evaluaciones del producto. Por ejemplo, se ha encontrado que las ventanas transparentes, pero con algún color, generan mejores percepciones del sabor de un producto cuando el color de la ventana contrasta con el del producto (Simmonds y Spence, 2016). Adicionalmente, en un estudio de Billeter, Zhu y Inman (2012), se demostró que los consumidores manifiestan mayores intenciones de compra con productos en empaques transparentes. De manera similar, un estudio realizado por Batra, Lawrence y Chandran (2010) sugiere que los consumidores prefieren empaques transparentes para productos con muchos en atributos sensoriales, como es el caso de los productos alimenticios.

A pesar de la creciente investigación sobre los elementos sensoriales del empaque, la mayoría de los estudios se han enfocado en comparaciones de marcas diferentes, pero no hay investigación referente a las diferencias en la atención, interés, evaluación del producto e intenciones de compra generadas por la visibilidad del producto en el empaque a través de un elemento transparente *vs.* la visibilidad del producto mediante una imagen integrada en el empaque. Por lo tanto, los objetivos del presente estudio son los siguientes: 1) Evaluar los niveles de atención e interés generados por la visibilidad de un producto a través de un elemento de diseño transparente contra los niveles generados en estas variables por la visibilidad del producto mediante una imagen en el empaque; 2) Conocer si hay diferencias en la evaluación de un producto cuando este se presenta en un empaque con un elemento de diseño transparente *vs.* cuando se presenta en un empaque con una imagen del producto; 3) Evaluar si se presentan diferencias en la intención de compra generada por la visibilidad del producto en el empaque a través de un elemento transparente contra una imagen del producto.

Metodología

El presente estudio utiliza una metodología cuantitativa para responder a los objetivos de investigación planteados en la sección previa. En particular, en este estudio se utilizó la herramienta de *neuromarketing* de electroencefalograma (EEG) que proporciona datos acerca de los procesos cognitivos de las personas. Las herramientas de *neuromarketing* se han sugerido como las apropiadas para casos en los que se quieren medir respuestas inconscientes del consumidor, que resultaría difícil de medir con datos autorreportados (Sebastian, 2014), tal es el caso de variables como la atención y el interés. Específicamente, se utilizó la herramienta EEG EMOTIV Epoc+ de 14 canales que mide los niveles de atención e interés. Esto con la finalidad de responder al primer objetivo de la investigación. Adicionalmente, se aplicó un cuestionario para medir la evaluación del producto y las intenciones de compra.

Participantes

La muestra de este estudio consistió de 80 estudiantes universitarios de entre 18 y 25 años de edad; 50% de la muestra estuvo integrada por mujeres y el otro 50%, por hombres. Se utilizaron los métodos de muestreo no probabilístico de conveniencia y bola de nieve. Las personas fueron informadas de que participarían en un estudio de evaluación de producto y se les dijo que habría una gratificación por su participación, sin especificar cuál sería esta.

Estímulos

Se determinó utilizar productos de la industria alimenticia. Puesto que el objetivo del estudio era evaluar las diferencias entre empaques de un mismo producto presentado a través de un elemento de diseño transparente contra un empaque con una imagen del producto, se buscaron marcas de estos productos que tuvieran un empaque con algún elemento de diseño transparente (diseño A) y otro con una imagen del producto (diseño B). Aunque fue difícil la selección, se logró encontrar dos marcas que recientemente habían cambiado su empaque de contener un elemento transparente a uno con imagen del producto. Esto hizo posible adquirir las dos versiones. Se consideró indispensable que el producto fuera de la misma marca y que, además tuviera aproximadamente el mismo gramaje para que la diferencia en tamaño de los empaques no tuviera influencia alguna. Los productos seleccionados cumplieron con estos requisitos.

Específicamente, se seleccionaron dos tipos de *snacks*: cacahuates (producto 1) y pistaches (producto 2). Se eligieron dos versiones de empaque, una con visibilidad del producto a través de un elemento transparente

(diseño A) y otra con visibilidad del producto mediante una imagen del mismo (diseño B). En la tabla 1 se especifican las características de los estímulos utilizados en el estudio.

Tabla 1. Estímulos del estudio

	Diseño A (Elemento transparente)	Diseño B (Imagen del producto)
Producto 1	Cacahuates japoneses Marca: Nipon Gramaje: 50 g Visibilidad del producto: elemento transparente	Cacahuates japoneses Marca: Nipon Gramaje: 50 g Visibilidad del producto: imagen del producto
Producto 2	Pistaches “Roasted Salt” Marca: Wonderful Pistachios Gramaje: 250 g Visibilidad del producto: elemento transparente	Pistaches “Roasted Salt” Marca: Wonderful Pistachios Gramaje: 250 g Visibilidad del producto: imagen del producto

Fuente: Elaboración propia.

Medidas

Se pidió a los participantes que indicaran qué tanto les gusta la categoría del producto. Asimismo, se les solicitó que evaluaran la calidad y el sabor percibido de este con las siguientes afirmaciones: “El producto es de buena calidad” y “El producto tiene buen sabor”, con una escala de Likert de 7 puntos (1=Totalmente en desacuerdo y 7=Totalmente de acuerdo). Adicionalmente, se midió la intención de compra con las siguientes preguntas: “¿Qué tan probable es que compres el producto?”, “¿Qué tan dispuesto estás a comprar este producto?”, “¿Qué tan posible es que compres el producto?”, con una escala de Likert de 5 puntos (1= muy improbable y 5=definitivamente probable). Estas medidas se obtuvieron para cada uno de los productos.

Procedimiento

El estudio se efectuó en las instalaciones de una universidad ubicada en la región noroeste de México. Cada participante fue asignado aleatoriamente a alguna de las siguientes dos condiciones: diseño A (empaques con elemento de diseño transparente) o diseño B (empaques con imagen del producto). De aquí en adelante se referirá como el grupo 1 a aquellas personas que observaron los empaques de los dos productos en la versión de diseño A y

el grupo 2 a aquellas que observaron los dos productos, pero en la versión de diseño B. Cada prueba, sin embargo, se realizó con un solo participante (individualmente).

El proceso durante el estudio fue el siguiente:

1) El primer paso fue la asignación aleatoria, que se realizó de la siguiente manera. En un recipiente se colocaron dos papeles, uno con la letra A y el otro con la letra B; al llegar, a cada participante se le pedía que eligiera uno de los papeles; si tomaban el papel con la letra A entonces a ese participante se le mostraban los dos productos en la versión de empaque con diseño A y si tomaba el papel con la letra B se le mostraban los dos productos en la versión de empaque con diseño B.

2) Se le colocó al participante el EEG Emotiv Epoc+ y se realizó la configuración para calibrar el equipo.

3) Una vez calibrado el equipo, se presentó el estímulo (empaque) del producto 1 (en la versión de diseño asignada previamente y de manera aleatoria) y se le permitió que lo observara durante 20 segundos. Al concluir el tiempo, se retiró el estímulo y el participante llenó un formulario con su gusto por el producto, las medidas sobre la evaluación del producto y su intención de compra.

4) Posteriormente, se presentó estímulo (empaque) del producto 2 (en la misma versión de diseño asignada) y —al igual que con el producto 1— se le permitió que lo observara durante 20 segundos. Al concluir el tiempo, se retiró el estímulo y el participante llenó el mismo formulario con las medidas previamente mencionadas.

5) Finalmente, se retiró el EEG EMOTIV Epoc+ y se agradeció su participación con una tarjeta de regalo. Todo este proceso se repitió con cada uno de los participantes.

4. Resultados

Se utilizó el *software* Emotiv Control Panel para obtener los niveles de las variables de atención, interés y excitación. Este programa arroja los resultados con los porcentajes de cada una de las variables. Se registraron los datos de dichas variables para cada participante y, posteriormente, se analizaron utilizando SPSS. Los resultados se muestran en la tabla 2.

El producto 1 generó un promedio de $\bar{x}=33.95\%$, $s=.151$ en la variable de atención y $\bar{x}=51.28\%$, $s=.101$ en interés para el grupo 1, que vio el empaque con elemento transparente. El empaque con imagen del producto generó un nivel de atención promedio de $\bar{x}=32.95\%$, $s=.134$ y $\bar{x}=54.78\%$, $s=.099$ de interés en las personas del grupo 2. Se corrió una prueba t para determinar

si había diferencias entre los niveles de atención e interés de los dos grupos, y el resultado de la prueba arrojó un estadístico $t = .313$, $p\text{-valor} = .755$ en la variable de atención y un estadístico $t = -1.562$, $p\text{-valor} = .122$. Por esto, se concluye que no hay diferencias entre los grupos en dichas variables.

El empaque con elemento transparente del producto 2 generó un nivel promedio de atención de $\bar{x} = 33.05\%$, $s = .100$ y $\bar{x} = 53.50\%$, $s = .080$ de interés, mientras que el empaque con una imagen del mismo producto generó un nivel de $\bar{x} = 31.48\%$, $s = .120$ de atención y $\bar{x} = 54.18\%$, $s = .075$ de interés. Al igual que con el producto 1, se corrió una prueba t para determinar si había diferencias entre los niveles de atención e interés de los dos grupos, se obtuvo un estadístico de prueba $t = .638$, $p\text{-valor} = .525$ en la variable de atención y un estadístico de prueba $t = .399$, $p\text{-valor} = .691$, concluyendo así que no hay diferencias entre los grupos en dichas variables.

Adicionalmente, se realizaron pruebas para evaluar las diferencias entre el grupo que vio el diseño A y el grupo que vio el diseño B en las variables calidad, sabor percibido, evaluación general e intención de compra (ver tabla 2). El grupo al que se le presentó el empaque con elemento transparente evaluó el producto 1 con un promedio de $\bar{x} = 5.025$, $s = 1.625$ en calidad, $\bar{x} = 5.100$, $s = 1.780$ en sabor percibido y $\bar{x} = 3.225$, $s = .916$ en intención de compra. Aquellos que observaron el empaque con imagen del producto evaluaron el mismo producto con un promedio de $\bar{x} = 5.150$, $s = 1.578$ en calidad, $\bar{x} = 5.175$, $s = 1.723$ en sabor percibido y $\bar{x} = 3.358$, $s = .985$ en intención de compra. Se evaluó si había diferencias entre los dos grupos utilizando una prueba t , la cual arrojó los siguientes resultados en la variable calidad, estadístico de prueba $t = -.349$, $p\text{-valor} = .728$, en sabor percibido estadístico $t = -.191$, $p\text{-valor} = .849$, en intención de compra el estadístico $t = -.627$, $p\text{-valor} = .533$; por lo que se concluye que no hay diferencias significativas entre los grupos en dichas variables.

Finalmente, se realizaron las mismas pruebas para el producto 2 (ver tabla 2). El grupo al que se le presentó el empaque con elemento transparente evaluó el producto 2 con un promedio de $\bar{x} = 6.025$, $s = 1.459$ en calidad, $\bar{x} = 5.667$, $s = 1.545$ en sabor percibido y $\bar{x} = 3.383$, $s = 1.056$ en intención de compra; mientras que aquellos que observaron el empaque con imagen del producto evaluaron el mismo producto con un promedio de $\bar{x} = 5.900$, $s = 1.630$ en calidad, $\bar{x} = 5.700$, $s = 1.572$ en sabor percibido y $\bar{x} = 3.475$, $s = 1.037$ en intención de compra. Asimismo, se corrió una prueba t para determinar si había diferencias significativas entre los dos grupos, cuyo resultado fue el estadístico de prueba $t = .361$, $p\text{-valor} = .719$ en la variable de calidad, un estadístico $t = -.095$, $p\text{-valor} = .925$ en la variable sabor percibido, y estadístico $t = -.392$, $p\text{-valor} = .696$ en la intención de compra; concluyendo que no hay diferencias significativas entre los grupos en dichas variables.

Tabla 2. Diferencias entre grupos en las variables de respuesta

	Embarque	Producto 1			Producto 2		
		Media	Estadístico t	Valor p	Media	Estadístico t	Valor p
Atención	Diseño A	33.95% (.151)	.313	.755	33.05% (.100)	.638	.525
	Diseño B	32.95% (.134)			31.48% (.120)		
Interés	Diseño A	51.28% (.101)	-1.562	.122	53.50% (.080)	.399	.691
	Diseño B	54.78% (.099)			54.18% (.075)		
Calidad	Diseño A	5.025 (1.625)	-.349	.728	6.025 (1.459)	.361	.719
	Diseño B	5.150 (1.578)			5.900 (1.630)		
Sabor	Diseño A	5.100 (1.780)	-.191	.849	5.667 (1.545)	-.095	.925
	Diseño B	5.175 (1.723)			5.700 (1.572)		
Intención de compra	Diseño A	3.225 (.916)	-.627	.533	3.383 (1.056)	-.392	.696
	Diseño B	3.358 (.985)			3.475 (1.037)		

Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de este estudio era realizar un comparativo entre las dos formas de visibilidad del producto a través del empaque. Se evaluaron productos de la categoría de *snacks* en presentación de empaque con un elemento de diseño transparente (ventana) o con imagen del producto.

Estudios anteriores efectuaron comparaciones entre empaques con elementos de diseño transparente y empaques con imágenes del producto, utilizando distintas marcas, y encontraron que la visibilidad del producto a través de un elemento de diseño transparente genera más atención que la visibilidad del producto con una imagen (Simmonds y Spence, 2016). Sin embargo, al evaluar un producto de la misma marca, los resultados de este estudio sugieren que no hay diferencias significativas en los niveles de atención e interés generados por las dos presentaciones de empaque. De manera similar, se encontró que ambos formatos de visibilidad del producto no generan diferencias significativas en las evaluaciones de calidad, sabor percibido e intenciones de compra del producto.

Los resultados de este estudio podrían ser interesantes para futuras investigaciones. Por ejemplo, el no haber encontrado diferencias entre los dos tipos de diseño de empaque podría sugerir que la decisión de la empresa por cualquiera de los dos formatos no tiene un impacto en la respuesta del consumidor hacia su marca; sin embargo, quizá cuando el consumidor se enfrenta a la elección entre la marca con otras de la misma categoría, su atención e interés podría verse influida por el contraste entre el diseño de empaque que utilizan todas *vs.* el diseño de empaque de esa marca, en particular como lo sugieren algunos estudios (Krishna, Cian y Aydinoğlu, 2017). En otras palabras, si en una categoría de producto, la mayoría de las marcas utilizan un empaque con un elemento de diseño transparente para la visibilidad del producto, quizás una marca podría beneficiarse utilizando una imagen para generar mayor atención, interés, mejores evaluaciones e intenciones de compra sobre las demás marcas. Por el contrario, si en una categoría de producto la mayoría de las marcas utilizan un empaque con imagen del producto, la marca podría optar por utilizar una imagen del producto en el empaque, sabiendo que el cambio de un formato de visibilidad del producto a otro podría influir en la respuesta del consumidor hacia la marca en comparación con las demás, pero que no tendrá efectos negativos en la respuesta del consumidor con respecto a la misma marca por el cambio de un formato a otro.

No obstante, dado el carácter exploratorio de este estudio, no se permite hacer generalizaciones y los resultados no pueden considerarse concluyentes.

Los resultados se limitan a la categoría de *snacks*, para consumidores con el perfil de la muestra. Por esta razón, las investigaciones futuras podrían contribuir si realizan estudios similares que utilicen otras categorías de productos (juguetes, cosméticos, comida saludable, ropa), comparando formatos de visibilidad del producto en el empaque para una marca y otras.



La autora

La doctora Flor Morton es profesora asociada en la Universidad de Monterrey, en donde imparte clases, asesora tesis y realiza investigación académica. Anteriormente colaboró en el Tecnológico de Monterrey como profesora de cátedra. Sus intereses de investigación están relacionados con el comportamiento del consumidor, la influencia de los sentidos en el consumidor, el uso de medios digitales y *neuromarketing*.

Email: flor.morton@udem.edu

Referencias bibliográficas

- Balaji, M. S., Raghavan, S. y Jha, S. (2011). "Role of tactile and visual inputs in product evaluation: a multisensory perspective". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23 (4): 513-530.
- Batra, R., Lawrence, B. y Chandran, S. (2010), "Is What You See What You Get? Consumer Responses to Product Packaging Transparency", en Campbell, M.C., Inman, J. y Pieters, R., Duluth, MN (eds.). *NA - Advances in Consumer Research*. Vol. 37: 651-651.
- Billeter, D., Zhu, M. y Inman, J.J. (2012), "Transparent Packaging and Consumer Purchase Decisions", en Zeynep, G-C., Otnes, C. y Zhu, R., Duluth MN (eds.). *NA - Advances in Consumer Research*. Vol. 40: 308-312.
- Bosmans, A. (2006). "Scents and sensibility: When do (in)congruent ambient scents influence product evaluations?". *Journal of Marketing*, 70(3): 32-43.
- Childers, T. L. y Houston, M. J. (1984). "Conditions for a picture-superiority effect on consumer memory". *Journal of Consumer Research*, 11: 643-654.
- Cho, S. S. y Workman, J. J. (2011). "Gender, fashion innovativeness and opinion leadership, and need for touch: Effects on multi-channel choice and touch/non-touch preference in clothing shopping". *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15 (3): 363-382.
- Citrin, A., Stem Jr., D. E., Spangenberg, E. R. y Clark, M. J. (2003). "Consumer need for tactile input: An internet retailing challenge". *Journal of Business Research*, 56 (11): 915.
- DuBose, C. N., Cardello, A. V. y Maller, O. (1980). "Effects of colorants and flavorants on identification, perceived flavor intensity, and hedonic quality of fruit-flavored beverages and cake". *Journal of Food Science*, 45 (5): 1393-1399.
- Edell, J. A. y Staelin, R. (1983). "The information processing of pictures in print advertisements". *Journal of Consumer Research*, 10: 145-161.
- Hagtvedt, H. y Patrick, V.M. (2008). "Art Infusion: The Influence of Visual Art on the Perception and Evaluation of Consumer Products". *Journal of Marketing Research*, 45: 379-389.
- Hoegg, J. y Alba, J. W. (2007). "Taste perception: More than meets the tongue". *Journal of Consumer Research*, 33: 490-498.
- Houston, M. J., Childers, T. L. y Heckler, S. E. (1987). "Picture-word consistency and the elaborative processing of advertisements". *Journal of Marketing Research*, 24: 359-369.
- Krishna, A. (2011). "An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior". *Journal of Consumer Psychology*, 22 (3): 332-351.
- Krishna, A., Cian, L. y Aydinoglu, N. Z. (2017). "Sensory aspects of package design". *Journal of Retailing*, 93 (1): 43-54.
- Krishna, A. y Elder, R. (2010). "The effect of advertising copy on sensory thoughts and perceived taste". *Journal of Consumer Research*, 36 (5): 748-756.

- Krishna, A., Elder, R.S. y Caldara, C. (2010). "Feminine to smell but masculine to touch? Multisensory congruence and its effect on the aesthetic experience". *Journal of Consumer Psychology*, 20 (4): 410-418. doi:10.1016/j.jcps.2010.06.010
- Krishna, A., Lwin, M. O. y Morrin, M. (2010). "Product scent and memory". *Journal of Consumer Research*, 37 (1): 57-67.
- Leclerc, F., Schmitt, B. H. y Dubé, L. (1994). "Foreign branding and its effects on product perceptions and attitudes". *Journal of Marketing Research*, 31 (2): 263-270.
- Milliman, R. E. (1982). "Using background music to affect the behavior of supermarket shoppers". *Journal of Marketing*, 46 (3): 86-91.
- Mizutani, N., Okamoto, M., Yamaguchi, Y., Kusakabe, Y., Dan, I. y Yamana, T. (2010). "Package images modulate flavor perception for orange juice". *Food Quality and Preference*, 21 (7): 867-872.
- Morrin, M. y Ratneshwar, S. (2003). "Does it make sense to use scents to enhance brand memory?" *Journal of Marketing Research*, 40 (1): 10-25.
- Park, C. W. y Young, S. M. (1986). "Consumer response to television commercials: The impact of involvement and background music on brand attitude formation". *Journal of Marketing Research*, 23: 11-24.
- Peck, J. y Childers, T. L. (2003). "Individual differences in haptic information processing: The 'need for touch' scale". *Journal of Consumer Research*, 30 (3): 430-442.
- Peck, J. y Shu, S. B. (2009). "The effect of mere touch on perceived ownership". *Journal of Consumer Research*, 36: 434-447.
- Raghubir, P. y Greenleaf, E. A. (2006). "Ratios in proportion: What should the shape of the package be?" *Journal of Marketing*, 70 (2): 95-107.
- Sebastian, V. (2014). "Neuromarketing and evaluation of cognitive and emotional responses of consumers to marketing stimuli". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127: 753-757.
- Silayoi, P. y Speece, M. (2007). "The importance of packaging attributes: a conjoint analysis approach". *European journal of marketing*, 41 (11/12): 1495-1517.
- Simmonds, G. y Spence, C. (2017). "Thinking inside the box: How seeing products on, or through, the packaging influences consumer perceptions and purchase behaviour". *Food Quality and Preference*, 62: 340-351.
- Yorkston, E. y Menon, G. (2004). "A sound idea: Phonetic effects of brand names on consumer judgments". *Journal of Consumer Research*, 31 (1): 43-51.
- Zampini, M. y Spence, C. (2005). "Modifying the multisensory perception of a carbonated beverage using auditory cues". *Food Quality and Preference*, 16 (7): 632-641.

Agradecimientos:

La autora quisiera agradecer a las alumnas Clarissa Eugenia Anguiano Zavala, Ana Sofía Reyes Jaime, Paola Patricia Carrizales Chapa y Carolina Guadalupe Rodríguez Saldívar por su apoyo en la recolección de datos. Asimismo, quisiera agradecer a la Universidad de Monterrey por permitir el uso del electroencefalograma para esta investigación.

Acoso laboral a las mujeres en las maquiladoras, ¿mito o realidad?

Blanca Rosa García Rivera
María Trinidad Álvarez Medina
María Concepción Ramírez Barón
Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez

Resumen

El objetivo del estudio fue explorar la experiencia de hostigamiento laboral, también conocido como mobbing, vivida por un grupo de trabajadoras de la industria maquiladora en México pertenecientes a una empresa que fabrica bolsas de aire para automóvil en Baja California. Los datos se recolectaron a través de encuestas, utilizando como criterio el modelo Ten-mobbing modificado de Trujillo, et al. (2007) y el instrumento IVAPT-PANDO, de Pando, et al. (2006). El instrumento consta de cinco dimensiones: actuación de la víctima, actuación de acoso de grupos sociales sobre la víctima, sentimientos de testigos, organización en el trabajo y comportamiento organizativo; asimismo, se determina la presencia de violencia psicológica, así como también se identifica de dónde proviene la agresión. Adicionalmente, se cuestiona si existe correlación entre las dos subescalas aplicadas y la violencia observada en las mujeres que laboran en dicha empresa.

Los resultados demuestran que sí existen manifestaciones de acoso psicológico contra las mujeres encuestadas principalmente, entre las que se observan desvalorización de su trabajo, y falta de reconocimiento, mediante actitudes en las que, por ejemplo, ignoran sus éxitos laborales, las interrumpen continuamente cuando tratan de hablar, al atacarlas verbalmente y criticar severamente su trabajo, al dudar de su capacidad para hacer bien sus tareas, al bloquear sus oportunidades de ascenso, entre otras. Adicionalmente, se observan altas correlaciones entre las subescalas utilizadas en el estudio.

Palabras clave: Mobbing, acoso laboral, violencia psicológica, acoso con violencia, identidad de género.

Clasificación JEL: J21, J28, J63.

Abstract

The aim of this research was to explore the experience of mobbing that a group of female workers in Mexico from a maquiladora factory that assembles car safety bags in Baja California is perceiving. Data was collected using the questionnaire Ten-mobbing of IVAPT-PANDO, by Pando, et al. (2006) and Trujillo et al. (2007). This questionnaire has five dimensions described as following: victime behavior; social groups mobbing behavior on the victime, witnesses feelings, organization of work and organizational behavior, psychological violence presence and agression source. One of the objectives of this research is to analyze if there is a direct correlation between the two scales applied and the observed violence in females working for this company. Results show that there is a high presence of mobbing in the participating females. The main behaviors found in the study were described as work undervalue, lack of respect for their work, ignoring of work successes, interruption when trying to speak, verbal attack and severe criticism for their work, no acknowledgment for their working skills, and growing opportunities blockage.

Keywords: *Mobbing, labor harassment, psychological violence, bullying, gender.*

JEL Classification: *J21, J28, J63.*

1. Introducción

El actual modelo económico imperante a nivel mundial ha implicado importantes transformaciones al mercado de trabajo, que abarcan desde ámbitos como condiciones laborales, jornadas de trabajo, medios de producción y estrategias comerciales, entre otros. Estos cambios han afectado también las relaciones interpersonales en el trabajo, porque en el interior de las empresas se presenta un duro camino, principalmente para las mujeres, que pese a estas condiciones se ven obligadas a trabajar en fábricas o talleres de manufactura o ensamble para subsanar sus necesidades y las de su familia.

En un ambiente de intensa competitividad, con sistemas a destajo cuyo único fin parece ser el aumento de la producción, posibilitando obtener el máximo de utilidades con los mínimos costos para los empleadores, estos tienden a desatender el bienestar de sus trabajadores, generando un ambiente hostil en el lugar de trabajo, lo que desencadena una serie de trastornos psicológicos y físicos en las personas más vulnerables en las relaciones de trabajo (García, 2009).

La primera autora de esta investigación trabajó como Gerente de Planta en una de estas empresas maquiladoras durante 15 años con gran número de mujeres cuyos procesos implicaban el uso de solventes, pintura y plomo, entre otros materiales peligrosos, en condiciones laborales de intenso ruido y altas temperaturas, operando maquinaria y equipo que originaban ocasionalmente accidentes y percances. Es de ahí de donde surge la inquietud por documentar las experiencias de estas mujeres humildes y calladas que vivían a diario condiciones que amenazan su bienestar físico y mental. Muchas de ellas, maltratadas, han emigrado al norte del país para insertarse en los procesos productivos que les permitan subsistir junto con su familia. En mayoría jóvenes, con educación básica, madres solteras o de familias disfuncionales donde reciben malos tratos y abuso, estas mujeres están acostumbradas a soportar condiciones de vida muy severas, por lo que al llegar e integrarse a las maquiladoras, soportan cualquier abuso al que se las somete.

2. Marco teórico

Las personas son la esencia de la sociedad y las organizaciones necesitan de los seres humanos para llevar a cabo sus operaciones, que les permitan alcanzar sus objetivos. Son los seres humanos quienes toman las decisiones en las organizaciones. En este contexto es complejo desvincular el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Un fenómeno que se presenta con frecuencia en las organizaciones es el acoso laboral

—en adelante *mobbing*—, fenómeno que ocasiona problemas en la salud de las personas víctimas y en las organizaciones donde se presenta (García, 2009; Dionisi, *et al.*, 2008; Dollard, *et al.*, 2010; Kearney and Rochlen, 2012). La definición más utilizada para el *mobbing* proviene de Leymann (1990, 2010), quien menciona que “El psicoterror o *mobbing* en la vida laboral conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (definición estadística: al menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado periodo (definición estadística: al menos durante seis meses)”.

En ese sentido Trujillo, Valderrábano y Hernández (2007: 72) mencionan que el *mobbing* representa una conducta individual o grupal en donde se dan situaciones de acoso y hostigamiento entre dos o más personas que forman parte de una organización, provocando un “clima de hostilidad y violencia entre acosador y víctima” que dificulta y daña el óptimo desempeño y la salud de los trabajadores, contribuyendo a “generar un ambiente laboral que no favorece el buen desempeño de la organización”. Desde las últimas dos décadas ha existido gran interés por parte de la comunidad académica y científica por estudiar este fenómeno (Dionisi, *et al.*, 2012; Dollard, *et al.*, 2010; Kearney and Rochlen, 2012).

El concepto del fenómeno del *mobbing* ha evolucionado en el tiempo. A continuación, en la tabla 1 se presenta esta evolución.

Tabla 1. Evolución del fenómeno del *mobbing*

Término	Concepto/Autores
<i>Harassment</i>	Actividades que se dan en forma repetida y por determinado tiempo con el propósito de causar sufrimiento psicológico y que en ocasiones suele ser físico, dirigido a uno o más individuos que no son capaces de defenderse por sí mismos (Brodsky, 1976; Björkqvist, Österman y Hjelt-Bäck, 1994; Vartia, 1996).
<i>Scapegoating</i>	Se da cuando dos o más personas son expuestas durante cierto tiempo a conductas negativas por parte de una o más personas (Thylefors, 1987).
<i>Mobbing/Psychological terror</i>	Se da cuando una o más personas dirigen hacia otra un comportamiento hostil, poco ético de forma sistemática. (Leymann, 1990).

Término	Concepto/Autores
<i>Health endangering leadership</i>	Son conductas de humillación y acoso continuo que se dan en tiempos prolongados por un superior (ascendente) y que se expresan abiertamente o en forma oculta (Trujillo, <i>et al.</i> , 2007).
<i>Bullying</i>	Es la burla y el abuso que una persona recibe en público o en privado y que humilla y degrada a la persona que lo recibe (Adams, 1992).
<i>Mobbing</i>	Es el uso sistemático, persistente e intencional de la violencia hacia una persona o grupo de personas de una organización, con el propósito de destruirla psicológica y socialmente e inducirla a que abandone su lugar de trabajo. Esta situación provoca daños a la salud de las víctimas, a su entorno familiar y a la sociedad. (Matthiesen y Einarsen, 2001; Leymann, 1996; Morán Astorga, 2002; Barón, 2003).

Fuente: Adaptación de Trujillo, Valderrábano y Hernández (2007).

De acuerdo con Leymann (2010) citado por Trujillo, *et al.* (2007), el *mobbing* se da en el entorno laboral y se diferencia del *bullying* en que este último utiliza la violencia física en el ámbito escolar, principalmente de niños y adolescentes; y el *mobbing* se da en personas adultas, mediante la demostración de poder que despliega el acosador como un medio para amedrentar al resto del personal, y así mantener y afianzar ese poder. En contraparte, las consecuencias de este fenómeno son múltiples, ocasionando problemas en el individuo y en la organización. Al respecto Aramburu-Zavala (2002), refiere que en España —su país— las consecuencias de este fenómeno casi siempre se han analizado desde el punto de vista individual, dificultando los programas de intervención en la organización. Las consecuencias pueden ser de distinta naturaleza, psicológicas, físicas, organizacionales y sociales. Los efectos del *mobbing* son devastadores, en especial para la víctima, ocasionando disminución del rendimiento, incremento del ausentismo y accidentes, rotación de personal, incluyendo el despido y el abandono voluntario del trabajo y, lo más trágico, el suicidio. La víctima puede presentar cuadros clínicos caracterizados por depresión, estrés y ansiedad, situación perjudicial para ella y la organización, produciendo, en esta última, afectación al clima laboral, a la motivación de los trabajadores, rendimiento, calidad, producción, y seguridad en el trabajo, así como a la sociedad en general (Fornés, 2002; Martínez, Irurtia, Camino, Torres y Queipo, 2012).

De acuerdo con Messeguer (2008), hay modelos explicativos del *mobbing*, los cuales se presentan en la tabla 2.

Tabla 2. Modelos explicativos del *mobbing*

Autor	Modelo	Supuesto
Modelo de Leymann	Organizativo	El <i>mobbing</i> debe explicarse en la organización, más que en los aspectos individuales del acosador y de la víctima. Considera los siguientes factores organizacionales: deficiencias en el diseño del trabajo; deficiencias en los estilos de dirección; posición social de la víctima en la organización; y normas morales de la institución.
Einarsen	Modelo <i>predatory bullying</i>	El <i>predatory bullying</i> se presenta cuando la persona es agredida sin causa aparente justificada. En este tipo de acoso, la actitud del acosador, víctima y la tolerancia de la organización, suelen ser las causas que permiten que ocurran este tipo de agresiones.
Einarsen	Modelo <i>related bullying</i>	El <i>related bullying</i> se presenta cuando hay conflictos interpersonales que terminan con la victimización de una de las partes. En esta modalidad se presentan las siguientes conductas por parte del acosador: hostigamiento, calumnia y resentimiento.
Einarsen, Hoel, Zapf y Cooper	Modelo teórico	Estos autores consideran el <i>mobbing</i> como un fenómeno social complejo y consideran los siguientes factores como las causas: Las características propias de la organización, como por ejemplo, la cultura y el ambiente laboral, así como las características del acosador y la víctima; conductas utilizadas por los acosadores; percepción y reacción de la víctima ante el acoso dentro de la organización; consecuencias para el trabajador y para la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Messeguer (2008).

Como se observa en las definiciones presentadas anteriormente, un factor común en el *mobbing* es el maltrato verbal, incluso físico, que recibe un trabajador de compañeros, jefes o subordinados, ocasionando daños psíquicos y psicosomáticos, insatisfacción laboral y problemas en el clima organizacional del lugar del trabajo (Hirigoyen, 2001, citado en Peralta; Law, Dollard, Tuckey y Dormann, 2011; Tuckey, Chrisopoulos y Dollard, 2012). En consecuencia, donde se presente, es un fenómeno que afecta tanto a la víctima como a la organización.

Características del mobbing laboral

En cuanto a los tipos de *mobbing*, Caamaño (2011: 222-224) menciona las siguientes modalidades: vertical, horizontal y mixto.

1. *Vertical*. Este tipo de *mobbing* se lleva a cabo entre personas con posiciones jerárquicas diferentes; puede ser ascendente y descendente. Es ascendente cuando una o varias personas de un nivel subordinado acosan a otra persona con un nivel jerárquico superior. El descendente es cuando el acosador ocupa un nivel jerárquico superior a la persona acosada. Este último es el que se presenta con mayor frecuencia.
2. *Horizontal*. Este tipo de *mobbing* se da cuando se presenta entre compañeros de trabajo que ocupan una posición similar dentro de la estructura organizacional.
3. *Mixto*. En este tipo de *mobbing*, el acoso se da entre pares, es decir, entre personas del mismo nivel jerárquico y su superior —jefe—; si este no toma acciones para solucionar el problema, se convierte de esta manera en cómplice. Sin embargo también se presenta en forma vertical, es decir de superiores a subordinados.

Además, añade este autor, el acoso laboral se presenta debido a que la víctima se le considera diferente por cuestiones de sexo, religión, preferencia sexual, o bien porque es considerada una amenaza para el acosador.

Fases del mobbing laboral

El *mobbing* es un proceso que tiene varias etapas. No hay un consenso general en cuanto a sus fases, al respecto Verona y Santana (2012: 162-166) exponen seis fases. 1) *Seducción*. El acosador suele mostrarse amable con la víctima, interesado en conocer sus debilidades; no se muestra violento, lo que causa un gran desconcierto cuando el acoso inicia. 2) *Conflicto*. Se presenta cuando un problema pudo haber sido real u ocasionado intencionalmente y

no se le da una solución adecuada, perjudicando las relaciones entre el acosador y la víctima. 3) *Acoso*. El acosador inicia acciones intencionales sutiles e indirectas, de manera repetida, difíciles de detectar, con el propósito de causar un daño psicológico en su víctima. El acosador busca apoyo de algunos miembros de la organización, por medio de la dispersión de comentarios negativos acerca de la víctima con la finalidad de desprestigiarla, e insinúa represalias a las personas que no lo apoyen. Es en esta fase donde el *mobbing* ha iniciado. 4) *Intervención de la dirección*. La organización se da cuenta del problema, sin embargo, lo reduce a un conflicto personal entre el acosador y la víctima, evitando así su responsabilidad. En esta fase la víctima sufre estragos en su personalidad y su comportamiento. 5) *Solicitud de ayuda especializada y diagnóstico incorrecto*. La víctima solicita apoyo, ya sea con personas que carecen del conocimiento profesional sobre el acoso laboral, o bien con especialistas en el tema. Cuando acude con un especialista el apoyo es muy valioso. Sin embargo si el acosador se da cuenta de que la víctima esté recibiendo apoyo, y de que aumentará el nivel de acoso, ocasionándole serios problemas de salud. 6) *Salida de la organización o resistencia con las últimas fuerzas*. En esta fase el acosador y sus cómplices tienen una mayor fuerza; en cambio, la víctima se encuentra afectada en su salud y desempeño laboral, lo que provoca que abandone la organización a través del cambio de puesto, retiro voluntario, despido, jubilación anticipada, invalidez y lo más grave puede causar la pérdida de la vida por accidentes en el trabajo e incluso en el suicidio de la persona. La víctima puede recuperarse del *mobbing*, pero el acosador no dejará de ser lo que es. Verona y Santana (2012) señalan que la víctima de *mobbing* dejará de serlo cuando enfrente el problema sin miedo, sin rencor y con la normalidad que le permita empezar de nuevo a pesar del daño recibido.

Mobbing laboral contra la mujer

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2011) refiere que el acoso laboral en el trabajo es un problema que se presenta tanto en hombres como mujeres; afecta las relaciones laborales, causa dificultades de efectividad, ejecución del trabajo y, sobre todo, daño psicológico en la víctima. Las personas en una situación de menos poder en el trabajo son quienes enfrentan un mayor acoso y son más vulnerables; en esta situación se encuentran las mujeres o las personas migrantes. Al respecto OIT (2016), refiere que en la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se ratificó el consenso universal sobre la importancia que tiene la igualdad de género, considerando para ello la creación de más y mejores empleos para las mujeres, protección social universal, y la adopción de medidas para reconocer, reducir y redistribuir las

labores de cuidado y las tareas domésticas no remuneradas, contribuyendo así a la mitigación de la pobreza y las desigualdades, promoviendo el crecimiento sostenido, incluyente y sostenible. Desde la perspectiva de género, el *mobbing* laboral afecta de manera significativa la igualdad de oportunidades para el desarrollo de las mujeres en sus relaciones laborales, que sufren una conducta abusiva y hostil del empleador, sus jefes o superiores o los compañeros de trabajo (IAM, 2011: 5).

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) realizó en 2006 la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH), cuyo objetivo es proporcionar a la sociedad mexicana información que presente un panorama general de la violencia hacia las mujeres en México. Este estudio refiere que de las 10'268,036 mujeres que se ocupan como empleadas, obreras o jornaleras en México, (30.1%) señala haber sufrido algún tipo de violencia laboral. Los estados con mayor violencia laboral hacia las mujeres son Jalisco, Chihuahua, Puebla y Querétaro, con cifras entre 36.1% y 37.6%. Con respecto a la violencia en el trabajo, este estudio reporta entre otros aspectos que las fábricas, talleres y maquiladoras en general ofrecen empleos poco valorados, salarios mal pagados, carentes de seguridad social. La ENDIREH reporta que en este tipo de establecimientos, 45.5% de las trabajadoras han sido víctimas de violencia. En las dependencias públicas, la violencia laboral hacia las mujeres es de 33%; la cifra de 29.0% es para trabajadoras de instituciones educativas; 28.6% en bancos, comercios o en el sector servicios; 27.6% de las mujeres que laboran en el campo y 18.3% de las que trabajan en casas particulares. Este informe refiere que la violencia laboral limita y causa daños al desarrollo personal y profesional de las mujeres, además de también afectar su economía, al ser objeto de discriminación y falta de reconocimiento y superación en su trabajo. Esta situación se relaciona con el abuso de poder y autoridad, que se ejerce a través de amenazas, acoso, conductas y actitudes hostiles, provocando daño emocional o físico a las víctimas.

El Instituto Aguascalentense de las Mujeres, IAM (2011) realizó una investigación en el ramo laboral con datos estadísticos y encuestas directas en las empresas maquiladoras del estado de Aguascalientes, con el fin de conocer las causas y proponer soluciones para atender el *mobbing* como una forma de violencia en el ámbito laboral. Se identificaron como causas de acoso laboral las siguientes: discriminación, desafío del trabajador hacia la "ley del grupo predominante que impone reglas", la competencia como el reto del más capaz y el acoso sexual frustrado. Es preciso mencionar que el acoso laboral no sólo proviene por las relaciones internas entre trabajadores; también se presentó por el acoso y el ejercicio abusivo del poder de la dirección que se traduce primero en estrés laboral". Los hallazgos son los siguientes:

26.32% de ellas se siente acosada solo por el hecho de ser mujer, entre las cuales 19.74% de las víctimas piensan que son acosadas por su honestidad. Mientras tanto, 13.16% se siente acosada por que serán madres. En cuanto al tipo de *mobbing* se observó que es horizontal, es decir, entre compañeros. Y las actitudes presentadas son: exclusión, coacción, hostigamiento, bloqueo social, intimidación y manipulación, lo que genera consecuencias de carácter físicas y psicológicas en las trabajadoras, y en la empresa la baja de la productividad, ausentismo, mal clima laboral entre otros aspectos.

Evaluación y diagnóstico del mobbing laboral

A continuación se presentan algunos modelos para evaluar y diagnosticar la presencia de *mobbing* en las organizaciones.

1. *Modelo de Leymann* [*Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT)]. Este modelo fue desarrollado en 1996, centrándose en las conductas que el acosador utiliza para agredir a su víctima. Considera 45 actividades de acoso psicológico en el trabajador, enfatizando que si se repite una o más de estas conductas, por lo menos una vez por semana durante seis meses, entonces este puede ser un indicativo de *mobbing* (Leymann, 2010).
2. *Barómetro Cisneros*. Piñuel y Oñate (2006) desarrolló la encuesta denominada Barómetro de Cisneros (un cuestionario individual sobre psicoterror, negación, estigmatización y rechazo en organizaciones sociales), cuyo objetivo es analizar la prevalencia del *mobbing* y de otras formas de violencia en las organizaciones, considerando para tal efecto la metodología de evaluación y diagnóstico. Este cuestionario consta de escalas que miden el acoso psicológico, su frecuencia y duración; está basado en el *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT) y mide 43 conductas de acoso psicológico en donde se solicita al trabajador encuestado que la responde, que valore en escala tipo Likert, que va 1 (nunca) a 5 (todos los días) el nivel en que es objeto en su trabajo a conductas de acoso. Por otra parte Trujillo, *et al.* (2007) mencionan que este modelo considera los factores situacionales y personales del acosador, así como las formas de organización del trabajo y el comportamiento.
3. *Inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajador (IVAPT-PANDO)*. Este instrumento es el primero que se construye y valida en un país de Latinoamérica y pretende acercarse a medir el problema del *mobbing* en México. Los aspectos que mide son: prevalencia de violencia psicológica; intensidad de la violencia y acoso psicológico

en el trabajo, así como los factores asociados a la misma, tales como género, estado civil, edad, escolaridad, antigüedad y turno. La validación de este instrumento se dio en una muestra de 307 trabajadores de México y 24 empresas con giros comerciales diferentes. El resultado demuestra consistencia interna, una validez relevante y alta confiabilidad con una alfa de Cronbach de 0.911. El resultado de la aplicación de este instrumento en la muestra anteriormente mencionada es de 8.5% de las personas que refieren haber sufrido acoso laboral, dato que se encuentra más cercano a los extremos más bajos entre los rangos reportados por Leymann (1996), con un 25%, y Piñuel y Zavala (2001) con 55%. El IVAPT-PANDO es el primer instrumento elaborado y validado en un país latinoamericano y constituye una aportación para la medición del acoso laboral en México (Pando, Aranda, Preciado, Franco y Salazar, 2006).

4. *Modelo Ten mobbing*. Este instrumento fue diseñado y valorado por autores mexicanos y reconoce las características de las empresas mexicanas. El instrumento consta de 96 ítems que miden cinco variables: 1) factores situacionales; 2) factores propios de la organización; 3) factores de identidad; 4) factores de inteligencia emocional; 5) factores personales del acosador y de la víctima (Trujillo, *et al.*, 2007). De acuerdo con los autores mencionados, este modelo incorpora la inteligencia emocional asociada a los actores del *mobbing*, es decir, acosador y víctima, presentando elementos que permitan la comprensión de la interacción entre los actores dentro de su contexto de la organización y su cultura.

Estudios empíricos de mobbing laboral

Se han realizado diferentes estudios sobre el *mobbing* en las organizaciones. A continuación se presentan algunos de estos.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (INSHT, 2011) realizó la séptima encuesta nacional de condiciones del trabajo, cuyo objetivo fue estudiar los principales aspectos de las condiciones de trabajo y su relación con la salud y seguridad de los trabajadores. La muestra fue de 8,891 trabajadores españoles, con un cuestionario de 62 preguntas que consideraba los siguientes aspectos:

situación laboral y tipo de contrato; datos del centro de trabajo; tipo de trabajo; agentes físicos; contaminantes químicos y biológicos; condiciones de seguridad; diseño del puesto, carga de trabajo y factores psicosociales; organización de la prevención; horario de trabajo; actividades preventivas; información y formación; conductas violentas en el trabajo; daños a la salud; y datos personales.

Los resultados con respecto a las conductas violentas que señalaron los trabajadores y que se presentaron con mayor frecuencia son las siguientes: a) agresiones verbales, rumores o aislamiento social (8.7%); b) amenazas de violencia física (4.7%), y c) violencia física cometida por personas no pertenecientes a su lugar de trabajo (2.9%). Por otra parte, las conductas que se presentaron con menor frecuencia son la discriminación por discapacidad, orientación sexual o religión. Considerando el sexo de la persona, las mujeres señalaron haber sido objeto de agresiones verbales, rumores o aislamiento social (8%) frente al (6.7%) de los hombres. Además, las mujeres manifestaron haber recibido discriminación sexual o discriminación por razón de género (1.2%) frente al (0.1%) mencionado por los hombres. La manifestación de síntomas de tipo psicossomático es mayor en los trabajadores expuestos a conductas violentas en el trabajo que en quienes no son objeto de tales comportamientos. Estos trabajadores mencionaron quejas por dolor de cabeza (26.4%), problemas para conciliar el sueño (22.9%) y estrés, ansiedad o nerviosismo (38.2%).

En un estudio realizado en México por González (2012), cuyo objetivo fue determinar la prevalencia del *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo y su asociación con factores psicosociales en docentes de nivel medio superior en México, con 91 participantes docentes de educación media superior, pertenecientes a escuelas públicas de la zona metropolitana de la ciudad de Guadalajara, Jalisco, se utilizó el instrumento denominado “inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IVAPT-PANDO), que consideró prevalencia de violencia, intensidad de violencia y acoso psicológico. Los hallazgos en cuanto a esta variable es que los profesores refirieron sufrir violencia media (30.8%) y alta (61.5%); la intensidad de la violencia psicológica es media (67%) y alta (7.7%) y, por último, la presencia de acoso psicológico en el trabajo es media (7.7%) y alta (1.1%). Esta autora en su conclusión manifiesta que la prevalencia de acoso psicológico en la población estudiada es alta (8.8%), lo que representa un factor de riesgo laboral y de salud en el trabajo. Asimismo, considera que los factores que favorecen que se intensifique la violencia son los plazos requeridos para realizar el trabajo, exceso de tareas, exclusión de reuniones y de la toma de decisiones, falta de reconocimiento, falta de oportunidades de capacitación y desarrollo, de manera que estas situaciones son un riesgo para la estabilidad del trabajador y de la organización.

3. Desarrollo del trabajo

La situación laboral en México en las maquiladoras se ha caracterizado por ser altamente agresiva para la mujer, en una cultura machista en la que la mujer sufre violencia verbal y psicológica, y muchas veces física y sexual,

donde el jefe es inaccesible, al ignorarla o aprovecharse de su cargo para acosarla: la mujer vive en un continuo riesgo y estrés. Ante este contexto tan desfavorable para la mujer, es de suma importancia realizar estudios que documenten lo que está ocurriendo y, por parte de la organización o empresa, proponer medidas que garanticen su salud física, mental y su integridad laboral. Sin embargo, en México y en Latinoamérica hay muy pocos estudios documentados que analicen el acoso laboral en el género femenino ante la ola de violencia que se vive en la actualidad. Tan sólo en México en 2017 hubo más de 12,000 feminicidios en todo el país (Carbonell, *et al.*, 2008; Acevedo, 2012; Feldman y Blanco, 2012). Este hecho denota una violencia machista, de odio a la condición de ser mujer, en el que se observa que existen ataques deliberados determinados por la condición de género.

Objetivos

Los objetivos de esta investigación fueron: 1) Identificar la presencia de violencia psicológica en el trabajo; 2) Describir la intensidad de la presencia psicológica en el trabajo; 3) Identificar la fuente principal del acoso; 4) Describir los síntomas físicos y psicológicos que presentan las mujeres que sufren de violencia psicológica, e 5) Identificar si existe relación entre los factores propios de la organización y la presencia de violencia psicológica.

Método

A continuación se presenta el método seguido en la investigación.

Tipo de estudio

El estudio presenta las siguientes características: *ex postfacto*, no experimental, transversal, exploratorio y correlacional.

Unidad de análisis

El estudio se realizó en una empresa industrial, dedicada al ensamble de bolsas de aire automotrices. Su población total es de 400 empleados, de los cuales fue posible encuestar a 148.

La caracterización de la unidad de análisis se presenta a continuación:

Género: de los 148 encuestados, 56% son mujeres (83) y 44% son hombres (65).

Edad: de los 148 encuestados, 36.5% de las personas se encuentran entre los 29 y 38 años de edad (54 personas); 27.7% de las personas se encuentran

entre los 18 y 28 años de edad (41 personas); 25.7% de las personas se encuentran entre los 39 y 48 años (38 personas); 6.1% de las personas se encuentran entre los 59 y 68 años de edad (9 personas), y 4.1% de las personas se encuentran entre los 49 y 58 años de edad (6 personas).

Estado civil: 48.6% de las personas son casados (72 personas); 21.6% de las personas están en unión libre (32 personas); 17.6% de las personas son solteros (26 personas); 6.8% de las personas son viudos (10 personas); 4.1% de las personas son divorciados (6 personas) y las personas correspondientes al 1.4% restante marcaron su estado civil como “otro”.

Escolaridad: 48% de las personas estudiaron hasta la secundaria (71 personas); 23.6% de las personas estudiaron hasta la preparatoria (35 personas); 23% de las personas estudiaron hasta la primaria (34 personas); 4.1% de las personas estudiaron hasta la licenciatura (6 personas), y el 1.4% restante (2 personas) marcó su respuesta como “otro” sin mencionar qué tipo de estudio fue el que realizaron.

Antigüedad: de los 148 encuestados, 54.7% de las personas tienen una antigüedad entre 1 y 5 años (81 personas); 21.6% de las personas tienen una antigüedad de entre 6 y 10 años (32 personas); 14.2% de las personas tiene una antigüedad entre 11 y 15 años (21 personas); 6.8% de las personas tienen una antigüedad entre 16 y 20 años (10 personas); 1.4% de las personas tienen entre 26 y 30 años de antigüedad (2 personas), y el 1.4% restante (2 personas) no contestaron esta pregunta.

Horas laboradas: de las 148 personas encuestadas, 57.4% (85 personas) laboran entre 46 y 50 horas por semana; 31.8% (47 personas) laboran entre 40 y 45 horas por semana, y el 10.8% restante (16 personas) laboran entre 50 y 55 horas por semana.

Número de empleos actuales: de los 148 encuestados, 72% (106 personas) solamente labora en esta organización, mientras que 28% (42 personas) laboran además en alguna otra organización.

Actividades deportivas: de los 148 encuestados, 85%, correspondiente a 126 personas, no practican deporte fuera de su trabajo y el 15% restante, correspondiente a 22 personas, sí realizan deporte fuera de su trabajo.

Área donde laboran: de los 148 encuestados, 73.6%, correspondiente a 109 personas, pertenecen al nivel operativo; 14.2%, correspondiente a 21 personas, son supervisores; 6.8%, correspondiente a 10 personas, son jefes de área; 4.1%, correspondiente a 6 personas, son del área administrativa y el 1.4% restante, correspondiente a 2 personas, son gerentes.

Reportes: de los 148 encuestados, 76%, correspondiente a 112 personas, no han tenido reportes por indisciplina, mientras que 24%, correspondiente a 36 personas, sí han tenido reportes por indisciplina o problemas con los compañeros.

Procedimiento

Se invitó a participar en el estudio a 148 trabajadores de una empresa que maquila bolsas de aire en Ensenada, Baja California, de manera voluntaria, con el permiso de la gerencia de la empresa, solicitándoles que contestaran los instrumentos de evaluación en versión de lápiz y papel; garantizándoles la absoluta confidencialidad de sus respuestas.

Instrumentos

El estudio se realizó a través de la aplicación de dos instrumentos: Ten-mobbing modificado e IVAPT-PANDO.

Instrumento *Ten-mobbing* modificado

El instrumento original *Ten-mobbing* fue diseñado y valorado por autores mexicanos y responde a las características de las empresas mexicanas. El instrumento consta de 96 ítems formado por cinco variables (factores situacionales, factores propios de la organización, factores de identidad, factores de inteligencia emocional, factores personales del acosador y de la víctima. El alfa de Cronbach es de 0.9203 y de reproductividad 0.9667 (Trujillo, *et al.*, 2010; Valadez, 2010).

Instrumento IVAPT-PANDO (Inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo)

Se creó ante la necesidad de elaborar un instrumento capaz de evaluar el acoso laboral, diferenciándolo de la violencia psicológica en general en el ámbito laboral. Se desarrolló un listado de ítems que representan los indicadores más adecuados de la violencia y acoso psicológico en el trabajo de manera diferencial, mismos que fueron revisados por sujetos voluntarios y por un grupo internacional de expertos. El primer listado de reactivos contenía 94 ítems, revisados, de los cuales se conservaron 53, cuyo sistema de calificación permitía discernir tres elementos evaluados: presencia de violencia psicológica en el trabajo, intensidad de la violencia psicológica en el trabajo y acoso psicológico en el trabajo. Esta versión del instrumento fue revisada por un grupo de expertos de España, Chile, Honduras, México, Perú y Venezuela, tras lo cual se llevó a cabo la aplicación de una versión del instrumento de 47 ítems, que posterior a la evaluación estadística quedó finalmente con 22 ítems, y fue el instrumento utilizado en esta encuesta (Pando, *et al.*, 2006).

4. Resultados

Objetivo 1: Identificar la presencia de violencia psicológica en el trabajo

Para tal fin, se realizó un análisis descriptivo de los reactivos de los instrumentos a través del programa SPSS, y fue posible observar que sí existen manifestaciones muy claras y contundentes de acoso psicológico en las mujeres encuestadas, presentándose los más frecuentes de la siguiente forma:

- 81% de las encuestadas manifestó que su jefe no fomenta la comunicación.
- 73.7% de las encuestadas manifestó que el jefe nos les permite participar con ideas y sugerencias.
- 77% de las encuestadas manifestó que socialmente no forman parte del equipo de trabajo.
- 76.4% de las encuestadas manifestó no percibir la valía que tienen en su trabajo.
- 81.7% de las encuestadas manifestó que su trabajo no es reconocido por su jefe.
- 76.4% de las encuestadas manifestó que sus compañeros no valoran su ayuda en el trabajo.
- 73% de las encuestadas manifestó que sus tareas laborales no están a la par de sus capacidades laborales.
- 77.1% de las encuestadas manifestó que cuando hay juntas no se les avisa oportunamente.
- 81% de las encuestadas manifestó que no todo el personal lea ayuda a hacer sus actividades laborales de acuerdo con la normatividad.
- 81.7% de las encuestadas manifestó que la organización del lugar de trabajo no es óptima.
- 68.9% de las encuestadas manifestó que su carga de trabajo no es congruente con su horario.
- 77.7% de las encuestadas manifestó que la competencia en el equipo de trabajo no es igual entre los integrantes.

Asimismo, también se observaron las siguientes manifestaciones de presencia de violencia psicológica en la mujer a través de estas conductas:

- 32.5% de las encuestadas respondió que se desvaloriza su trabajo y que no se les reconoce que lo hayan realizado bien.
- 29.8% de las encuestadas respondió que se ignoran sus éxitos laborales y se atribuyen maliciosamente a otras personas o elementos ajenos a ellas, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etcétera.
- 29.1% de las encuestadas respondió que se les interrumpe continuamente cuando tratan de hablar.
- 35.9% de las encuestadas respondió que sienten que se les ataca verbalmente criticando los trabajos que realizan.
- 30.4% de las encuestadas respondió que se les critica de tal manera en su trabajo que llegan a dudar de su capacidad para hacer bien sus tareas.
- 40.5% de las encuestadas respondió que se les bloquean e impiden las oportunidades que tienen de algún ascenso o mejora en su trabajo.

Objetivo 2: Describir la intensidad de la presencia psicológica en el trabajo

Para tal fin, se realizó un baremo de intensidad que permite observar un alto número de empleados que presentan un nivel medio o alto de violencia psicológica, pues más de 84 empleados manifiestan percibir un nivel medio de violencia psicológica y más de 46 manifiestan percibir un alto nivel de violencia psicológica en el empleo. A continuación, se observa el barómetro de intensidad de esta:

Tabla 3. Baremo de intensidad de la variable violencia psicológica

Nivel	Punto de corte	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0-25	18	12.2
Medio	26-50	84	56.8
Alto	51-adelante	46	31.1

Fuente: elaboración propia, con información obtenida a través del programa SPSS.

Objetivo 3: Identificar la fuente principal del acoso

Para este propósito, se realizó una tabla de tabulaciones cruzadas en la que pudo observarse que el acoso psicológico en las mujeres ocurre en su mayoría en forma vertical, según lo percibieron 97.3% de las encuestadas, del cual 88.5% es un *mobbing* descendente por parte de su jefe o de los supervisores y, en menor grado, se presenta un *mobbing* horizontal representado por el 8.8% de los encuestados.

Objetivo 4: Describir los síntomas físicos y psicológicos que presentan las mujeres que sufren de violencia psicológica

En cuanto a padecimientos de salud relacionados con el acoso psicológico, se observa que los encuestados presentan sintomatología relacionada con el acoso laboral, pues 21.4% padecen de insomnio, 25.2% sufren de ansiedad y depresión, más de 60% consumen bebidas alcohólicas o tabaco para disminuir su estrés, 71.6% personas presentan dolores de espalda, hombro o cuello o toman medicamentos para disminuir el dolor. Asimismo, se observa que las mujeres padecen mayores síntomas que los hombres en relación con insomnio, ansiedad, depresión y dolores de espalda, hombro o cuello, de las cuales 81.3% afirmó presentar algún padecimiento de los descritos.

Estos resultados evidencian que el acoso laboral que sufren las mujeres encuestadas representa un riesgo para su salud física y mental.

Objetivo 5: identificar si existe relación entre los factores propios de la organización y la presencia de violencia psicológica

Para este propósito, se realizaron correlaciones de Spearman que se presentan en la tabla 4 a continuación y que demuestran que sí existe una relación directa y significativa entre los factores propios de la organización y la presencia de violencia psicológica.

5. Conclusiones

Los objetivos de esta investigación fueron: 1) Identificar la presencia de violencia psicológica en el trabajo; 2) Describir la intensidad de la violencia psicológica en el trabajo; 3) Analizar si existen diferencias en función del género; 3) Identificar la fuente principal del acoso; 4) Conocer si existe relación entre las conductas presentadas y los síntomas que presentan las víctimas; 5) Identificar los factores situacionales y los factores propios de la organización, así como los factores personales del acosador y de la víctima que se presentan en los casos de acoso psicológico.

Tabla 4. Correlaciones Rho de Spearman

Rho de Spearman	Factores propios de la organización		Factores propios de la organización	Mobbing
	Coefficiente de correlación		1.00	.864**
		Sig bilateral	.	.000
	Mobbing	N	147	147
	Coefficiente de correlación		.864**	1.00
		Sig bilateral	.000	.
		N	147	.

Fuente: elaboración propia con base en análisis hecho en el programa SPSS versión 2.

Los resultados encontrados demuestran que sí existe presencia de violencia psicológica en el trabajo, debido a que se encontraron conductas relacionadas con la violencia psicológica presentes en las encuestadas. Asimismo, la intensidad de la violencia psicológica que presentan las mujeres es elevada, pues más de 80% manifestó haber experimentado alguna de las conductas señaladas en un periodo menor a 6 meses, de las cuales la principal fuente del acoso provino directamente de su jefe o de su supervisor inmediato. No es de extrañar que la mayoría de los jefes o gerentes de las maquiladoras sean de género masculino, pues debido a la cultura colectivista del país (Hofstede, 2001) se dificulta que la mujer llegue a puestos de mayor jerarquía.

Los hallazgos encontrados en esta investigación además muestran que en México, tal como se ha observado en otros lugares, la violencia psicológica es un alto riesgo para la salud de las mujeres que lo padecen, causando daños a su bienestar y ocasionando también altos costos en la productividad de la organización (Acevedo, 2012; Mikkelsen y Einarsen, 2002; LeBlanc y Kelloway, 2003; Tuckey, *et al.*, 2010), el acoso laboral es un riesgo importante para la salud de las personas que lo sufren, afectando su salud física, mental, social y también su satisfacción laboral.

En México, los estudios realizados sobre violencia psicológica en la mujer han sido pocos, aunque pudimos encontrar algunas similitudes o

diferencias en los estudios previos encontrados. Por ejemplo, en la ciudad de Guadalajara, Jalisco se realizó un estudio a 307 mujeres, observando que 38.6% presentaba violencia psicológica (Valadez, 2010), lo cual también demuestra que en la frontera norte del país existe mayor violencia psicológica de género. Asimismo, Fondevila (2008) realizó un estudio cualitativo de *mobbing* en México. Esta investigación se realizó en 15 instituciones públicas del entonces Distrito Federal, Oaxaca, Querétaro, San Luis Potosí, Morelos y el Estado de México. Mediante entrevistas a sus empleados, el estudio reveló que además del congelamiento, no existen medios de comunicación efectivos para la canalización de quejas, no hay mediciones regulares y formales de la satisfacción laboral y que son las mujeres las que más violencia psicológica presentan. En relación con el resultado de esta investigación es importante mencionar la similitud que existe en cuanto al aislamiento y la falta de una comunicación adecuada que manifiestan las mujeres acosadas.

Por otra parte, estudios realizados en Europa, específicamente en España, tales como el Barómetro de Cisneros (Piñuel y Zavala, 2001) indican que los celos y la envidia que sienten los acosadores son la causa más frecuente de este, presentándose el fenómeno cuando el trabajador no permite ser manipulado por otro u otros miembros del grupo, o bien porque no pertenece al grupo que maneja el *statu quo* de la organización. En comparación con el presente estudio, donde se encontró que el principal factor generador de *mobbing* es el situacional, podemos observar que los resultados de ambos estudios coinciden en que el factor detonante del *mobbing* es la forma de sentir de los empleados, percibiéndose la mala relación entre los compañeros de trabajo y su jefe o supervisor.

En las investigaciones realizadas por Heinz Leymann (2010) se encontró que 45% de los hombres presentaban *mobbing* mientras que en las mujeres se presentaba en 55% de los casos; en el estudio de Piñuel y Zavala (2001), 46.1% de los hombres sufrían de *mobbing* mientras que las mujeres lo padecían en 53.88%. En ambos estudios la presencia del *mobbing* fue mayor en las mujeres.

En coincidencia con los resultados de esta investigación, podemos observar que en nuestro país sí existe una diferencia entre el *mobbing* presentado en referencia al género, ya que 83% de las mujeres lo padecen mientras que en los hombres se presenta en 65%.

Estos hallazgos parecen ser un reflejo del ambiente hostil, aislamiento y la falta de ayuda y oportunidades que viven las mujeres en su empleo, lo cual además representa una oportunidad de mejorar la productividad y el rendimiento de la organización, pues los riesgos para la salud de los empleados acosados, como el aumento de uso de tabaco y bebidas alcohólicas, inasistencias al trabajo por enfermedad, uso de medicamentos y poca motivación

debido al estrés que sufren, representa un alto costo para la organización derivado del acoso sufrido.

Aunque este estudio presenta algunas limitaciones entre las que se encuentra el hecho de que se trata de un estudio transversal que no permite observar las consecuencias causa-efecto entre el acoso psicológico y los problemas de salud manifestados, representa una evidencia clara de que el *mobbing* o acoso psicológico es en la actualidad un riesgo para la salud y el bienestar de las mujeres trabajadoras en México, que debe tomarse seriamente y atenderse cuanto antes, para evitar que siga derivándose en conductas más graves.

Las autoras

Blanca Rosa García Rivera es ingeniera industrial, egresada del Instituto Politécnico Nacional. Realizó una maestría en Administración Industrial y un doctorado en Ciencias, con especialidad en Ciencias de la Administración en el Instituto Politécnico Nacional. Trabajó como gerente de planta en la industria maquiladora durante 15 años, antes de ingresar a su carrera académica en la UABC. Desde 2005 y hasta la actualidad es profesora-investigadora en la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la UABC y, a partir de 2015, es vicerrectora del campus Ensenada. Ha presentado más de 50 ponencias en congresos nacionales e internacionales y publicado más de 25 artículos arbitrados en revistas indexadas internacionales y nacionales, además de ser coautora de seis libros. Ha dirigido a más de 10 alumnos que han concluido su tesis doctoral y a más de 15 que han concluido su tesis de maestría. Recibió el premio al mérito académico en 2015 por la UABC en el área de Ciencias Administrativas por su contribución a la formación de recursos humanos y a la investigación aplicada en el área de capital humano. Recientemente fue nombrada Mujer Distinguida 2018 por el Ayuntamiento de Ensenada.

Correo electrónico: blanca_garcia@uabc.edu.mx

María Trinidad Álvarez Medina es doctora en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño por el Instituto Tecnológico de Sonora. Tiene maestría en Ingeniería Económica y Financiera por la Universidad la Salle. Es contador público por el Instituto Tecnológico de Sonora y jefa de departamento de Contaduría y Finanzas, ITSON. Profesora de tiempo completo en ITSON y miembro del SNI nivel 1 (2015-2017).

Correo electrónico: talvarez@itson.edu.mx

María Concepción Ramírez-Barón es licenciada en Administración de Empresas y jefa del Departamento de Formación Básica UABC en Ensenada, Baja California. Doctora en Educación, es maestra en Pedagogía. Fue presidenta del Colegio de Licenciados en Administración de Ensenada de 2015 a 2017 y ha sido docente TC en la Universidad Autónoma de Baja California del 1990 a la fecha. De 2004 a 2014 fue coordinadora de la maestría en Administración y ha sido docente investigadora y miembro del Cuerpo Académico Desarrollo Organizacional y Capital Humano. Certificada por CONOCER en los estándares: 217 y 076. Directora de tesis de licenciatura,

maestría y doctorado, ha publicado más de 40 artículos, más de 16 capítulos de libros y un libro.

Correo electrónico: cony@uabc.edu.mx

Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez es doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California. Obtuvo su maestría en Administración Pública por el Instituto Nacional de Administración Pública de España. Es licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Nacional de Salta, Argentina. Profesora investigadora de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de UABC. Perteneció al Cuerpo Académico Desarrollo Organizacional y Capital Humano. Certificada por CONOCER en los estándares: 217 y 076. Directora de tesis de maestría. Ha publicado más de 25 artículos, más de 10 capítulos de libros y un libro.

Correo electrónico: maranibar@uabc.edu.mx

Bibliografía

- Acevedo, D. (2012). “Violencia laboral, género y salud. Trabajadoras y trabajadores de la manufactura”. *Salud de los Trabajadores*, Vol. 20 (2): 166-177.
- Adams, J. (1992). *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Madrid: Pirámide.
- Aramburu-Zabala, L. (2002). “Respuesta al acoso laboral. Programas y estrategias”. *Cuadernos de Relaciones Laborales*. Vol. 20 (2).
- Barón Duque, M. (2003). “Percepción y atribución del poder”. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla.
- Björkqvist, J., Österman, G. y Hjelt-Bäck, B. (1994). “Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach”. *Aggression and violent behavior: a Review Journal*, 5 (4): 371-401.
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books Heath and Company.
- Caamaño, E. (2011). “La noción de acoso laboral o “*mobbing*” y su reconocimiento por la jurisprudencia en Chile”. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*. XXXVII, 2^{do}. semestre.
- Carbonell, E. J., Gimeno, M. A. y Mejías, A. (2008). *El acoso laboral antes llamado mobbing. Un enfoque integrador*. Valencia: Tirant lo Blanc.
- Dionisi, A., Barling, J. y Dupré, K. E. (2012). “Revisiting the comparative outcomes of workplace aggression and sexual harassment”. *Journal of Occupation and Health Psychology*, 17 (4): 398-408. Doi: 10.1037/a0029883.
- Dollard, M. F. y Bakker, A. B. (2010). “Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 579-99. Doi: 10.1348/096317909X470690.
- Feldman, L. y Blanco, G. (2012). “Una aproximación al estudio de los factores psicosociales laborales en Venezuela”. *Salud de los Trabajadores*, 20 (1): 75-92.
- Fidalgo, A. (2002). “*Mobbing*. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo” (reseña), de Piñuel, I. Piñuel y Aramburu-Zabala. *Psicothema*, vol. 13 (1).
- Fidalgo, A., y Piñuel, I. (2004). “La escala Cisneros como herramienta de valoración del *mobbing*”. *Psicothema*. Vol. 16 (4).
- Fondevila, G. (2008). “El hostigamiento laboral como forma de discriminación: un estudio cualitativo de percepción”. *Revista Mexicana de Sociología*. Vol. 70 (2): 305-329.
- Fornés, J. (2002). “*Mobbing*: La violencia psicológica como fuente de estrés laboral”. *Enfermería Global*, 1.
- García, Z. (20 de noviembre de 2009). “Acoso laboral en México”. Asociación Iberoamericana de Juristas del Derecho del Trabajo y la Seguridad Social (sitio de internet). Recuperado de: <http://aijdtssgc.org/2009/11/20/el-acoso-laboral-en-mexico/>

- González, I. (2012). “*Mobbing* y su asociación con factores psicosociales en docentes de nivel medio superior en México”. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*. Vol. 5 (2).
- Instituto Aguascalentense de las Mujeres, IAM (2011). “Las consecuencias del acoso laboral (*mobbing*) en las empresas maquiladoras de Aguascalientes con mano de obra femenina”. México: IAM.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2006). Panorama de violencia contra las mujeres, ENDIREH (sitio de internet). México: INEGI.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España, INSHT (2011). VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. España: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Hirigoyen, M. (2001). “El acoso moral en el trabajo”. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*.
- Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. Londres: Sage Publications.
- Kearney, L. K. y Rochlen, A. B. (2012). “Mexican-American and Caucasian universitymen’s experience of sexual harassment: A preliminary report”. *Psychology of Men & Masculinity*, 13 (3): 264-69. Doi: 10.1037/a0025031
- Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R. y Dormann, C. (2011). “Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement”. *Accident Analysis and Prevention*. 43 (5): 1782-93. Doi: 10.1016/j.aap.2011.04.010
- LeBlanc, M. y Kelloway, E. (2003). “Predictors and outcomes of work place violence and aggression”. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3).
- Leymann, H. (1990). “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces”. *Violence and Victims* 5 (1990): 119-126.
- Leymann, H. (1996). “Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral ‘*mobbing*’ en el trabajo. Universidad de Umea (Suecia)”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2): 165-184.
- Leymann, H. (2010). The Mobbing Portal (sitio de internet). Recuperado de: <http://www.mobbingportal.com/leymanh.html>
- Martínez, M., Irurtia, M., Camino, L., Torres H. y Queipo D. (2012). “El acoso psicológico en el trabajo o *mobbing*: Patología emergente”. *Gaceta Internacional de Ciencias Forenses*, (3), abril-junio.
- Matthiesen, S. B. y Einarsen, S. (2001). “MMPI-2 configurations among victims of bullying at work”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. (10): 467-484.
- Mikkelsen, E. y Einarsen, S. (2002). “Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of the state negative affectivity and generalized self-efficacy”. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43.
- Messeguer, P., Soler, M., Sáez, M. y García, M. (2007). “Incidencia, componentes y origen del *mobbing* en el trabajo en el sector hortofrutícola”. *Anales de Psicología*. Vol. 23 (1).

- Messeguer, P. (2008). El acoso psicológico en el trabajo (*mobbing*) y su relación con los factores de riesgo psicosocial en una empresa hortofrutícola (Tesis doctoral). Recuperada de <https://digitum.um.es/xmlui/handle/10201/2119>.
- Morán Astorga, C. (2002). “La tutela frente a la violencia moral en los lugares de trabajo: entre prevención e indemnización”. *A. Social* (18).
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2011). “Acoso laboral hacia las mujeres. Promover la igualdad entre mujeres y hombres en el trabajo es cuestión de principios”. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_220029.pdf
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2016). “Las mujeres en el trabajo. Ginebra: Tendencias 2016”. Recuperado de: http://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS_457094/lang-es/index.htm
- Pando, M., Aranda, C., Preciado, L., Franco, S. y Salazar, J. (2006). “Validez y confiabilidad del inventario de violencia y acoso psicológico en el trabajo (IVAPT-PANDO)”. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. Vol. 11 (2).
- Piñuel y Zavala, I., (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Sal Terrae.
- Piñuel, I. y Oñate A. (2006). “La evaluación y diagnóstico del *mobbing* o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 22 (3).
- Peralta, M. (2004). “El acoso laboral —*mobbing*— perspectiva psicológica”. *Revista de Estudios Sociales*, 18.
- Peralta, M. (2006). “Manifestaciones del acoso laboral, *mobbing* y síntomas asociados al estrés postraumático: estudio de caso”. *Psicología desde el Caribe*, 17.
- Thylefors, I. (1987). *Syndbockar. Om utstöttny och mobbning i arbetslivet*. Estocolmo: Natur och Kultur.
- Tuckey, M. R., Chrisopoulos, S. y Dollard, M. F. (2012). “Job demands, resources, deficiencias, and workplace harassment: Evidence for micro-level effects”. *International Journal of Stress Management*, 19 (4): 292-310. Doi: 10.1037/a0030317
- Trujillo, M., Valderrábano, M. y Hernández, R. (2007). “*Mobbing*: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas”. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. Vol. 17 (29).
- Trujillo, M., Valderrábano, M., Torres, A., Garduño, S., Hernández, R. (2010). “Cuantificación del *mobbing* e inteligencia emocional en instituciones de educación superior”. Caso de estudio del Instituto Politécnico Nacional, 2008-2010, a través del modelo Ten *mobbing*. 1º reporte de investigación del proyecto SIP: 20082465. Recuperado de: http://sappi.ipn.mx/cgpi/archivos_anexo/20082465_6411.pdf

- Valadez, L. (2010). Herramientas de factores de PYME de factores propios de la organización y situacionales del *mobbing* (tesis de maestría).
- Vartia, M. (1996). "Workplace bullying: the role of occupational health services". En Einarsen, *et al.* (eds.). *Bullying and emotional abuse in the work place: International perspectives in research and practice*. Londres/Nueva York: Taylor and Francis.
- Verona, M. y Santa, M. (2012). "El *mobbing*: ¿el crimen perfecto? No, que más quisieran 'algunos' ". *Criterio Libre*. Vol. 10 (17): 147-176.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de medición

No. de entrevista _____

Género: M _____ F _____

Edad: 18-28 _____ 29-38 _____ 39-48 _____ 49-58 _____ 59-68 _____

Estado Civil: Soltero _____ Casado _____ Unión libre _____ Divorciado _____
Viudo _____ Otro _____

Nivel de escolaridad: Primaria _____ Secundaria _____ Preparatoria _____
Licenciatura _____ Posgrado _____ Otro _____.

Antigüedad en la empresa: 1-5 _____ 6-10 _____ 11-15 _____ 16-20 _____
21-25 _____ 26-30 _____

Nivel jerárquico: Operativo _____ Supervisor _____ Administrativo _____ Jefe
de área _____ Gerencia _____.

PARTE I.

Instrucciones: Favor de contestar el cuestionario marcando su percepción acerca de las situaciones a continuación descritas.

Total desacuerdo=1, En desacuerdo=2, La mitad de las veces=3, De acuerdo=4, Totalmente de acuerdo=5.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1. Los compañeros evitan estar en contacto con mi persona.					
2. Percibo cómo se ha corrido la voz de que soy una persona deshonesto.					
3. Los compañeros sienten temor de conversar conmigo.					
4. Nadie da informes de mí cuando me vienen a buscar a mi trabajo.					

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
5. Me hace sentir mal que los compañeros me calumnian socialmente.					
6. Mi jefe habla de mis deficiencias personales frente a mis compañeros.					
7. Me obligan a hacer trabajos humillantes para evidenciar diferencias en el equipo de trabajo.					
8. Recibir insultos es cotidiano en mi trabajo.					
9. Mi trabajo es maximizado por mi jefe.					
10. El jefe vigila que yo esté ocupado todo el día.					
11. Todos los días me cambian las labores a realizar.					
12. Mis tareas laborales están a la par de mis capacidades laborales.					
13. Toda labor que realizo es mediocre para mi jefe.					
14. Las actividades que realizo en mi trabajo son peligrosas.					
15. Se me fuerza a realizar actividades insalubres.					
16. Algunas cuestiones de tipo laboral en mi área de trabajo son utilizadas como amedrentamiento.					
17. Tengo prohibido participar aunque esto se justifique por la normatividad del lugar.					
18. El poco presupuesto asignado al área hace que mi trabajo desmerezca en calidad.					
19. Siento enojo por realizar cargas excesivas de trabajo debido a la falta de personal.					
20. En muchas ocasiones mi jefe compara mi trabajo con el de mis compañeros en forma despectiva.					

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
21. Me siento molesto por la falta de equidad con que califican mi trabajo.					
22. Percibo que en mi área laboral se me amenaza físicamente.					

PARTE II.

Instrucciones: Favor de contestar el cuestionario señalando la frecuencia con que se presenta; señale también por parte de quien experimenta las situaciones a continuación descritas.

Inciso "A"

- 0 Nunca
- 1 Casi nunca
- 2 Algunas veces
- 3 Frecuente
- 4 Muy frecuente

Inciso "B"

- 1 Menos que mis compañeros
- 2 Igual que mis compañeros
- 3 Más que el resto de mis compañeros

PREGUNTAS	A	B
1. Recibo ataques a mi reputación.		
2. Han tratado de humillarme y ridiculizarme en público.		
3. Recibo burlas, calumnias o difamaciones públicas.		
4. Se me asignan trabajos o proyectos con plazos tan cortos que son imposibles de cumplir.		
5. Se me impide tener información que es importante y necesaria para realizar mi trabajo.		
6. Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme caer en errores y después acusarme de negligencia o de ser un mal trabajador (a).		
7. Se extienden por la empresa rumores maliciosos o calumnias sobre mi persona.		

PREGUNTAS	A	B
8. Se desvalora mi trabajo y nunca se me reconoce que algo lo haya hecho bien.		
9. Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen maliciosamente a otras personas o elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etcétera.		
10. Se castigan mis errores o pequeñas fallas con mucho más dureza que al resto de mis compañeros (as).		
11. Se me obstaculizan las posibilidades de comunicarme con compañeros y/o con otras áreas de la empresa.		
12. Se me interrumpe continuamente cuando trato de hablar.		
13. Se me ataca verbalmente criticando los trabajos que realizo.		
14. Se me evita o rechaza en el trabajo (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo explícito, desdén o menosprecio, etcétera).		
15. Se ignora mi presencia, por ejemplo dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no me viera, no existiera).		
16. Se me asignan en forma continua tareas nuevas.		
17. Los trabajos o actividades que se me encargan requieren una experiencia superior a las competencias que poseo y me las asignan con la intención de desacreditarme.		
18. Tengo menos oportunidades de capacitarme o formarme adecuadamente, que las que se ofrecen a otros compañeros.		
19. Se bloquean o impiden las oportunidades que tengo de algún ascenso o mejora en mi trabajo.		

La persona que me produce las cosas arriba mencionadas es:

Mi(s) superior(es): _____ Compañero (s) de trabajo: _____

Subordinado (s): _____

GRACIAS POR PARTICIPAR.

LINEAMIENTOS PARA LOS AUTORES

Los lineamientos editoriales de *The Anáhuac Journal* son los siguientes:

Acerca del contenido

Cada edición de *The Anáhuac Journal* podrá incluir:

1. **Artículos inéditos** (que no han sido publicados ni se están ofreciendo a otra revista): son el producto de investigaciones y estudios con resultados originales en las siguientes líneas interés:
 - a) Derecho corporativo y/o derecho empresarial, gobierno corporativo, responsabilidad social y ética empresarial
 - b) Liderazgo y dirección
 - c) Emprendimiento e innovación
 - d) Mercadotecnia
 - e) Economía y estrategia
 - f) Finanzas y Contaduría Pública
2. **Reseñas de disertaciones de licenciatura y posgrado:** deben dar cuenta en forma objetiva, clara y simple del contenido de la obra, sin interpretaciones, juicios de valor ni críticas expresadas por el autor, de manera que permita a los lectores comprender el contenido global de la obra. Sus elementos constitutivos son: la formulación del objetivo del trabajo, la motivación, el planteamiento del problema, la descripción del método o procedimiento, la presentación de los resultados obtenidos y la conclusión. Pueden incluirse datos numéricos.
3. **Notas:** comunica resultados de estudios pequeños o conclusiones preliminares de estudios complejos que aporten conocimientos nuevos o hipótesis para futuros estudios. No tiene resumen, el texto no está dividido en secciones con subtítulos y la investigación sobre la que se informa es de menor impacto.
4. **Reseñas de libros:** a diferencia de las reseñas de tesis de licenciatura y posgrado, el resumen o el informe bibliográfico, la reseña de un libro busca describir y evaluar de forma crítica una obra, por lo que no solo contiene el resumen de la misma sino que el reseñador valora sus aspectos positivos (aportes) o negativos (limitaciones), presentando su opinión de manera fundada, justa, imparcial y cortés.

Sobre el proceso

1. Los trabajos de investigación deben ser enviados como documento adjunto al correo electrónico del editor de la publicación: antonio.gdelaparra@anahuac.mx, quien enviará un acuse de recepción y dará una primera revisión para asegurar que el material cumpla con los requisitos temáticos y formales indicados en estas instrucciones.
2. Luego se pasarán a dos árbitros, quienes determinarán en forma anónima: a) publicarlo sin cambios, b) publicarlo cuando se hayan realizado correcciones menores, c) publicarlo una vez que se haya efectuado una revisión a fondo o d) rechazarlo. En caso de discrepancia entre ambos resultados, el texto se enviará a un tercer árbitro, cuya decisión definirá su publicación. Los resultados del proceso de dictamen académico serán inapelables en todos los casos. Los trabajos enviados por académicos serán siempre sometidos a consideración de árbitros externos a su institución.
3. Una vez aceptado el trabajo en su versión final, el autor cede todos los derechos patrimoniales sobre su obra por tiempo indefinido y otorga consentimiento para que *The Anáhuac Journal* lo reproduzca en distintos medios.
4. Los trabajos autorizados por los árbitros se publicarán en la revista y se notificará a sus autores sobre esta decisión en un plazo máximo de cuatro meses a partir de la recepción del documento.

5. La revista se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales que considere pertinentes.

Requisitos y aspectos formales para la presentación de los trabajos

- Formato WORD (formato.doc) de tipografía Arial de 12 puntos.
- Extensión máxima de 6,000 palabras (artículos y reseñas). En casos especiales se podrán considerar trabajos de mayor extensión. En el caso de las notas, la extensión máxima es de 2,500 palabras.
- Idioma: español o inglés.
- Estructura mínima del trabajo:
 - Resumen de hasta 150 palabras; la clasificación JEL (Journal of Economic Literature), palabras clave y bibliografía.
 - El resumen y abstract solo aplican para los artículos y notas, no para reseñas de tesis ni de libros.
 - Introducción que refleje con claridad los antecedentes del trabajo, su desarrollo y conclusiones.
 - Las notas de pie de página deberán estar en la hoja correspondiente.
 - Las referencias bibliográficas se harán según las normas de la APA, no deben extenderse de modo innecesario y deberán aparecer completas al final del artículo, ordenadas alfabéticamente y, para cada autor, en orden cronológico, del más antiguo al más reciente.
 - La bibliografía deberá estar en páginas separadas, a doble espacio, al final del trabajo.
 - Información del autor(es): en la última página deberán incluirse los datos generales del autor (es): nombre completo, centro o departamento al que se encuentra(n) adscrito(s) laboralmente, dirección postal institucional, dirección de correo electrónico y un breve resumen de su experiencia académica.
- Las ilustraciones, fotografías, dibujos, tablas y gráficas deben tener sus leyendas correspondientes, títulos, una numeración consecutiva, la fuente de donde se sacó la información (en caso de ser elaboración propia hay que señalarlo de esa manera) y deben estar libres de derechos. En caso de imágenes, ilustraciones o dibujos deben estar en alta resolución (300 dpi); en caso de tablas y gráficas deberá enviarse aparte el archivo original en el que fueron creadas (excel, power point, etc.).
- Las pruebas matemáticas largas y tablas muy detalladas y extensas deberán estar en un apéndice o ser omitidas totalmente. Los autores deberán hacer un esfuerzo por explicar los resultados del significado de las pruebas matemáticas.
- Las ecuaciones deberán presentarse en líneas separadas y centradas. Deberán estar numeradas consecutivamente, en el margen derecho, usando números arábigos entre paréntesis.
- Las referencias bibliográficas se harán según las normas de la APA que establecen, entre otras, las siguientes formas:
 - a) Autor (apellido e inicial del nombre). Año de publicación (entre paréntesis). Título del libro (en cursivas). Edición (entre paréntesis), Lugar de edición (:), Editorial. Si no tiene editorial se escribe [s.n.], del latín *sine nomine*, que significa «sin nombre»:

Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*. (1ª ed.). Argentina: Paidós.
 - b) Libro con más de un autor: Autor(es) (apellido e inicial del nombre). Año de publicación (entre paréntesis). Título del libro (en cursivas). Edición (entre paréntesis), Lugar de edición (:), Editorial.

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

c) Artículo de revista impresa:

Apellido, inicial del nombre. Año de publicación (entre paréntesis). Título del artículo en redondas. Nombre de la revista (en cursivas), Volumen de la revista (en cursivas) Número de edición (entre paréntesis), Intervalo de páginas en el que se encuentra el artículo:

Oszlak, O. (2009). El Estado transversal. *Encrucijadas UBA, revista de la Universidad de Buenos Aires*, 8 (26): 2-4.

d) Artículo de revista en internet:

Apellido, Inicial del Nombre. Año de publicación (entre paréntesis). Título del artículo (en redondas), Nombre de la revista (en cursivas). Volumen de la revista (en cursiva), Número de edición (entre paréntesis), Recuperado en (seguido de dos puntos): Página de Internet.

Gadner, H. (1983). La Teoría de las Inteligencias Múltiples. *Revista Española de Investigación en Educación*, 9 (2). Recuperado en: <http://urlinventada.es>

Elementos que debe contener una reseña de libros

1. Datos bibliográficos de la obra reseñada: autor (apellido y nombre), título de la obra, lugar, editorial, año, número total de páginas.

Aquí también se puede incluir información sobre el idioma original y el nombre del traductor (si es una obra traducida).

2. Contextualización histórica del libro reseñado: con respecto a la obra general del autor y a otros trabajos que toquen temas similares. Este apartado demanda del reseñador un conocimiento profundo de la temática abordada en el libro reseñado y de la disciplina en la que inscribe. En este apartado es importante también dar antecedentes del autor, los temas en que se especializa, otras obras que ha publicado, etc.

3. Resumen del libro (descripción detallada del mismo): aquí se presenta información sobre:

- El propósito central de la obra (objetivos del autor al escribirla).
- Se describe su estructura (prólogo, capítulos, conclusiones, anexos, glosarios, etc.).
- Se sintetiza el contenido de cada sección, comentando, de manera descriptiva, breve y clara, los temas tratados en la obra.
- Se describe su método de trabajo para esta obra en específico.

4. Juicio crítico valorativo de los aspectos relevantes: busca remarcar los aciertos (puntos fuertes del texto, es decir, sus contribuciones originales) y limitaciones o puntos débiles (lagunas, contradicciones, inconsistencias). Algunos reseñadores sugieren cómo el trabajo pudo haber sido mejor. En este apartado se pueden incluir citas textuales de la obra reseñada.

5. Conclusión breve: se resumen lo expuesto previamente y se puede indicar quiénes son los potenciales lectores y en qué les puede ser de utilidad el libro reseñado.

6. Datos del reseñador: nombre y apellido del autor de la reseña, correo electrónico, su lugar de trabajo o filiación académica.

GUIDELINES FOR AUTHORS

The publishing guidelines of *The Anáhuac Journal* are the following:

About the content

Each issue of *The Anáhuac Journal* includes:

1. **Unpublished articles** (which have not been published or submitted for publication in another journal): that are the result of original research in the following subjects:
 - a) Corporate Law and / or Business Law, Corporate Governance, Social Corporate Responsibility, Business Ethics
 - b) Leadership and Management
 - c) Entrepreneurship and Innovation
 - d) Marketing
 - e) Economy and Strategy
 - f) Finance and Accounting
2. **Degree and post-graduate degree dissertation reviews:** must present objective, clear, and simple content, without the author's interpretation, judgment, or criticism, to allow readers to understand the global context of the paper. Its constituent elements are: purpose, motivation, approach, description of the method or procedure, presentation of obtained results, and conclusion. Numerical data can be also be included.
3. **Notes:** contains results of brief study or preliminary conclusions of complex studies that contribute new knowledge or hypotheses for future research. The text should not be divided into sections or subtitles. It does not include a summary, and the topic of investigation is of lesser importance.
4. **Book reviews:** unlike degree and post-graduate dissertation reviews, abstracts, or bibliographic reports, book reviews aim to critically describe and evaluate works. They include a summary as well as the reviewer's assessment of its merits or limitations, presenting them in a founded, fair, impartial, and polite manner.

About the process

1. Research papers can be sent as an attached document to the publisher's email address: antonio.gdelaparra@anahuac.mx, who will confirm receipt and review them to ensure compliance with the requirements established in these guidelines.
2. Afterwards, the works are submitted to two judges, who will anonymously determine whether: a) to publish it without any changes, b) to publish it with minor corrections, c) to publish it after a thorough revision, or d) to reject it. In case of any contention between them, the text will be sent to a third judge, whose decision will be final and irrefutable. Sent works will be considered by judges unaffiliated with the writer's institute of origin.
3. Once the final version has been accepted, the author yields all his/her author's patrimonial rights for an unlimited period on his/her work and grants consent to *The Anáhuac Journal* to reproduce it any format.
4. The articles approved by the judges will be published in the journal, and authors will be notified of this decision within four months from the submission of the original document.
5. The journal reserves the right to make the editorial amendments that it considers pertinent.

Specifications and formal requirements for submitting works

- WORD format (.doc), Arial font, 12 points.
- Maximum length for articles and reviews: 6,000 words. In special cases, works of extended length could be considered. With regards to notes, the maximum length is 2,500 words.

- Language: English or Spanish.
- Minimum structure:
 - Abstract of up to 150 words; JEL (Journal of Economic Literature) classification, keywords, and references.
 - Abstracts are only necessary for papers and notes, and not for thesis summaries.
 - A preface clearly establishing the background, development and conclusions.
 - Any footnotes should be inserted in the corresponding pages.
 - The bibliography should appear in a separate page, double-spaced, at the end of the article.
 - References must follow APA guidelines. They should not be elaborated unnecessarily and need to be completely referenced at the end of the article; alphabetically ordered for each author, and listed chronologically from the oldest to most recent.
 - Information about the author(s): the final page is to include: author's first and a last name, assigned center or department, institutional mailing address, email address, and a brief summary of his/her academic experience.
- Illustrations, photographs, drawings, tables, and graphs must have their corresponding legend, titles, a consecutive numeration, the source from where the information was taken (in case of being their own, it has to be indicated), and should be free from copyright. Images, illustrations, drawings, and digital files must be in high resolution (300 dpi); in the case of tables and graphs the original file shall be sent separately, in their original format (excel, power point, etc.).
- Long mathematical equations and very detailed tables are to be omitted or, in such case, submitted as an appendix. Authors will have to explain the results and significance of mathematical equations.
- Equations must appear in separate lines, indented, and numbered consecutively; on the right margin, using Arabic numbers in parenthesis.
- Bibliographical references will follow APA guidelines, as follows:
 - a) Author (last name and initials of first name). Year of publication (in parenthesis). Title of the book (in italics). Edition (in parenthesis). Place (followed by colon): Publishing house. If there is no publishing house, [s.n.] must be written, from Latin *sine name*, which means «without name».

Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*. (1.^a ed.). Argentina: Paidós.
 - b) Book with two or more authors: Authors (last name and initial of first name). Year of publication (in parenthesis). Title of the book (in italics). Edition (in parenthesis). Place (followed by colon): Publishing house.

De Mattos, C. y Ducci, M.E. (2005). *Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad?* (2.^a ed.). Santiago: Lom.
 - c) Article in a printed magazine: Author (last name, initial of first name). Year of publication (in parenthesis). Title of the article. Name of the magazine (in italics), volume of the magazine (in italics), Issue (in parenthesis), pages.

Oszlak, O. (2009). El Estado transversal. *Encrucijadas UBA, revista de la Universidad de Buenos Aires*. 8 (26): 2-4.82.

- d) Article in a digital magazine: Author (last name, initial of first name). Year of publication (in parenthesis). Title of the article. Name of the magazine (in italics), volume of the magazine (in italics), Number of issue (in parenthesis). Retrieved from: webpage.

Gardner, H. (1983). La Teoría de las Inteligencias Múltiples. *Revista Española de Investigación en Educación*, 9 (2). Retrieved from: <http://urlinventada.es>

Elements required for submitting book reviews:

1. **Bibliographical information of the reviewed book:** author's first and last name, title of the reviewed work, publishing place, publishing house, year, total number of pages. Information about original language of the book and translator's name (in case it is a translated work).
2. **Historical context of the reviewed book:** regarding the general work of the author as well as other works on similar subjects. A sound knowledge of the reviewer about the subject and its corresponding discipline of the reviewed book are also required. The review should also include author's background, subjects of specialization, other published works, etc.
3. **Summary of the book (detailed description):** the following information is required:
 - The central purpose of the work (author's main goals).
 - Structure of the book (foreword, chapters, conclusions, annexes, glossaries, etc.).
 - Synthesis of the content of each section, with a concise and clear description of the themes of the book.
 - The working method for this specific book.
4. **Critical judgement and evaluation the relevant aspects:** its aim is to emphasize attainments (strengths of the work, its original contributions) and shortcomings, or weaknesses (gaps, contradictions, or inconsistencies). Some reviewers make suggestions regarding how the work could be improved. Textual quotations of the reviewed book may also be included.
5. **Brief conclusion:** a summary of the main points in the review, identifying potential readers and the book's relevance to them.
6. **Reviewer information:** reviewer's first and last name, email address, workplace, or academic affiliation.



Compartimos conocimiento desde 1993



- 1993 Madrid
- 2008 Ciudad de México y Monterrey
- 2010 Londres
- 2011 Nueva York y Buenos Aires
- 2012 Bogotá
- 2014 Shanghái