

Revista

Universidad & Empresa

Enterprise & University Journal

Facultad de Administración - Número 23 - pp. 11-172 - Bogotá, julio-diciembre de 2012 - ISSN 0124-4639 - ISSNe 2145-4558

Revista indexada en: PUBLINDEX-COLCIENCIAS, LATINDEX, CLASE, ULRICH'S y
EBSCO-México, Dialnet, RedAlyC y Google Scholar

-
- *Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas*
Principal human resources practices of successful industrial SMEs
Principais práticas de recursos humanos das MPES industriais de sucesso
Liliana Rocío López Suárez, Jesús Tricás Preekler, Rubén Toledano O'Farril
 - *Internacionalización de empresas y desarrollo económico en zonas pobres*
Internationalization of Enterprise and Economic Development in Poor Areas
Internacionalização de empresas e desenvolvimento econômico em zonas pobres
Tania Elena González Alvarado
 - *La aplicación del marketing relacional en mercados masivos de América Latina: estudio de casos en el Perú*
The application of Relational Marketing in Latin American mass consumer markets: A case study in Peru
A aplicação do marketing relacional em mercados massivos da América Latina: estudo de casos no Peru
José Wakabayashi, Haydeé Oblitas
 - *Calidad de servicio de la gestión de procura de Petróleos de Venezuela, S. A.*
Quality Service in Procurement Management in Petróleos de Venezuela, S. A.
Qualidade de serviço da gestão de procura de Petróleos da Venezuela, S. A.
María Cristina Useche Aguirre, Ingrid Anis
 - *Códigos de ética de empresas petroleras en Colombia y sus raíces filosóficas*
Structure and philosophic roots of ethic codes in Colombian oil industry
Códigos de ética de empresas petroleiras na Colômbia e suas raízes filosóficas
Iouri Gorbanev
 - *La adopción de prácticas de gestión del conocimiento y su relación con las políticas de recursos humanos: análisis de casos en empresas valencianas*
The adoption of Knowledge Management practice in relation to Human Resource policy decisions: Case studies in Valencia, Spain
A adoção de práticas de gestão do conhecimento e sua relação com as políticas de recursos humanos: análise de casos em empresas valencianas
Mildred Domínguez Santiago, María Trinidad Plaza Gómez
-



Revista

Universidad & Empresa

Enterprise & University Journal

Facultad de Administración - julio-diciembre 2012 - Núm. 23 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639 / ISSNe 2145-4558

Revista indexada: en el Índice Bibliográfico Nacional (Publindex-Colciencias-Categoría C), en el Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex), Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades (Clase), y Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO, México, Dialnet, RedAlyC y Google Scholar.



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	Núm. 23	p. 11-172	2012	ISSN 0124-4639 ISSNe 2145-4558
---------------	-------------------	---------	-----------	------	-----------------------------------

Revista

Universidad & Empresa

Enterprise & University Journal

ISSN 0124-4639 impreso

ISSN 2145-4558 digital

RECTOR

Hans Peter Knudsen Quevedo

VICERRECTOR

Alejandro Venegas Franco

SÍNDICO

Miguel Francisco Diago Arbeláez

SECRETARIA GENERAL

Catalina Lleras Figueroa

CONSILIARIOS

Andrés Pastrana Arango

Alberto Fergusson Bermúdez

Alejandro Figueroa Jaramillo

María Luisa Mesa Zuleta

Jorge Restrepo Palacios

DECANO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Fernando Locano Botero

EDITOR

Gabriel Antonio Ramírez Méndez

CO-EDITORES

Luis Fernando Restrepo

COMITÉ EDITORIAL

Luis Arturo Rivas Tovar, Ph. D.

Instituto Politécnico Nacional, México

Rosa Amalia Gómez Ortiz Ph. D.

Instituto Politécnico Nacional, México

Luis Fernando Restrepo Puerta

Universidad del Rosario, Colombia

Carlos Eduardo Méndez Álvarez

Universidad del Rosario, Colombia

Carlos Eduardo Maldonado Castañeda

Universidad del Rosario, Colombia

Leonardo Pineda Serna

Universidad del Rosario, Colombia

Ivarth Palacio Salazar

Universidad del Rosario, Colombia

Franciose Venezia Contreras Torres

Universidad del Rosario, Colombia

COMITÉ CIENTÍFICO

César Camisón Zornoza, Ph. D.

Universidad Jaime I, España

Cecilia Murcia

Universidad Autónoma de Madrid, España

José Sánchez Gutiérrez Ph. D.

Universidad de Guadalajara, México

Francisco Jaime Ibáñez Hernández Ph. D.

Universidad del País Vasco, España

M^o del Pilar Peña Cruz Ph. D.

Instituto Politécnico Nacional, México

M^o del Carmen Aguilar Luzon Ph. D.

Universidad de Granada, España

COORDINACIÓN EDITORIAL

Editorial Universidad del Rosario

CORRECCIÓN DE ESTILO

María del Mar Agudelo

DIAGRAMACIÓN

Precolombi EU - David Reyes

IMPRESIÓN Y TERMINACIÓN

Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.

Informes:

Calle 14 No. 4-69 - Teléfono 297 0200 ext. 659, 683 y 691. Correo electrónico: universidadyempresa@urosario.edu.co

Las opiniones solo comprometen a los autores y de ninguna manera a la Universidad del Rosario.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de los artículos incluidos en esta revista, salvo autorización previa de los autores.

Resúmenes o abstracts en: <http://revistas.urosario.edu.co/empresa>.

La revista tiene una política de acceso abierto. Puede consultar en la plataforma Open Journal System (OJS).

CONTENIDO

EDITORIAL

5

Gabriel A. Ramírez Méndez MSc, PhD.

- ***Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas*** **19**
Main Human Resource Practices of Successful Industrial SMEs
Principais práticas de recursos humanos das MPEs industriais de sucesso
 Liliana Rocío López Suárez, Jesús Tricás Preckler, Rubén Toledano O’Farril
- ***Internacionalización de empresas y desarrollo económico en zonas pobres*** **45**
Internationalization of Business and Economic Development in Poor Areas
Internacionalização de empresas e desenvolvimento econômico em zonas pobres
 Tania Elena González Alvarado
- ***La aplicación del marketing relacional en mercados masivos de América Latina: estudio de casos en el Perú*** **71**
The Application of Relational Marketing in Latin American Mass Consumer Markets: A Case Study in Peru
A aplicação do marketing relacional em mercados massivos da América Latina: estudo de casos no Peru
 José Wakabayashi, Haydeé Oblitas

Univ. empresa	Bogotá (Colombia)	Núm. 23	p. 11-172	2012	ISSN 0124-4639 ISSNe 2145-4558
---------------	-------------------	---------	-----------	------	-----------------------------------

- ***Calidad de servicio de la gestión de procura de Petróleos de Venezuela, S. A.*** **91**
 Quality Service in Procurement Management in Petróleos de Venezuela, S. A.
 Qualidade de serviço da gestão de procura de Petróleos da Venezuela, S. A.
 María Cristina Useche Aguirre, Ingrid Anis
- ***Códigos de ética de empresas petroleras en Colombia y sus raíces filosóficas*** **123**
 Structure and Philosophic Roots of Ethic Codes in Colombian Oil Industry
 Códigos de ética de empresas petroleiras na Colômbia e suas raízes filosóficas
 Iouri Gorbanev
- ***La adopción de prácticas de gestión del conocimiento y su relación con las políticas de recursos humanos: análisis de casos en empresas valencianas*** **141**
 The Adoption of Knowledge Management Practice in Relation to Human Resource Policy Decisions: Case Studies in Valencia, Spain
 A adoção de práticas de gestão do conhecimento e sua relação com as políticas de recursos humanos: análise de casos em empresas valencianas
 Mildred Domínguez Santiago, María Trinidad Plaza Gómez
- Normas de publicación*** **157**

Editorial

Gabriel A. Ramírez Méndez MSc, PhD.*

DOCTORADOS, INVESTIGACIÓN Y SOCIEDAD

El programa de Doctorado en Ciencias de la Dirección de la Universidad del Rosario se encuentra atendiendo a la quinta cohorte de estudiantes, y cuenta ya con un grupo de 18 doctorandos con dedicación de tiempo completo. Hasta el momento se han hecho cinco defensas de candidaturas doctorales, y dos candidatos se encuentran realizando pasantías internacionales en el extranjero. Estas cifras marcan la consolidación de un programa que, iniciado en abril de 2010, atiende a estudiantes de Colombia, Venezuela, Ecuador y Chile.

En este emprendimiento, la Facultad de Administración no ha estado sola. En el marco de una creciente internacionalización de su trabajo, ha estado cooperando bilateralmente con las siguientes universidades: Hull de Inglaterra; Paul-Verlain de Francia; Jaume I de España; UCLA de California, Los Ángeles, Estados Unidos; ESAN de Perú, e Instituto Politécnico Nacional de México. El programa es miembro de la Red de Doctorados de Colombia (REDAC) y de la red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales (PILARES).

El programa doctoral nació para responder a la demanda de formación del más alto nivel para la administración de organizaciones del siglo XXI, lo que implica preparar profesionales para una sociedad que se transforma aceleradamente, como resultado de la complejidad creciente que generan la internacionalización de los negocios y las comunicaciones, los ajustes de los mapas geopolíticos a las nuevas realidades económicas, el problema de la integridad del medio ambiente natural, la problemática social que genera la persistente

* Editor, Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, Bogotá. Colombia.

desigualdad en la distribución de la riqueza en el mundo, y el surgimiento, en Occidente, de prácticas culturales que sacuden profundamente a sociedades basadas en valores ancestrales.

La calidad de vida, la estabilidad política, y la convivencia humana en una sociedad están claramente ligadas a la efectividad de sus organizaciones e instituciones político-administrativas, lo cual ha impulsado la irrupción de instituciones y programas ocupados en desarrollar el conocimiento en administración. Sin embargo, y a pesar de todos los esfuerzos realizados, nadie se atrevería a afirmar que se ha alcanzado un nivel de conocimiento que permita estandarizar la formación de administradores profesionales y establecer métodos de investigación y acción organizacional que aseguren resultados ciertos y a toda prueba consistentes. Las modas pasajeras —*fads* y neologismos tales como: ‘administración por objetivos’, ‘reingeniería’, ‘empoderamiento’, y otros tantos— se esfuman en unos cinco años, demostrando que la realidad organizacional es demasiado compleja para recetarios (Ponzi & Koenig, 2002).

La variedad de problemas que deben enfrentar actualmente las organizaciones, afectan con mayor o menor dramatismo la capacidad de éstas para permanecer como entidades capaces de sostenerse permanentemente en el tiempo; de ese modo, es simple entender cómo la *perdurabilidad* de las organizaciones constituye lo más fundamental de su razón de ser (Restrepo et al., 2009). Estas aparentemente simples aseveraciones dejan de parecerlo, tan pronto se reconoce que los problemas que las organizaciones enfrentan y amenazan su perdurabilidad no siempre tienen orígenes y causas conocidas, y menos aún soluciones conocidas. Por otra parte, el fenómeno mismo de la perdurabilidad, su definición como concepto, y los factores que la determinan abren un gran espacio tanto para la reflexión filosófica y prospectiva, como para la investigación de las situaciones concretas que emergen

y se proyectan en el ámbito de las organizaciones empresariales, públicas y no gubernamentales.

El número, la variedad, la complejidad, y lo paradójico de los problemas por enfrentar siguen aumentando aceleradamente, siempre de la mano de la complejización creciente del entorno empresarial. Vistas las cosas de esa manera, es más fácil explicarse las razones por las cuales, a partir de los inicios del siglo pasado, el estudio de la administración y las organizaciones ha crecido de manera espectacular, dando origen a una cantidad impresionante de teorías, métodos y herramientas que buscan explicar, predecir y resolver esos problemas. Tales estudios e investigaciones se encarnan en programas educativos y de investigación, escuelas de formación y prácticas profesionales, dando lugar a la creación de esa variedad de instituciones que promueven estos estudios, regulan y armonizan esos programas, y que establecen estándares de contenido y calidad que permiten acreditar las capacidades de las instituciones que ofrecen formación.

Entre ese cúmulo de teorías, métodos y herramientas organizacionales y empresariales es posible distinguir entre aquellas que tratan con temas específicos, como son el manejo y registro de recursos financieros, las operaciones productivas, la comercialización y la administración de recursos humanos, y aquellas cuya temática se sitúa en el ámbito más abstracto de las estrategias, la ética y la razón de ser.

Las teorías y métodos específicos han surgido en torno a clases de problemas que desprenden de experiencias concretas, y se pueden agrupar en marcos analíticos claros y bien establecidos, como son los que ofrecen el proceso administrativo —planear, organizar, dirigir y controlar—; las cuatro funciones básicas —comercialización, operaciones, finanzas y personal—, y otras menos conocidas, pero también interesantes, como son las cuatro emes de “Men, Machine, Money and Materials”, o

el diamante de los sistemas socio-técnicos: “Technology, People, Tasks and Structure”.

CIENCIAS DE LA DIRECCIÓN

Todos estos marcos analíticos se complementan mutuamente y cada uno de ellos aporta una perspectiva que permite aproximarse mejor a la compleja naturaleza de la administración y las organizaciones. Sin embargo, en todos ellos falta —o se señala insuficientemente— el factor que las combina y les da coherencia como totalidad, el cual entendemos como la *dirección*. La dirección es la esencia misma de la administración, y su carácter elusivo la hace difícil de ver y, más aún, de entender.

Parece tener el carácter misterioso que tienen en física la gravedad, la luz, el tiempo y la energía. Se sabe de su presencia y de sus manifestaciones y comportamientos generales, lo que posibilita medirlas, y hasta cierto punto controlarlas, pero se desconoce su esencialidad. En el ámbito de las organizaciones humanas, la medición y control del fenómeno de la dirección es aún mucho menos preciso.

Ayuda a una mejor comprensión de la dirección el utilizar los marcos analíticos que distinguen entre los niveles operativos y estratégicos de la acción administrativa y de las organizaciones, y entre la naturaleza de mayor o menor complejidad que presenta el entorno y los problemas que deben enfrentarse.

Es una práctica bien establecida en el mundo académico el asociar el razonamiento y la acción estratégicos a los niveles superiores de administración, y la acción operativa y el razonamiento táctico a los niveles jerárquicos inferiores. Aunque en general este es un razonamiento correcto, su simplicidad ignora el hecho fundamental de que las dimensiones estratégicas y operativas están presentes no solo en los dos extremos de la pirámide jerárquica, sino que se encuentran *siempre* presentes en

todos y cada uno de los niveles jerárquicos que es posible distinguir en una organización.

Esta última afirmación encuentra una confirmación evidente en el ámbito organizacional de las universidades. Es incuestionable que tanto la universidad como un todo, así como cada una de sus facultades, escuelas, carreras y cursos, junto a sus unidades de servicios académicos y administrativos, tienen y deben enfrentar una dimensión estratégica y una dimensión operativa que les es propia. En cada una de esas unidades administrativas está presente la dirección, cuya función esencial es *orquestrar* en un todo coherente —en una sinfonía en creación permanente— toda la diversidad operativa y estratégica.

A pesar del notable avance logrado en la comprensión de fenómenos como la dirección de organizaciones y la perdurabilidad, se está lejos de haber alcanzado los niveles de claridad necesarios para identificar y diagnosticar oportunamente los problemas, y aún más lejos de haber encontrado formas estandarizadas para resolverlos. Un factor fundamental en todo esto es el insuficiente desarrollo conceptual y metodológico que subsiste para comprender y tratar los problemas de la dirección.

LA PERDURABILIDAD EN LA SOCIEDAD DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL CONOCIMIENTO

En los últimos cincuenta años han surgido importantes aportes al estudio de la perdurabilidad. Uno de ellos concibe a las organizaciones como *sistemas viables*, entendiendo por tales a aquellos que poseen la capacidad de sobrevivir indefinidamente en el tiempo (Beer, 1979). El aporte de Beer se desprende directamente de la obra de Ashby (1976), quien, trabajando en el desarrollo de mecanismos y métodos para simular procesos adaptativos, definió *sobrevivencia* como la capacidad de un organismo o mecanismo para desplegar los comportamientos necesarios para mantener *estables*, dentro de ciertos límites,

el valor de un conjunto de *variables esenciales*, aún bajo condiciones ambientales adversas que tienden a sacar tales variables de esos límites. Definiendo *estabilidad* en términos matemáticos, Ashby define posteriormente el concepto de *ultra-estabilidad*, para referirse a la condición de equilibrio dinámico que se produce cuando, por efectos del *teorema del veto*, dos sistemas dinámicos —organización y medio ambiente— se acoplan de acuerdo a ciertas reglas de interacción.

En una primera etapa, Beer utilizó ampliamente estos conceptos en el ámbito del control de operaciones industriales y, más tarde, para concebir sistemas de información basados en indicadores de comportamiento (Medina 2011). Con ello, puso las bases conceptuales para lo que después se conocería como *sistemas ejecutivos de información*, y que finalmente han sido popularizados bajo la etiqueta de *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton 1992) o *cuadros de mando integral*. Pero Beer fue mucho más lejos, y posteriormente se concentró en investigar qué características organizacionales eran necesarias y suficientes para que un organismo pudiera mantener la capacidad de desplegar respuestas adaptativas exitosas en entornos de complejidad creciente, y para aprender y evolucionar. El resultado de ese esfuerzo se cristalizó en su célebre *modelo del sistema viable*.

Desde una perspectiva completamente distinta, Collins y Porras (2004) dedicaron varios años de investigación en busca de los factores determinantes del éxito de las grandes compañías estadounidenses, entendiendo por *éxito* su prolongada duración en el mercado. Los resultados de dicha investigación fueron muy interesantes —lo que hizo que su libro tuviese un éxito rotundo en ventas— y concluyeron con una serie de recomendaciones que denominaron los *hábitos exitosos de las compañías visionarias*.

Ambos enfoques han sido objeto de entusiastas aprobaciones y también de duras críticas. Las críticas del primero van desde las que objetan su carácter fuertemente

teórico y de difícil corroboración práctica, hasta otras que lo han tildado de proclive al autoritarismo y a la centralización. Las críticas al segundo se han enfocado principalmente en el hecho de que después de su publicación, varias de las empresas perdurables dejaron de serlo, con lo que se demostraría que los hábitos señalados por Collins y Porras eran características más efímeras de lo que parecían, o bien que los hábitos enumerados por estos autores eran necesarios pero insuficientes para asegurar la perdurabilidad.

Las críticas y contra-críticas son no solo deseables, sino también necesarias en el ámbito de la investigación científica, y, en el caso de la perdurabilidad y la sobrevivencia en el largo plazo, muestran la existencia de un área de investigación muy rica. Una reflexión profunda sobre estos dos aportes a la comprensión de este fenómeno empresarial, ofrece un excelente campo para la investigación y reflexión epistemológica y para la generación de nuevo conocimiento.

Es interesante considerar lo que Collins y Porras, a manera de interludio entre los capítulos introductorios y los medulares de su libro, incrustan en el más breve de los capítulos, al que denominan “La Tiranía del O”, entendiendo esto último como el hábito mental de la utilización de la conjunción “o” excluyente en lugar del “y” incluyente, que, de acuerdo a las argumentaciones que presentan a través de todo el libro, atenta contra la perdurabilidad de las empresas. Basándose en la idea del ying/yang de la filosofía china de la dualidad, afirman que las empresas que perduran, en lugar de optar de manera definitiva por algunas de las alternativas, en apariencia mutuamente excluyentes, optan por mantener un balance dinámico entre ese tipo de opciones. Aquí resulta interesante subrayar que en su *modelo de sistema viable*, Stafford Beer define como el quinto y más elevado componente de una organización que perdura indefinidamente en el tiempo la función de mantener un balance dinámico entre las prioridades de corto y largo

plazo, entre lo local y lo global, entre la centralización y descentralización, y, en general, entre el cambio y la permanencia. El modelo establece la necesidad ineludible de un mecanismo para resolver dualidades y paradojas, al cual denomina *sistema 5 o de políticas* (Beer, 1975). El carácter *recursivo* del modelo determina que las dualidades estarán presentes en todos los niveles y componentes sistémicos de las organizaciones, y que en cada uno de ellos se manifestarán dimensiones sistémicas (operativas) y meta-sistémicas (estratégicas). Beer (1979) entiende por *recursión* la propiedad que tienen ciertos modelos de contener componentes que pueden ser descritos por el mismo modelo. Esta es una idea muy importante porque, entre otros aportes, ofrece una alternativa a la visión jerárquica que, por hábito cultural, predomina en los ámbitos de la teoría y la acción administrativa, y que limita las posibilidades de reflexión y creación sobre la realidad organizacional y administrativa.

PARADOJAS, DUALIDADES Y LOS PROBLEMAS DE LA SOCIEDAD ACTUAL

El tema de las dualidades y las paradojas organizacionales ha llamado recientemente la atención de varios autores (Smith y Lewis, 2011; Chae Bloodgood, 2006; Van de Ven y Pool, 1998). Además de proponer taxonomías que contribuyen al estudio sistemático de las dualidades, sugieren métodos para enfrentar situaciones paradójicas, con lo que abren o re-abren nuevos campos para la reflexión epistemológica y metodológica sobre sistemas complejos de actividad humana.

Una combinación interesante de ideas resulta de relacionar lo anterior con las ideas de *desarrollo sustentable*. Siguiendo los argumentos del informe *Bruntland* (1987), son organizaciones sustentables aquellas que tienen como propósito fundamental servir a la sociedad, sin descuidar una razonable preocupación por generar excedentes económicos que satisfagan las necesidades de reservas para la renovación y crecimiento futuro, y que al mismo

tiempo satisfagan las expectativas actuales de sus propietarios y demás *stakeholders*.

La preocupación por los efectos negativos que la producción industrial ha venido causando sobre el medio ambiente natural, añadida a la percepción generalizada de que habitamos un planeta pequeño, con una delgadísima y frágil biosfera (Meadows et al., 1972), fue dando lugar al surgimiento de visiones ambientalistas que han impactado fuertemente a la academia, gobiernos, organismos internacionales, y, finalmente, a las empresas y consumidores. Aunque el carácter orgánico del planeta Tierra ya había sido considerado por autores como Gregory Bateson (1978), fue James Lovelock (2006) quien produjo un impacto generalizado al proponer, en los años sesenta, la idea de que el planeta Tierra es un ser viviente, para más tarde agregar lo siguiente: “En 1981 se me ocurrió que Gaia era el sistema —el organismo acoplado con el medio ambiente material— y que era este gigantesco sistema Tierra el que se auto-regulaba evolutivamente, no era sólo la vida y la biosfera quienes lo hacían por sí solas, los componentes biológicos y no biológicos conforman una unidad inseparable”. Esta idea novedosa para Lovelock en 1981 tenía muchos y claros antecedentes; quizás el más directo de todos haya sido el enfatizado por Ashby (1976), y que es fácil de entender teniendo en cuenta que todas sus definiciones y discusiones sobre los conceptos de adaptación, aprendizaje, auto-regulación y auto-organización se basan en la unidad inseparable que existe entre un organismo y su entorno biofísico, o recurriendo al simple hecho de que la vida en la Tierra depende críticamente de la disponibilidad, en el medio ambiente, de elementos no orgánicos, como son cantidades adecuadas de luz, calor y, actualmente, oxígeno y ozono, para no mencionar gravitación, electromagnetismo, la realidad cuántica, y todo el cúmulo insospechable de condiciones que hacen posible la vida y la existencia misma del universo.

Con todo esto resulta fácil entender que una de las preocupaciones principales de los gobiernos y organis-

mos internacionales sea actualmente el problema del calentamiento global y que las empresas hayan venido incorporando esta preocupación a sus propias proyecciones estratégicas (MIT Report SMR y BCG 2011, Senge et al. 2010, Edwards 2005). Tanto la existencia misma del calentamiento global y sus causas, así como la efectividad con que las empresas actúan para reducir la contaminación que lo estaría generando, ambas son objeto de controversias y malos entendidos (Ramírez, 2011), que ofrecen interesantes oportunidades para la investigación científica y la reflexión epistemológica también en el ámbito de las organizaciones y las ciencias de la dirección.

Además de la problemática ambiental, y la consolidación de la responsabilidad social empresarial como valor incorporado a la ética de los negocios, queda marcada la pauta evaluativa actual para las empresas y las políticas públicas, que necesariamente se relaciona ya no solo con la perdurabilidad de las organizaciones, sino también con la de la biosfera que conocemos y la integridad global de la humanidad, dando lugar a un nuevo sistema de evaluación empresarial denominado la *triple línea de fondo* (Slaper, 2011 y Elkington, 1994).

Nuestro programa doctoral, habiéndose diseñado con estas ideas al frente, no se limita a formar profesionales de alto nivel, actualizados al estado del arte y a estas visiones, sino que busca formar profesionales que, a partir de lo que el programa les pueda aportar como conocimiento nuevo y como marco de referencia de despegue, adquieran las competencias intelectuales para que ellos mismos puedan aportar permanente y constructivamente al desarrollo futuro de las ciencias de la dirección aún más allá de lo que ofrecemos.

EN ESTE NÚMERO

Como nodo central de una red iberoamericana de aprendizaje societal, *Universidad & Empresa* presenta seis artículos en este número, provenientes de México, España,

Perú, Venezuela y Colombia, sobre temas que incluyen recursos humanos, marketing, ética y desarrollo empresarial. En el primer artículo, Liliana López y sus colaboradores presentan sus hallazgos sobre las principales prácticas de estilos directivos de recursos humanos que tienen mayor éxito en la PyME industrial en México y España. En el segundo, Tania Elena González muestra que en el sector agro-industrial dedicado a la producción de tequila y miel de ciertas zonas pobres de México, el fracaso y el oportunismo han dinamizado la vinculación entre empresas en lugar de debilitarlas.

En el tercer artículo, Wakabayashi y Oblitas examinan la experiencia con marketing relacional en mercados masivos del Perú, mientras que en el cuarto María Cristina Useche e Ingrid Anis, usando la teoría de la gerencia de valor al cliente y una metodología no experimental transeccional, investigan la calidad de servicio en la gestión de procura en Petróleos de Venezuela S.A. En el quinto artículo, Gorbaneff, Uribe y Hoyos indagan sobre los códigos de ética que determinan el desempeño ético que las empresas petroleras colombianas se autodefinen. El último artículo da cuenta de cómo se relacionan las prácticas de gestión del conocimiento con las políticas de recursos humanos en las empresas de Valencia, España.

REFERENCIAS

- Ashby, W. R. (1976), "Design for a Brain". En: Chapman and Hall (eds.). *Science Paperbacks*.
- Bateson, G. (1978), *Steps to an Ecology of Mind*, Granada Publishing: Paladin.
- Bear, S. (1975), *Platform for Change*, New York: John Wiley & Sons.
- Bear, S. (1979), *The Heart of Enterprise*, New York: John Wiley & Sons.
- UNO (1987), *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*, document A/42/427.

- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1988), "Organizational Paradox and Transformation". En: Cameron K. S. y Quinn, R. E. (eds.), *Paradox and Transformation: Towards a Theory of Change in Organization and Management*.
- Collins, J. y Porras, J. I. (2004), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: HarperCollins Publishers.
- Chae, B. & Bloodgood, J. M. (2006), "The Paradoxes of Knowledge Management: an Eastern Philosophical Perspective". En: *Information and Organization*, 16: 1-26.
- Dittrich, K. Jasper, F., Van der Valk, W. & Wynstra, F. (2006), "Dealing with dualities". En: *Industrial Marketing and Management*, 35: 792-796.
- Edwards, A. R. (2005), *The Sustainability Revolution*, s. l.: New Society Publishers.
- Elkington, J. (1994), "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development". En: *California Management Review*, 36, 2: 90-101.
- Kaplan R. S. & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance". En: *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71-80.
- Lewis M. (2000), "Exploring Paradox: toward a more Comprehensive Guide". En: *Academy of Management Review*, 25: 760-776.
- Lovelock, J. (2006), *The Revenge of Gaia. Earth's Climate Crisis and the Fate of Humanity*, s. l.: Perseus Book Group.
- Meadows, D. H., Meadows D. L. Randers J. & Behrens, W. W. (1972), *The Limits to Growth*, s. l.: Universe Books.
- Medina, E. (2011), *Cybernetics Revolutionaries*, s. l.: MIT Press.
- MIT Sloan Management Review and Boston Consulting Group (2011), "Sustainability: the 'Embracers' Seize Advantage", s. d.
- Ponzi, L. & Koenig, M. (2002), "Knowledge Management: another Management fad?" En: *Information Research*, 8, 1.

- Quinn, R. E. (1998), *Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, s. l.: Jossey Bass.
- Ramirez, G. A. (2012), "Sustainable Development: Paradoxes, Misunderstandings and Learning Organizations". En: *The Organizational Learning*, 19, 1: 58-76.
- Restrepo, L., Vélez, R., Méndez, C., Rivera H., & Mendoza, L. (2009), "Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas". Documento de investigación, 39, Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Senge, P., Smith B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. (2010), *The Necessary Revolution*, New York: Broadway Books.
- Slaper, T. (2011), "The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? En: *Indiana Business Review*, Spring.
- Smith W. K. & Lewis, M. W. (2011), "Toward a Theory of Paradox: a Dynamic Equilibrium Model of Organizing". *Academy of Management Review*, 36, 2: 381-403.

Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas

Main Human Resource Practices
of Successful Industrial SMEs

Principais práticas de recursos humanos
das MPEs industriais de sucesso

Liliana Rocío López Suárez*
Jesús Tricás Peckler**
Rubén Toledano O'Farril***

Fecha de recibido: 13 de junio de 2012
Fecha de aprobado: 22 de enero de 2013

Para citar este artículo: López Suárez, Liliana Rocío; Tricás Peckler, Jesús, y Toledano O'Farril, Ruben (2013). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad & Empresa* No. 23, p. 19-43.

* IQS School of Management, Universitat Ramon Llull, Barcelona, España. Licenciada en Relaciones Industriales por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Estudiante de postgrado e investigadora del Departamento de Gestión Empresarial, y doctoranda en Economía y Empresa. Correo electrónico: lilialopez@iqs.edu

** IQS School of Management, Universitat Ramon Llull, Barcelona, España. Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Ramon Llull. Ingeniero químico IQS, MBA. Decano de IQS School of Management, y catedrático de la Universitat Ramon Llull. Correo electrónico: jesus.tricas@iqs.edu

*** Departamento de Economía, Administración y Mercadología, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Guadalajara, México. Doctor en Gestión del Conocimiento por la Robert Gordon University de Escocia. Profesor investigador y coordinador de la Licenciatura en Relaciones Industriales. Correo electrónico: ruben@iteso.mx

RESUMEN

El éxito competitivo de la PyME depende en parte de la buena gestión de recursos humanos, por lo que no darle el valor que requiere constituye una de las principales causas de fracaso de estas empresas. La responsabilidad de la gestión eficaz de los recursos humanos recae fundamentalmente en los directivos. La presente investigación tiene como objetivo identificar los estilos de dirección y las principales prácticas de recursos humanos que llevan a cabo las PyMEs industriales exitosas de México y España. Para alcanzar los objetivos antes reseñados, se ha realizado un análisis documental, así como entrevistas en profundidad a expertos en el área de recursos humanos. En este trabajo se presentan los principales resultados con respecto a las prácticas mencionadas.

Palabras clave: PyME, recursos humanos, RRHH, estilos de dirección, competitividad.

SUMMARY

The competitive success of SMEs depends in part on the proper management of human resources, and not giving them the value required is the main cause of failure of these companies. The effective management of human resources is mainly a managers' responsibility. This research aims to establish a framework of study by defining the concept of "successful industrial SMEs" in Mexico and Spain, and identifying leadership styles and key human resource practices. The research methods include a documentary analysis and in depth interviews with experts in the field of human resources. This paper presents the main results with regard to these practices.

Keywords: SMEs, human resources, HR, leadership styles, competitiveness.

RESUMO

O sucesso competitivo da MPE (Micro e Pequena empresa) depende em parte da boa gestão de recursos humanos, pelo que não lhe dar o valor que requiere constitui uma das principais causas de fracasso destas empresas. A responsabilidade da gestão eficaz dos recursos humanos recai fundamentalmente nos diretivos. A presente pesquisa tem como objetivo identificar os estilos de direção e as principais práticas de recursos humanos que levam a cabo as MPES industriais de sucesso do México e da Espanha. Para alcançar os objetivos antes resenhados, tem se realizado uma análise documental, assim como entrevistas em profundidade aos expertos na área de recursos humanos. Neste trabalho apresentam-se os principais resultados com respeito às práticas mencionadas.

Palavras chave: MPE, recursos humanos, RRHH, estilos de direção, competitividade.

INTRODUCCIÓN

El estudio de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) ha tomado mucha fuerza al conformar, en el ámbito internacional, una gran importancia en la economía global. En términos de crecimiento económico, la International Finance Corporation (IFC) puso de manifiesto en agosto de 2009 que las PyMEs “[...] representan el 97% de las empresas y más del 50% del empleo en todo el mundo” (IFC, 2009). También, la OCDE en su página web declara que dentro de sus economías representan el 95% de las empresas y el 70% del empleo. Sin embargo, su creación no garantiza la permanencia y éxito en el mercado. Estudios revelan que sobreviven menos de un 50%, después de los primeros diez años de operación (García, Portales, Camacho & Aradia, 2010). Estos datos subrayan la importancia de las PyMEs, por el gran apoyo que representan para la generación de empleo y riqueza en cada país, dando como resultado el desarrollo económico y productivo (Aragón & Rubio, 2005).

La constatación de estos hechos ha llevado a que en las estructuras de algunos gobiernos existan entidades de apoyo especial para las PyMEs. Sin embargo, los apoyos gubernamentales no son la única pieza para que alcancen el éxito, o inclusive subsistan. Para ello, deben desarrollar e implantar estrategias competitivas. Aragón y

Rubio (2005) afirman que “[...] los principales factores críticos de éxito encontrados en la literatura y en el medio profesional son activos intangibles, concretamente en la gestión financiera, los recursos tecnológicos y la innovación, la calidad, la dirección y gestión de los RRHH, la flexibilidad de la estructura organizativa, los sistemas de información, y las alianzas y acuerdos de cooperación”.

Cada uno de los aspectos anteriores influye en mayor o menor medida, pero si se analizan los resultados por sectores, se puede afirmar que el éxito competitivo de la PyME depende fundamentalmente de los recursos poseídos, la habilidad para coordinarlos, y el sector en el que se actúa (Mauri & Michael, 1998).

Sin embargo, McEvoy (1984) comenta que una de las principales causas del fracaso de las PyMEs recae en la mala gestión de los RRHH, a la que con frecuencia no se le da el valor que representa. La conclusión se ratifica con los resultados obtenidos en la investigación de Rubio y Aragón (2008), y es consistente con las conclusiones de Hornsby y Kuratko (2003).

De ahí el interés por examinar la gestión y las prácticas de RRHH en la PyME, entendiendo como una buena gestión “[...] la utilización de prácticas que permitan atraer candidatos cualificados, retener y motivar

a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa” (Ordiz citado en Carrasco y Rubio, 2007).

Consecuentemente, como dicen Habbershon, Williams y MacMillan (2003), coincidiendo con la mayoría de las investigaciones en RRHH, hay que destacar la importancia de los RRHH como factor crítico de éxito y como fuente de ventaja competitiva sostenible, al tener la capacidad de agregar valor a los procesos productivos, siendo el personal uno de los capitales más valiosos en la organización.

Asimismo, otro aspecto importante por considerar es el estilo de dirección organizacional, es decir, las personas que determinan las estrategias y trazan la orientación de las PyMEs. Además, según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001), “Todos los directivos, independientemente de su área funcional, de su posición en la jerarquía y del tamaño de la empresa en la que trabajan, deben resolver eficazmente las cuestiones relativas a los RRHH porque estas cuestiones son la esencia de ser un buen directivo”.

Se ha establecido como objetivo en este trabajo determinar las prácticas de RRHH que llevan a cabo las PyMEs industriales exitosas y su relación con la dirección de la organización.

La investigación se ha estructurado en tres capítulos. En el primero se realiza la revisión de la literatura sobre la PyME industrial exitosa, así como su situación en México y España. A continuación, se tratan las estrategias como factor determinante para el éxito competitivo. Posteriormente, se definen los estilos de dirección considerados determinantes para llevar a cabo una buena dirección, sobre todo en lo que se refiere a la gestión de RRHH. Por último, se dan a conocer las principales prácticas llevadas a cabo para el éxito de la organización.

En el segundo capítulo, se expone la metodología de investigación, el estudio cualitativo llevado a cabo mediante entrevistas en profundidad, y el tercer capítulo da a conocer los interesantes resultados de las entrevistas. Todo ello conduce a las conclusiones, donde se muestran las novedades encontradas al comparar la revisión literaria y las opiniones expresadas por los expertos. Por último, se exponen las futuras líneas de investigación tras la realización de este trabajo.

I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A. PyME industrial exitosa

Es difícil establecer una definición para las PyMEs ante la gran variedad de conceptos que existen para hacer

referencia a ellas. No obstante, a pesar de la heterogeneidad mundial, se hace uso de la propuesta por la Comisión Europea (2003), aunque con una pequeña modificación. Por ello, se definen en este trabajo como aquellas empresas que tienen entre 10 y 250 trabajadores, excluyendo las microempresas y prescindiendo de los volúmenes de facturación, al no ser equiparables los niveles entre México y España.¹

Asimismo, las PyMEs mexicanas y españolas han demostrado tener un gran papel dentro de sus economías, al conformar más del 99% de las empresas. Las empresas del sector industrial estudiadas en 2004 revelan datos de su contribución en las economías nacionales de España y México, donde la industria cuenta con valores por encima del 8% en unidades económicas a escalas nacionales, mientras que las PyMEs industriales representan mínimo el 0,9% del total de empresas. Sin embargo, este bajo porcentaje representa dar empleo en México a aproximadamente 7 de cada 100 personas. Además, la industria aporta al PIB en México aproximadamente un 18%, mientras que en España la participación solo es del 14,2% (INEGI, 2006; DIRCE en INE, 2011).

Un dato interesante del INEGI (2006) detalla que según va decreciendo el tamaño de la empresa, el número de no remunerados aumenta, por lo que a pesar del gran número de empresas micro, las que más contribuyen con retribución al personal son las PyMEs.

Si bien cada empresa cuenta con características propias, Rodeiro y López (2007) afirman que “[...] una PyME se determina por los recursos humanos limitados y poco especializados, aunque con un alto grado de adaptabilidad”. Además, las empresas son en su mayoría familiares (CIPI, 2003; Rodríguez & Martínez, 2006), con formas de organización flexibles, con una dinámica empresarial impredecible, y con alto nivel de dependencia interno y externo (Amalia & Ortiz, 2008).

Por ello, la conceptualización de la PyME industrial exitosa, que es el objeto de estudio, pasa por aclarar qué es éxito competitivo. Rubio, (citado en Carrasco & Rubio, 2007) lo refirió como “[...] la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, conseguir una posición competitiva favorable que permita

1 Las PyMEs han demostrado tener un gran papel dentro de las economías, al conformar más del 99% de las empresas en países como México y España. Hay que hacer notar que las PyMEs españolas son aquellas con una ocupación de entre 10 y 249 personas, mientras que para el caso de las mexicanas, por la segmentación encontrada en la base de datos establecida por el INEGI y otros estudios realizados, se considera PyME la empresa que tiene entre 11 y 250 empleados.

obtener un desempeño superior al de los competidores”.

Si consideramos que la medida más utilizada para evaluar el éxito competitivo es la rentabilidad económica (Aragón & Rubio, 2009), esta será el criterio seguido en esta investigación como índice cuantitativo, pese a los inconvenientes que pueda presentar.²

Para abarcar el éxito competitivo, se debe determinar qué factores explicativos hay. Algunos autores lo abordan desde la homogeneidad entre empresas, partiendo de sus factores internos o externos. Gautam, Barney y Muhanna (2004) comentan que no fue sino hasta los años ochenta cuando fijaron que los niveles de éxito a los que una empresa ha llegado se deben a su parte interna. Esto se logró tras haber analizado que las ventajas competitivas sostenibles tienen relación con el rol que desempeñan los recursos y las capacidades, y, por lo tanto, explican su éxito competitivo (Gautam et al., citado en Rubio & Aragón, 2008).

B. La estrategia como factor para el éxito competitivo

De Obesso y Sainz (1999) definen la estrategia como un proceso perma-

nente de identificación de recursos de la empresa, que permite ser más eficiente y eficaz ante la competencia, y desarrollar asimismo una oferta de valor única.

En relación con la teoría de recursos y capacidades, una de las estrategias que se puede utilizar es la escuela de la visión estratégica basada en recursos (Resource-Based View, RBV, por sus siglas en inglés), que se deriva de las diez escuelas de formación de la estrategia, estudiadas por Mitzberg, Ahlstrand y Lampel (1998). Según Olavarrieta (1995), esta estrategia “[...] centra la razón del éxito de las empresas en su conjunto de activos y no en el atractivo de la industria en que participa”.

Hay que considerar que las estrategias de Porter parten del análisis DAFO de las organizaciones. Por lo tanto, se deben tener en cuenta las oportunidades y amenazas (factores externos), y las debilidades y fortalezas (factores internos) que se interrelacionan entre sí, para que los RRHH sean quienes ejecuten las acciones de la empresa, y aprovechen de una manera eficiente y eficaz los recursos estratégicos de la organización. Como conclusión de lo anterior,

2 Entre ellos, destaca la posibilidad de subjetividad en su cálculo, como consecuencia de las múltiples y diversas variables que puedan utilizarse para saber cuál es el beneficio de la empresa, así como para saber con precisión cuál es el denominador (inversión realizada) (Aragón & Rubio, 2009) y el horizonte temporal considerado.

se formulan las estrategias genéricas (Suárez-Núñez, 2002).

Las estrategias genéricas se fundamentan en saber que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia y que el principal logro llega cuando la empresa hace su elección (Porter, 1987). Desafortunadamente, no concretar en alguna estrategia, o tratar de llevar a cabo estrategias de todo tipo, no da ninguna ventaja competitiva, inclusive es algo que lleva a la mediocridad estratégica y a estar por debajo del desempeño promedio.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) comentan que el éxito de la estrategia dependerá del contexto y la situación en que se implementa, por lo que los factores clave que deben de considerar las empresas en el momento de determinar cuáles tendrán un efecto positivo sobre sus resultados son:

1. El ajuste entre las estrategias de RRHH y las estrategias globales de la organización.
2. El grado en que la estrategia de RRHH está en sintonía con el entorno en que se mueve la empresa.
3. El ajuste entre la estrategia de RRHH y las características de la organización.

4. El grado en que la estrategia de RRHH permite aprovechar las competencias distintivas de la empresa.
5. La coherencia de las estrategias de RRHH entre sí.

Teniendo en cuenta que

[...] en la pequeña empresa la posición dominante del directivo propietario puede dar lugar a una cultura centrada en sus valores personales; la estrategia o la ausencia de ella será la buscada por el directivo propietario. Adicionalmente, la estrategia centrada en la visión del directivo puede ser muy efectiva si éste es capaz de articularla y hacerla atractiva a los demás, pero cuando en la pequeña empresa existe personal preparado y motivado, éste pedirá participar en la definición de la estrategia y el directivo normalmente se mostrará reacio a la delegación de esta importante atribución. En la gran empresa, el problema reside en la separación entre la concepción y la instrumentación de la estrategia; por lo tanto, las estrategias están fragmentadas” (Bridge, O’Neill y Cromie, 1998, p. 143-144).

En resumen, se puede ver que la estrategia es un factor determinante y fundamental, como su mismo concepto lo dice. Contribuye al éxito de las PyMEs por el hecho de elegir la estrategia correcta, en el momento

correcto, siempre y cuando se tenga noción de los recursos y la situación en la que se está. También es determinante al saber que el decisor y ejecutor de la estrategia tiene que ver con la gestión de RRHH, al ser el personal de las organizaciones quienes desempeñan las acciones.

C. Estilos de dirección

De acuerdo con los resultados de los estudios realizados por el Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa en México (CIPI, 2003), y el estudio de estrategias e innovación de la PyME industrial en España, realizado por AECA-DGPYME (García et al., 2004), la edad del directivo se sitúa entre los 40 y los 59 años para México, y 48 años en promedio para España, dando una media muy parecida entre ambos países. Mayoritariamente, los directivos tienen estudios de formación universitaria completa: en México un 48%, mientras que en España, un 52,5%. Por último, en ambos casos, son hombres, en su mayoría, quienes dirigen las PyMEs.

Se utiliza entonces el término de *dirección*, por su relación con lo que hacen los directivos en el trabajo. Según comentan Araujo y Suárez (2007), aunque son muchas las publicaciones que hablan de la dirección, son pocos los trabajos que indagan metódicamente sobre las conductas que adoptan los directivos en su tra-

bajo; asimismo, otros autores como Kotter (1999) encuentran poca similitud entre la teoría y la práctica.

Hay dos líneas de investigación que estudian el trabajo directivo. La primera es la aproximación normativa o clásica, que estudia lo que deberían hacer los directivos en sus puestos de trabajo, mientras que la segunda es la descriptiva, que señala qué es lo que hacen los directivos (Tordera, 1996). Hay que agregar una tercera línea, de Quinn, Faerman, Thompson y McGrath (1996), quienes proponen “[...] un conjunto de roles que los directivos deben desempeñar para desarrollar las funciones directivas”. Este trabajo se fundamentará en este último planteamiento, al ser uno de los modelos que de manera más completa ha propuesto roles directivos, cuya validez y fiabilidad se ha visto comprobada en repetidas ocasiones (por ejemplo: Pearce, Kramer & Robbins 1997; Dimmock, 1999; Lessem y Baruch, 1999; Schim, Lusch & Goldsberry, 2002; Araujo & Suárez, 2007).

Quinn et al. (1996) plantean ocho roles para describir la actividad directiva, siendo: innovador, *broker*, productor, director, coordinador, monitor, facilitador y mentor. Cada rol se relaciona con un modelo de estilo de dirección específico (véase figura 1).

Para tener un marco de referencia del modelo y su aplicación a las PyMEs,

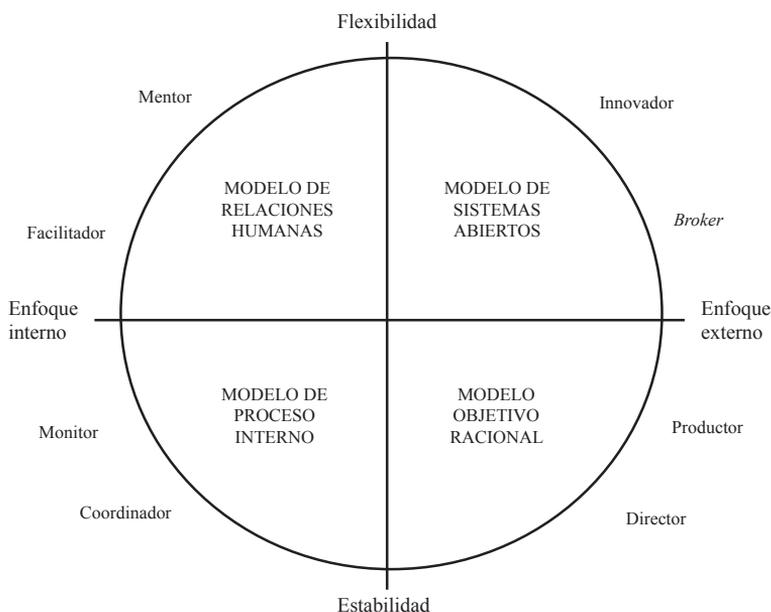


Figura 1. Modelo de roles directivos de Quinn et al. (1996)

Fuente: Quinn et al. (1996).

partimos de los resultados obtenidos en un estudio sobre la implementación de este modelo a PyMEs exportadoras canarias que tiene como objetivo “[...] (Araujo & Suárez, 2007), explorar la relación potencial entre el estilo directivo del decisor de una PyME y el éxito exportador de la misma”.

La muestra presentó la reducción de la dimensión de los roles directivos, a través del análisis factorial a cuatro factores explicativos, dando como resultado 1) la dirección orientada al desempeño, 2) la dirección orientada al empleado e innovadora,

3) la dirección de proceso interno y 4) la dirección delegativa (Araujo & Suárez, 2007). La tabla 1 explica el resultado obtenido de cada factor de los roles de los directivos de PyMEs exportadoras en Canarias.

Aún suponiendo que el factor 2 (dirección orientada al empleado e innovadora) sea el que brinde una orientación total al recurso humano, todos tendrían que determinar qué prácticas de RRHH llevan a cabo según sus prácticas de dirección y, con ello, el rol que el directivo desempeña.

En resumen, se busca la relación de las estrategias directivas y de gestión de RRHH con resultados de competitividad, según Fernández, Castresana y Fernández (2006) “[...] la dirección estratégica de los recursos humanos en las PyMEs suscita hoy un interés creciente por parte de los directivos”.

Con los resultados de Araujo y Suárez se puede ver que principalmente los directivos españoles se agrupan bajo cuatro factores de roles directivos, que son los de 1) dirección orientada al desempeño, 2) dirección orientada al empleado e innovadora, 3) dirección de proceso interno, y

4) dirección delegativa. Además, según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001) “Todos los directivos, independientemente de su área funcional, de su posición en la jerarquía y del tamaño de la empresa en la que trabajan, deben resolver eficazmente las cuestiones relativas a los RRHH porque estas cuestiones son la esencia de ser un buen directivo”.

D. La gestión de recursos humanos

Para alcanzar el éxito competitivo, se consideran de mucha importancia los recursos estratégicos enfocados a diversos aspectos (Rubio & Aragón,

Tabla 1. Explicación de factores de los roles directivos

<i>Factores</i>	<i>Roles</i>	<i>Explicación</i>
Factor 1: dirección orientada al desempeño.	Abarca 7 de los 8 roles, que son los de productor, director, facilitador, mentor, innovador, monitor y <i>broker</i> .	La combinación de roles que representa, implica un estilo directivo que enfatiza la orientación y concentración hacia la tarea, así como la clarificación de expectativas a través de procesos tales como la planificación, el establecimiento de metas, o la definición de roles y tareas.
Factor 2: dirección orientada al empleado e innovadora.	Agrupar la mayoría de los ítems relacionados con el rol de mentor e innovador.	Asociado a un estilo preocupado por el personal, y donde el directivo se muestra sensible, abierto y equitativo en su trato, e innovador.
Factor 3: dirección de proceso interno.	Comprende los roles de monitor y coordinador, que se engloban en el modelo llamado “proceso interno”.	Relacionados con la definición de responsabilidades, el establecimiento de medidas, la documentación, o la obtención de datos.
Factor 4: dirección delegativa.	Conformado por cinco ítems relacionados con los roles de director, productor, facilitador y <i>broker</i> .	Tiene que ver con una clara orientación hacia el logro o los resultados por parte del directivo, pero con un estilo claramente delegativo.

Fuente: elaboración de los autores con base en Araujo & Rubio (2007).

2006). No obstante, no valorar la importancia de los RRHH puede representar una de las principales causas de fracaso en las PyMEs (McEvoy, 1984). Además, si se considera que el éxito competitivo de estas depende de la buena gestión de los RRHH, “[...] la responsabilidad de la utilización eficaz de los recursos humanos es fundamentalmente de los directivos. De aquí que todos los directivos sean directores de personal” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

En definitiva, el éxito competitivo de la PyME depende de la buena gestión de los RRHH. Diversos autores han enfatizado el importante papel de diversas prácticas, tanto en lo referente a la retribución, como a la formación y desarrollo, trabajo en equipo, la evaluación del rendimiento, la selección de personal o las prácticas de contratación, formación y desarrollo de la carrera profesional.

Después de analizar los principales trabajos, teóricos y empíricos, desarrollados sobre prácticas de RRHH, los autores Carrasco y Rubio (2007) elaboraron un cuestionario con 43 prácticas específicas, procedentes de siete prácticas generales de RRHH, en relación con su influencia de éxito en las PyMEs. Dichas prácticas son “[...] aquellas más acordes con las exigencias del mercado, es decir, prácticas más profesionalizadas o mejores prácticas”. Las principales prácticas generales son: 1) el diseño

de puestos de trabajo; 2) el trabajo en equipo; 3) el reclutamiento, selección y contratación; 4) la formación/capacitación del personal; 5) los planes para el crecimiento y promoción del personal; 6) la valoración del rendimiento/desempeño laboral, y 7) la gestión retributiva.

Nótese que en las siete prácticas generales anteriormente mencionadas, no aparecen aquellas relacionadas con la terminación de la relación laboral ni con la responsabilidad social corporativa (ética y sostenibilidad). En este estudio, se considera apropiado añadir la primera, aunque no la segunda, por estar relacionada con múltiples factores.

En las PyMEs se debe establecer una buena gestión y dirección de RRHH que permita asegurar una mano de obra motivada, formada y capaz de producir eficientemente. Como dice González (2008), la manera de dirigir los RRHH influirá sobre el éxito que alcanzan las empresas, porque si utilizan un conjunto de prácticas de RRHH de alto rendimiento repercutirá sobre la eficacia organizativa obteniendo mejores resultados que aquellas que no las emplean.

Finalmente el estudio de Gómez [...] señala los pasos que deberían dar las empresas para fomentar una relación eficaz entre el directivo y el área de RRHH:

- Analizar el lado personal de la productividad.
- Considerar a los profesionales de RRHH como asesores internos que pueden ofrecer consejos y apoyo valioso que mejoran la dirección de las actividades.
- Infundir un sentido compartido de destino común en la empresa.
- Exigir cierta experiencia directiva como parte de la formación de los profesionales de RRHH.
- Implicar de forma activa a los altos directivos de la corporación y las divisiones a la hora de formular, implantar, y revisar todos los planes y estrategias de RRHH en estrecha colaboración con el departamento de RRHH.
- Exigir que los altos ejecutivos de RRHH participen, de igual a igual, con los demás directivos clave de las diversas áreas funcionales implicadas en el diseño de la dirección estratégica de la empresa.

Los RRHH gestionados adecuadamente son una de las principales causas de éxito en la gestión de toda empresa. Es por ello que será determinante la elección y ejecución de ciertas prácticas que le permitirán ser más eficiente y eficaz en relación con la competencia. Esto, aunado a la buena dirección de la organización,

será determinante para el éxito de la misma, considerando que el director general es el responsable de la dirección adecuada del personal.

II. METODOLOGÍA

Este capítulo detalla la metodología implementada en el estudio cualitativo, llevado a cabo mediante entrevistas en profundidad; además, se explica la población, la muestra, la recolección de información, la herramienta utilizada, su implementación y validez.

A. La población

Con la intención de tener una visión más amplia y madura de lo que pasa en el área de RRHH desde la experiencia, se contactaron expertos para las entrevistas con los siguientes criterios:

- Área de conocimiento: RRHH.
- Ubicación: México y España.
- Cantidad: 10 expertos, 50% procedentes de cada país.
- Puestos: directivos.
- Años de experiencia en RRHH: mínimo 20.

B. La muestra

La técnica implementada para llegar a los expertos fue la de *bola de nieve*,

la cual consiste en partir de algunos informantes conocidos y lograr que ellos presenten a otros, del mismo modo en que en una red social se van ampliando los contactos.

De los datos de clasificación obtenidos de la entrevista y de los CV³ se deduce que nuestro entrevistado tiene una larga experiencia en el área de RRHH (31 años en promedio); la mayoría trabaja o trabajó en empresas de gran tamaño; en partes iguales desempeña o desempeñó su cargo en los sectores de servicios e industria; su posición empresarial ha sido en cargos de alta responsabilidad; su formación está enfocada en estudios en psicología y RRHH, y ha procurado tener un proceso de aprendizaje continuo —nueve de los diez expertos tienen como mínimo el grado de máster. Además, muchos de ellos, para ampliar su campo de acción, se han enfocado en transmitir sus conocimientos como consultores y profesores a nivel de postgrado—.

C. Diseño y preparación de las entrevistas

La técnica de indagación para recoger la información de los expertos fue la entrevista cualitativa en profundidad, al ser un método flexible y dinámico, no estructurado, no di-

rectivo, no estandarizado y abierto. Por lo tanto, se realizaron encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras, buscando obtener una descripción más completa (Taylor & Bogdan, 1987; Ruíz, 1996).

Las entrevistas fueron desarrolladas con preguntas abiertas, semi-estructuradas.⁴ A excepción de dos que se llevaron a cabo de forma virtual, todas fueron realizadas personalmente. Las entrevistas persiguieron los siguientes objetivos:

- Conocer la opinión general de los expertos sobre la gestión de RRHH.
- Precisar desde la experiencia cuáles son las principales prácticas de RRHH que se consideran pertinentes para que una PYME industrial sea exitosa.
- Destacar las maneras en que influyen en el éxito aspectos intangibles que intervienen en la gestión de RRHH.
- Desvelar las prácticas de RRHH que los expertos consideran que

3 Se solicitó el *curriculum vitae* de manera breve para ampliar la información del entrevistado, pudiendo comprobar la razón porque fue seleccionado, en función de su trayectoria.

4 Las preguntas de la entrevista se encuentran en el apartado III. Resultados.

en el momento de la implementación tienen mayor dificultad para la PyME.

- Identificar la perspectiva a futuro de los expertos sobre la PyME industrial.

Las entrevistas se realizaron a través de encuentros presenciales entre el investigador y cada uno de los informantes, con miras a entender su perspectiva en relación con sus propias experiencias.

D. Pretest y ajuste de la entrevista

Una vez configurada la entrevista y su guión, se hizo un pretest al primer entrevistado, aprovechando la experiencia que tiene para reformular algunas de las preguntas, ampliar conceptos referidos a las prácticas de RRHH o los factores de éxito, y acotar el contenido de la entrevista.

Una vez realizada esta entrevista, se reformularon las preguntas de forma definitiva, donde se tomó la decisión de incorporar la práctica de *terminación de la relación laboral* y dejar aparte la *responsabilidad social empresarial* que también fue sugerida.

E. Realización y verificación de la entrevistas

A los entrevistados se les envió una carta para pedir su colaboración en la

investigación vía correo electrónico, y, una vez aceptada, se les contactó vía telefónica para poder concertar la entrevista.

Las entrevistas se realizaron entre mayo y octubre de 2010. De las 10 entrevistas realizadas, 2 se efectuaron por medios electrónicos, y 8 de manera presencial, con una duración de 45 a 90 minutos cada una.

Una vez efectuadas las entrevistas, se procedió a realizar resúmenes de las mismas, las cuales fueron remitidas a los expertos para que validaran la información que contenían. Una vez aprobadas, se consideraron como definitivas y se procedió a un estudio transversal, el cual permitió relacionar y sintetizar la información.

F. Validación de las entrevistas

Se han considerado los criterios expuestos por Guba y Lincoln (1982) en su tesis doctoral para la validación de las entrevistas a los expertos.

1. Veracidad

Asumiendo que el criterio de veracidad corresponde a validez interna en el paradigma positivista, y credibilidad en el paradigma naturalista, se fundamentó la validez de la entrevista realizada en los siguientes aspectos:

- Solvencia personal y profesional de todos los encuestados. hecha de la revisión del temario ya mencionada.
- Objetivos claramente definidos y temario en función de los mismos. Sin embargo, la consistencia se ve fuertemente avalada por la retroalimentación proporcionada por los entrevistados sobre el borrador de la entrevista, confirmando que la transcripción refleja fielmente las opiniones expuestas.
- Temario revisado por expertos (uno en metodología y uno en RRHH).
- Revisión posterior por parte de los expertos entrevistados en la versión del resumen de su entrevista.

2. Aplicabilidad

La aplicabilidad considerada como posibilidad de generalizar no tiene sentido en este caso. Las opiniones manifestadas se refieren a unas experiencias profesionales personales y deben interpretarse en este contexto. En general, los temas tratados en la entrevista se refieren a situaciones u opiniones, siendo por lo tanto inalterables. Además, el objetivo de la entrevista era descubrir nuevas visiones y aspectos no contemplados, sin tratar de extrapolar la validez de los comentarios como norma general.

3. Consistencia

Traducida en el paradigma positivista como fiabilidad, y en el paradigma naturalista como auditabilidad, no cabe en este caso hablar de repetibilidad ni de auditoría, excepción

4. Neutralidad

En ningún momento se buscó neutralidad frente al entrevistado. Las opiniones emitidas eran valiosas por proceder de quienes las emitían y, por lo tanto, están reforzadas por el carácter personal de las mismas, lejos de cualquier significación estadística o impersonal. En cualquier caso, se mantuvo la neutralidad por parte de la entrevistadora, registrando las opiniones expresadas, sin tratar de inducir ninguna respuesta.

G. Tratamiento de los resultados

La información, aunque era muy diversa, contenía opiniones coincidentes, por lo que se realizó un resumen para concretar la opinión de la mayoría respecto a las preguntas 1, 4, 5, 6 y 7. También se realizaron matrices para las preguntas 2 y 3, clasificando la información por práctica de RRHH (pregunta 2) y por aspecto, que influye en el éxito (pregunta 3), de manera que quedaran agrupadas

por la similitud de contenidos a partir de lo expuesto por los diez expertos.

III. RESULTADOS

La información proporcionada durante las entrevistas en profundidad con los expertos, fue sumamente interesante, valiosa y provechosa tanto para la investigación como para cualquiera que esté involucrado con los RRHH.

Para conocer cuál es la perspectiva general del experto entrevistado hacia la gestión de RRHH, se ha preguntado⁵ cuáles son las características principales de la gestión de recursos humanos. Algunas de las respuestas más significativas son:

- Atraer, desarrollar y retener, pero también remunerar.
- Regresar a las raíces de los objetivos de RRHH.
- Pensar por lo que se trabaja.
- Reconocer el enfoque en el valor que dan las personas como factor estratégico.
- En las PyMEs más profesionales, se espera que RRHH se convierta en un asesor del desarrollo de las personas y de la organización,

pero sin autoridad, porque el empresario quiere seguir decidiendo.

- Diferenciarse y formar al personal a partir de los sistemas de valores de la organización.

Se han utilizado las prácticas de RRHH: 1) descripción de puestos de trabajo; 2) trabajo en equipo; 3) reclutamiento, selección, contratación y plan de acogida/inducción; 4) formación/capacitación del personal; 5) planes para el desarrollo y promoción del personal; 6) valoración del rendimiento/desempeño laboral; 7) política retributiva, y 8) terminación de la relación laboral, las cuales, según Carrasco y Rubio (2007), “[...] muestran que el éxito de las PyMEs está significativamente influenciado”.

La pregunta 2 (tabla 2) se orientó hacia qué aspectos de las prácticas anteriormente mencionadas consideran que conducen a la PyME a tener un mejor modelo de gestión que le permita ser más productiva y satisfacer mejor al cliente.⁶

Como pregunta 3, se buscó averiguar de qué manera uno de los diversos aspectos intangibles, como lo es la dirección, influye en el éxito de las PyMEs industriales, destacando lo siguiente:

5 Pregunta 1.

6 Solo se encuentran las opiniones que se expresan en mínimo dos ocasiones.

Tabla 2. Opiniones de los expertos sobre las prácticas de RRHH

<i>Prácticas de recursos humanos</i>	<i>Expertos que opinaron</i>
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	
Con esquemas flexibles	4
Clarificando las distribuciones de tareas, responsabilidades, actividades, expectativas, roles y responsabilidad	3
Por competencias	2
Bien definida con relación a la cultura, las funciones y los procesos	2
Desarrollada a través de indicadores, objetivos y estándares que contribuyan a la estrategia	2
FORMACIÓN / CAPACITACIÓN DE PERSONAL	
Establecer el retorno de inversión para la empresa	2
Hacerlo de manera actual, activa y participativa	2
Alinearlo al plan estratégico de la organización y del negocio	2
PLANES PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL	
Desarrollar un plan de sucesión, esquemas de desarrollo o identificar el talento	4
Identificar el qué y el quién se va a desarrollar	3
Basarse en las evaluaciones de desempeño	2
Fidelización del personal	2
Pensar en el desarrollo interno	2
POLITICA RETRIBUTIVA	
Considerar lo que cotiza el mercado	4
Pago fijo y variable	4
Basarse en el convenio colectivo	3
Establecer un convenio del sector para gratificaciones extras	2
Reconocer el rendimiento y la contribución del empleado o el grupo	2
SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y PLAN DE ACOGIDA (PROCESO DE INDUCCIÓN)	
Considerar el perfil, los proyectos, las expectativas y la cultura de las personas, y hacerlos compatibles con los de la empresa	4

Continúa

<i>Prácticas de recursos humanos</i>	<i>Expertos que opinaron</i>
Externalizar el proceso (<i>outsourcing</i>)	3
Proporcionar un training inicial	2
TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL	
Planificar y gestionar con asertividad y respeto	4
De acuerdo a las leyes laborales (como mínimo)	4
Tarea externalizada (<i>outsourcing</i>)	2
Ser claros en los planteamientos y saber las condiciones de la terminación	2
TRABAJO EN EQUIPO	
Estimular la cooperación (orientar y dar formalidad al trabajo colectivo)	4
Con cometidos claros y en beneficio del objetivo final	4
Identificar al líder	3
Con buena coordinación	2
VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO/DESEMPEÑO LABORAL	
Premiar valorando el rendimiento en relación con los objetivos, indicadores, y con las expectativas alcanzables, concretas y visibles	5
Retroalimentar, para beneficio del empleado y la empresa	3
Ligarlo a los objetivos individuales, grupales y empresariales	2
Dar seguimiento y control	2
Formalizar un método de alineación de acuerdo a la importancia y complejidad de las responsabilidades y las estrategias	2

Fuente: elaboración propia.

El aspecto *dirección* tiene muchas maneras de influir en el éxito de las empresas. Al respecto, hay algunas opiniones que los expertos han compartido: tres opinan que el directivo lo hace desde un rol de guía; dos dicen que el directivo debe hacer equipo, que debe ser coherente, tener visión, saber comunicar y ser un ejemplo. Mientras que en solo una

ocasión se expresa que el directivo debe actuar con entusiasmo, tenacidad y honestidad, no desmotivando, con conciencia hacia los trabajadores; enfocarse en procedimientos; preguntar en lugar de dar órdenes; lograr un sentimiento de orgullo de los empleados por la organización; lograr que se hagan las tareas encomendadas; buscar la participación;

alinear a los empleados con el plan estratégico de la organización; desarrollar en los mismos competencias para profesionalizarlos, y llevar a cabo una capacitación hacia su personal.

A continuación, se cruzan los datos de las entrevistas con los factores de dirección, según Araujo y Suárez (2007):

1. Dirección orientada al desempeño
2. Dirección orientada al empleado e innovadora
3. Dirección de proceso interno
4. Dirección delegativa

Se observa que once comentarios sobre los estilos de dirección mencionados por los expertos se enfocan principalmente en la dirección orientada al empleado e innovadora, seis están orientados al desempeño, tres están agrupados en torno a la dirección delegativa, y, por último, dos estilos se orientan a la dirección de proceso interno.

Como pregunta 4, se consideró dar la oportunidad de ampliar la categoría de prácticas, por lo que se les preguntó si consideraban que hacía falta incluir alguna otra práctica diferente a las antes mencionadas, a lo que los entrevistados mencionaron lo siguiente:

- Responsabilidad social empresarial (ética, sustentabilidad, etc.)
- Comunicación
- Evaluación y reconocimiento de los éxitos
- Análisis y aprendizaje de los fracasos
- Diseño de la organización
- Sistemas de comercialización

A partir de la experiencia del entrevistado, se ha formulado como pregunta 5 qué práctica puede ser de difícil implementación, a pesar de que represente una oportunidad de éxito para la empresa, y a la que, por lo tanto, se deba prestar particular observación. Se muestran de manera resumida las opiniones de los expertos a partir de cuatro categorías que se describen detalladamente:

- Los sistemas de evaluación: por la creencia en la evaluación subjetiva; porque nos cuesta hablar de nosotros mismos y aceptar que nos evalúen, ya que eso nos puede suponer un cambio.
- Las políticas retributivas o el también llamado sistema de compensación: porque no hay estandarizaciones para retribuir al personal en relación con objetivos; porque se tiende a ignorar al responsable

de RRHH negociando directamente con el jefe, para que haya equidad.

- El desarrollo: en las PyMEs debe matizarse su influencia debido a su estructura organizacional y los pocos niveles (ej. desarrollo horizontal).
- El trabajo en equipo: por la falta del compromiso que pudiera requerir un proyecto y el desconocimiento del impacto del proyecto en la productividad.

La realidad de la situación de la gestión de RRHH en la PyME, siempre tendrá tendencias. Como pregunta 6, se les preguntó a los entrevistados sobre cuáles creen que serán las funciones dominantes en relación con la gestión de recursos humanos en la PyME industrial en el futuro. Sus opiniones son:

- Gestión: más democrática; compaginar el ser con el hacer; reclutar y mantener a las personas; desarrollar una cultura organizacional congruente con las competencias por gestionar, y trabajar con más enfoque en los costos, con un aspecto más laboral-administrativo.
- Dirección: debe estar más profesionalizada, madura, eficiente y capacitada, y saber gestionar

adecuadamente su inteligencia emocional.

- Personal: se debe gestionar a las personas como socios de la dirección general y agentes portadores de valor para la empresa.

CONCLUSIONES

Las PyMEs han demostrado tener un papel importante dentro de las economías. La representatividad de las empresas industriales tanto en México como en España es muy significativa, al contribuir de manera decisiva al PIB y a la tasa de empleo. Además, en muchos casos las empresas industriales generan ocupación en empresas que les prestan servicios.

Una vez analizados los distintos estilos de dirección enfocados al comportamiento, se ha determinado que los propuestos por Quinn et al. (1996) son los que más se ajustan a las necesidades de esta investigación. La dirección puede influir en el éxito de las PyMEs y el estilo de dirección preponderante se enfoca principalmente en la *dirección orientada al empleado e innovadora*. Por otra parte, la dirección orientada al desempeño, al proceso interno, y la delegativa son estilos de dirección que inciden en diversas prácticas de RRHH propuestas por los expertos, destacando el rol importante del directivo ante la gestión de RRHH.

Después de analizar los principales trabajos, teóricos y empíricos, así como los resultados de las entrevistas en profundidad, se determinó que las principales prácticas de RRHH implementadas para el éxito de las PyMEs industriales son el diseño de puestos de trabajo; trabajo en equipo; reclutamiento, selección, contratación y plan de acogida, o proceso de inducción; formación/capacitación del personal; planes para el crecimiento y promoción del personal; valoración del rendimiento/desempeño laboral; política retributiva, y la terminación de la relación laboral.

De manera específica, se observaron algunas novedades en las principales prácticas encontradas tras la investigación. En relación con el *diseño de puestos/descripción de puestos de trabajo*, se destacan como prácticas recomendables dejar claras la distribución de tareas, responsabilidades, actividades, expectativas y roles; hacerlo con esquemas flexibles; desarrollarlo a través de indicadores, objetivos y estándares que contribuyan a las estrategias, y cumpliendo con sistemas de calidad.

En la práctica de *trabajo en equipo*, los entrevistados opinan que podría incentivarse estimulando la cooperación (orientar y dar formalidad al trabajo colectivo), y trabajando con cometidos claros en beneficio del objetivo final.

Para *reclutamiento, selección y contratación/selección, contratación y plan de acogida*, habría que considerar el perfil, los proyectos, las expectativas y la cultura de las personas, y hacerlos compatibles con los de la empresa.

Desde la *formación/capacitación de personal*, se propone hacerla de manera adecuada a la exigencia actual, activa y participativa, y alinearla al plan estratégico de la organización y del negocio.

En cuanto a los *planes para el desarrollo y promoción del personal*, los aspectos más destacables serían desarrollar un plan de sucesión, planificar el desarrollo del talento, e identificar el qué y el quién se va a desarrollar.

Con relación a la *valoración del rendimiento/desempeño laboral*, los expertos creen conveniente retroalimentar al empleado para su beneficio y el de la empresa, y premiar el rendimiento en relación con las expectativas alcanzables, concretas y visibles.

Para las prácticas de *política retributiva*, debe considerarse el valor de mercado, y que la remuneración se constituya de una parte fija y una variable.

Por último, en cuanto a *terminación de la relación laboral*, se recomien-

da que se planifique y gestione con asertividad y respeto; que se realice entrevista de salida, y en todo caso, debe realizarse de acuerdo a las leyes laborales (como mínimo).

Entre los factores distintos a la teoría revisada que se encontró de manera general, los expertos sugieren como una práctica de éxito la terciarización, ya sea por empresas de *outsourcing*, o con ayuda de consultorías. Asimismo, los expertos, como contribución original, exponen que los planes de desarrollo y la promoción personal se deben ofrecer como algo adicional a la retribución económica y al contrato. En relación con la valoración del rendimiento, los expertos consideran que se basa en la mejora del rendimiento y el desarrollo profesional, y que los empleados participen en su evaluación.

Por otra parte, también sugieren la profesionalización de los directivos y los procesos. Estas opiniones confirman la conclusión final del estudio empírico realizado por Carrasco y Rubio (2007).

Esta investigación ha permitido evidenciar las principales prácticas de RRHH que llevan a cabo las PyMEs exitosas. Una vez realizada esta parte de la investigación, se propone estudiar de manera empírica la situación, para saber cuáles son los patrones de gestión que llevan a cabo las PyMEs

exitosas, en relación con los RRHH y la dirección de las PyMEs.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amalia, R. & Ortiz, G. (2008), “El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas”. En: *Pensamiento y gestión*, 24: 157-194.
- Aragón, A. & Rubio, A. (2009), “¿Cómo compiten las empresas industriales? Un estudio sobre las PyMEs españolas”. En: *Economía industrial*, 373:87-99.
- Aragón, A. & Rubio, A. (2005), “Factores asociados con el éxito competitivo de las PyME industriales en España”. En: *Universia Business Review. Actualidad Económica*, cuarto trimestre: 38-51.
- Araujo, C. Y. & García F. J. (2000), “Factores diferenciadores en el ejercicio de roles directivos: una aplicación empírica en pymes comerciales e industriales”. En: *Consejería de Economía y Hacienda (eds.). Publicación de temas empresariales*.
- Araujo, Y. & Suárez, S. M. (2007), “Estilos directivos y actividad exportadora en Canarias”. En: *Universidad de La Rioja (eds.). Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*.
- Barney, J. & Hesterly, W. (1996), “Organizational Economics: Unders-

- tanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis". En: S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (eds.), Sage. *Handbook of Organization Studies*.
- Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. (1998), *Understanding Enterprise. Entrepreneurship and Small Business*, Londres: Macmillan.
- Carrasco, J. A. & Rubio, A. (2007), "Análisis de las prácticas de recursos humanos en las PyMEs familiares de éxito", En: *Revista de Empresa*, 22: 20-35.
- CIPI (2003), "Información estadística sobre la situación de las PyME en México". En: Secretaría de Economía y CIPI (eds.). *Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa en México: Información Estadística sobre la Situación de la PYME en México*.
- Comisión Europea (2003, 20 de mayo), "Recomendación 2003/361/CE". Consultado el 10 de marzo de 2010, en: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_es.htm
- De Obesso, M. & Sainz, J. (1999), "Estrategias empresariales de las PyMEs industriales españolas", En: *Economía industrial*, 6, 330: 89-100.
- Dimmock, K. (1999), "Management style and competitive strategies among tourism firms in the Northern Rivers". En: *Tourism Management*, 20: 323-339.
- Fernández, R., Castresana, J. & Fernández, N. (2006), "Los recursos humanos en las PyMEs: análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad". En: *Cuadernos de Gestión*, 6, 1: 63-80.
- García, C., Portales, L., Camacho, G. & Arandia, O. (2010), "Instrumento de evaluación de sustentabilidad y responsabilidad social en PyMEs". En: *Administración y Organizaciones*, 12, 24: 91-103.
- Gautam, R., Barney, J. B. & Muhanna, W. A. (2004), "Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view". En: *Strategic Management Journal*, 25: 23-37.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2001), *Dirección y gestión de recursos humanos*, 3.ª ed., Madrid: Pearson Educación.
- González, N. (2008), "Análisis de los factores determinantes de la eficacia organizativa desde la dirección estratégica de recursos humanos". En: *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 1: 129-145.
- Guba, E. & Lincoln, Y. (1985), "Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry". En: *Educational Communications and Technology Journal*, 30, 4: 233-252.

- Habbershon, T., Williams, M. & Mac-Millan, I. (2003), "A unified systems perspective of family firm performance". En: *Journal of Business Venturing*, 18: 451-465.
- Hornsby, J. S. & Kuratko, D. F. (2003), "Human Resource Management in U.S. Small Businesses: a Replication and Extension". En: *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8, 1: 73-92.
- IFC (2009), "Small and Medium Enterprises. Small". Consultado el 25 de febrero de 2011, en: [http://www.ifc.org/ifcext/media.nsf/AttachmentsByTitle/AM09_SME/\\$FILE/AM09_SME.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/media.nsf/AttachmentsByTitle/AM09_SME/$FILE/AM09_SME.pdf)
- INE (2011). Consultado el 25 de febrero de 2011, en: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft35%2Fp008&file=inebase&L=>
- INEGI (2006), "Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2004". Consultado el 7 de febrero de 2011, en: http://inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/biblioteca/Default.asp?accion=2&upc=702825172923
- Kotter, J. (1999), *What leaders really do*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lessem, R. & Baruch, Y. (1999), "Colour your managerial type, colour your organization". En: *Career Development International*, 4, 1: 11-18.
- Mauri, A. & Michael, M. (1998), "Firms and industry effects within strategic management: an empirical examination". En: *Strategic Management Journal*, 19: 211-219.
- McEvoy, G. M. (1984), "Small business personnel Practices". En: *Journal of small business management*, 22: 1-8.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998), *Strategy Safari: a Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Nueva York: Free Press.
- OCDE (2010), "SMES and Entrepreneurship". Consultado el 17 de febrero de 2010, en: http://www.oecd.org/about/0,3347,en_2649_34197_1_1_1_1_37461,00.html
- Olavarrieta, S. (1995), "El enfoque de estrategia basado en los recursos". En: *Estudios de administración*, 2, 2.
- Ordiz, M. (2004), "Análisis de la efectividad de las prácticas de recursos humanos en la empresa española", En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13, 4: 73-86.
- Pearce, J. A., Kramer, T. R. & Robbins, D. K. (1997), "Effects of managers: entrepreneurial behaviour on subordinates". En: *Journal of Business Venturing*, 12: 147-160.
- Pérez, C. (1998), "La formación y los recursos humanos como base de competitividad de Boston las

- PyMEs”. En: *Economía Aragonesa*, 3: 47-64.
- Porter, M. (1991), “Toward a dynamic theory or strategy”. En: *Strategic Management Journal*, 15: 5-16.
- Porter, M. (1987), *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México: Compañía Editorial Continental.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P. & McGrath, M. R. (1996), *Becoming a Master Manager. A Competency Framework*, 2.^a ed. S. I.: Wiley.
- Rodeiro, D. & López, M. (2007). “La innovación como factor clave en la competitividad empresarial: un estudio empírico en PyMEs”. En: *Revista Galega de Economía*, 16, 2: 3.
- Rodríguez, A. & Martínez, L. (2006), “Las múltiples caras de las empresas familiares”. En: *Debates IESA*, 11, 2: 35-38.
- Rubio, A. (2004), “Factores explicativos del éxito competitivo en la PyME”. Tesis doctoral. Universidad de Murcia, Murcia.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2008), “Recursos estratégicos en las PyMEs”. En: *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17, 1: 103-126.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2006), “Competitividad y recursos estratégicos en las PyMEs”. En: *Revista de Empresa*, 17: 32-48.
- Ruíz, O. (1996), *Metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao: Universidad de Deusto.
- Shim, S.; Lusch, R. F. & Goldsberry, E. (2002), “Leadership style profiles of retail managers: personal, organizational and managerial characteristics”. En: *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 4: 186-201.
- Suárez-Nuñez, T. (2002), “La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña empresa industrial mexicana. Un estudio multicaso”. Tesis doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana, México D. F.
- Taylor, S. J. & Bogdan R. (1987), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós Básica.
- Tordera, N. (1996), “Análisis de las funciones directivas en instalaciones deportivas” [inédito]. Tesis de licenciatura. Universidad, Valencia.

Internacionalización de empresas y desarrollo económico en zonas pobres

Internationalization of Business and Economic Development in Poor Areas

Internacionalização de empresas e desenvolvimento econômico em zonas pobres

Tania Elena González Alvarado*

Fecha de recibido: febrero de 2012
Fecha de aprobado: enero de 2013

Para citar este artículo: González Alvarado, Tania Elena (2012). Internacionalización de empresas y desarrollo económico en zonas pobres. *Universidad & Empresa* No. 23, p. 45-59.

RESUMEN

El objetivo del trabajo es analizar las empresas del sector agroindustrial mexicano que se han internacionalizado con impacto positivo en zonas económicamente pobres. Con base en el *realismo crítico*, se realizaron entrevistas en profundidad con informantes clave, se aplicaron cuestionarios a los empresarios y se analizaron 26 casos atípicos con respecto a la teoría sobre internacionalización. Los resultados indican que las empresas no crecieron en correspondencia al aumento en sus compromisos internacionales y que el fracaso derivó en la generación de vínculos empresariales. Estas empresas cuyo entorno económico es poco favorable son competitivas internacionalmente, e impactan de manera positiva en su localidad.

Palabras clave: desarrollo, crecimiento, vínculos empresariales, internacionalización.

Jel: D74, P13, L29, M19

* Investigadora, Facultad de Negocios, Universidad La Salle, Ciudad de México, Benjamín Franklin # 47, Col. Condesa, México, D.F. 06140, correo electrónico: tega@ulsa.mx

ABSTRACT

This article aims to present evidence about the economic development in poor areas by Mexican Agro industry SME. In this study on the process of internationalization of SMEs through the use of corporate networks, 26 companies (atypical cases) have been identified. Based on the results, the companies did not grow up in correspondence to the increase in their international arrangements and the failure produced business associations. Companies with a negative economic environment are internationally competitive and have a positive impact on their locality.

Key words: development, growth, multi-enterprise link, internationalization.

RESUMO

O objetivo do trabalho é analisar as empresas do setor agroindustrial mexicano que têm se internacionalizado com impacto positivo em zonas economicamente pobres. Com ase no realismo crítico, realizaram-se entrevistas em profundidade com informantes chave, aplicaram-se questionários aos empresários e analisaram-se 26 casos atípicos com respeito à teoria sobre internacionalização. Os resultados indicam que as empresas não cresceram em correspondência ao aumento em seus compromissos internacionais e que o fracasso derivou na geração de vínculos empresariais. Estas empresas, cujo entorno econômico é pouco favorável, são competitivas internacionalmente, e causam impacto de forma positiva em sua localidade.

Palavras chave: desenvolvimento, crescimento, vínculos empresariais, internacionalização.

INTRODUCCIÓN

La desigualdad extrema es un freno al crecimiento económico y, por lo tanto, un factor disfuncional en un sistema de libre mercado. En dicho sistema es innegable la relación entre el valor social y el económico. La generación de valor económico en detrimento del valor social conduce al agotamiento de los sistemas económicos locales (Martín & González, 2008). Por el contrario, la generación de valor social en paralelo a la generación de valor económico prolonga el desarrollo local.

Solo la generación de valor social y de valor económico en paralelo genera mecanismos para una redistribución del ingreso menos desigual. Se requiere hacer énfasis en nuevas alternativas de crecimiento y de enfrentar de forma común la pobreza extrema. Entre estas alternativas se encuentra la apuesta por las empresas de menor dimensión como motor de desarrollo.

Algunas de estas empresas han alcanzado la competitividad internacional gracias a los vínculos con su localidad de origen. Estos últimos han sido fuente de recursos intangibles que han permitido generar ventajas competitivas poco imitables, a la vez que han generado una relación positiva entre la generación de valor social y la generación de valor económico con beneficios locales.

El presente trabajo pretende mostrar evidencia sobre una alternativa de crecimiento basada en la internacionalización de la pequeña y la mediana empresa. Cuando esta última se ubica en zonas económicamente pobres, en las que la población es protagonista de la creación de entramados económicos locales, es posible que la región crezca económicamente, y aumente el bienestar de la población.

El desarrollo endógeno se sustenta en la capacidad de la comunidad local para transformar el sistema local. La existencia dentro del sistema local de agentes insertos en los mercados internacionales prolonga el crecimiento económico, provocando tanto la generación de valor económico como social. Estas empresas, definitivamente, se originan en regiones poco favorables para su crecimiento; sin embargo, han demostrado que son capaces no solo de subsistir, sino de ser competitivas internacionalmente.

I. PROBLEMÁTICA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL MEXICANO: ENTRE LO LOCAL Y LO INTERNACIONAL

El hecho de que la PyME se encuentre actuando en un ambiente internacional no es cuestionable. Aún cuando estén interesadas en actuar solo localmente, se encuentran afectadas por un ambiente internacional.

Este último es resultado del proceso económico de globalización. López (1997, p. 13) define la globalización económica como “[...] el proceso de interrelación compleja entre diversos mercados, generalmente por conducto de agentes privados y cuyo objetivo primordial consiste en ensanchar su escala de ganancias por la venta de productos y servicios o el establecimiento directo de filiales con el fin de reducir costos o el de competir en mercados protegidos [...]”.

La globalización se caracteriza por una relación de competencia muy dinámica entre las regiones más desarrolladas en las áreas de comercio, finanzas, inversiones, entre otras, y por relaciones generalmente asimétricas con los países de las regiones menos desarrolladas.

En el caso de México, como de otros países latinoamericanos, el sistema productivo y el financiero están desarticulados, lo que disminuye los beneficios de la liberalización económica. La mayor parte del capital que entra al país es con fines especulativos, que ante la menor señal de alarma o de desconfianza por parte de los inversores sale con mayor rapidez que con la que entró, dejando a la nación con problemas financieros que deben ser pagados por la ciudadanía.

Una situación muy parecida se refleja en la inversión extranjera directa. En México se apostó por la industria

maquiladora de exportación, la cual no tuvo el impacto que se esperaba en los sistemas económicos locales. La empresa transnacional busca la disminución de costos y la rentabilización de sus actividades, y esta lógica es la que impacta a las localidades en las que se asienta. De esta manera, la maquiladora orientada a la exportación promovida por la inversión extranjera se encuentra ajena a las necesidades reales y sentidas de las localidades en las que opera, a no ser que dichas necesidades le afecten directamente y en el corto plazo. Solo en este último caso, la maquiladora con capital extranjero evaluará cuál es la alternativa más viable para sus intereses: involucrarse con la localidad o reubicar sus instalaciones en otra región. En la mayoría de las ocasiones, el resultado es la reubicación de las actividades.

De la Dehesa (2000) señala una globalización liderada por las empresas transnacionales, donde la pobreza se ha quedado en el nivel local, es decir, aquel que queda desempleado no se desplaza con la misma facilidad que los capitales hacia otra zona del planeta en busca de mejores oportunidades. Con el nivel de liberalización que se ha alcanzado, la pobreza y la riqueza también son exportables, acentuando aún más la desigualdad entre los diferentes territorios. En el caso mexicano, la desigualdad entre las diferentes regiones es aún más marcada a partir de la liberalización

económica. Debido a la ausencia de mecanismos integradores que apoyasen a las empresas locales a adaptarse con éxito a la descentralización y liberalización mexicana.

El campo mexicano quedó desprotegido y, en muchas regiones, abandonado; el sector informal creció y se vinculó estrechamente con el formal; los Estados sufrieron una reconfiguración en sus actividades económicas que acentuó aún más las desigualdades económicas dentro del país; aumentaron los flujos migratorios acompañados por la ilegalidad y la violencia, y la dependencia alimentaria hacia el exterior.

Bendesky (1994) sostiene que para México las oportunidades de la globalización pasan por el problema regional, es decir, por la dimensión espacial, donde debe establecerse una geografía de crecimiento y desarrollo, en la cual se integren los distintos temas que necesitan de un tratamiento territorial.

Para este autor (1994), la fase actual de internacionalización de capitales pone en evidencia, de manera paradójica, la importancia de los fenómenos de carácter regional y local que se expresan de manera simultánea en los ámbitos económico y político, al mismo tiempo que existen formas desiguales de interdependencia entre sectores, regiones y naciones que determinan las modalidades de

cooperación y conflicto entre las economías políticas y los mercados internacionales.

Los estudios realizados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2010a) comprueban la existencia de una importante heterogeneidad entre los países de la región: el dinamismo exportador ha sido más intenso en los países de América del Sur que en México.

Esto último, debido a la marcada demanda de productos básicos de Asia, particularmente de China. Como resultado, la recuperación del comercio regional, aunque significativa, particularmente en América del Sur, ha acentuado el protagonismo algo excesivo de los productos básicos, con una reducida incorporación de conocimiento y de progreso tecnológico (CEPAL, 2010a).

En este sentido, el desafío para México radica en encontrar la manera de aprovechar el momento exportador, reforzar los eslabonamientos entre recursos naturales, manufacturas y servicios, e incentivar la innovación en cada uno de esos eslabonamientos articulándolos en torno a conglomerados productivos que den cabida a las pequeñas y medianas empresas, de modo que el impulso exportador refuerce su capacidad de arrastre sobre el resto de la economía y que los resultados de ese crecimiento

se distribuyan con mayor igualdad (CEPAL, 2010a).

La CEPAL señala la necesidad de un enfoque integrado entre el estímulo a la competitividad y la innovación, tal como se postula en el documento presentado en el trigésimo tercer período de sesiones de la CEPAL, celebrado en Brasilia. Dicho enfoque favorece la articulación entre las políticas de promoción y diversificación de exportaciones, innovación y difusión tecnológica, atracción de inversión extranjera directa (IED) y formación de recursos humanos (CEPAL, 2010a).

La CEPAL (2010b) entiende la *integralidad del desarrollo*, con una perspectiva de derechos, en la articulación sinérgica entre una macroeconomía que lleve el crecimiento a su frontera potencial y cuyo dinamismo tenga efectos virtuosos en el empleo y la inclusión social; un desarrollo productivo que promueva una mayor convergencia entre sectores y actores del mundo del trabajo, y que apunte a una matriz productiva más diversificada y con mayor énfasis en innovación y conocimiento; una matriz territorial que articule los territorios reduciendo brechas tanto en dinámica productiva como en niveles de bienestar; un enfoque de derechos sociales que se exprese claramente en la protección al trabajo, la promoción del empleo decente y las transferencias públicas con ses-

go redistributivo y de ampliación de redes de protección social, y un pacto fiscal que permita, mediante la expansión de la carga tributaria y la remodelación de su estructura, dar margen a la política pública para promover un desarrollo productivo con más igualdad social (CEPAL, 2010b). Bajo esta misma perspectiva sobre integralidad se ha escrito el presente trabajo, sin con ello dejar de reconocer la situación cada vez más difícil en la que se encuentra el sector agroindustrial mexicano.

En relación con la difícil situación, Ayala y otros (2010) encontraron que la producción agrícola en el Estado de Hidalgo presenta desfavorables características para la internacionalización como: propiedad atomizada, minifundio, existencia de monocultivo, productos agrícolas con mínimo valor agregado y escasa integración a nivel de cadena, baja productividad, precios bajos y altos costos de producción unitarios, así como bajos ingresos.

Por otra parte, la gran empresa mexicana que opera en el sector es limitada en número. Adicional a esto, hay que señalar que en México hay diversas industrias en situación de oligopolio: tortilla —Gruma y Minisa—, tabaco y cerveza —Grupo Modelo y Femsa—, refrescos —Femsa y Pepsi— y tequila —Cuervo, Sauza, Herradura— (Rendón & Morales, 2008; Irusta, 2007).

De acuerdo con Coelho y Castillo (2010), los niveles de concentración industrial actuales son producto de un proceso caracterizado por numerosas fusiones y adquisiciones al interior de cada rama de actividad. La agroindustria es una de las actividades clave de la economía mexicana. En el año 2000 representaba 8,4% del producto interno bruto (PIB) y en 2008, el 9,1%. El aumento en los costos de las materias primas de base agrícola (como maíz o trigo) y no agrícola (como cobre o vidrio) constituye uno de los principales obstáculos que debe enfrentar la industria alimenticia.

El incremento en la demanda de biocombustible por parte de EE.UU. ha propiciado una demanda creciente del maíz producido en México. En consecuencia, los precios de los bienes derivados, como es el caso de las tortillas, se incrementaron constantemente. Por otra parte, en el marco de un proceso de desregulación y de liberalización económica, luego de la desaparición de Conasupo en 1999 y del control del precio oficial de la tortilla se generó un aumento continuo del precio promedio y, en consecuencia, una disminución en el consumo de las mismas. De manera más general, la liberalización progresiva de los mercados alimentarios y de los intercambios comerciales internacionales propició la degradación del comercio internacional agroindustrial de México (Coelho & Castillo, 2010).

De igual forma, el incremento de los precios de la energía (petróleo, gas natural, entre otros) propició un aumento de los precios de los insumos y de los costos de producción de la industria alimenticia. Asimismo, el proceso de concentración industrial (proveedores y competidores) y comercial (supermercados, mayoristas, entre otros) presiona y reduce la flexibilidad de la industria de alimentos y, en consecuencia, afecta los márgenes económicos y financieros (Coelho & Castillo, 2010).

Asimismo, Witker y Díaz (2011) señalan que, pese a los resultados insuficientes del *Tratado de Libre Comercio con América del Norte* (TLCAN), existe un pequeño grupo económicamente poderoso que se rehúsa al cambio del *statu quo*, como son los dueños de maquiladoras, productores de frutas y hortalizas del norte y oeste de México, que han sido tradicionalmente competitivos por su acceso privilegiado al crédito, entre otras causas.

De acuerdo con estos investigadores (2011), es precisamente en ese pequeño sector donde se generan los “espejismos” favorables tras la entrada del TLCAN, pues se exponen cifras como las siguientes: crecimiento del sector agropecuario del 30%, entre 1993 y 2005; crecimiento del sector agroindustrial en un 519% durante el mismo periodo. Las exportaciones agroalimentarias mexicanas a

Canadá y Estados Unidos alcanzaron 9,800 millones de dólares, el triple de las cifras previas para 1993. En contraste, las importaciones mexicanas de productos agroalimentarios superaron los 11,600 millones de dólares, siendo su incremento de 189%. Adicionalmente, entre 2000 y 2005 la migración de mexicanos hacia el norte aumentó casi a medio millón, del cual el 85% ingresó sin documentos (2011).

Estas cifras demuestran que los supuestos beneficios del TLCAN se limitan meramente a los comerciales, y no así a los económico-sociales del país, pues de ser el panorama tan favorable, los más de 360 mil campesinos que abandonan anualmente sus comunidades estarían trabajando en medio de la bonanza que el TLCAN supuestamente representa (2011).

Esto es resultado de las asimetrías de México con sus socios comerciales de América del Norte, determinadas por condiciones agrológicas de la tierra, mayor desempeño tecnológico, superior infraestructura productiva, e instituciones que incluyen políticas de Estado en materia crediticia y de precios —que protegen con determinación a productores estadounidenses y canadienses, alentándolos a la expansión en diversos mercados (2011).

Por otra parte, la alineación de los precios de los granos al mercado

internacional, y el desmantelamiento de las instituciones públicas de apoyo al campo ocasionaron que los campesinos mexicanos quedaran expuestos a una competencia desigual que agudizó su pobreza y fragmentó la estructura social, fomentando la migración al norte (2011).

Encontrar empresas de menor dimensión que han logrado internacionalizarse, aún bajo estas condiciones desfavorables, hace que estos casos se conviertan en foco de estudio, y en eje vector de nuevas propuestas ante los organismos tanto nacionales como internacionales implicados en el desarrollo de las zonas económicamente pobres de México. Máxime cuando dichos casos provocan y/o prolongan el desarrollo local.

La investigación de la cual se deriva el presente escrito aborda el proceso de internacionalización de la PyME mexicana desde la perspectiva territorial. En otros términos, analiza cómo impacta en el territorio la internacionalización de la PyME, particularmente aquella que se encuentra en el sector agroindustrial.

II. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A fin de alcanzar una mejor comprensión del fenómeno estudiado, el proyecto de investigación del cual se derivan los resultados presentados en este espacio se fundamenta

en el *realismo crítico* (Downward & Mearman, 2006). Las empresas analizadas enseñan una realidad objetiva posible de ser conocida por el investigador y que es independiente de su posición ideológica.

El realismo crítico admite que las percepciones y conocimiento juegan un papel importante para la aproximación a la realidad, siendo esta última una fuente de aprendizaje para la generación de nuevo conocimiento. Esta característica permite la exploración sistémica de la internacionalización de la empresa de menor dimensión, el aumento en su competitividad internacional, y el impacto positivo en zonas económicamente pobres.

La investigación se enriquece porque se aprecia desde varias perspectivas un mismo objeto de estudio —la pequeña y mediana empresa que ha aumentado su competitividad internacional, aún en entornos económicos poco favorables—. Phillips & Burbules (2000) definieron esta característica como la consideración de varias “observaciones válidas de un mismo fenómeno”.

Se usan métodos traslapados en función del propio fenómeno, de tal forma que se alcanza la recopilación de datos tanto cuantitativos como cualitativos, cuya complementariedad facilita la profundización en el fenómeno de estudio (Ackroyd,

2002). Además, la epistemología del realismo crítico sugiere que la investigación cualitativa “captura” la textura de las experiencias de un fenómeno, permitiendo la descripción y explicación de los eventos y las experiencias (Willig, 2001). Con esta ventaja se profundiza y gana más contexto en el fenómeno de estudio, en comparación a una aproximación numérica.

La explicación de las causas de un evento considera las relaciones entre factores, en este caso, la relación entre impacto económico en zonas económicamente pobres y la internacionalización de la empresa de menor dimensión, considerando los vínculos empresariales locales como generadores de valores económico y social.

La ontología detrás del realismo crítico consiste en una secuencia de hechos conectados de alguna manera, generalmente mediante relaciones causales, posible de comprenderse a través de la inducción (Downward, Finch y Ramsay, 2002; Downward & Mearman, 2006).

Este escrito concentra los resultados del proyecto ULSA CA 0012/10. La detección y el análisis de los casos atípicos —empresas que a pesar del entorno desfavorable se han internacionalizado impactando positivamente en la economía de la región a la que pertenecen— implica una

tarea compleja y costosa pero, a su vez, enriquecedora.

Yacuzzi (2005) recomienda tomar una posición cercana para el estudio de caso. El investigador parte de que existe una realidad externa, compleja, que puede ser conocida por medio de la observación y la triangulación (la observación es falible); además, el realismo supone la posibilidad de evaluar el conocimiento con medidas de fiabilidad y validez, elementos importantes que requieren para las visitas de campo la presencia de tres expertos y la discusión de la evidencia con los demás miembros del equipo de investigación.

Desde una perspectiva tanto orientada a la comprensión como a la acción, suele ser más importante clarificar las causas profundas de un determinado problema y sus consecuencias que describir los síntomas del problema y la frecuencia con la que estos ocurren. Las muestras aleatorias que acentúan la representatividad raramente producen este tipo de conocimiento; es más apropiado seleccionar algunos casos por su validez (Flyvbjerg, 2004).

La triangulación de resultados y el traslape de los métodos de investigación caracterizaron el presente escrito, acompañado por el análisis de dos casos atípicos, de 26 localizados. Al final se presenta una síntesis de todos.

En primer término, se integró una base con 477 empresas agroindustriales latinoamericanas y españolas de menor dimensión (por medio de los catálogos sobre los encuentros AI-Invest de 2002 a 2010).

Las empresas que conforman esta base principal asistieron a uno o más encuentros AI-Invest durante el periodo 2002-2010, operan en distintas regiones del mundo, y son activas en la búsqueda de nuevos colaboradores tanto nacionales como internacionales. A fin de localizarlas, se integraron 16 catálogos de encuentros organizados en el marco de AI-Invest. Una vez integrados los directorios en uno solo, se procedió a clasificar a las empresas por sector (1115 empresas agroindustriales), y a localizarlas por teléfono e Internet. Esto último permitió detectar qué empresas habían desaparecido y cuáles continuaban operando en el ámbito internacional (477 empresas agroindustriales latinoamericanas y españolas).

Con una base depurada (477 de las cuales 130 son mexicanas), se concentró el estudio de este último año en 26 casos agroindustriales mexicanos que han impactado positivamente en el desarrollo local de las zonas rurales.

Se realizaron visitas de campo y entrevistas en profundidad en 14 empresas de las 26 detectadas. Con excepción de dos casos que actúan

en el ámbito nacional, las 24 restantes tienen que ver con empresas que operan en varias regiones del mundo y mantienen vínculos con su región de origen, trayendo un impacto aparentemente positivo sobre la región —impacto derivado de sus actividades internacionales—.

El proyecto CA-ULSA 0012/10 permitió la continuidad para los resultados alcanzados en el proyecto PAPPIT IN308008, DGAPA, UNAM. De esta forma, dentro de las 477 empresas hay 66 del sector agroindustrial mexicano que han sido estudiadas durante nueve años en relación con: la creación de vínculos empresariales internacionales, y la forma en que enfrentaron los conflictos y fracasos, así como la manera en que han logrado participar en mercados internacionales.

25 casos localizados formaron parte del primer estudio. Estos casos fueron confirmados, solo se detectó uno más durante el segundo proyecto. También se detectaron empresas con perfiles similares en América Latina, que aún no son visitadas por límites en recursos económicos.

El caso mexicano añadido en esta segunda etapa ya formaba parte de las 66 empresas, pero no había sido caracterizado como catalizador del desarrollo. A continuación se presentan los resultados alcanzados.

III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el presente escrito, se considera que la competitividad es “[...] la capacidad de la empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en empresas semejantes en el resto del mundo, durante un cierto periodo de tiempo” (Haguebauer, 1989, p. 23).

Bajo esta óptica, se relacionan la búsqueda de mayor competitividad para el vínculo multiempresa (más de dos empresas con un solo acuerdo de cooperación) con la creación de valor social para la red local. También queda más claro el fortalecimiento de la red local en la medida en que el vínculo multiempresa adquiere mayores compromisos en los mercados extranjeros.

El colaborador que forma parte de un vínculo multiempresa descubre que la creación de valor social es fundamental para que los agentes locales (en su mayoría pequeños productores) conserven su lealtad hacia el vínculo; por lo tanto, el mecanismo de cooperación facilita que el vínculo multiempresa obtenga recursos de la red local y, a su vez, esta le facilite la generación de ventajas. Esto último explica por qué la empresa que se internacionaliza mediante un vínculo multiempresa, basado en una red lo-

cal, difícilmente aumenta su tamaño y, mucho menos, se desprende de la localidad.

Chudnovsky y Porta (1990) señalan que para una mayor competitividad, la empresa recurre a diversos instrumentos, tales como: una mejor administración financiera, una mayor capacidad innovadora en materia de nuevos productos y procesos de producción, un aumento de la productividad de la mano de obra y de mayor capital que el de sus competidores, la reducción de los costos de transacción, la subcontratación, entre otros. Las redes locales son una fuente indiscutible de estos instrumentos para los vínculos multiempresa que

se han detectado. El vínculo multiempresa que es catalizador de la red local tiene la posibilidad de influir en la misma para, con ello, aumentar su competitividad.

La red local facilita al vínculo multiempresa la posibilidad de que, ante la competencia internacional, mantenga factores propios y específicos. Factores como pueden serlo la utilización de una tecnología más avanzada, un mejor aprovechamiento de las economías de escala, una mejor capacitación de la mano de obra, u otros factores que reflejan una dirección más eficiente o una estrategia competitiva más acertada por parte de los empresarios (Chudnovsky y

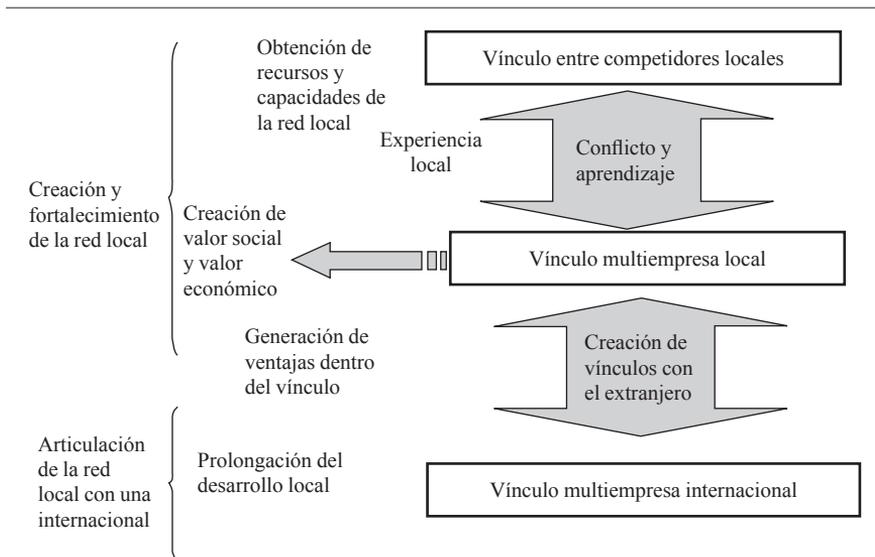


Figura 1. El vínculo multiempresa como catalizador de la red local y agente que articula a esta última con una red internacional

Fuente: elaboración propia.

Porta, 1990). Factores que difícilmente lograría obtener una empresa de menor tamaño y que, gracias a cómo se vincula, los obtiene al mismo tiempo que participa en diferentes regiones del mundo.

Las 26 empresas agroindustriales mexicanas son catalizadoras de una red local; dos de ellas actúan en el ámbito nacional con impacto positivo local, pero aún no cuentan con actividad directa en otras regiones del mundo. Este grupo arroja los siguientes resultados: 65,3 8% de los empresarios han pasado por experiencias de fracaso y oportunismo, mientras que 96,15 % del total busca continuamente nuevos colaboradores. Una de las empresas no cuenta con página de Internet ni aparece en directorios, a pesar de estar exportando de forma constante a Europa.

Cuadro 1. Motivos del fracaso con base en la percepción de los colaboradores entrevistados

Caso 1	Falta de seguimiento
Caso 2	Desconocimiento del mercado
Caso 3	No funcionó la sociedad, por lo tanto, se dio de baja a la empresa
Caso 7	Problemas de administración y situaciones de comercialización
Caso 8	Competencia con precios muy bajos
Caso 10	Cuestiones referentes a los pagos
Caso 11	Abuso

Continúa

Caso 12	Se perdieron 115 mil pesos
Caso 14	Falta de preparación en la gente del campo
Caso 19	Diferencias culturales
Caso 20	Diferencias culturales y prácticas de intermediarios
Caso 22	Información, diferencia de opiniones, incumplimiento de una promesa o un plan que se haya atrasado
Caso 23	Pagaron con acciones de una empresa que quebró
Caso 24	El distribuidor no tenía potencial

Nota: 12 empresarios no respondieron a esta pregunta.

Fuente: elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto CA 0012/10 ULSA.

Se localizaron empresas de menor dimensión con actividades en África, Asia, Europa y América Latina. Dichas empresas han mostrado capacidad para articularse con la localidad de origen de forma que esta última es proveedora de recursos. Esto es una ventaja singular para entrar en mercados extranjeros o establecer alianzas con empresas transnacionales, porque les permite tomar ventaja en el proceso de negociación y obtener mayor provecho de los vínculos internacionales. En otras palabras, los vínculos locales (origen) favorecen el éxito en los vínculos internacionales (otras regiones).

Los resultados alcanzados con base en el estudio de los 26 casos, que incluyen visitas de campo, entrevistas, observación, análisis de sus páginas

en Internet, noticias en medios de difusión y tres talleres foráneos derivan en las siguientes premisas:

Los vínculos empresariales establecidos por una PyME con varias regiones contribuyen a la dinámica económica local mediante la articulación de los diversos agentes en una red proveedora de recursos.

Los vínculos internacionales de cooperación empresarial son generadores de ventaja competitiva para la PyME latinoamericana del sector de negocios agroindustrial. Estos vínculos permiten —a través de la experiencia en entornos económicos desfavorables; el aprendizaje ante el oportunismo y el fracaso, y la negociación permanente dentro de los vínculos con agentes extranjeros— crear sinergias para vencer los obstáculos implicados en las actividades internacionales.

Es posible que la cultura juegue un papel fundamental en la provisión de vínculos locales entre competidores de las comunidades rurales. Esto se ha complementado con el aprendizaje de los colaboradores al participar en las actividades ofrecidas por AI-Invest, programa que ha jugado un papel importante para la creación de dichos vínculos.

Los vínculos empresariales tienen un papel clave en la articulación de la red local con la internacional.

Cuadro 2. Forma en que se establecieron los contactos

Caso 1	Ferias empresariales
Caso 2	Bancomext, ferias y misiones
Caso 3	Ferias y seminarios
Caso 4	Reuniones internacionales, reuniones del Tratado de Libre Comercio
Caso 5	Contratos de producción
Caso 6	Eventos e Internet
Caso 7	Relaciones con empresarios
Caso 8	Ferias europeas
Caso 9	Adquisición de maquinaria
Caso 10	Referencias y eventos
Caso 11	Compra de fertilizantes
Caso 12	Exposiciones y mediante una asociación de verduras congeladas
Caso 13	Venta de productos
Caso 14	Venta de productos
Caso 15	Búsqueda a través de la web y directorios
Caso 16	A través de representantes propios en México
Caso 17	Compra de productos
Caso 18	Ferias
Caso 19	Misiones y encuentros
Caso 20	Misiones y encuentros
Caso 21	Ferias y contactando personas
Caso 22	Trabajo conjunto, cursos de capacitación, consultas telefónicas, venta de productos y compra de maquinaria
Caso 23	Encuentro empresarial
Caso 24	Venta de productos
Caso 26	Europeos se han acercado

Fuente: elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto CA 0012/10 ULSA.

Esto último, porque al conformarse por empresas de menor dimensión, catalizadoras de la red local, facilitan los beneficios indirectos de las actividades internacionales a las mismas, fomentando la flexibilidad de adaptación económica de estas ante los cambios macroeconómicos.

Existe una tendencia al tamaño pequeño por parte de las empresas catalizadoras, las cuales, en su mayoría, incentivan a los pequeños productores locales. Las muy pequeñas tienden a crecer mientras las más grandes, a decrecer. El decrecimien-

to podría ser una respuesta a la formación de vínculos empresariales, dado que esto viene acompañado por un mayor compromiso hacia fuera. Por otra parte, habrá que observar el comportamiento de los mismos en un futuro inmediato, particularmente por los problemas de sequía que enfrentan, así como otras circunstancias derivadas por el aumento de los energéticos, la gripe aviar y los cambios climatológicos de los últimos dos años.

El 80,76 % se orienta a la innovación con el fin de generar valor económico

Cuadro 3. Número de empleados y puestos de trabajos indirectos en empresas de menor dimensión del sector agroindustrial que actúan en varias regiones del mundo. Parte I

<i>Código de empresa</i>	<i>Antigüedad en años</i>	<i>Regiones o países en los que opera</i>	<i>Empleados 2003</i>	<i>Empleados 2012</i>	<i>2003/2012 %</i>	<i>Generación de puestos indirectos</i>
Caso 1	50	Alemania, Polonia y Austria	80	120	50	Pequeños productores de agave
Caso 2	¿?	EE. UU., Sudamérica, Europa y Asia	100	70	-30	Pequeños productores de sábila
Caso 3	37	América Latina	30	30	0	Pequeños productores de miel en América Latina
Caso 4	64	Europa, Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Chile, Argentina, Uruguay, Canadá y EE.UU.	4	7	75	Productores de uva. Abarcan diversos tamaños a escala nacional y todos los tipos de producción agroindustrial relacionados con el fruto
Caso 5	28	Europa, Canadá y EE. UU.	20	20	0	Al ser una empresa enfocada en la innovación tecnológica, refuerza la supervivencia y prolongación en el tiempo de las empresas agroindustriales a escala nacional
Caso 6	71	Italia, España y EE. UU.	6	6	0	Pequeños productores de café de la región

Continúa

<i>Código de empresa</i>	<i>Antigüedad en años</i>	<i>Regiones o países en los que opera</i>	<i>Empleados 2003</i>	<i>Empleados 2012</i>	<i>2003/2012 %</i>	<i>Generación de puestos indirectos</i>
Caso 7	31	California (EE. UU.)	100	120	20	Pequeños productores de azúcar y cacao
Caso 8	14	Europa	6	10	67	Pequeños productores de agave y comercializadores de tequila en la región
Caso 9	29	Francia, EE. UU. Panamá, Guatemala	50	50	0	Al ser una empresa enfocada en la innovación tecnológica, refuerza la supervivencia y prolongación en el tiempo de las empresas agroindustriales
Caso 10	12	EE. UU. Canadá y Japón	200	100	-50	Pequeños productores de aguacate de la región

Fuente: elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto CA 0012/10 ULSA.

Cuadro 3. Número de empleados y puestos de trabajo indirectos en empresas de menor dimensión del sector agroindustrial que actúan en varias regiones del mundo. Parte II

<i>Código de empresa</i>	<i>Antigüedad en años</i>	<i>Regiones o países en los que opera</i>	<i>Empleados 2003</i>	<i>Empleados 2012</i>	<i>2003/2012 %</i>	<i>Generación de puestos indirectos</i>
Caso 11	40	EE. UU., Europa	23	21	-8,6	Al ser una empresa enfocada en la innovación tecnológica, refuerza la supervivencia y prolongación en el tiempo de las empresas agroindustriales
Caso 12	24	EE.UU.	230	200	-13	Pequeños productores de verduras a escala nacional
Caso 13	12	Japón, EEUU, Alemania	10	5	-50	Pequeños productores de aguacate, mango, toronja y chile manzano
Caso 14	¿?	Europa	35	30	-14	Pequeños productores de verduras
Caso 15		Europa	30	32	6,7	Pequeños productores de agave
Caso 16	77	Argentina	110	135	22,7	Pequeños productores de trigo, maíz, amaranto, avena, linaza, salvado y soya
Caso 17	12	Bélgica	18	11	-38,89	Pequeños productores de nuez de macadamia

Continúa

<i>Código de empresa</i>	<i>Antigüedad en años</i>	<i>Regiones o países en los que opera</i>	<i>Empleados 2003</i>	<i>Empleados 2012</i>	<i>2003/2012 %</i>	<i>Generación de puestos indirectos</i>
Caso 18	52	EE. UU., Europa, Centro América, Colombia, Puerto Rico, Ecuador, Guatemala	160	130	-18,75	Al ser una empresa enfocada en la innovación tecnológica, refuerza la supervivencia y prolongación en el tiempo de las empresas agroindustriales
Caso 19	36	China, Japón, India, entre otros más	202	89	-56	Pequeños productores de chile y páprika tanto en México como en Asia y África
Caso 20	37	EE. UU., Israel, Europa y Asia	100	100	0	Pequeños productores de tomate, mango, tomatillo, pimientos, chiles picantes y otros vegetales producidos en la región noroeste del país
Caso 21	57	Francia, Canadá, Centro y Sudamérica	100	60	-40	Pequeños productores de aguacate en la región
Caso 22	14	Centro y Sudamérica, el Caribe, EE. UU., Suiza	74	70	-5,4	Productores de trigo en la región
Caso 23	15	EE. UU.	26	70	169	Pequeños productores de agave
Caso 24	¿?	Europa	16	30	87,5	Pequeños productores de agave
Caso 25	60	EE. UU., Europa	¿?	41	¿?	Pequeños productores de agave
Caso 26	15	EE. UU., Europa	¿?	35	¿?	Pequeños productores de agave

Fuente: elaboración de los autores con base en los resultados alcanzados en el proyecto CA 0012/10 ULSA.

Cuadro 4. Actividades como catalizador de la red

	<i>Ejerce liderazgo en la línea tradicional del negocio</i>	<i>Apoya a las cadenas de valor fomentando la investigación y el desarrollo orientado a la generación de valor económico y social</i>	<i>Promueve la inclusión económico-productiva y fomenta servicios en los sectores marginados</i>
No. de empresas	18	21	20
Porcentaje	69,23 %	80,76 %	76,92 %

Fuente: elaboración de los autores con base en los resultados alcanzados en el proyecto CA 0012/10 ULSA.

y social, aun cuando solo el 69,23 % ejerce liderazgo en la línea tradicional del negocio. Este resultado muestra la tendencia de estas empresas a ejercer estrategias de cooperación en los vínculos que establecen.

En los casos expuestos en el presente escrito las acciones colectivas han derivado en la generación de empresas que fortalecen su aportación al desarrollo rural sostenible; son más activas apoyando las cadenas de valor locales y fomentando la investigación y el desarrollo orientado a la generación de valor social; promueven la inclusión económica-productiva, y fomentan servicios a los sectores marginados. Muchas de ellas tienen más de veinte años fortaleciendo sus redes de contacto, situación que se refleja en el fortalecimiento de la red local. A su vez, estas empresas fortalecen su competitividad internacional. A continuación se muestran dos casos.

Caso 1: La innovación en la forma de hacer negocios apícolas

La empresa es familiar y tiene 36 años de antigüedad. Se dedica al servicio de la polinización, produciendo miel de abeja, venta de polen, jalea real y todo tipo de material necesario en insumos para los negocios apícolas. Esta empresa puede considerarse como líder en México en relación con la polinización para

cultivar abejas. Cuenta con más de 16 mil colmenas para las siembras de pepino, berenjena, calabaza, sandía y algunas variedades de hortalizas chinas. No solo se concentra en satisfacer las demandas del mercado, sino también en proteger el medio ambiente con responsabilidad para contribuir al desarrollo social, y no solo al desarrollo económico de la región en la que se localiza.

En varios Estados de México los apicultores necesitan vencer factores climáticos muy adversos. A este reto hay que añadirle la alimentación de las colmenas acompañada de suplementos, siendo esto último importante para que las empresas del sector sean competitivas ante aquellas cuyo clima sí es favorable para la producción de miel. Esta última tarea requiere observar aspectos de manejo de genética y sanidad.

La alimentación con jarabe de alta fructuosa fue detonador del repunte de la empresa analizada, a través de la alimentación en los periodos de polinización, pues de esta forma se evitan las muertes de colmenas por envenenamiento y evasión de colmenas por hambre. Con esto se favorece la sustentabilidad y se evitan los principales problemas que los apicultores enfrentan por usar el *estrepén* vitaminado. Este último lo usan con el fin de estimular la postura de las reinas.

Las abejas son capaces de allegar sus propios alimentos, de almacenarlos, y en la mayoría de los casos sobreviven sin la intervención del hombre; sin embargo, en su explotación, el que sobrevivan no es ni el principal, ni el último objetivo.

En la apicultura moderna, el principal objetivo es aumentar los rendimientos por encima de los costos y, sobre todo, tener rendimientos mayores que los principales competidores (China, Argentina y otros). Esto requiere la conjugación de una serie de técnicas y prácticas como la alimentación, el uso de suplementos, cambio de reinas de calidad, manejo y movilización (Ordoñez, 2012). En relación con los vínculos empresariales, el colaborador asiste regularmente a ferias y encuentros con el fin de encontrar nuevos socios. Adicionalmente, colabora de manera activa dentro de una asociación nacional de apicultores.

El número de empleados aumentó de 20 a 30 en los dos últimos años. En los tres últimos, la empresa innovó en la forma de hacer negocios. Originalmente se concentraba en la producción de la miel; en la actualidad se focaliza en la renta de colmenas a terceros. Apenas está incursionando en el mercado europeo y ha tenido algunas ventas esporádicas hacia esta región. El colaborador considera que los congresos y seminarios nacionales son básicos para la creación y

mantenimiento de los vínculos empresariales. La visión es establecer vínculos con empresas de su mismo giro, pues aún no ha explorado las vinculaciones con empresas de otros sectores. De hecho, mantiene vínculos nacionales que pueden situarse entre los quince y veinte años de antigüedad. Entre los fracasos está una sociedad que no funcionó.

Busca la cooperación para la busca para aumentar la competitividad de la empresa. Relaciona los vínculos de cooperación con la rentabilidad, y considera que los primeros le permiten reducir los costos. Adicionalmente, considera la liquidez como un elemento importante para el éxito en los vínculos empresariales. En la actualidad busca nuevos mercados y canales de distribución para sus productos. Es posible que esta búsqueda lo sitúe ante la decisión de vincularse con empresas que no necesariamente sean de su mismo giro y a incursionar en otras regiones como Europa, Asia y África.

A pesar de ser una empresa cuya dimensión en capital y empleados es pequeña, se ha convertido en catalizadora de un grupo de empresas nacionales, protagonizando para estas la innovación en el proceso de la miel y en nuevos modelos de negocio. De esta forma, aporta a la generación de empleo en zonas rurales en el ámbito nacional.

Caso 2: El tequila y la existencia de vínculos multiempresa simultáneos

La producción del tequila comprende dos fases distintas: la agrícola (siembra y cultivo de la planta) y la industrial. La planta (agave) tarda en crecer entre ocho y diez años para finalmente ser transportada (piña) a una fábrica en la que se transforma en tequila (Macías, 2001).

El tequila se ha orientado hacia la dependencia progresiva de los capitales extranjeros (empresas multinacionales en el caso del tequila embotellado y embotelladoras estadounidenses para el tequila vendido a granel). Esta dependencia, de acuerdo con Coelho (2007), se debe a los siguientes factores: la estabilización de las relaciones hacia adelante o con sus proveedores de insumos; mejoras continuas y cualitativas de la producción, que funcionan por medio de una aportación de capital y de conocimiento; el papel estratégico de las marcas; las relaciones con el mercado de consumo y el acceso al mercado internacional.

De acuerdo con Macías (2001), las relaciones entre los agricultores del agave y los industriales del tequila han estado marcadas por enfrentamientos y la imposición del poder de los segundos sobre los primeros. Ello ha ocasionado periodos de severa escasez seguidos por otros con

sobreproducción. Los periodos de escasez conducen al aumento del costo en materia prima y, por lo tanto, al cierre de las pequeñas empresas, mientras que en los periodos de sobreproducción existen pérdidas para las unidades agrícolas al perderse el agave, después de ocho años de cuidado e inversión.

La industria del tequila ha tenido en los últimos años un gran dinamismo con el crecimiento de empresas y marcas que se comercializan debido al incremento del mercado de consumo. También ha aumentado el mercado de exportación; según Macías (2001), existen 60 países a los cuales ya se está exportando el producto, si bien continúan exportando el 80% de lo producido a EE. UU.

La industria cada vez es más madura, con pocas barreras para la entrada y salida de empresas, siendo el acceso a la materia prima la mayor barrera de entrada. Sin embargo, la existencia de cuatro grandes empresas, dos de ellas transnacionales, conduce a que las de menor dimensión apliquen estrategias de diferenciación de sus productos y segmentación de mercados (Macías, 2001).

En este sentido, son evidentes el refinamiento de la bebida y los productos destinados a las mujeres, así como los tequilas de sabores y con envases llamativos, cuyos compradores los adquieren como símbolos

de distinción. Es importante hacer notar que la diferenciación del producto con mayor valor agregado poco tiene que ver con las alianzas a favor del origen, del ambiente o del patrimonio del tequila, como sí ocurre con otras bebidas (Macías y Valenzuela, 2009).

Las empresas analizadas dentro del proyecto han establecido vínculos empresariales entre ellas. Si bien en la mayoría de los casos han creado valor y lo han compartido, los empresarios no reconocen que esto implique la cooperación entre ellos. La razón es que se localizan en la misma región geográfica (Amatitán, Jalisco).

Una de las cuatro empresas (la cooperativa) dio origen a tres de las estudiadas. Esto último muestra el papel clave del aprendizaje local antes de convertirse en exportador. En relación con la cooperativa, aparentemente no ha logrado el objetivo principal para la cual fue creada: lograr la unión de los productores de agave con la finalidad de preservar la producción del mismo y aumentar el bienestar económico y social de la población. La cooperativa ha pasado por periodos difíciles debido a las divisiones entre las empresas tequileras y los productores de agave; sin embargo, ha rendido frutos al permitir que dichos productores de agave pasen a nuevas fases de la cadena de valor del tequila, e inclusive logren

competir en los mercados internacionales con marcas propias.

Respecto a esto último, es importante señalar que sí se han obtenido beneficios para el sector por su creación y permanencia. Entre estos beneficios se citan: la conservación de la producción de agave para los pequeños productores, a pesar de los periodos de escasez y de sobreproducción; la creación de empresas tequileras competitivas bajo el respaldo de esta cooperativa —tal es el caso de tres de las empresas aquí enunciadas—, y, a pesar de la instalación de capitales extranjeros, una cantidad considerable de pequeñas y medianas empresas productoras de tequila y de cientos de pequeñas unidades productoras de agave.

Al analizar los casos estudiados, encontramos que los empresarios se valen de los vínculos entre ellos para mantener sus fábricas trabajando al 100% y obtener menores pérdidas (en ocasiones ganancias) en tiempos de escasez. Asimismo, en tiempos de sobreproducción, los vínculos tanto locales como internacionales les permiten transformar el agave en tequila y colocarlo en barricas con el fin de evitar la pérdida del producto y prepararse para mayores ganancias en la etapa de escasez. Es muy claro que el aprendizaje sobre los vínculos empresariales no ha impregnado a toda la región, siendo Amatitán un caso particular respecto a esto.

Un punto fundamental ha sido que no utilizan los vínculos familiares y de amistad para subsidiar la economía familiar ni tampoco la empresarial. Reconocen que al hacer negocios lo esencial es la creación de valor económico antes que compartir tan solo por solidaridad.

Este último rasgo es lo que condujo a que los empresarios entrevistados (se hizo un seguimiento específico durante dos años a estas empresas, que implicó tres visitas de campo, acompañadas por entrevistas semestrales, más un taller sobre cooperación) no reconocieran verbalmente que cooperaban al colaborar con otros empresarios.

El empresario considera que la solidaridad es un rasgo de la cooperación (de antemano, sabemos que esto no se relaciona de esa forma), le es difícil desasociar la cooperación de la solidaridad y ligarla a la creación de valor económico. Si bien no reconocieron verbalmente que están cooperando, sí lo demostraron mediante hechos, al mostrar los vínculos establecidos con agentes locales y extranjeros; asimismo, han alcanzado resultados favorables que de otra forma no habrían logrado.

Los vínculos creados por las tres empresas graduadas por la cooperativa se caracterizan por abarcar varios niveles. La cooperativa es el pilar estratégico de las otras tres, y

de otras más que no se incluyen en el estudio por no cubrir el perfil completo. Muchos pasaron de ser solo productores a emprendedores dentro de la cooperativa, la cual hoy en día es subvencionada por las empresas graduadas.

Esto es interesante, porque la cooperativa no ha crecido ni producido lo que el gobierno mexicano proyectó cuando la creó. El crecimiento y la producción de la misma se trasladan hacia la creación de nuevas empresas en la red que han establecido los productores regionales tanto de tequila como de agave, y en la oportunidad de aprender a colaborar entre ellos. Esta cooperativa podría conocerse mejor como la incubadora de empresas tequileras y semillero de emprendedores, sin contar que sigue siendo el instrumento de integración de los pequeños productores de agave y tequila de la región.

Todo esto se percibe al mirar que el mercado no está cien por ciento controlado por las transnacionales y, a pesar de que una gran parte de los beneficios son obtenidos por los capitales extranjeros, aún existen en la región productores en pequeño para exportar.

CONCLUSIONES

El desarrollo endógeno en las pequeñas comunidades rurales mexicanas tiene la posibilidad de prolongarse

al articular el sistema local a redes de cooperación empresarial internacionales. El vínculo multiempresa que sirve de catalizador de la red local, y que a su vez la articula a una internacional es propio para lograr el desarrollo de las comunidades económicamente pobres, como se muestra en los casos presentados.

El vínculo que guarda la generación de valor económico con el social se descubre al encontrar que la red local ofrece recursos al vínculo multiempresa, recursos que al ser utilizados dentro de dicho vínculo generan ventajas competitivas para este. Dichas ventajas facilitan la internacionalización del vínculo y su articulación a redes en otras regiones.

Los 26 casos se relacionan con empresas con actividades en distintas regiones del mundo; sin embargo, durante el periodo analizado no han crecido en correspondencia con los compromisos que han adquirido hacia el exterior. Esto se debe a que sustituyen el crecimiento por la generación y fortalecimiento de los vínculos locales. En su mayoría, estos vínculos locales se concentran en pequeños productos locales, permitiendo que de forma indirecta se beneficien de las actividades internacionales de la empresa catalizadora.

La principal explicación a su competitividad internacional radica en la generación de ventajas en función de

los recursos que la localidad de origen les provee. Recursos que al combinarse son difícilmente imitables por los competidores internacionales, permitiéndoles actuar en varias regiones del mundo en paralelo a las transnacionales.

Las empresas implicadas en el estudio, por su antigüedad, han demostrado que la experiencia adquirida a través del tiempo les ha permitido conservar y aumentar su competitividad a pesar del entorno económico desfavorable.

Por otra parte, en la base conformada por las 477 empresas existen casos en América Latina y España con perfiles similares a los estudiados. Es oportuno profundizar en ellos. Asimismo, estos casos evidencian que la PyME es motor de desarrollo, y que la apuesta por su internacionalización fue acertada para los sistemas económicos locales latinoamericanos. Resta la tarea más difícil para las instituciones y gobiernos: hacer que dichos casos dejen de ser atípicos y que existan más empresas catalizadoras del desarrollo en zonas económicamente pobres en función de las actividades internacionales.

Con respecto a la pregunta planteada al principio: ¿de qué manera las pequeñas y medianas empresas (PyME) mexicanas agroindustriales que participan en las redes de cooperación empresarial internacionales están

actuando como instrumentos de desarrollo endógeno?, los resultados mostraron que estas empresas actúan como catalizadoras de redes locales, en función de que estas últimas les proveen recursos, generándose así una relación positiva entre la competitividad en la PyME y la generación de valor social y económico para la localidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackroyd, S. (2002), *Organization of Business: Applying Organizational Theory to Contemporary change*, New York: Oxford University Press.
- Ayala, A. et al. (2010), "Fortalecimiento de la competitividad del sector agropecuario en Hidalgo." En: *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 1, 2: 231-244.
- Bendesky, L. (1994, noviembre), "Economía regional en la era de la globalización." En: *Comercio exterior*, 11: 932-939.
- CE (2001), "Construir una Europa empresarial. Actividades de la Unión en favor de la pequeña y mediana empresa (PyME)". En: COM (ed.). *Informe de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones*.
- CEPAL (2010a), *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 2009-2010: crisis originada en el centro y recuperación impulsada por las economías emergentes*, Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- _____, (2010b, noviembre), *Panorama social de América Latina 2010*, Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Chudnovsky, D. & Porta, F. (1990), *La competitividad internacional. Principales cuestiones conceptuales y metodológicas*, Uruguay: Universidad de la República de Uruguay.
- Coelho, A. & Castillo V. (2010), "Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas en la industria alimentaria mexicana: balance y perspectivas". En: *Análisis Económico*, 59: 121-146.
- Coelho, A. (2007), "Eficiencia colectiva y upgrading en el cluster del tequila". En: *Análisis Económico*, 49: 169-194.
- De la Dehesa, G. (2000), *Comprender la globalización*, Madrid: Alianza.
- Dirección General de Política de la PyME (2000), *La cooperación internacional de la empresa*, Madrid: Dirección General de Política de la PyME/Ministerio de Economía.
- Downward, P. & Mearman, A. (2006), "Retrodution as mixed-methods triangulation in economics into social science". En: *Cambridge Journal of Economics*, 31: 77-99.
- Downward, P., Finch, J. & Ramsay, J. (2002), "Critical realism, em-

- pirical methods and inference: a critical discussion". En: *Cambridge Journal of Economics*, 26, 4: 481-500.
- Flyvbjerg, J. (2004), "Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso". En: *Reis*, 106, 4: 33-62.
- González, T. & González, S. (2010), "Al Invest en el marco de la cooperación europea: una retrospectiva". En: *Revista Universitaria Europea*, 13: 33-50.
- Haguenauer, L. (1989), "Competitividade, conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro". En: *IEI/UFRJ*, TPD, 208.
- Irusta, M. (2007), Grupo Modelo at the Beginning of the XXI Century. Estudio de caso, Sevilla: Instituto Internacional San Telmo.
- López, V. (1997), *Globalización y regionalización desigual*, México: Siglo XXI.
- Macías, A. (2001), "El cluster en la industria del tequila en Jalisco, México". En: *Agroalimentaria*, no. 13: 57-72.
- Macías, A. & Valenzuela A. (2009), "El tequila en tiempos de la mundialización". En: *Comercio Exterior*, 59, 6: 459-472.
- Martín, M. & González, T. (2008), "El papel del vínculo multiempresa para prolongar el desarrollo endógeno. El caso de la empresa agroindustrial". En: *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 15: 15-32.
- Ordoñez, A. (2012), "Alimentación y suplementación." En: *Apiservices - Virtual Beekeeping Gallery*, s.f. obtenida de: www.beekeeping.com/articulos/alimentacion_suplementacion.htm
- Phillips, D. & Burbules, N. (2000), *Postpositivism and Educational Research*. Maryland: Rowman & Littlefield.
- Rendón, A. & Morales, A. (2008), "Grupos económicos en la industria de alimentos. Las estrategias de GRUMA". En: *Argumentos*, 21, 57.
- Sáez y Cabanelas, J. (1997), *Cooperar para competir con éxito*, Madrid: Pirámide.
- Vázquez, A. (2005), *Las nuevas fuerzas del desarrollo*, Barcelona: Antoni Bosch.
- Willig, C. (2001), *Introducing Qualitative Research in Psychology: Adventures in Theory and Method*, Berkshire: Open University Press.
- Witker, J. & Díaz, I. (2011), "El Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Defensa Jurídica Tardía del Campo Mexicano". En: *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 12: 149-168.
- Yacuzzi, E. (2005), *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*, Buenos Aires: Universidad del CEMA.

La aplicación del marketing relacional en mercados masivos de América Latina: estudio de casos en el Perú

The Application of Relational Marketing in Latin American Mass Consumer Markets: A Case Study in Peru

A aplicação do marketing relacional em mercados massivos da América Latina: estudo de casos no Peru

José Wakabayashi*
Haydeé Oblitas**

Fecha de recibido: julio de 2012
Fecha de aprobado: noviembre de 2012

Para citar este artículo: Wakabayashi, José y Oblitas, Haydeé (2012). La aplicación del marketing relacional en mercados masivos de América Latina: estudio de casos en el Perú. *Universidad & Empresa* No. 23, p. 71-90.

* Director Maestría en Marketing, Universidad ESAN. Correo electrónico: jwakabayashi@esan.edu.pe

** Asistente de investigación, Universidad ESAN. Correo electrónico: hoblitas@hotmail.com

RESUMEN

El marketing relacional surge en un intento por superar las limitaciones del marketing transaccional y tiene como objetivo el desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes mediante la satisfacción y creación de un mejor valor del mismo. Sin embargo, en la práctica no se conoce con precisión la forma en que se ha aplicado en mercados de consumo masivo en América Latina, específicamente en el Perú. En vista de ello, se realizó un estudio de casos múltiple en tres empresas en la ciudad de Lima-Perú, siendo el resultado más importante evidencia de la coexistencia de los paradigmas transaccional y relacional en el campo aplicativo del marketing y no la esperada evolución del primero hacia el segundo.

Palabras clave: CLV, marketing, marketing relacional, marketing transaccional, consumo masivo.

ABSTRACT

Relational marketing appeared as an attempt to overcome the constraints of transactional marketing, aiming to develop and preserve long term relations with clients by satisfying their needs and increasing value. In practice, however, there is no accurate understanding of the way the Relational Marketing has been applied in Latin American mass consumer markets and in particular, Peru. In response, a multiple case study was conducted, compiling and analyzing data from three companies in Lima, Peru, to determine the applications of these marketing paradigms. The most significant findings reveal that in applicative fields the transactional and relational paradigms are applied simultaneously, thus denying any potential evolution from the former to the latter.

Keywords: CLV, relational marketing, transactional marketing, mass consumption.

RESUMO

O marketing relacional surge em uma tentativa por superar as limitações do marketing transaccional e tem como objetivo o desenvolvimento e conservação de relações a longo prazo com os clientes mediante a satisfação e criação de um melhor valor do mesmo. No entanto, na prática não se conhece com precisão a forma em que se tem aplicado em mercados de consumo massivo na América Latina, especificamente no Peru. Em vista disso, realizou-se um estudo de casos múltiplos em três empresas na cidade de Lima, sendo o resultado mais importante evidência da coexistência dos paradigmas transaccional e relacional no campo aplicativo do marketing e não a esperada evolução do primeiro à o segundo.

Palavras chave: CLV, marketing, marketing relacional, marketing transaccional, consumo massivo.

INTRODUCCIÓN

No obstante su predominio en la actualidad, antes del marketing relacional primaron las orientaciones transaccionales, que incluyen el marketing de ventas, producto y consumidor. Diversos autores que estudiaron la historia del marketing coinciden en esta afirmación y agregan que el marketing pasó de la venta a pedido, la producción especulativa, la mercadotecnia y el marketing orientado al producto al marketing masivo y de metas, para finalmente llegar al marketing orientado al consumidor y a la relación (Swift, 2001; Callaghan & Shaw, 2002; Shoell & Gultinan, 1991).

En cuanto a los condiciones del entorno que influyeron en la evolución del marketing hacia el marketing relacional, Sánchez y sus coautores (2000) identificaron cuatro condiciones: 1) la intensificación de la competencia; 2) la necesidad de fidelizar a los clientes y lograr la economía de la relación; 3) la concepción de los mercados como redes, surgida a partir de la alta competencia, y 4) la consecuente creación de acuerdos de cooperación entre las empresas para enfrentar la demanda de la manera más conveniente. Sin embargo, reconocen una quinta condición, que es la insuficiencia del marketing mix para responder a estas cuatro situaciones.

Otra condición previa del entorno que también influyó en la aparición y desarrollo del marketing relacional fue la evolución de los sistemas de ventas y distribución. Este sistema empezó a existir debido a una preocupación por la insuficiencia del marketing mix para enfrentar el poder que podría tener el distribuidor y la necesidad de establecer alianzas con él, ya que el distribuidor maneja una serie de datos del cliente a los que el fabricante difícilmente tiene acceso. Además, la competencia que el distribuidor representa obliga al fabricante al uso excesivo y poco rentable de merchandising y de programas comerciales cada vez más locales.

Por ello, se desarrolló la necesidad de realizar campañas de marketing directo, para poder llegar al consumidor. Pero, además, para que el producto pudiera ser posicionado, se requirió un distribuidor especial con el que pudieran establecerse sinergias (Kracklauer et al.; 2001). De allí surge la atención de la investigación por figuras como el *key account manager* (KAM) y el *trade marketing*, quienes se encargan de gestionar las cuentas más importantes dentro de las empresas, y tienen funciones muy importantes.

Ahora bien, tal y como se planteó al inicio de este artículo, el marketing relacional es el paradigma que reemplazó al del marketing transaccional.

Pero surge la pregunta: ¿cuáles son las principales diferencias entre uno y otro? Una de estas se encuentra en el ámbito de las transacciones comerciales. Cada transacción en el marketing transaccional implica una relación entre el comprador y el vendedor en una situación de transacción, y en esos casos la relación debe ser corta en cuanto a duración, y directa en cuanto a su objetivo.

En cambio, en una situación de marketing relacional, el binomio cliente-vendedor desarrolla vínculos; la transacción es de más tiempo y sobre un área mayor; los contactos con los clientes son más frecuentes, y, finalmente, el énfasis de una empresa en el cliente contribuye a la satisfacción de este y retribuye a la empresa (Kotler & Armstrong, 2005).

Sin embargo, más importante que las diferencias entre un paradigma y otro es analizar cómo se ha evolucionado desde un modelo netamente transaccional a otro relacional. Algunos autores como Schoell y Guiltinan (1991), Swift (2001), Callaghan y Shaw (2002) y Alet (2004) lo plantean como una ruptura, donde el primero le da paso al segundo. Otros autores como Krasnikov et al. (2009), lo plantean como una transición en la que en algún momento ambos han debido convivir. La figura 1 muestra dicha coexistencia.

Hasta aquí, lo más importante es reconocer que el marketing relacional es un proceso que en cada una de sus etapas cuenta con elementos analíticos, estratégicos, operacionales y colaborativos. Posee elementos estratégicos en la medida en que rea-

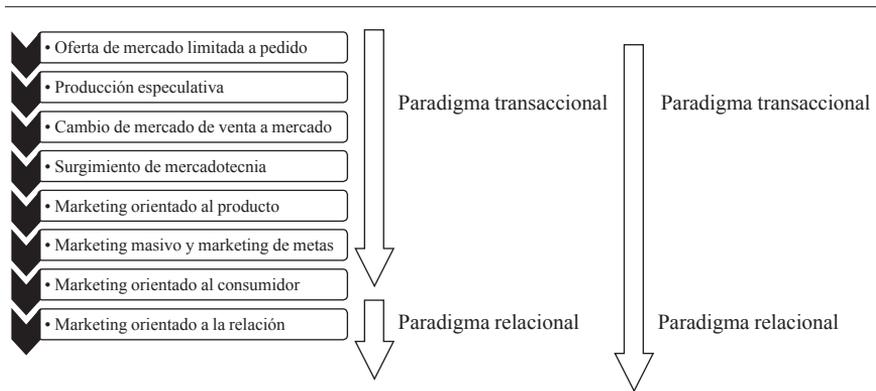


Figura 1. Evolución del marketing

Fuente: izquierda: elaboración a partir de los modelos de Schoell y Guiltinan (1991), Alet (2004), Swift (2001) y Callaghan y Shaw (2002). Derecha: Krasnikov et al., 2009.

liza todo un análisis sistemático de la información del cliente y usa esta información como una plataforma de marketing y gestión donde el objetivo es lograr un cliente estable y leal. Su elemento analítico consiste justamente en el análisis concienzudo de la información disponible del cliente que se ha recogido previamente y que se analiza después con las mejores herramientas de la tecnología de la información. Cuenta con un elemento operacional, pues no descuida el servicio al cliente para la satisfacción de cualquier necesidad, y, por último, tiene elementos colaborativos, debido a su afán comunicacional con el cliente, mediante la ayuda de los diferentes canales de comunicación que la tecnología ofrece en la actualidad.

Asimismo, existen etapas o pasos a seguir para lograr una relación duradera con los clientes más rentables para la empresa dentro de una gestión. Estas son tres: 1) gestión de la base de datos, 2) gestión de la lealtad y el desarrollo organizativo, y 3) gestión de la relación y la comunicación. Estas se apreciarán mejor al momento de realizar el análisis de resultados.

En este momento, es importante introducir un concepto clave para esta investigación: el *valor de vida del cliente* (CLV). Este constructo se define generalmente como el valor presente de las ganancias futuras de

un cliente a lo largo de su vida en una relación con una empresa o una marca (Gupta & Lehmann, 2003; Jain & Singh, 2002; Reinartz & Kumar 2000; Rust et al., 2004). En otras palabras, el CLV permite a los administradores entender el valor de un individuo y destinar adecuadamente los recursos para este, de modo que logran retornos financieros a la vez que satisfacen las necesidades del cliente. El CLV les permite también discriminar entre los clientes que realmente son rentables y aquellos que no lo son (siempre considerando el largo plazo).

Según algunos estudios, las empresas buscan con ayuda de este concepto influir en los clientes a través de sus ciclos de vida mediante la adquisición adecuada, crecimiento y estrategias de retención (Meyer-Waarden, 2008). Es en ese sentido que muchos autores afirman el éxito que tiene la gestión de la relación con los clientes para alcanzar valor significativo. Por ejemplo, Boulding y sus coautores (2005) hallaron que esta gestión tiene potencial para aumentar el desempeño y los beneficios del cliente mediante la creación de valor tanto para la empresa como para el cliente. De acuerdo con este punto de vista, la gestión permite a las empresas aumentar el valor que extraen de los clientes, a la vez que estos obtienen más valor porque las empresas conocen sus necesidades específicas.

Finalmente, se ha dicho que el modelo de gestión de marketing relacional propuesto supone tres etapas, y tiene como base y herramienta para cada etapa al CLV. Como puede notarse, el valor de vida del cliente es tanto el fundamento de las características del marketing relacional como el elemento sin el que el desarrollo de su proceso no tendría sentido, puesto que es un concepto necesario para cada una de sus etapas y ello se apreciará más adelante.

1. METODOLOGÍA

Por lo antes expuesto, la pregunta principal de esta investigación es la siguiente: ¿cómo se aplica el CLV en la gestión de la relación con los distribuidores clave en empresas de consumo masivo de productos empaquetados de Lima, Perú? Como preguntas secundarias se plantearon: ¿cómo es la gestión de la relación con los distribuidores en estas empresas?, ¿en qué etapas de la gestión de la relación con los distribuidores clave participa el CLV en estas empresas? y ¿de qué manera participa el CLV en la gestión de la relación con los distribuidores clave en estas empresas?

Es necesario señalar que antes de concentrarnos en el Perú quisimos saber qué ocurría con el marketing relacional en América Latina. Una exhaustiva búsqueda en los rankings de ABS (Academic Journal Quality Guide, 2007), ESSEC (The Essec

Research Center Ranking of Journals, 2004-2007) y Journal Quality List (2007) nos mostró que si bien se han realizado muchos estudios en diversos campos de aplicación, de acuerdo a Bordonaba y Polo (2006) sobre el marketing aplicado a las relaciones con los canales de distribución, no existen estudios empíricos en América Latina. Esto resulta llamativo, ya que a pesar del vacío de investigación, se puede observar que en la práctica las empresas de consumo masivo de productos empaquetados dan cada vez mayor importancia a la relación con los distribuidores, dado el poder que ellos tienen y la fuerte competencia existente, y por ello han incluido en sus departamentos comerciales figuras como el *key account Manager* y el *trade marketing*. Por ello, consideramos que sería aun mucho más valioso realizar un estudio en el Perú que nos indicara de alguna manera cómo el marketing relacional venía aplicándose en esta zona del mundo.

Entonces, para responder a las preguntas inicialmente planteadas, se optó por la realización de un estudio de casos múltiple que recogió información directa de tres empresas (Eisenhardt, 1989). Además, en vista de que la gestión del marketing relacional implica la participación de diversos niveles de la organización, las preguntas de las entrevistas estuvieron dirigidas no solamente al *key account manager* (KAM) y al *Trade Marketing* (TM), sino también al

gerente comercial, al encargado del área de marketing, al encargado del área de finanzas, y al encargado del área de sistemas.

A. Muestreo y muestra

Los criterios de inclusión de las tres empresas elegidas fueron los siguientes:

- Venta de productos empaquetados de consumo masivo
- Poseer clientes importantes en el canal clásico de distribución
- Manejar las cuentas con un canal de distribución clásico, donde se incluyen KAM o TM
- Empresas con más de diez años de creación

B. Métodos de recolección de datos

La recolección de los datos fue cualitativa y se utilizaron la observación participativa y las entrevistas en profundidad a los agentes participantes de la gestión con el distribuidor clave, como técnicas para recabar la información.

C. Método de análisis e interpretación de los datos

El método de análisis elegido fue la descripción de los casos (Yin,

1994) con el objetivo de lograr una investigación de carácter mucho más exploratorio. Para ello, se realizó un análisis del contenido de las entrevistas de manera inductiva (Matthes y Kohring, 2008). Así, se analizaron y sistematizaron los contenidos de las entrevistas transcritas literalmente mediante la técnica de la codificación del texto (Neuendorf, 2002) con ayuda del software ATLAS.TI versión 5. Como resultado, se obtuvieron una serie de categorías (136 códigos) de afirmaciones de los entrevistados que se ordenaron según criterios lógicos (patrones, semejanzas, continuidad) en 20 familias de categorías: 1) conocimiento y percepciones del CLV en el proceso; 2) percepción del CLV; 3) por participación del CLV en la etapa 1; 4) por participación del CLV en la etapa 2; 5) por participación del CLV en la etapa 3; 6) por participación del CLV en todo el proceso; 7) razones de la no aplicación de la métrica VAN (valor actual neto; 8) razones de la no aplicación del CLV; 9) uso del CLV; 10) uso de VAN; 11) criterios para clasificación de clientes; 12) criterios para selección de clientes; 13) información del cliente manejada; 14) razones del no manejo de información por clientes; 15) formas de fidelización; 16) nivel de organización para la lealtad; 17) tipo de manejo de cuentas; 18) percepción de la relación con el cliente; 19) razones para no mantener relación con el cliente; 20) tipo de relación con el cliente.

A continuación, se ordenaron las familias según cinco dimensiones: 1) percepción y definición del CLV; 2), 3), y 4) cada una de las tres etapas de la gestión de la relación con el distribuidor clave, y 5) el uso del CLV en esta gestión.

2. RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados generales del estudio de casos múltiple, cuyo método fue el análisis de contenido de las entrevistas. Las fases de análisis en las que se compararon los casos fueron las tres etapas del marketing relacional: etapa 1: gestión de base de datos; etapa 2: gestión de la lealtad y desarrollo organizativo; etapa 3: gestión de la relación y comunicación, percepción y definición del CLV y uso del CLV. Estas dimensiones corresponden tanto al proceso de codificación como al diseño de la investigación, ya que cada guía de entrevista fue elaborada a partir de las preguntas de la investigación.

A. Etapa 1: gestión de la base de datos

Se encontró que entre los criterios para la selección de clientes se encuentran el análisis de la eficacia en ventas y del riesgo, así como el de la confianza con los canales de distribución. El nivel de confianza suele establecerse a partir del éxito de las alianzas de tipo personal anteriores a la relación presente.

La información de la que disponen las empresas es relativa a los productos, como el volumen y la cobertura. Cierta información por cliente también se maneja, pero es bastante limitada, ya que se restringe a su localización según zonas geográficas o sectores sociales.

En los casos en que se recaba información por cliente, se obtiene información por bodega (tienda pequeña). La información que se obtiene es el volumen de ventas por producto del punto de venta. En algunos casos se obtiene información adicional, que no se almacena formalmente, pero tampoco se le relaciona conscientemente con el CLV.

Las razones que se obtuvieron de las entrevistas para explicar la escasa información por cliente son numerosas; entre ellas se encuentran: la importancia que se le da al consumidor final o a la marca como una forma primordial de lograr ventajas competitivas; la ausencia de software especializados para organizar la información, y, por ello, la falta de acceso de todas las áreas a la información disponible, y el manejo de la fuerza de ventas (que se realiza recabando información por producto según volumen y frecuencia de ventas).

En cuanto a la clasificación de clientes, no se establecen criterios relativos al valor de los mismos, sino

que esta clasificación se hace generalmente por canales de distribución. Otra forma de clasificación de clientes se realiza a partir de una muy vaga idea de cuáles son los más importantes, que generalmente, según las percepciones de los entrevistados, son los autoservicios. No se llega a hablar, entonces, del valor del cliente y, mucho menos, del CLV. La clasificación más frecuente se llevó a cabo según el volumen de ventas de los clientes. La figura 2 muestra claramente lo hasta aquí planteado.

B. Etapa 2: gestión de la lealtad y desarrollo organizativo

Se encontró que las empresas estructuran su manejo de cuentas de acuerdo a la organización de los supervisores de ventas según canales de distribución. Se encontraron así supervisores o encargados de la fuerza de ventas, de los autoservicios y de las distribuidoras. Las áreas de la empresa que no pertenecen al área de ventas poco o nada participan en la relación con los clientes, y tampoco muestran interés en hacerlo. El poco interés en formar una relación de largo plazo con el cliente es un hecho que se extiende a todas las áreas de la empresa; entre las razones que se señalan, se indica que la empresa no está preparada para ello, porque no se imagina este proceso como una inversión, sino como un gasto inútil.

Por otro lado, en los niveles intermedios de la empresa (ventas, finanzas), se considera que se tienen costos más importantes que asumir en el corto plazo para lograr rentabilidad inmediata. El tema de la rentabilidad vista desde la proyección de la relación continuada con el cliente es un tema o bien desconocido o bien considerado de poca utilidad, dadas las circunstancias de necesidad de crecimiento actual en las empresas estudiadas. En contraste, los planes de venta son siempre de corto plazo.

También se encontró que se ha llegado a establecer personal que maneja las relaciones con los clientes más importantes; sin embargo; no se menciona esto en términos de cuentas clave. Del mismo modo, tampoco se explica de manera clara con qué métodos se ha llegado a determinar por qué esas cuentas son las más importantes. A su vez, estos personajes tienen funciones limitadas en comparación a lo que la teoría señala sobre los KAM o TM. Sus funciones se restringen a la organización de reuniones para recabar información por producto según ventas, cobertura y volumen, y a la entrega tanto de informes con aquella información como de incentivos a los mejores vendedores, ya que la organización tiene una cuota grande basada en la fuerza de ventas.

Otro hallazgo importante muestra que la forma de fidelización más

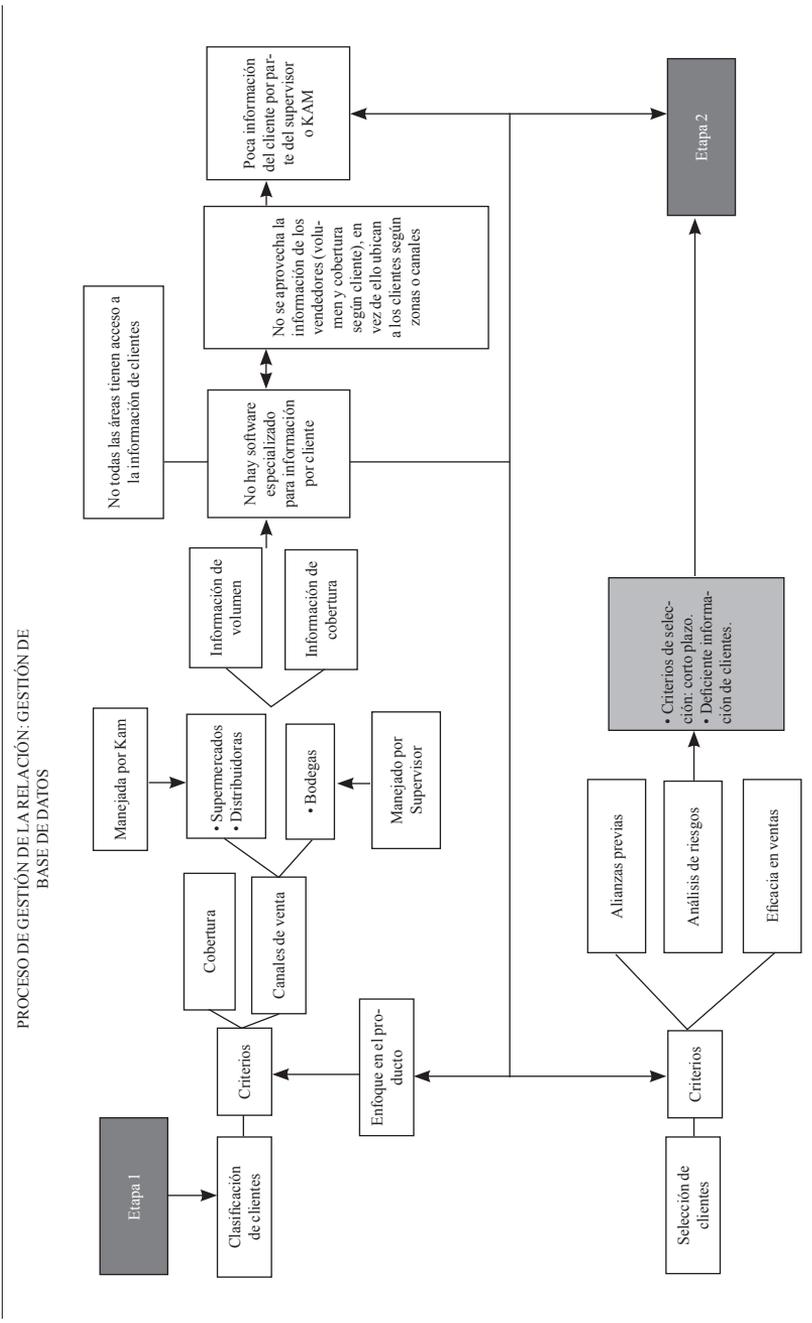


Figura 2. Proceso de gestión de la relación: gestión de base de datos

Fuente: elaboración de los autores (2011).

frecuente en las empresas estudiadas no contempla las relaciones a largo plazo con los clientes. Esta se limita, en la mayoría de los casos, a la atención prestada a los vendedores en las reuniones de ventas, al momento de entregar información acerca de la cobertura del volumen y cobertura de sus ventas en comparación con los otros vendedores y, también, a la apertura de canales de comunicación con el cliente a partir de degustación, ayuda de impulsores y exhibición.

En esta dimensión es importante indicar que la categoría: “los planes de venta e información de clientes, bodegas y autoservicios se enfocan bastante en el producto y volumen de ventas y son de corto alcance” cuenta con 18,03 % del total de las frecuencias de los eventos registrados, lo que la sitúa en el primer lugar de todos los eventos. El segundo lugar lo ocupa la categoría: “el manejo de información de la fuerza directa de ventas es por producto vendido por cliente”, con 6,01 %. Esto quiere decir que la dimensión Etapa 2 del proceso de gestión es bastante significativa para responder a las preguntas de la investigación. La figura 3 muestra lo que se ha presentado hasta aquí.

C. Etapa 3: gestión de la relación y de la comunicación

Se observó que en lo referente a la percepción de la relación con el

cliente, esta se encuentra también bastante limitada, ya que se restringe al logro de rentabilidad. Este hecho influye en que las empresas no apoyen actividades que puedan mejorar las relaciones con los clientes. Las empresas no tienen una idea clara de lo que es una relación con el cliente en términos del paradigma del marketing relacional. Por esa razón, se percibe que la relación con el cliente puede ser exitosa solamente si existen alianzas personales anteriores a la relación comercial, si se participa en las reuniones de las fuerzas de venta, o si se ofrecen incentivos a los mejores vendedores.

Existen muchas razones para que las empresas no mantengan relaciones duraderas con sus clientes. Por un lado, está la importancia sobredimensionada que se da a la fuerza de venta como una manera de solucionar cualquier problema eventual con los distribuidores y supermercados (exclusividad, créditos, etc.). Esta perspectiva limita la mirada estratégica de la organización, no le permite crear ni implementar nuevas formas de solucionar problemas o prevenir rupturas de relaciones duraderas con determinados clientes importantes de los canales distribuidores y supermercados.

Las únicas estrategias de respaldo con que cuentan las organizaciones son la mirada hacia el cliente final, lo que trae consigo nuevamente una

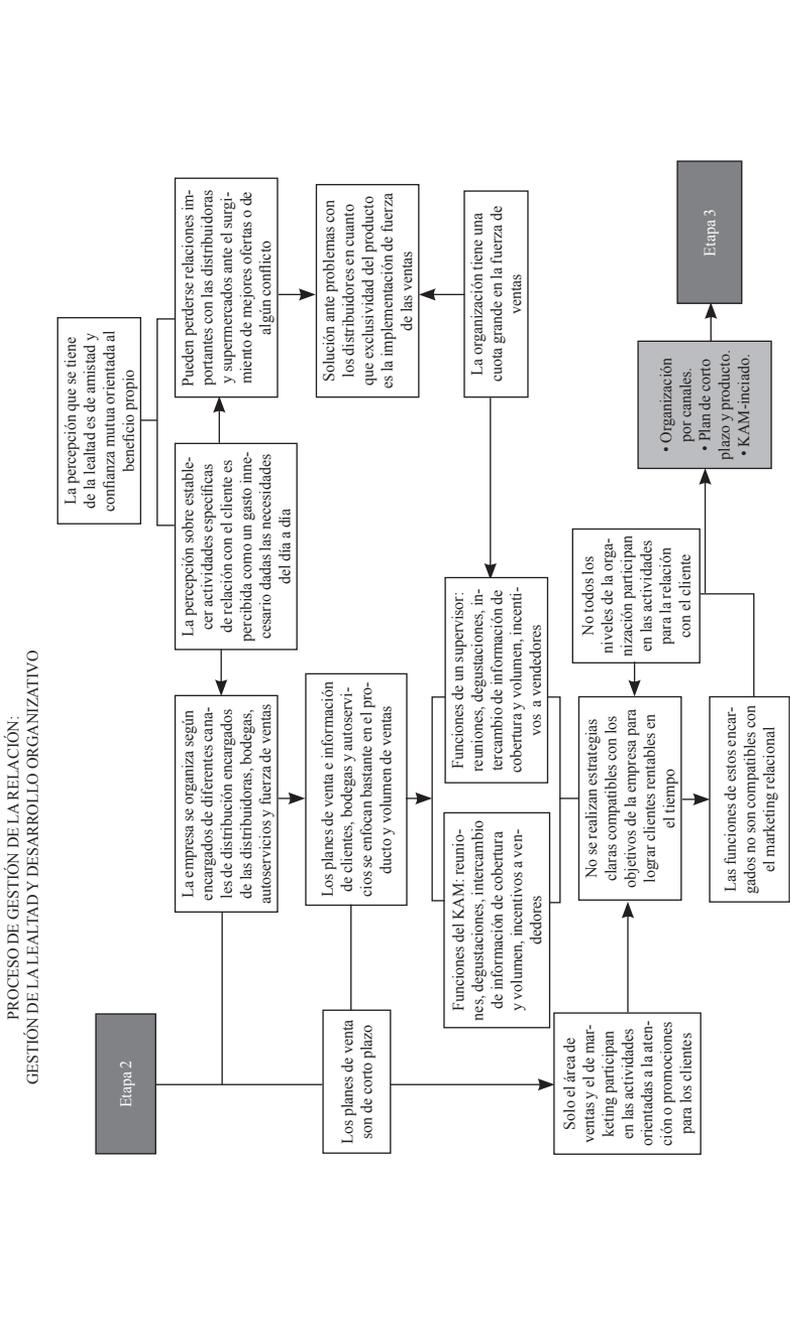


Figura 3. Proceso de gestión de la relación: gestión de la lealtad y desarrollo organizativo

Fuente: elaboración de los autores (2011).

mayor atención a la fuerza de ventas y fuertes gastos en publicidad, promociones y marketing dirigidos al cliente final.

Otra razón para la falta de relación con los clientes que se manifestó fue el hecho de que las empresas distribuidoras no estarían dispuestas a compartir su información y, también, al hecho real de que estas empresas rotan constantemente a sus vendedores.

Al parecer, se aplican más los principios del marketing relacional con los clientes intermediarios minoristas, aunque sin utilizar a conciencia sus herramientas. Con los minoristas, el trato es más personalizado, se hace un seguimiento de fechas y sucesos importantes de sus vidas, se trata de establecer vínculos emocionales, generar lealtad, identificación y confianza con la organización, y abrir espacios de comunicación durante las visitas. En cuanto a la relevancia de esta dimensión para responder a las preguntas de investigación, los porcentajes de los eventos registrados son bastante bajos en comparación con las dimensiones anteriores. La figura 4 permite entender con mayor precisión lo hasta aquí explicado.

¿Y qué ocurre en relación con el CLV? Lo que se encontró fue que el concepto de CLV se conoce muy vagamente en las empresas estudiadas, de modo que existen diversas

definiciones del mismo entre los entrevistados, o incluso definiciones contradictorias.

Además, la métrica VAN, que es la herramienta para medir el CLV, se desconoce como una métrica en sí misma, aun cuando se conocen bien al menos algunos de sus componentes, como son los costos de marketing y los costos de ventas. En general, los entrevistados perciben que el CLV o alguno de sus componentes son importantes para la rentabilidad de la empresa, pero les es imposible imaginar de qué manera este concepto podría participar en que se establezca una relación duradera con determinados clientes importantes, si bien los conceptos de fidelización o lealtad sí se tratan de aplicar. Es importante anotar que la aplicación de estos conceptos que expresan los entrevistados busca generar rentabilidad propia; sin embargo, no se menciona la rentabilidad mutua, que sí sería parte de una estrategia relacional.

Por otro lado, las definiciones y percepciones de los entrevistados con respecto al CLV ocuparon el 5,46 % y el 6,01 % de las frecuencias de los eventos registrados en el análisis de contenido. Este hecho implica que, entre todos los eventos registrados, las definiciones y percepciones del CLV de los entrevistados ocuparon el segundo y tercer lugar.

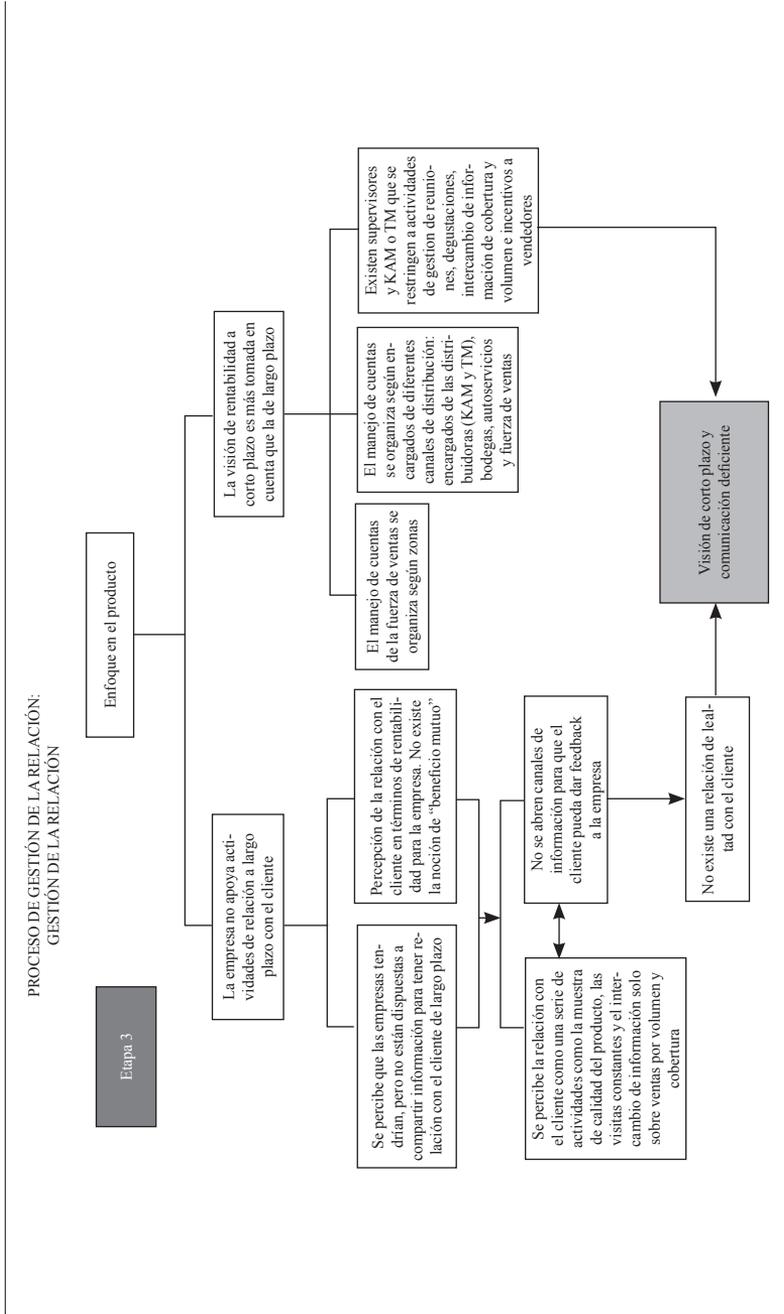


Figura 4. Proceso de gestión de la relación: gestión de la relación

Fuente: elaboración de los autores (2011).

En relación con el uso del CLV, si bien se encontró que no se utiliza en el proceso de gestión de la relación con los distribuidores, sí se utilizan ciertos elementos constitutivos del mismo. Así por ejemplo, se cuenta con la dimensión de campañas, planes o beneficios mediante la clasificación de clientes; el manejo de información por cliente (aunque pobre y referida al volumen y cobertura del producto según cliente); la ampliación de la rentabilidad mediante esta información y la gestión del riesgo. Lo mismo ocurre con la métrica VAN, pues se le desconoce como métrica, pero se utilizan algunos de sus elementos, tales como los costos de marketing y los costos de ventas. La complejidad y el desconocimiento de la métrica contribuyen a que se le considere innecesaria. Pero sucede también que no se le utiliza dados los objetivos de la empresa, el apoyo de la misma, y la motivación personal del KAM. Sin embargo, según la literatura, todos los niveles de la organización y todas las áreas deberían estar comprometidos con las actividades orientadas a mejorar el CLV. Esto no se cumple en la realidad.

Entonces, en líneas generales, se ha podido apreciar que a pesar de hallarse en las tres empresas un proceso de gestión de la relación con los distribuidores, en sus etapas no se aplican los fundamentos, conceptos ni herramientas (entre las cuales se encuentran el CLV y su métrica VAN)

del marketing relacional a cabalidad, sino de manera desintegrada. Las razones de esta forma desintegrada de aplicación son el desconocimiento y la poca preparación de la empresa, además de un desinterés general en la implementación de una relación duradera y de desarrollo recíproco con el cliente, lo que es el fundamento del marketing relacional.

Entre las razones de este desinterés, se halló que en los niveles intermedios de la empresa, como las áreas de ventas o finanzas, se considera que se tienen costos más importantes que asumir para lograr rentabilidad inmediata, dada la necesidad de crecimiento actual de las empresas en un contexto de crisis y cambios. Esto explica por qué una inversión en la relación con el cliente o en la preparación de los miembros de la empresa en estos temas se percibe como un gasto sin utilidad. Explica incluso, por qué finalmente no se llega a situar a la empresa en un enfoque relacional, sino que se mantiene en un enfoque transaccional.

La figura 5 esquematiza los hallazgos del estudio para una mejor comprensión de lo hasta aquí presentado.

CONCLUSIONES

Por lo hasta aquí expuesto, esta investigación considera las siguientes conclusiones como las más importantes:

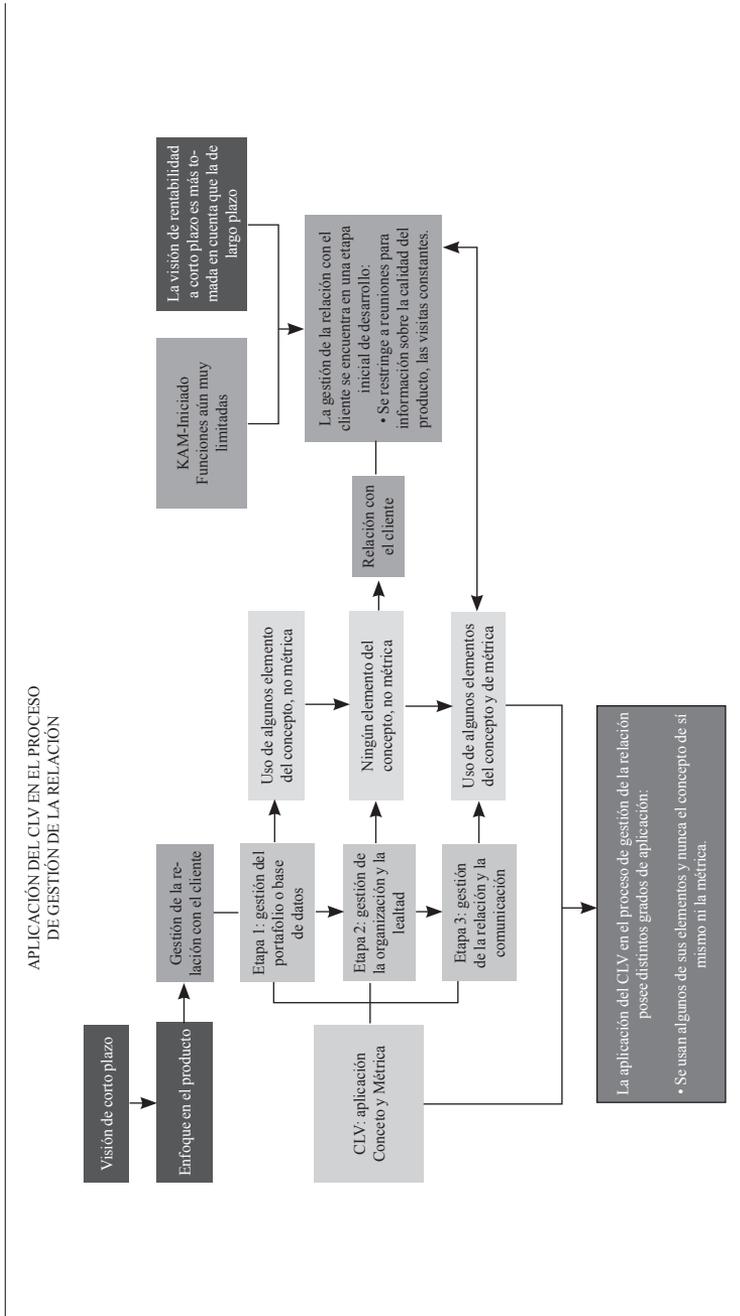


Figura 5. Aplicación del CLV en el proceso de gestión de la relación

Fuente: elaboración de los autores (2011).

- a) En todas las empresas existe un proceso de gestión que posee tres etapas que solo cumplen con algunas de las características que se mencionan en los modelos teóricos del marketing relacional, lo que supone vacíos en la aplicación del mismo. Así, por un lado, las empresas clasifican y seleccionan clientes según la información basada en el producto (volumen y cobertura) y canales de distribución, mas no según el valor de cada cliente. Por otro lado, las empresas se organizan de una manera determinada para tratar a sus clientes, la cual está basada en canales de distribución (fuerza de venta, autoservicios, distribuidoras). Se reconoce que existen clientes más importantes que otros, especialmente en el canal de autoservicios –debido a que en el medio se habla de la proyección que este tiene en la economía del país–, aunque no existe claridad sobre el término “cuenta clave”. Adicionalmente, la participación de las demás áreas de la empresa es casi nula.
- b) También quedó establecido que la investigación en marketing relacional prevalece en el ámbito de los servicios, y está bastante sesgada en servicios financieros, mientras que los sectores industriales se estudian sin ningún sesgo en particular. Además, no existen investigaciones para sectores precisos de interés académico o práctico, como lo es el sector de interés de esta investigación: el de distribuidores en productos empaquetados. En ese sentido, es notable que muchas de las investigaciones sean conceptuales y que, de ser empíricas, se sitúen en países muy diferentes a los de América Latina, específicamente el Perú.
- c) Además, se ha encontrado que después de muchos años de publicaciones continuas, el CLV no ha podido demostrar cabalmente su uso práctico. Esta investigación ha demostrado que las personas involucradas en el proceso de gestión de relación con los clientes clave no conocen el concepto ni la métrica, y si lo hacen, lo hacen de manera vaga e imprecisa. Con estos hallazgos se ratifica que, efectivamente, el CLV está en sus primeras etapas de implementación debido a su complejidad (Gupta et al. 2004, Berger et al. 2006).

Finalmente, esta investigación llega a la conclusión general de que las empresas estudiadas tienen la peculiaridad de compartir elementos tanto del paradigma transaccional como del relacional. Aun cuando la teoría afirma que el marketing atraviesa por un proceso evolutivo y que en la actualidad el paradigma dominante sería el del marketing relacional, lo que

se ha encontrado en la práctica es que parece existir una convivencia entre este y el marketing transaccional. Por lo tanto, es importante que los prácticos del marketing cuenten con las herramientas necesarias para realizar una autoevaluación de su estado y decidan conscientemente la orientación que desean seguir, teniendo siempre en mente que el paradigma relacional propone una orientación de largo plazo, hecho que contradice lo que se ha encontrado en las empresas estudiadas. Una herramienta valiosa es el conocimiento, no solo de la teoría sino también del estado de su propia empresa, conocimiento al que se accede con la apertura hacia la investigación.

SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Esta investigación logró establecer que el paradigma vigente en el mercado estudiado todavía es el paradigma transaccional (con su enfoque centrado en el producto) y que, no obstante, algunas características del paradigma relacional parecen estar surgiendo. En otras palabras, ambos paradigmas conviven en un solo proceso de gestión. Por ello, sería un aporte interesante explorar los motivos sociales, económicos u organizacionales que podrían estar originando esta situación en futuras investigaciones.

Finalmente, dado el vacío de investigaciones en este campo (Bordonaba & Polo, 2006), sería sumamente conveniente realizar estudios en otros países de América Latina en el ámbito del mercadeo de consumo masivo (canales de distribución) y en otros campos de acción, para ir aportando a la construcción de una teoría de conocimiento para América Latina.

REFERENCIAS

- Alet, J. (2004), *Marketing relacional: cómo obtener clientes leales y rentables*, Barcelona: Gestión.
- Bordonaba, J. & Polo, Y. (2007), "Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico". En: *Cuadernos de economía y dirección de la Empresa*, 29: 5-30.
- Boulding, W. et al. (2005), "A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go". En: *Journal of Marketing*, 69: 155-166.
- Callaghan, M. & Shaw, R. (2002), *Relationship orientation: towards an antecedent model of trust in marketing relationships (Special Papers)*, Melbourne: Victoria Deakin University.
- Eisenhardt, K. (1989), "Building theories from case study research". En: *Victoria Deakin University (eds.) Academy of Management*.

- Glasser, B. & Strauss, A. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies por qualitative research*, New York: Aldine Publishing Company.
- Gupta, S. & Lehmann, D. (2003), "Customer as assets". En: *Journal of Interactive Marketing*, 17, 1: 9-14.
- Jain, D. & Singh, S. (2002), "Customer lifetime value research in marketing: a review and future directions". En: *Journal of Interactive Marketing*, 16, 2: 34-46.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2005), *Principles of Marketing*, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Kracklauer, A., Passenheim, O. & Seifert, D. (2001), "Mutual customer approach: how industry and trade are executing collaborative customer relationship management". En: *International Journal of Retailly Distribution*, 29, 1: 515-519.
- Krasnikov, A.; Satish, J. & V. Kumar (2009), "The Impact of CRM Technology on Cost and Profit Efficiencies: Evidence from U.S. Commercial Banking Industry". En: *Journal of Marketing* [unpublished].
- Marshall, C. & Rossman, G. (1999), *Designing qualitative research*, Londres: Sage.
- Matthes, J. & Kohring, M. (2008), "The Content Analysis of Media Frames: Toward Improving Reliability and Validity". En: *Journal of Communication*, 58, 2: 258-279.
- Meyer-Waarden, L. (2008), "The influence of loyalty program membership on customer purchase behavior". En: *European Journal of Marketing*, 42, 1-2: 87-114.
- Miles, M. & Huberman, M. (1994), *Qualitative Data Analysis – An Expanded Sourcebook*, Newbury Park, CA: Sage.
- Neuendorf, K. (2002), *The Content Analysis Guide Book*, London: Sage.
- Patton, M. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park, CA: Sage.
- Reinartz, W. & Kumar, V. (2000), "On the profitability of long-life customers in a non-contractual setting: an empirical investigation and implications for marketing". En: *Journal of Marketing*, 64, 4: 17-35.
- Rust, R., Zeithaml, V. & Lemon, K. (2000), *Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*, Nueva York: The Free Press.
- Rust, R., Lemon, K. & Zeithaml, V. (2004), "Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy". En: *Journal of Marketing* 68: 109-127.
- Sánchez, M., Gil, I. & Mollá, A. (2000), "Estatus del marketing de relaciones". En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9, 3: 47-64.
- Schoell, W. & Guiltinan, J. (1991), *Mercadotecnia, conceptos y prácticas*

- ticas modernas*. México D. F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Sheth, J. & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*, California: Sage.
- Stake, R. (1994), *Case studies. Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2.^a ed., London: Sage.
- Swift, R. (2001), *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Yin, R. (1994), *Case study research. Design and methods*. Londres: Sage.

Calidad de servicio de la gestión de procura de Petróleos de Venezuela, S. A.

Quality Service in Procurement Management in Petróleos de Venezuela, S. A.

Qualidade de serviço da gestão de procura de Petróleos da Venezuela, S. A.

María Cristina Useche Aguirre*
Ingrid Anis**

Fecha de recibido: febrero de 2012
Fecha de aprobado: enero de 2013

Para citar este artículo: Useche Aguirre, María Cristina, y Anis, Ingrid (2013). Calidad de servicio de la gestión de procura de Petróleos de Venezuela, S. A. *Universidad & Empresa* No. 23, p. 91-122.

RESUMEN

El propósito de este trabajo es la calidad del servicio en la gestión de procura de PDVSA. El estudio se aborda desde la teoría de la gerencia de valor al cliente (Albretch, 1998), empleando un tipo descriptivo, con diseño de investigación no experimental transaccional. La población se encuentra conformada por todas (doce) las empresas mixtas que requieren los servicios de procura de PDVSA en la región zuliana. El análisis de la información se realizó aplicando los

* Investigadora. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES), y Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Profesora Titular de la Universidad del Zulia. Economista. Magister en Gerencia de Empresas, Mención Mercadeo. Doctora en Ciencias Económicas. Programa de Estímulo a la Investigación. Categoría Investigador C. Teléfono:(58) 426 123 1116. Correo electrónico: mariauseche@yahoo.es

** Licenciada en Idiomas Modernos, Mención Traducción. TSU en Comercio Exterior. Magister en Gerencia de Empresas, Mención Mercadeo. Analista de Compras Internacionales para Pdvsa Bariven. Teléfono: (58) 414 3348926. Correo electrónico: I.anis@psbv.eu

procedimientos de la estadística descriptiva. Se concluye que el nivel de calidad del servicio es bajo, debido a las significativas discrepancias entre las expectativas y percepciones del servicio.

Palabras clave: servicio al cliente, clientes internos, percepciones, expectativas, gestión de procura.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the quality service in procurement management in PDVSA. The study is based on a description, working the subject of study from the customer value management theory (Albrecht, 1998), and a no experimental-transactional design. The population is a total (twelve) enterprise that requires procurement services to PDVSA. The data analysis will be using the descriptive statistics. As a conclusion, the quality service is low, due to significative discrepancies between expectations and perceptions in the services.

Keywords: procurement management, customer services, internal customer, perceptions, expectations, procurement management.

RESUMO

O propósito deste trabalho é a qualidade do serviço na gestão de procura de PDVSA. O estudo aborda-se desde a teoria da gerencia de valor ao cliente (Albrecht, 1998), empregando um tipo descritivo, com a criação de uma pesquisa não experimental-transaccional. A população encontra-se conformada por todas (doce) as empresas mistas que requerem os serviços de procura de PDVSA na região zuliana. A análise da informação realizou-se aplicando os procedimentos da estadística descritiva. Conclui-se que o nível de qualidade do serviço é baixo, devido às significativas discrepâncias entre as expectativas e percepções do serviço.

Palavras chave: serviço ao cliente, clientes internos, percepções, expectativas, gestão de procura.

INTRODUCCIÓN

En Venezuela, la industria petrolera nacional mantiene un sistema de gestión de calidad acorde a los requerimientos de la organización internacional de estandarización, la cual exige la integración de procesos, recursos, responsabilidades, estructura organizacional y procedimientos, con el propósito de que Petróleos de Venezuela, S. A. (PDVSA) oferte sus servicios en términos competitivos, y estos permitan el desempeño de la organización en el largo plazo, a través de la mejora continua de sus procesos. Ello conduce a establecer políticas de calidad, objetivos estratégicos, y la consecución de los objetivos enfocados a cumplir los compromisos con los clientes nacionales e internacionales con calidad total.

En este mismo orden de ideas, y basados en los lineamientos estipulados por el Gobierno Nacional, se trabaja en fortalecer la calidad de los procesos productivos de la industria petrolera. A partir del año 2005, el Estado venezolano asume la conducción de la política petrolera a través del Ministerio de Energía y Petróleo, y decide culminar los convenios operativos en un período no mayor de un año, es decir hasta el 31 de diciembre de 2005, para migrar de empresas adscritas al plan de convenios operativos a *empresas mixtas*, figura utilizada en el modelo de contratación con la industria pe-

trolera venezolana y contemplada en la Ley Orgánica de Hidrocarburos (Asamblea Nacional, 2001).

El Estado venezolano creó la figura de empresas mixtas para controlar la producción y explotación del crudo venezolano y minimizar las relaciones con empresas internacionales. Con el surgimiento de las empresas mixtas, se combina capital extranjero con capital nacional, y Petróleos de Venezuela, S. A. se convierte en el socio mayoritario. Ello requirió de adaptaciones y cambios operativos (tecnologías-automatización) que condujeron a sincerar las políticas de calidad del servicio y, por ende, a la formación del recurso humano, a repensar la estructura operativa en pro del sistema de gestión de la calidad, de modo que garantice el servicio que se ofrece y sin comprometer la satisfacción del cliente.

Esa etapa transitoria y de acoplamiento ha influido notablemente en la gestión de procura, y ha traído como consecuencia rupturas y fluctuaciones en la calidad del servicio, además de múltiples retrasos en los procesos administrativos, duplicidad de funciones, y niveles de aprobación que afectan el alcance en la adquisición de bienes y de servicios, lo cual coloca en riesgo la aceptación y la plena satisfacción del cliente, y por ende, la concreción en el incremento de las operaciones de producción.

El desarrollo de la calidad del servicio al interior de la organización obliga a generar cada vez más un mejor servicio en la gestión de procura, prestando mayor atención a las necesidades de los clientes, a mejorar las condiciones de adquisición, minimizar los costos totales, y garantizar de manera oportuna la procura nacional e internacional de bienes y servicios asociados, dentro del marco legal vigente.

El enfoque de calidad de servicio al cliente es importante en la gestión de procura, porque significa: incrementar la satisfacción de los requerimientos del cliente, y un manejo eficiente de las cadenas de suministro, de acuerdo a las condiciones de calidad requeridos; asimismo, es necesario minimizar los costos totales asociados, anticiparse a las necesidades del cliente, aplicar procesos de mejora continua, y asegurar la conformidad del producto, de acuerdo a los requisitos del cliente.

De allí la importancia de abordar la gestión de procesos desde la perspectiva de la calidad del servicio, ya que es fundamental que las empresas mixtas determinen con precisión el nivel de calidad por proporcionar al cliente, permitiendo así delimitar hasta dónde pueden llegar como organizaciones prestadoras de servicios, y, al mismo tiempo, hasta dónde deben llegar con respecto a las necesidades del cliente.

De esta problemática surge la inquietud e interés del investigador en analizar la calidad del servicio en la gestión de procura de PDVSA. Para ello, se describen las actividades involucradas en la gestión de procura, y se caracterizan la percepción y las expectativas de los clientes internos sobre la gestión de procura, para así finalmente contrastar la percepción y las expectativas de los clientes internos sobre la gestión de procura de PDVSA y determinar la calidad del servicio prestado.

I. METODOLOGÍA

El tipo de investigación es descriptivo, el diseño fue no experimental-transeccional, y la población está conformada por las doce empresas mixtas que requieren los servicios de procura que prestan a PDVSA en la región zuliana, para el eficiente desempeño de sus operaciones. De esta forma, se efectuó un censo poblacional, por tratarse de una población finita y accesible. Tamayo y Tamayo (2004) definen censo poblacional como la muestra en la cual entran todos los miembros de la población.

Asimismo, en este estudio se consideraron como unidades de información o informantes clave a los clientes internos de las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. Para ello, se realizó una distribución de los clientes internos por empresa mixta relacionada a PDVSA en la región

zuliana, resultando un total de 246 informantes clave.

Para la recolección de datos, se diseñó un cuestionario estructurado, mediante la escala de Lickert, el cual fue validado por expertos, y se obtuvo 0,89 en la prueba de Alfa de Cronbach; las respuestas obtenidas fueron procesadas mediante el programa statistical package for the social sciences (SPSS), usando la estadística descriptiva. Para llevar a cabo la interpretación de los resultados, se establecieron los niveles de medición, de acuerdo a Parasuraman y col (1988) (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Niveles de medición

<i>Categoría</i>	<i>Escala</i>	<i>Media resultante</i>	<i>Niveles de medición</i>
Definitivamente no	1	1-1,8	Muy baja
Probablemente no	2	1,8- 2,6	Baja
Indeciso	3	2,6- 3,4	Media
Probablemente sí	4	3,4-4,2	Alta
Definitivamente sí	5	4,2- 5,0	Muy alta

Fuente: Parasuraman et al. (1988).

Para analizar la calidad del servicio desde la perspectiva de los clientes, se utilizó la siguiente fórmula matemática: $\text{calidad} = \text{expectativas} - \text{percepción}$. Para categorizar la calidad de servicio en relación con los resultados, se estableció la brecha

entre las expectativas y las percepciones, bajo la categoría establecida por Parasuraman y col (1988) (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Brecha expectativas vs. percepción

<i>Categoría</i>	<i>Media</i>
Muy baja	-4 a -2,4
Baja	-2,4 a -0,8
Media	-0,8 a 0,8
Alta	0,8 a 2,4
Muy alta	2,4 a 4

Fuente: Parasuraman y col (1988).

Como se observa en el cuadro 2, el modelo Servqual, propuesto por Parasuraman y Col (1988), mide cuantitativamente la calidad del servicio mediante la divergencia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir, y sus percepciones sobre el servicio recibido. El criterio de medición de la variable consiste en la detección de brechas o gap existentes entre expectativas *a priori* y percepciones *a posteriori* por los clientes. En la medida que se establezca una brecha alta o muy alta, entonces la calidad del servicio que se oferta es alta o muy alta. Si, por el contrario, la brecha oscila entre baja o muy baja, quiere decir que las expectativas son superiores a las percepciones, y por lo tanto la calidad del servicio es baja o muy baja.

Por lo antes expuesto, en el contexto la calidad de servicio se refiere a las características, actos e información ofrecidas por la gerencia de procura de PDVSA en la región zuliana a sus clientes internos, las cuales le permiten materializar el valor potencial de su servicio. De esta forma, la calidad de servicio de procura está relacionada a la forma de ser atento, de dar respuestas oportunas al usuario al momento de ser atendido, con la finalidad de satisfacer las demandas y expectativas de los clientes internos. Asimismo, para el análisis de esta variable, se consideran las actividades de la gestión de procura, así como la percepción y expectativas de los clientes internos.

II. ACTIVIDADES EN LA GESTIÓN DE PROCURA EN LAS EMPRESAS MIXTAS DE PDVSA EN LA REGIÓN ZULIANA

La gestión de procura (compras) es un proceso que consiste en garantizar la adquisición y suministro oportuno de los bienes muebles y servicios asociados, con la más alta calidad al menor costo total. Se convierte en la fuente de abastecimiento, que finalmente alimenta y soporta el engranaje competitivo de los diferentes productos que más tarde se ofertan en el mercado (Heredía, 2007).

La gestión de procura en la industria petrolera se encarga de garantizar de

manera oportuna la adquisición y el suministro de los bienes y servicios requeridos por las gerencias internas de la industria y sus clientes internos, representados por las empresas mixtas de la región zuliana, para desempeñar sus actividades de manera eficiente y efectiva, cumpliendo con las normas y estándares de calidad requeridos.

Para describir las actividades involucradas en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana, se consideraron dimensiones como: asistencia y servicio técnico, catálogo de materiales, plataforma tecnológica, y macroproceso de procura. El análisis de estos elementos refleja grosso modo el proceso que involucra la gestión de procura, cuyos resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta se reflejan en el desarrollo del trabajo.

La figura 1 muestra una tendencia positiva para las dimensiones: asistencia y servicio técnico (77,5%), plataforma tecnológica (84%), y macroproceso de procura (94%). De igual forma, se observó debilidad en relación con la dimensión catálogo de materiales (62%). En este sentido, los resultados muestran que el proceso de procura cumple con los parámetros de planificación exigidos en sus actividades de apoyo, como por ejemplo, en el momento de prestar asistencia y servicio técnico,

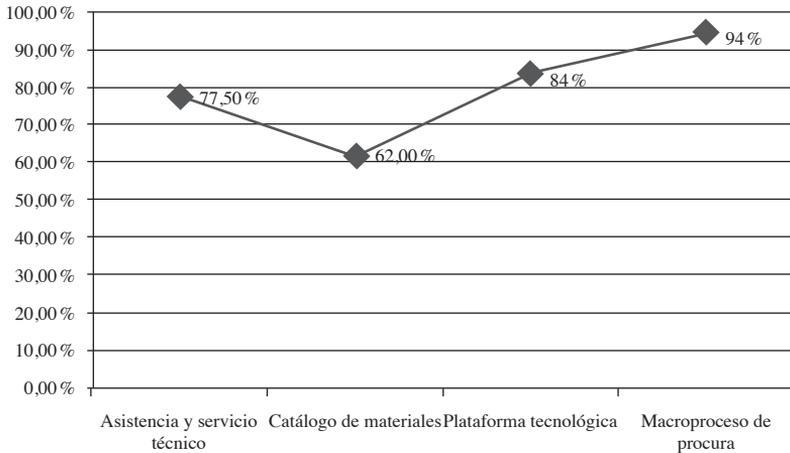


Figura 1. Actividades de la gestión de procura

Fuente: elaboración propia.

plataforma tecnológica y catálogo de materiales, como en el macroproceso de adquisición de los materiales bien sea por vía de la compra o alquiler; sin embargo, se debe hacer énfasis en los procesos de control, para que se cumplan con los requisitos exigidos por los clientes, sobretodo en los tiempos de respuesta estimados.

Como se aprecia en la figura 1, en cuanto a la asistencia y servicio técnico de la dimensión actividades de la gestión de procura, se obtiene que 50% y 27,5% de los informantes clave tuvieron una perspectiva positiva, en que los indicadores manejo de no conformidad y características de los proveedores se encuentran presentes en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. El 13,5% de los informantes

clave refirió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. Por otra parte, el restante 3,5% y 5,5% de los informantes clave respondieron desfavorablemente.

El proveer asistencia y servicio técnico es un elemento clave para la gestión de procura, ya que se constituye en una actividad de apoyo orientada a brindar asesoría oportuna de acuerdo a las demandas requeridas por los clientes internos en cuanto al manejo de no conformidad. Este manejo de no conformidad se entiende como los reportes surgidos por incumplimiento de un requisito, y las características de los proveedores, los cuales proporcionan los insumos a la gestión de procura, y deben cumplir con determinados criterios de selección, de acuerdo a estándares establecidos.

En este sentido, los resultados obtenidos muestran fortalezas en cuanto a que el personal de servicio técnico constata oportunamente que los materiales y equipos cumplan con las especificaciones requeridas, así como en cuanto a los procedimientos establecidos para el tratamiento o devolución de los productos. Sin embargo, se encontraron debilidades en cuanto a los informes técnicos elaborados por el personal de asistencia y servicio técnico en relación con las especificaciones requeridas en caso de devolver algún material o equipo. Asimismo, se pudo conocer que la información de los proveedores es analizada objetivamente, por lo que estos son seleccionados con base en estándares y certificaciones de calidad, y su capacidad de respuesta.

En relación con la asistencia y servicio técnico, se presenta una media aritmética de 4,17 puntos, calificando con un nivel alto de calidad en el servicio, es decir, que se atiende de manera oportuna en casos especiales (desperfectos, imprevistos, entre otros), a la vez que los proveedores aseguran que los insumos obtenidos cumplen las normas y estándares de calidad.

El catálogo de materiales constituye una herramienta fundamental para la gestión de procura, ya que este es reflejo de la demanda y diversificación de los bienes y servicios proporcionados. Al respecto, el 62 % de los

informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, en que los indicadores nivel de estandarización y tipo de codificación se encuentran presentes en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana; solo un 15 % respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a la presencia de estos indicadores. El restante 23 % refirió tener una posición negativa al respecto.

El nivel de estandarización hace referencia a la redacción y aprobación de *normas* para garantizar el acoplamiento de elementos construidos independientemente, así como garantizar el repuesto en caso de ser necesario, garantizar la calidad de los elementos fabricados, y la seguridad de funcionamiento (Fondonorma, 2006). Los resultados obtenidos respecto a este importante indicador muestran fortalezas en cuanto a que los materiales se encuentran acoplados de acuerdo a sus usos en el catálogo de materiales. Asimismo, la gestión de procura ofrece garantía de los repuestos de los materiales en caso de ser necesario, así como la calidad de los materiales y su funcionamiento.

La plataforma tecnológica está conformada por un paquete de servicios de hardware y software, generales y/o especializados, en los que se agrupan servicios de mantenimiento

y capacitación tanto para los usuarios como para los proveedores de las mismas, que buscan facilitar todos los procesos productivos o de prestación de las empresas industriales o de servicios (Heredia, 2007). La plataforma tecnológica constituye una importante herramienta de apoyo de la gestión de procura, que garantiza inmediatez de respuesta a las solicitudes de los clientes internos. Para que su funcionamiento sea óptimo, debe cumplir con determinados requisitos referidos al nivel de integración, nivel de fiabilidad, grado de oportunidad, y grado de flexibilidad.

En la figura 1 se observa una tendencia positiva (84%) de los informantes clave, en que los indicadores nivel de integración, nivel de fiabilidad, grado de oportunidad y grado de flexibilidad se encuentran presentes en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana; de igual forma, el 10% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en relación con la presencia de estos indicadores. En este caso, el restante 5% y 1% refirió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente, con la presencia de tales indicadores.

Para que la plataforma tecnológica de la gestión de procura sea accesible a todos sus clientes, debe estar integrada al sistema operativo que soporta las operaciones de la organización, lo que permite su fácil y rápido ma-

nejo. De esta forma, los resultados obtenidos muestran fortalezas en el nivel de integración, por cuanto la plataforma tecnológica utilizada permite visualizar la información a través de todo el sistema, al tiempo que establece comunicación directa con la gestión de procura, para conocer el estatus de las solicitudes de compra; además, es la misma que soporta el resto de las funciones de la organización.

En este sentido, los resultados obtenidos muestran fortalezas en cuanto a que la plataforma tecnológica empleada suministra información real sobre los procedimientos que se ejecutan. Asimismo, esta información es veraz y actualizada, y el software utilizado para realizar las compras brinda información específica sobre los criterios seleccionados.

El grado de oportunidad hace referencia a la atención en el momento requerido, de manera puntual, que recibe el cliente a través de la plataforma tecnológica. Al respecto, los resultados obtenidos muestran que dicha plataforma entrega en el momento necesario los requerimientos de información que se realizan, al tiempo que brinda información sobre el estatus de las solicitudes o pedidos. Sin embargo, se observan dificultades en cuanto a si la plataforma tecnológica utilizada permite ofrecer el menor tiempo de respuesta a los clientes.

De igual forma, la plataforma tecnológica debe ser flexible, en el sentido en que debe permitirle al usuario realizar diferentes actividades, que comprenden el proceso de procura, verificar el status de la solicitud, realizar pedidos directamente a través del sistema, y mantener comunicación con los proveedores, entre otros. Así, respecto al indicador grado flexibilidad, los resultados muestran fortalezas en cuanto a que la plataforma tecnológica le permite al usuario modificar parámetros de selección de la información, al tiempo que les permite realizar solicitudes de pedido y pago a los proveedores; sin embargo, se observaron algunas dificultades en cuanto a la posibilidad de programar nuevas transacciones en el software empleado para realizar la compra.

Por último, el macroproceso de procura se refiere a los sistemas de soporte y conjunto de procedimientos, diligencias y gestiones que se realizan para proporcionar o facilitar lo que requiere y desea el cliente (Fondonorma, 2006). De esta forma, para esta investigación, el proceso de procura involucra todas las actividades implícitas en el proceso de gestión de productos y servicios, para que los clientes internos puedan contar con él de manera eficiente y oportuna. Por ello, comprende desde la planificación de la compra hasta su materialización en el producto o servicio requerido.

En la tabla 1 se encontró que el 49 % y 45 % de los informantes clave estuvo de acuerdo en que los indicadores tipo de planificación, características de las compras, y administración del inventario se encuentran presentes en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. Por su parte, el 8 % indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto. El restante 3 % y 2 % refirió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente, en relación con la presencia de los indicadores.

Los resultados muestran importantes fortalezas al respecto, ya que la gestión de procura antes de realizar la compra realiza un análisis de volumetría: se identifican las necesidades a través de los requerimientos de los clientes previa la compra, así como los proveedores del producto requerido, y, finalmente, se realizan evaluaciones previas del costo de los materiales. Estas actividades son fundamentales, ya que revelan el nivel de organización ejecutado por la gestión de procura desde el momento en que el cliente realiza la solicitud.

Las características de las compras comprenden los aspectos relacionados al proceso de adquisición de materiales (materias primas o insumos); al respecto, los resultados muestran fortalezas en cuanto a que el proceso de procura se ajusta a las leyes de contratación pública, se respetan los

tiempos establecidos hasta contar con la disponibilidad del bien, y se suscriben contratos de suministro para la compra.

III. CALIDAD DE SERVICIO

La calidad del servicio posee un marco teórico bien completo. Entre las diferentes contribuciones emanadas por la comunidad científica sobre el tema, se encuentra una síntesis presentada por Vargas y Aldana (2007) sobre las escuelas de pensamiento administrativo (científica, clásica, burocrática, humanística, de sistemas o sistémica, y de contingencia) que soportan a la variable históricamente, demarcando premisas, principios y elementos distintivos de cada una.

En tal sentido, Vargas y Aldana (2007, p. 35) presentan una clasificación de las diferentes corrientes del pensamiento de la calidad y el servicio, enunciando aquellas que han generado aportaciones “[...] al desarrollo de la gestión de las organizaciones y a través de ellas se ha logrado aprendizajes organizacionales”. Dentro de esa diversidad de teorías de la calidad y el servicio, se pueden mencionar: la teoría de Deming (Edwards Deming), la teoría de planificación para la calidad (Joseph Juran), la teoría de la calidad total (Karow Ishikawa), la teoría de la calidad basada en la administración de la organización (Armand

Feigenbaum), la ingeniería de la calidad (Genichi Taguchi), la teoría cero errores (Philip Crosby), la teoría de Poka-Yoke (Shingo Shigeo), la teoría contemporánea de la calidad (Oakland John), la teoría de políticas de calidad (Shigeru Mizuno), y la teoría de la excelencia (Tom Peters, y Robert Walerman), entre otras.

El abordaje del presente trabajo se sustentó en la teoría de la gerencia del valor al cliente, la cual es una vertiente de la teoría de la excelencia. El precursor de la teoría de la gerencia del valor al cliente es Albretch (1998), y centra su postura en ofertar al cliente solo lo que este desea demandar. Su metodología se basa en diez principios centrados en cualificar el comportamiento, la conducta y los requerimientos de los clientes, para poder establecer los criterios de calificación de estos. Para medir la calidad del servicio, estableció siete criterios: 1) tangibilidad, 2) seguridad, 3) confiabilidad, 4) responsabilidad, 5) empatía, 6) capacidad de respuesta, y 7) manejo de quejas y reclamos, los cuales se emplearán en el desarrollo del trabajo.

A esta corriente del pensamiento se han aunado otros investigadores que comparten la perspectiva sobre la variable. Al respecto, Pride y Ferrel (1992) definen la calidad de servicio como la percepción que tienen los clientes sobre un servicio, para determinar si satisface o excede las

expectativas del cliente o usuario. De acuerdo con esa posición, Zeithaml y Bitner (1992) también consideran que la calidad del servicio es un componente primordial de las percepciones del cliente, pero su visión es más compleja, ya que lo manejan como un elemento predominante en las evaluaciones de los clientes.

Lovelock (1997) explica que desde la teoría de gerencia del valor al cliente, la idea tradicional de que los estándares de calidad eran definidos por los gerentes de operaciones fue desplazada por la percepción del cliente. Por ello, las organizaciones invierten en investigaciones para determinar necesidades, requerimientos, percepciones y expectativas de los clientes en todas y cada una de las dimensiones del servicio que ofertan, y mejorar los programas de calidad diseñados para satisfacer a los clientes. Por tal razón, requieren una constante medición de satisfacción sobre la calidad del servicio que reciben.

Manifiesta Albercht (2001) que la relevancia sobre las investigaciones de la calidad de servicio es que permiten incrementar los niveles de la calidad ofrecida al cliente y medir el valor potencial de un servicio esencial. De allí la complejidad de definir, medir, controlar y comunicar datos sobre la calidad del servicio en cualquier ámbito o actividad económica.

Con base en las posturas antes mencionadas, se evidencia que los autores coinciden en sus apreciaciones generales sobre la variable; de allí que la calidad del servicio consiste en la prestación de un servicio eficaz, en concordancia con los requerimientos, necesidades y deseos de los clientes para satisfacerlos completamente. Para ello, es necesario detectar las diferencias entre las expectativas y percepciones, abarcando los puntos de atención determinantes del servicio, y el grado de conformidad con los requerimientos y las características del servicio que ofrece la organización al mercado.

En el contexto de esta investigación, para suministrar un servicio de calidad, la organización debe poseer una forma básica, válida y confiable para medir las evaluaciones del cliente, ya que su resultado es uno de los factores primordiales, desde el momento de planificar el proceso de solicitud hasta la entrega del servicio, por lo que el cliente es el juez de la calidad del mismo.

IV. PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS SOBRE LA GESTIÓN DE PROCURA

La percepción de la calidad del servicio es un componente de la satisfacción del cliente. Según Zeithaml y Bitner (2002), las percepciones del cliente son valoraciones subjetivas de experiencias reales de servicio,

es decir, cómo valoran los clientes cuando han experimentado un servicio de calidad, o si están satisfechos.

Por su parte, Albrecht (1998) señala que no basta con dar un buen servicio; el cliente debe darse cuenta de lo está recibiendo. Por ello, un mal servicio da al cliente la opinión de un mal servicio, convirtiéndose no solo en una percepción del cliente, sino en un juicio de valor sobre la organización. Las percepciones de los clientes internos pueden representar el éxito o fracaso del servicio.

La percepción engloba aspectos generales del servicio por parte del cliente, considerando el desempeño de la visión de la empresa, debido a que los aspectos intangibles o sistemas internos que establece la organización no pueden ser percibidos ni evaluados por el cliente. Por ello, En el caso de la gestión de procura en las empresas mixtas de la región zuliana, se establecieron como dimensiones la confiabilidad, responsabilidad, empatía, y los tangibles, así como la capacidad de respuesta, y el manejo de reclamos y quejas para medir la percepción del cliente interno, ya que este factor es sumamente vital dentro de las operaciones de compra.

De esta forma, se consideraron las dimensiones: tangibilidad, seguridad, confiabilidad, responsabilidad, empatía, capacidad de respuesta, y manejo de quejas y reclamos, cu-

yos resultados obtenidos mediante el procesamiento de la información obtenida en la encuesta se presentan en la figura 2.

En primer lugar, los elementos tangibles se refieren a la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal, y dispositivo en comunicaciones. Zeithaml y Bitner (2002) señalan que lo tangible se refiere a la prestación física del servicio. Todo lo que transmite una representación o imagen física del servicio, que los clientes utilizan para evaluar la calidad.

La figura 2 muestra de modo general la tendencia de la percepción de los clientes internos en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana; para ello se consideró la suma de las respuestas obtenidas en las alternativas totalmente de acuerdo y de acuerdo para cada dimensión de los clientes internos.

De esta manera, se observa una tendencia positiva en las dimensiones responsabilidad (79%), y empatía (93%); sin embargo, las sub-dimensiones tangibles (65%), seguridad (61%), confiabilidad (63,5%), capacidad de respuestas (60,5%), y manejo de quejas y reclamos (57%) presentan problemas y dificultades en los elementos constitutivos de estas dimensiones.

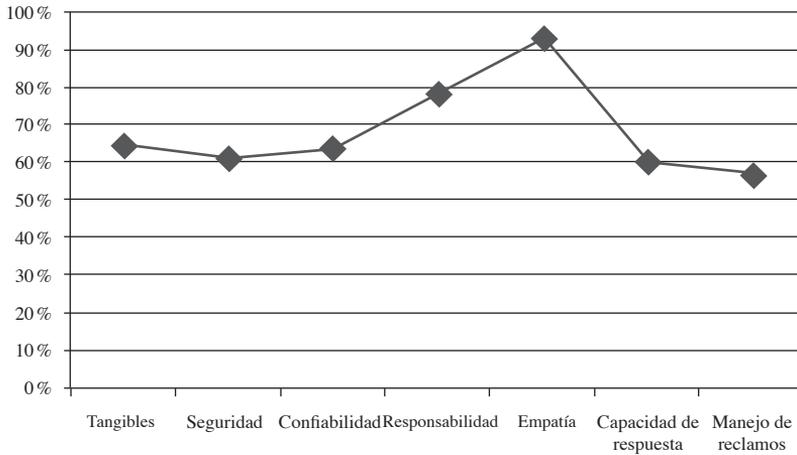


Figura 2. Percepción de los clientes internos

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la dimensión tangibilidad de las expectativas de los clientes internos, tal como se aprecia en la tabla 4, se encontró que el 29% y 36% de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, en la presencia de los indicadores adecuación de las instalaciones y equipos en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana. Asimismo, el 26% de los informantes clave refirió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. El restante 8% y 1% indicaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

La adecuación de las instalaciones y equipos permite dar cuenta de las condiciones en las cuales se presta

el servicio, ya que el servicio de procura muchas veces implica una atención presencial a los clientes, donde estos tienen contacto directo con las instalaciones. Al respecto, los resultados muestran algunas debilidades referidas al orden y limpieza de las instalaciones, así como a la comodidad de las mismas. Sin embargo, a pesar de que la media aritmética obtenida por este indicador es de 3,58 puntos, lo que indica un nivel de percepción alto, este puntaje se encuentra en los límites de la prestación de un servicio de media y alta calidad, lo que evidencia aspectos por reforzar en cuanto al estado y las condiciones de las instalaciones y equipos de la gestión de procura.

Asimismo, los tangibles están relacionados con las comunicaciones

impresas y visualmente disponibles para los clientes; al respecto, los resultados obtenidos muestran debilidades al señalar que las comunicaciones, folletos, boletines y material informativo es poco atractivo, además de que esta información no siempre se encuentra al alcance de los clientes. Al igual que el indicador anterior, en relación con el tipo de comunicaciones se obtuvo una media aritmética de 3,76 puntos, que lo coloca en un nivel de percepción alto, aunque se encuentra en el límite de un nivel de calidad media-alta, lo que denota factores por mejorar en las comunicaciones impresas de la gestión de procura.

La apariencia del personal constituye la principal imagen e impresión del servicio; en este sentido, los resultados muestran fortalezas en cuanto a que el personal mantiene una apariencia impecable, viste adecuadamente, y ofrece una buena impresión. Al respecto, la media aritmética obtenida es de 4,2 puntos, ubicando la apariencia del personal en un nivel de percepción muy alto.

De modo general, se puede afirmar que existen aspectos por mejorar en cuanto a la adecuación de las instalaciones y equipos, y las comunicaciones de la gestión de procura; sin embargo, cabe destacar que estos factores no dependen directamente de las actividades de procura, porque muchas veces escapa al control

de la gerencia la adecuación de estos aspectos. El elemento de mayor proyección de esta dimensión lo constituye el indicador apariencia del personal. Finalmente, se obtuvo una media aritmética de 3,85 puntos, ubicándolo en un nivel de percepción alto.

Generalmente, los tangibles son utilizados para realzar la imagen de la organización, o bien para causar una buena impresión sobre el servicio que se puede recibir, al proporcionar continuidad e indicar la calidad a los clientes. Aun cuando los tangibles por sí solos no determinan la calidad del servicio, representan un elemento importante de proyección del mismo.

Por su parte, la dimensión seguridad, según Zeithaml y Bitner (2002), depende en gran medida de la destreza de los empleados para comunicar su credibilidad, inspirar seguridad y confianza. La seguridad consiste en el conocimiento y la cortesía que tengan los empleados para dar solución a los problemas del cliente, manifestando interés y preocupación por satisfacer sus necesidades, logrando transmitir credibilidad. Para el análisis de la seguridad, se consideraron como indicadores las promesas del servicio y la ejecución del servicio.

En cuanto a la dimensión seguridad, se encontró que el 17,5% y 43,5% de los informantes clave se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo,

respectivamente, en la presencia de los indicadores promesas del servicio y ejecución del servicio en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. Otro 27,5 % indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto. Por su parte 8 % y 3,5 % de los informantes clave refirió estar en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

Las promesas del servicio hacen referencia a lo que esperan los clientes de un servicio de acuerdo a las indicaciones y especificaciones ofrecidas por la gestión de procura, las cuales deben considerar múltiples factores e inconvenientes que puedan presentarse para no crear falsas expectativas respecto al mismo. En este sentido, se observaron debilidades en las promesas del servicio, las cuales tienen que ver con retrasos en los tiempos de entrega prometidos, cumplimiento de los requerimientos del cliente de acuerdo a sus órdenes específicas, y la capacitación del personal para cumplir con las promesas del servicio. De esta forma, este indicador obtuvo una media aritmética de 3,66 puntos, lo que refleja un nivel medio de percepción del servicio.

Por su parte, la ejecución del servicio tiene que ver con la evaluación de la prestación del servicio como tal; los resultados obtenidos muestran fortalezas en cuanto al interés del personal para solucionar los problemas de los

clientes, así como a la disposición del personal de informar de forma clara y precisa los aspectos relacionados con el servicio, aun cuando se observaron debilidades en cuanto al registro del servicio sin errores. De modo general, este indicador obtuvo una media aritmética de 3,93 puntos, ubicándolo en un nivel de percepción alto.

De forma general, se puede apreciar, en relación con la dimensión seguridad, que deben reforzarse aspectos relacionados con las promesas del servicio; nuevamente, se hacen presentes factores difíciles de controlar, los cuales dependen muchas veces de factores externos, como los retrasos en los tiempos de entrega, entre otros, lo que afecta ofrecer un servicio libre de errores. De igual forma, la dimensión seguridad cuenta con una media aritmética de 3,66 puntos, ubicándola en un nivel de percepción medio, producto de los factores arriba mencionados.

La obtención de buenos resultados está íntimamente relacionada con la capacidad de la firma de generar confianza con sus clientes (y con otros agentes implicados) y retenerlos. En este sentido, Zeithaml y Bitner (2002) exponen que si la empresa quiere tener éxito, esta no debe limitarse solamente a gestionar las actividades relativas a la formulación de promesas, sino también las relativas a capacitar a la organización para el cumplimiento de esas promesas.

Por otra parte, en cuanto a la dimensión confiabilidad, los autores (2002) señalan que es entregar lo que se promete. Desde el punto de vista del cliente, un buen servicio involucra confiabilidad en la entrega de las órdenes con respecto a los requerimientos estipulados sobre las cualidades de los productos, características de los empaques, y entregas especiales, entre otros.

Para la empresa, el brindar un servicio diferenciado a los clientes le permite fortalecer sus relaciones con ellos, y colocarse en una ventaja competitiva frente a los que no tienen la capacidad de atender las demandas específicas de sus clientes. Por lo tanto, el cliente basa su opinión acerca del servicio, evaluando su confiabilidad en la organización que brinda dicho servicio.

Sobre la dimensión confiabilidad, el 30% y 33,5% de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana. El 20,5% de los informantes refirió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el restante 13,5% y 2,5% respondió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

El grado de rapidez del servicio es fundamental en una industria tan dinámica como la petrolera, donde

muchas veces los requerimientos son casi de carácter inmediato. Por ello, este factor es importante para evaluar la calidad del servicio y la confianza de los clientes respecto al carácter oportuno del mismo. Al respecto, los resultados muestran debilidades principalmente relacionadas con retrasos en los tiempos de entrega. A pesar de que el personal comunica el tiempo que deben esperar los clientes para recibir sus órdenes, muchas veces este tiempo no es el prometido; sin embargo, las demandas son atendidas con prontitud por parte de la gestión de procura.

Asimismo, en relación con las habilidades del personal, es decir, las capacidades del personal de procura para transmitir la confianza a los clientes de que sus demandas están siendo atendidas, los resultados mostraron fortalezas en cuanto a las capacidades del personal de ayudar a los clientes, y la disposición para atender las dudas y problemas que se puedan generar, lo que se refleja en la confianza de los mismos en la realización satisfactoria del servicio. En cuanto a la dimensión confiabilidad, la presencia de factores negativos como la rapidez del servicio, es compensada por las habilidades del personal para atender las demandas y requerimientos de los clientes, generando así la confianza en el cumplimiento de las demandas del servicio. De esta forma, esta dimensión presenta una media aritmética

de 3,75 puntos, calificándola con un nivel de percepción alto.

Al respecto, la eficacia del acercamiento relacional depende de las características y determinantes de los procesos en desarrollo de la confianza y la relación. La confianza, en particular, bajo el punto de vista relacional tiene un papel crítico y complejo que va más allá del significado ligado a la búsqueda de la maximización de la satisfacción del cliente.

Por su parte, la dimensión responsabilidad, según Berry (1994), es la capacidad de prestar el servicio prometido con precisión y seguridad. La fiabilidad del servicio destaca sobre todos los demás como el factor más importante. Como un servicio es una actuación, no un objeto, a los clientes les resulta muy difícil evaluarlo con antelación; es decir, un cliente interno, al solicitar la compra de un repuesto para una bomba puede decidir si acepta o no, al verificar cómo se ha realizado el proceso en otras ocasiones. En el caso de un servicio, aun cuando la gerencia se ha comprometido en que se entregará en el tiempo solicitado y oportuno, el cliente debe confiar en que el servicio se realizará satisfactoriamente. Por ello, se consideró para el análisis de la responsabilidad los indicadores nivel de credibilidad y conocimiento de los empleados, el grado de accesibilidad del personal, y el nivel de cortesía.

Sobre la dimensión responsabilidad, el 51 % y 28 % de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo en la presencia de los indicadores nivel de credibilidad y conocimiento de los empleados, grado de accesibilidad del personal, y nivel de cortesía en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. El 17 % de los informantes respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. En este caso, el 3 % y 1 % refirió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

El nivel de conocimiento y credibilidad de los empleados es fundamental para manejar situaciones problemáticas y dar respuesta a inconvenientes que puedan presentarse en la prestación del servicio. Al respecto, los resultados muestran fortalezas en los conocimientos del personal para atender las dudas y preguntas de los clientes internos, y para comprometerse frente a los inconvenientes que puedan presentarse. Para ello, el personal de procura se capacita periódicamente, para contar con información actualizada y atender los requerimientos de los clientes.

El grado de accesibilidad del personal tiene que ver con la disponibilidad del mismo para atender a los clientes; de esta forma, los resultados muestran fortalezas al indicar que el personal no está demasiado ocupado

para atender las dudas y preguntas, y que muestra disposición para atender al cliente según sus necesidades, sea personalmente, o por vía telefónica y/o electrónica, a través de la plataforma tecnológica.

El nivel de cortesía de los empleados constituye la mayor fortaleza de la dimensión responsabilidad, por cuanto los resultados dan cuenta de que el personal es amable y respetuoso, al tiempo que cumple con las normas de cortesía en sus comunicaciones con los clientes.

De forma general, la dimensión responsabilidad es clave en la prestación del servicio, ya que permite evaluar la calidad del mismo de manera satisfactoria, a pesar de los inconvenientes que puedan presentarse; por ello, esta dimensión presenta una media aritmética de 4,25 puntos, lo que indica que cuenta con un nivel de percepción muy alto.

Por otra parte, la dimensión empatía se refiere a la atención cuidadosa e individualizada que la empresa les brinda a sus clientes. Según Zeithaml y Bitner (2002), consiste en el contacto directo entre la organización y el cliente, considerando que en la prestación de un servicio existe una comunicación cliente-empleado, la cual debe ser preferiblemente personalizada, para conseguir empatía y buena comunicación de todos aquellos aspectos relacionados con

el servicio, y a su vez hacer sentir al cliente que es importante para la empresa. Para analizar la empatía en la prestación del servicio de procura, se consideraron los indicadores atención individualizada y horarios ajustados.

Sobre la empatía, el 50% y 43% de los informantes clave se encuentra totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, en la presencia de los indicadores atención individualizada y horarios ajustados en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. El 5% de los informantes refirió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto, y el restante 2% respondió estar en desacuerdo.

La atención individualizada o personalizada establece un nivel de buena comunicación con los clientes, que permite potenciar los otros elementos de la calidad del servicio. En este sentido, se pudo conocer, con base en los resultados obtenidos, que el personal brinda una atención personalizada, comunica de forma individualizada la información o aspectos relacionados con el servicio, y le hace sentir a sus clientes que son importantes para el desarrollo de la industria.

Por su parte, los horarios ajustados dan cuenta de la disposición del servicio a sus clientes. Al respecto, los resultados muestran fortalezas

en este sentido, puesto que el horario de atención es conveniente para atender sus demandas como cliente interno, además de permitirle obtener respuestas sobre el estatus de la solicitud en el tiempo preciso.

La empatía forma parte de los criterios evaluativos de la visión general del servicio, y refuerza la opinión negativa o positiva del cliente acerca de la percepción del servicio ofrecido por la organización. En este sentido, esta dimensión obtuvo una media aritmética de 4,42 puntos, calificándola con un nivel de percepción muy alto, evidenciando una opinión positiva en la percepción del servicio.

En cuanto a la dimensión capacidad de respuesta, Crosby (1994) señala que estos elementos determinan la capacidad de producir el servicio de forma fiable y precisa, así como el deseo de ayudar a los clientes y ofrecer un servicio de forma rápida. Por otra parte, la capacidad de respuesta dependerá de la rapidez de los procesos internos de la empresa, motivo por el cual se aplazan significativamente los requerimientos de rapidez-prontitud del cliente.

Por ello, en la forma que la empresa maneje y controle los factores que influyen en la eficacia y eficiencia, así como el contacto con el cliente, el servicio podrá ser más completo y especializado, con infraestructura, experiencia y concentración a efecto

de tener un rendimiento de mayor calidad, con velocidad de atención y al menor costo.

Sobre la capacidad de respuesta de la dimensión percepción de los clientes internos, se encontró que el 20% y 40,5% de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, en la presencia de los indicadores tipo de interés en el cliente y atención oportuna en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. Por otro lado, el 27,5% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. El restante y 31% de los informantes clave respondieron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Estos resultados muestran que a pesar de que existe una evaluación positiva del servicio en cuanto a la capacidad de respuesta ofrecida, se deben considerar aspectos por fortalecer para elevar el nivel de calidad en el servicio prestado. En este sentido, para el análisis de esta dimensión se consideraron los indicadores tipo de interés del cliente, el cual contempla aspectos relacionados con la percepción que tiene el personal sobre los clientes, y, por otra parte, el indicador atención oportuna a los requerimientos de los clientes.

En cuanto al tipo de interés en el cliente, se pudo observar debilidades en cuanto a si la gestión de procura

comprende las necesidades específicas de los clientes, y si los requerimientos y preferencias como clientes son de dominio entre los empleados. Asimismo, se observaron debilidades en la atención oportuna de los clientes, relacionadas con los tiempos de entrega de los requerimientos y atención rápida y oportuna ante las demandas de los clientes.

De esta forma, la capacidad de respuesta se refiere a la voluntad de colaborar con los clientes internos y brindar el servicio con prontitud, para dar solución a los reclamos y prestar atención a los problemas del cliente, por lo que se obtuvo una media aritmética de 3,29 puntos, que califica a la dimensión con un nivel de percepción medio. Nuevamente, los elementos del entorno interfieren en la calidad del servicio prestado, por lo que la gerencia de procura se encuentra en una situación de tomar decisiones que le permitan un mayor control de los pedidos y los proveedores, que son los principales responsables de las entregas a tiempo, para satisfacer las demandas de los clientes.

Dentro del estudio investigativo, el tiempo de respuesta del servicio es uno de los valores que tiene más influencia dentro de los niveles de satisfacción de los clientes, y constituye un factor competitivo y determinante, revistiendo un proceso específico a la hora de tomar una

decisión. Es preponderante brindar una respuesta rápida desde el principio y a lo largo de la relación con el cliente. Aunque autores como Zeithaml y Bitner (2002) refieren que aun cuando existen pautas para desempeñar correctamente el servicio y tratar bien a los clientes, no es seguro que se brinde un servicio de alta calidad y en el tiempo específico.

Por último, el manejo de quejas y reclamos, según Zeithaml y Bitner (2002), son reclamaciones amplias que incluyen comentarios negativos y positivos, así como las dudas de los clientes. Para que esta técnica sea eficaz es necesario razonar en el número y tipo de reclamos recibidos diariamente a través de los diferentes canales, para solucionar los problemas y establecer métodos que permitan reducir las fallas. Por ello, para su análisis, se consideraron los indicadores clasificación de los comentarios de los clientes, y el nivel de atención a las dudas de los clientes.

En relación con la dimensión manejo de dudas y reclamos de la dimensión percepción de los clientes internos, el 16,5% y 40,5% de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo en la presencia de los indicadores clasificación de los comentarios de los clientes y nivel de atención a las dudas de los clientes en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la

región zuliana. El 23 % indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. El restante 16 % y 4 % respondió estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente.

La clasificación de los comentarios de los clientes es importante, ya que permite conocer la percepción de los mismos sobre el servicio ofrecido y las áreas de mayor atención y preocupación para los clientes. En este sentido, se encontraron fortalezas al respecto, ya que los informantes manifiestan que la gestión de procura se preocupa por solicitar comentarios (positivos o negativos) a los clientes internos sobre el servicio ofrecido, al tiempo que implementa acciones para evitar comentarios negativos relacionados con el mismo. Esto es indicativo de la preocupación de la gerencia de procura por corregir las fallas o errores que puedan presentarse durante la prestación del servicio.

Asimismo, el nivel de atención a las dudas de los clientes muestra la disposición de la gerencia de procura para mejorar aspectos negativos del servicio. Los resultados obtenidos muestran ciertas debilidades al respecto, principalmente en la atención a las dudas e inquietudes de los clientes, y el establecimiento de métodos que permitan reducir las fallas en el servicio. Este aspecto está nuevamente relacionado con los retrasos

obtenidos en los tiempos de entrega, que obedecen más a factores externos que internos, lo que, tal como se puede apreciar, afecta significativamente la percepción de los clientes internos.

Considerar la visión del cliente es fundamental en relación con las dudas o problemas que puedan presentarse, ya que un servicio es una herramienta para resolver problemas. Para cumplir este papel, es clave tener máxima destreza para escuchar la voz del cliente, pues solo así se podrán determinar las necesidades y deseos del mismo.

Tal como se explicó anteriormente, los principales problemas que presenta la gestión de procura son originados por factores externos, esto es, retrasos en los tiempos de entrega por parte de los proveedores, y poco apoyo de las áreas de mantenimiento y reproducción y diseño. Asimismo, la gerencia de procura debe establecer mecanismos más rigurosos de selección de proveedores, para garantizar un servicio sin errores, cumpliendo las especificaciones y requerimientos de sus clientes internos. Dentro de esta perspectiva, la percepción cuenta en la medida que los clientes ven un mayor compromiso de la empresa en defensa de su servicio, de ahí la necesidad y el compromiso con una mejora continua de su servicio y procesos internos.

V. EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES INTERNOS SOBRE LA GESTIÓN DE PROCURA

Las expectativas de los clientes según Zeithaml y Bitter (2002) son los estándares o los puntos de referencia del desempeño contra los cuales se comparan las experiencias del servicio, y a menudo se formulan en términos de lo que el cliente cree que debería suceder o que va a suceder. Por su parte, Berry (1994) señala que las expectativas se refieren a lo que piensan los clientes sobre cómo ocurrirá el desarrollo del intercambio.

Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de estos puede verse afectada.

De esta forma, para determinar las expectativas de los clientes internos sobre la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana, se consideraron las dimensiones: tangibilidad, seguridad, confiabilidad, responsabilidad, empatía, capacidad de respuesta, y manejo de quejas y reclamos. El procesamiento de la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta arrojó los siguientes resultados, los cuales se presentan en la figura 3.

Se observa una tendencia positiva en todas las dimensiones: tangibles (94%), seguridad (93%), confiabilidad (92,5%), responsabilidad (96%), empatía (100%), capacidad de respuestas (93%), y, en menor proporción, manejo de quejas y reclamos (87%). Como es de esperarse, las expectativas superan las percepciones del servicio, por lo que estos resultados muestran un aumento en los estándares o puntos de

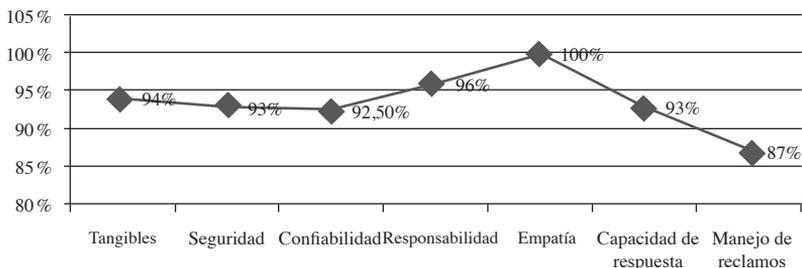


Figura 3. Expectativas de los clientes internos

Fuente: elaboración propia.

referencia del desempeño para cada uno de estos factores.

De forma general, las expectativas hacen referencia a lo que piensan los clientes internos sobre cómo se desarrollará el servicio de procura; estos resultados dan cuenta de los elementos que tienen mayor prioridad para los clientes internos. Por ello, en la forma que la gestión de procura maneje y controle los factores que influyen en la eficacia y eficiencia, así como el contacto con el cliente, el servicio podrá ser más completo y especializado, con la infraestructura, experiencia y concentración necesarias para tener un rendimiento de mayor calidad, con velocidad de atención y al menor costo.

Los elementos tangibles, en el contexto de este estudio, comprenden: la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, apariencia del personal, y dispositivo en comunicaciones. Al respecto, Zeithaml y Bitner (2002) señalan que lo tangible se refiere a la prestación física del servicio; todo lo que transmite una representación o imagen física del servicio que los clientes utilizan para evaluar la calidad.

Sobre la dimensión tangibles de la dimensión expectativas de los clientes internos, se encontró que el 82% y 12% de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo

en la presencia de los indicadores adecuación de las instalaciones y equipos, tipo de comunicaciones, y apariencia del personal en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana. Por otro lado, el 4% de los informantes clave respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto. Por su parte, el restante 1% y 1%, indicaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

En tal sentido, en cuanto a los indicadores adecuación de las instalaciones y equipos, se observó una mayor valoración de los estándares o puntos de referencia relacionados con el orden y la limpieza de las instalaciones físicas, y la calidad y actualización de los equipos; asimismo, se espera que las instalaciones físicas se conviertan en ambientes cómodos y agradables.

Igualmente, los clientes internos esperan que el tipo de comunicaciones (comunicaciones, folletos, boletines y material informativo) sea visualmente atractivo, y se encuentre al alcance de los clientes para que estos cuenten con información que pueda aclarar sus dudas e interrogantes sobre el servicio. De igual forma, se espera que estas comunicaciones mejoren con la utilización de nuevas tecnologías de información y comunicación (Internet e Intranet), para la atención de los clientes.

Esta elevación de los estándares de calidad esperados, en relación con los indicadores adecuación de las instalaciones y equipos, y tipo de comunicaciones, exige por parte de la gerencia de procura la incorporación de cambios para ejercer una mayor presión sobre otras áreas de apoyo, como mantenimiento y reproducción, para mejorar estos aspectos. Si bien el indicador apariencia del personal tuvo una evaluación positiva en cuanto a la percepción de los clientes internos, igualmente se observa un aumento en los resultados esperados, al considerar una mejor apariencia del personal de procura. Asimismo, sobre la dimensión tangibilidad se obtuvo una media aritmética de 4,75 puntos, lo que revela que los clientes internos poseen un nivel muy alto de expectativas sobre los indicadores analizados.

Por otra parte, en cuanto a la dimensión seguridad se encontró que el 83% y 10% de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo en la presencia de los indicadores promesas del servicio y ejecución del servicio, en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana. Por su parte, 3% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto. En este caso, en menor proporción, el 3% y 1% de los informantes clave refirió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

En cuanto a las promesas del servicio, se observó que los clientes internos esperan que las solicitudes y requerimientos sean entregados en el tiempo prometido, y que se cumplan sus requerimientos y especificaciones de acuerdo a sus órdenes específicas en el momento de la entrega. Por su parte, en cuanto a la ejecución del servicio, los clientes esperan que el personal demuestre mayor interés en solucionar sus problemas y les mantenga informados de forma clara y precisa sobre los aspectos relacionados con el servicio. Lo más importante para ellos es que se mantenga un registro del servicio libre de errores.

Estos resultados muestran, de igual manera, un aumento en los estándares de calidad exigidos, principalmente aquellos relacionados con las promesas del servicio, referidos a los tiempos de entrega prometidos, y con la ejecución del servicio, específicamente en el mantenimiento de un registro del servicio sin errores. De esta forma, los resultados muestran una media aritmética para la dimensión seguridad de 4,72 puntos, calificándola con un nivel muy alto de expectativas en relación con las promesas del servicio y su ejecución.

De esta forma, la obtención de buenos resultados está íntimamente relacionada con la capacidad de la firma de generar confianza con sus clientes (y con otros agentes impli-

cados) y de retenerlos a través de un proceso de mejora continua, que en el caso de estudio hace referencia a los indicadores arriba mencionados. En este sentido, Zeithaml y Bitner (2002) exponen que si la empresa quiere tener éxito, esta no debe limitarse solamente a gestionar las actividades relativas a la formulación de promesas, sino también las relativas a capacitar a la organización para el cumplimiento de esas promesas.

Por otra parte, sobre la dimensión confiabilidad, se tienen los siguientes datos. Como se observa en la figura 3, para los clientes internos el 80,5 % y 12 % de los informantes clave estuvieron totalmente de acuerdo y de acuerdo en la presencia los indicadores grado de rapidez del servicio y habilidades del personal en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. El 5,5 % indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el restante 2 % respondió estar en desacuerdo.

De nuevo, se observa un aumento en los puntos de referencia del desempeño sobre el indicador grado de rapidez del servicio, el cual presentó algunas debilidades en la evaluación de la percepción de los clientes internos, por lo que estos esperan que sus demandas sean atendidas con prontitud, y que las entregas se realicen en los tiempos establecidos. En cuanto a las habilidades del personal, se mantiene el nivel esperado

de servicio, especialmente en cuanto a las capacidades y habilidades del personal para ayudar y atender las dudas y problemas de los clientes, garantizando así una mayor satisfacción de los clientes internos.

En este sentido, la dimensión confiabilidad presenta una media aritmética de 4,72 puntos, calificándola con un muy alto nivel de expectativas. El brindar un servicio diferenciado a los clientes le permite a la compañía fortalecer sus relaciones con ellos, y la coloca en una ventaja competitiva; por lo tanto, el cliente basa su opinión acerca del servicio, evaluando su confiabilidad en la organización que provee dicho servicio.

La dimensión responsabilidad es el punto de balance o equilibrio de la calidad en el servicio cuando otros factores fallen, por su influencia en la percepción del servicio recibido. De esta forma, en la figura 3 se observa que el 78 % y 18 % de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo en la presencia de los indicadores nivel de credibilidad y conocimiento de los empleados, grado de accesibilidad del personal, y nivel de cortesía en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. El 3 % indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. El restante 1 % respondió estar en desacuerdo en cuanto a la presencia estos indicadores.

En este sentido, los clientes internos, en cuanto al nivel de credibilidad y conocimiento de los empleados, expresaron que esperan un mayor compromiso del personal de procura frente a los inconvenientes que puedan presentarse durante el servicio, así como una mayor capacitación y conocimiento para atender sus dudas e inquietudes como clientes internos. En cuanto al grado de accesibilidad del personal y el nivel de cortesía, se espera que se eleve el nivel del servicio ofrecido hasta ahora, en cuanto a la disposición de los empleados para atender a los clientes de acuerdo a sus necesidades. Es así como la dimensión responsabilidad presenta una media aritmética de 4,74 puntos, calificándola con un nivel muy alto de expectativas.

Sobre la dimensión empatía, se encontró que el 75 % y 18 % de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo en que el indicador tipo de interés del cliente se encuentra presente en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana. El 6 % indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto, y el 1 % restante refirió estar en desacuerdo. Reiteradamente, se observa un aumento de los estándares esperados en cuanto a la empatía; a pesar de que la evaluación en términos de percepciones se ubicó en un nivel alto, esta dimensión obtuvo una media aritmética de 4,74 puntos, calificándola con

un nivel muy alto de expectativas en relación con esta dimensión.

De esta forma, considerando que la empatía forma parte de los criterios evaluativos de la visión general del servicio, y la opinión negativa o positiva del cliente acerca de la percepción del servicio ofrecido por la organización, se espera en cuanto a la atención individualizada que el personal precise mayores canales de comunicación con los clientes, para informarles los aspectos relacionados con el servicio, así como un mayor esfuerzo en hacer sentir a los clientes parte importante para el desarrollo de la industria. Asimismo, se espera una mayor flexibilidad en los horarios, lo que implica la realización de esfuerzos para ampliar los horarios de atención al público.

En cuanto a la dimensión capacidad de respuesta, el 75 % y 18 % de los informantes clave se encuentra totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, en la presencia de los indicadores tipo de interés del cliente y atención oportuna. El 6 % indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el restante 1 % respondió estar en desacuerdo.

De esta forma, se observa un aumento en los puntos de referencia del desempeño en relación con los indicadores tipo de interés del cliente, y atención oportuna. Esto se debe a las debilidades encontradas en cuanto a

la percepción que creen los clientes que tiene la gestión de procura sobre sus requerimientos, necesidades y preferencias, y fundamentalmente en lo referido a las entregas en el tiempo previsto de los requerimientos. Por ello, la dimensión arrojó una media aritmética de 4,66 puntos, calificándola con un nivel muy alto de expectativas en relación con los indicadores arriba mencionados.

Por último, el manejo de quejas son reclamaciones amplias que incluyen comentarios negativos y positivos, así como las dudas de los clientes; se detectó que el 73 % y 14 % de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los indicadores clasificación de los comentarios de los clientes y nivel de atención a las dudas de los clientes se encuentran presentes en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana. Un 6 % indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto; 11 % de los informantes clave se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el restante 2 % se encuentra en desacuerdo en cuanto a la presencia de los indicadores correspondientes a la dimensión manejo de dudas y reclamos.

Tal como se aprecia, se mantiene la tendencia de un aumento en los estándares o puntos de referencia del desempeño del servicio. En relación con el manejo de dudas y reclamos,

específicamente, se apreció un aumento significativo del indicador clasificación de los comentarios de los clientes, en los aspectos relacionados con la atención de las dudas e inquietudes, y con la aplicación de métodos que les permita a las empresas reducir las fallas en el servicio.

La dimensión manejo de dudas y reclamos presenta una media aritmética de 4,59 puntos, calificándola con un nivel muy alto de expectativas en relación con los indicadores arriba mencionados. El manejo de las dudas y reclamos representa una oportunidad de la organización para mejorar su desempeño, por lo que tal como se mencionó anteriormente, para poder cumplir este papel, es clave tener una máxima destreza para escuchar la voz del cliente, pues solo así se podrán determinar las necesidades y deseos del mismo.

VI. BRECHA EN LA CALIDAD DE SERVICIO

Al contrastar las percepciones con las expectativas de los clientes internos, se obtiene la brecha sobre la calidad del servicio, la cual, según Zeithaml y Bitner (2002), centra su atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia. Mediante un análisis de este modelo y sus componentes, se podrán establecer estrategias para poner en práctica las decisiones que lleven a

una mejor prestación del servicio, y así lograr el nivel esperado, reflejado en las expectativas de los clientes internos. Asimismo, este modelo busca alcanzar la excelencia del servicio y mantener la armonía entre el cliente y el proveedor. De esta forma, la figura 4 muestra la brecha entre las percepciones y expectativas de los clientes internos sobre la gestión de procura en las empresas mixtas de la región zuliana.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se tiene en promedio una brecha de -0,86 puntos, lo que significa un nivel bajo de calidad de servicio de la gestión de procura de las empresas mixtas en PDVSA en la región zuliana, y, a su vez, revela altas expectativas en relación con la evaluación del servicio recibido. De modo individual, la dimensión con mayor puntuación en la brecha es la seguridad, con una puntuación de -1,6,

calificándola con un nivel bajo del servicio en relación con esta dimensión, mientras la empatía obtuvo la menor puntuación en la brecha con -0,32 puntos, valorándola con un nivel medio de calidad (ver figura 4).

La brecha de calidad del servicio plantea lo siguiente: las empresas, para satisfacer a sus clientes y construir relaciones a largo plazo con ellos, deben cerrar la brecha entre lo que se espera y lo que se recibe; para ello, es importante identificar las áreas problemáticas del servicio y sus principales causas, para aplicar los correctivos necesarios con el fin de prestar un servicio más cercano a las expectativas de los clientes.

Como lo expresa la figura 4, se observan problemas en la entrega del servicio con los estándares esperados por los clientes. Por ello, la gestión de procura debe contar con sistemas,

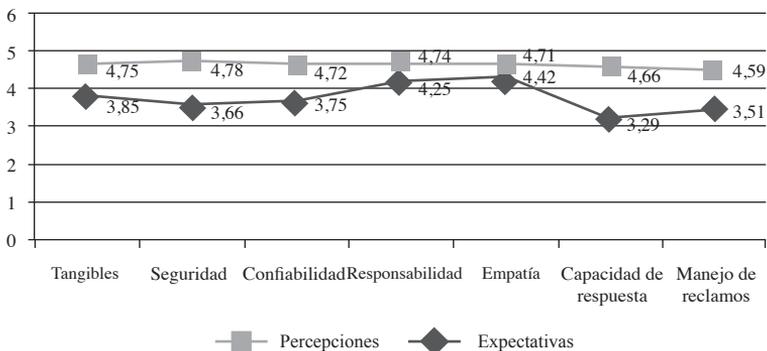


Figura 4. Brecha en la calidad de servicio

Fuente: elaboración propia.

procesos y personas que aseguren que la ejecución del servicio efectivamente iguale (o incluso supere) los diseños y los estándares establecidos. Para esto, resulta fundamental una mejor evaluación de los proveedores del servicio, quienes son los principales responsables de los retrasos en las entregas de los materiales requeridos por los clientes internos, ya que es precisamente en esta área donde se presentan las mayores brechas, afectando de manera integral todo el proceso de procura.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario establecer metas de control de calidad con los intermediarios, de manera que se pueda garantizar la entrega a tiempo y con la calidad requerida. En otras palabras, los proveedores deben estar alineados con los mismos objetivos y metas de la organización.

Asimismo, los resultados muestran elevadas expectativas de los clientes, sobretudo respecto a las promesas del servicio; por ello, se debe asegurar que las promesas que se formulan a los clientes se igualen con las que se proporcionan. En este sentido, se deben establecer nuevas estrategias de comunicación con los clientes de manera efectiva, para asegurar que las promesas, una vez realizadas, puedan cumplirse.

VII. CONCLUSIONES

Una vez abordada la variable, se concluye sobre el proceso de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana que este cumple con los parámetros de planificación exigidos en sus actividades de apoyo, como prestar asistencia y servicio técnico, la plataforma tecnológica y el catálogo de materiales, así como en el macroproceso de adquisición de los materiales, bien sea por vía de la compra o alquiler. Sin embargo, se debe hacer énfasis en los procesos de control para que se cumplan con los requisitos exigidos por los clientes, sobretudo en los tiempos de respuesta estimados, ya que se detectó insatisfacción en los mismos por parte de los clientes.

En relación con la percepción de los clientes internos sobre la gestión de procura, se detectaron dimensiones con mayores puntuaciones, como la responsabilidad y la empatía, en detrimento de las dimensiones tangibles, la seguridad, confiabilidad, y capacidad de respuestas, así como el manejo de quejas y reclamos, los cuales intervienen negativamente en la evaluación de la gestión de procura, ya que los clientes perciben que no son atendidos, y en el tiempo no han percibido cambios significativos en el servicio ofrecido. La razón de ello es que la organización lo maneja como quejas y reclamos del servicio,

y no como detección de oportunidades de mejora.

Con respecto a las expectativas, se obtuvo que los clientes internos presentan altos niveles de expectativas en todas las dimensiones del servicio: tangibles, seguridad, confiabilidad, responsabilidad, empatía, capacidad de respuestas, y, en menor proporción, manejo de quejas y reclamos, por lo que las expectativas superan las percepciones del servicio. Esto evidencia un aumento en los estándares o puntos de referencia del desempeño para cada una de las dimensiones, fundamentalmente aquellas relacionadas con los tiempos de entrega, ya que las percepciones influyen negativamente en la evaluación de todas las dimensiones del servicio.

Se pudo determinar la existencia de una brecha en la calidad del servicio, ya que las expectativas (servicio esperado) de los clientes superan significativamente las percepciones (servicio recibido) que tienen sobre el mismo, valorando al servicio de procura en un nivel de calidad bajo. De esta forma, la suma de las brechas para cada dimensión arrojó una puntuación de -0,86, lo que significa que el servicio de procura oscila entre las puntuaciones de un servicio medio y bajo. Las dimensiones seguridad (-1,06), capacidad de respuesta (-1,06), y manejo de dudas y reclamos (-1,08) obtuvieron

la mayor puntuación, reflejando los aspectos con mayores diferencias entre las percepciones y expectativas de los clientes internos. Por su parte, la dimensión empatía (-0,32) y responsabilidad (-0,49) obtuvieron la menor puntuación.

Con base en lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana se ve afectada por las fallas presentes en las promesas y rapidez del servicio, así como al brindar una atención oportuna a las demandas y requerimientos de los clientes, afectando así su nivel de credibilidad y las percepciones y opiniones generales que tienen los clientes sobre el servicio ofrecido, elevando las expectativas en relación con estos indicadores.

En tal sentido, la gestión de procura debe considerar sus sistemas, procesos y personas que aseguren que la ejecución del servicio efectivamente iguale (o incluso supere) los diseños y los estándares establecidos; para ello, resulta fundamental una mejor evaluación de los proveedores del servicio, quienes son los principales responsables de los retrasos en las entregas de los materiales requeridos por los clientes internos, ya que es precisamente en esta área donde se presentan las mayores brechas, afectando de manera integral todo el proceso de procura en PDVSA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. (1998), *La revolución del servicio*, Bogotá: 3R Editores.
- Albrecht, K. (2001). *Gerencia del Servicio*, Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Asamblea Nacional (2001), “Ley Orgánica de Hidrocarburos. Decreto N° 37.323, Expediente N° 441”. Consultado el 13 de mayo de 2010, en www.soberania.org/Documentos/Ley_de_hidrocarburos.htm
- Berry, T. (1994), *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*, Ciudad: McGraw-Hill.
- Cobra, M. (2000), *Marketing de servicios*, 2.^a ed., Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (2006), *Sistema de gestión de calidad. fundamentos y vocablo* (3.^a revisión), ISO 9000 (2005) (trad.), s. l.: FONDONORMA-ISO 9000.
- Heredia, N. (2007), *Gerencia de compras: la nueva estrategia competitiva*, s. l.: ECOC Ediciones.
- Lovelock, C. (1997), *Mercadotecnia de servicios*, 3.^a ed.. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. (1988), “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”. En: *Journal of Retailing*, s. v.: 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, J. (1985), “A conceptual model of service. Quality and its implications for future research”. En: *Journal of Marketing*, 4, 49: 41-50.
- Pride, W. & Ferrel, O. C. (1992), *Marketing: decisiones y conceptos básicos*, México D. F.: Mc Graw-Hill.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004), *El proceso de investigación científica*. México D. F.: Limusa.
- Vargas, M. & Aldana, L. (2007), *Calidad y servicio*, s. l.: ECOE.
- Zeithaml, V. & Bitner, M. (2002), *Marketing de servicios*, 2.^a ed., México D. F.: Mc Graw Hill.
- Zeithaml, V. (1992), *Calidad total en la gestión de los servicios*, Madrid: Díaz de Santos.

Códigos de ética de empresas petroleras en Colombia y sus raíces filosóficas

Structure and Philosophic Roots of Ethic Codes in Colombian Oil Industry

Códigos de ética de empresas petroleiras na Colômbia e suas raízes filosóficas

Iouri Gorbanev*

Fecha de recibido: abril de 2012

Fecha de aprobado: enero de 2013

Para citar este artículo: Gorbanev, Iouri (2013). Códigos de ética de empresas petroleras en Colombia y sus raíces filosóficas. *Universidad & Empresa* No. 23, p. 123-140.

RESUMEN

Objetivos: explorar los rasgos que caracterizan los códigos de conducta con el ánimo de comprender los parámetros de responsabilidad y desempeño ético que las empresas petroleras colombianas definen para sí mismas. *Método:* es un trabajo exploratorio y descriptivo que utiliza el método de estudio de caso múltiple. *Resultados:* los códigos se agrupan en tres categorías según su estructura: códigos de empresas globales; códigos de empresas locales, y códigos intermedios de empresas locales con ambiciones internacionales. *Conclusiones:* los códigos de las empresas globales son extensos y legalistas; los de las empresas locales con ambiciones internacionales, menos extensas que los códigos globales, pero mantienen su carácter legalista. Los códigos de empresas locales pequeñas son cortos y misionales por su tono. Prácticamente todos los códigos tienen sus raíces en la ética utilitaria.

Palabras clave: códigos de conducta, filosofía moral, sector petrolero.

* Periodista internacional, Instituto Estatal de Relaciones Internacionales de Moscú (1978); magister en Economía, Pontificia Universidad Javeriana, 2000. Profesor del Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana.

ABSTRACT

Objectives: exploring the codes of conduct in order to characterize the parameters of responsibility and ethical performance that Colombian oil companies define for themselves.

Method: the paper is exploratory and descriptive. We use the method of multiple case study.

Results: the codes are grouped into three blocks according to their structure: codes of conduct of multinational companies; codes of conduct of local companies with international ambitions, and codes of conduct of small local companies.

Conclusions: codes of global companies are extensive and legalistic. Codes of local companies with international ambitions are short and legalistic. Codes of small local companies are short and missionary. Virtually all codes have their roots in the utilitarian ethics.

Keywords: codes of conduct, moral philosophy, oil industry.

RESUMO

Objetivos: exploram-se os rasgos que caracterizam os códigos de conduta com o ânimo de compreender os parâmetros de responsabilidade e desempenho ético que as empresas petroleras colombianas definem em si. *Método:* é um trabalho exploratório e descritivo que utiliza o método de estudo de caso múltiplo. *Resultados:* os códigos se agrupam em três categorias conforme sua estrutura: códigos de empresas globais; códigos de empresas locais, e códigos intermédios de empresas locais com ambições internacionais. *Conclusões:* os códigos das empresas globais são extensos e legalistas; os das empresas locais com ambições internacionais são menos extensos que os códigos globais, mas mantêm seu caráter legalista. Os códigos de empresas locais pequenas são curtos e missionários por seu tom. Praticamente todos os códigos têm suas raízes na ética utilitária.

Palavras chave: códigos de conduta, filosofia moral, setor petrolero.

INTRODUCCIÓN

El código de ética es una relativa novedad en Colombia, donde cada vez más empresas, de manera voluntaria, optan por tenerlo. En la industria petrolera, las empresas que figuran en la lista de las 100 más grandes de Colombia, publicada por la revista *Semana*, tienen códigos de ética. Entonces, surge la pregunta: ¿cómo son, por su forma y contenido, los códigos de ética en la industria colombiana del petróleo?

Esta pregunta corresponde a un estado incipiente de investigaciones en el tema. Si bien existen numerosos trabajos sobre los códigos de ética de grupos y asociaciones profesionales de especialistas en salud, derecho y periodismo, los autores no conocen trabajos colombianos ni latinoamericanos que describan y comparen los códigos de ética de empresas petroleras ni de ningún otro sector industrial.

Es importante estudiar los códigos de ética de empresas petroleras, porque estas juegan un papel especial en la economía colombiana. La empresa más grande del país es Ecopetrol, y los hidrocarburos son el primer rubro de exportación de Colombia. Las empresas petroleras operan entre las comunidades vulnerables y ecosistemas frágiles en zonas alejadas, donde no llega el control de la sociedad civil.

En la caracterización de los códigos, los autores se guían por la metodología propuesta por Gaumnitz y Lere (2004), complementada por la investigación posterior.

Si bien los estudios internacionales de códigos de ética se caracterizan por no ser explícitos en cuanto a las raíces filosóficas de los mismos (Helin, Sandstrom, 2007), el presente trabajo pretende ser explícito en cuanto a este punto.

En lo que sigue, el artículo está compuesto por las siguientes secciones: Resumen de literatura, Instrumentos y métodos, Resultados, Discusión y conclusiones.

RESUMEN DE LITERATURA

El *código de ética* es un documento escrito que contiene estándares morales que ayudan a orientar la conducta del empleado y de la organización (Schwartz, 2005). Según el enfoque de estructuración de Giddens (1979), el código de ética es una forma de discurso organizacional situado en un sistema social complejo e interpretado por personas en el contexto concreto. El código refleja la intención ética, las prioridades de la organización, los temas importantes y no importantes para ella; es el instrumento de medida que la organización ofrece a la comunidad para evaluar su propia postura ética.

La contradicción entre el código y la práctica no es sostenible por mucho tiempo, porque generaría la desmotivación, el cinismo en el personal, y la deslegitimación de la organización. Por eso, se puede considerar el código de ética como uno de los principales instrumentos para llevar la responsabilidad social a la práctica. En el presente trabajo los códigos no se consideran como documentos aislados que ejercen cierto efecto en las organizaciones, sino como parte documental de la cultura organizacional que hace evidente su estructura que restringe o habilita cierta acción (Canary, Jennings, 2008; Giddens, 1979). De acuerdo con Giddens, dentro de las organizaciones existen tres dimensiones estructurales que restringen y habilitan una acción: significación (transmite significados a los miembros organizacionales), legitimación (transmite normas), y dominación (transmite la relación de autoridad). Unos códigos utilizan un lenguaje para transmitir significados para miembros organizacionales y diferentes audiencias; otros, reproducen estructuras organizacionales que restringen o habilitan cierta acción.

Helin y Sandstrom (2007) hacen un resumen de literatura sobre los códigos de ética hasta 2005. Clasifican los trabajos de acuerdo con el método utilizado y encuentran que los trabajos carecen de una explícita referencia teórica. Los autores no citan un interesante trabajo de Gaumnitz

y Lere (2004), que hace un aporte al método de estudio de códigos de ética permitiendo su comparación —método ya utilizado por (Stohl, Stohl y Popova, 2009). Las seis variables que hacen parte del modelo de Gaumnitz y Lere (2004) son:

1. *Extensión del código*: se refiere a la cantidad de declaraciones de principios y secciones distintas que contiene el código.
2. *Enfoque*: se refiere al tipo específico de tópicos que se abordan en el código.
3. *Contenido temático*: es la dimensión que orienta las relaciones entre los temas a través de los múltiples códigos.
4. *Nivel de detalle*: se comporta como una medición que identifica el número medio de principios por tema de cada código individual.
5. *Forma*: refleja la distribución de los diferentes temas a lo largo del código.
6. *Tono*: refleja la reacción emocional que tiene un código. El código puede tener el tono prescriptivo o de prohibición, manifestar la inspiración legalista o misional.

Long y Driscoll (2007) continuaron formulando criterios para caracterizar códigos. Según los autores, para

describir códigos, es deseable identificar si la empresa los adopta por razones estratégicas, para proyectar legitimidad de la organización, o por razones de principios. Es importante saber si el código identifica al responsable de asegurar el cumplimiento del código, y cuál es su posición en la organización.

Canary y Jennings (2008) encontraron que para describir códigos, es importante saber si estos formalizan la norma ética y la ubican en el campo legal o no lo hacen; si promueven los intereses de la compañía, qué tipo de control privilegian: el formal o el autocontrol, y en qué medida reflejan y reproducen la estructura organizacional y su estructura de autoridad.

Schwartz (2005) encuentra que en la literatura sobre los códigos está ausente el análisis normativo, es decir, no se identifican tipos de valores que promueve el código ni su fundamento filosófico.

Si Gaumnitz y Lere (2004) se concentran en los aspectos formales, Lugli, Kocollari y Nigrisoli (2009) ofrecen una serie de criterios para evaluar el contenido de los códigos: la función explícita del código, según lo establecido en el código mismo —por ejemplo, preservar la imagen y reputación de la empresa—; prevenir conductas ilegales; los principios generales declarados en el código —por ejemplo, el cumplimiento de

leyes, honestidad, transparencia, imparcialidad e independencia en la toma de decisiones—; integridad; los valores sociales que permiten obtener la legitimidad —por ejemplo, el enfoque en el usuario, la responsabilidad social, el diálogo con la comunidad, la protección del medio ambiente, y la importancia del factor humano en la organización—; las relaciones con los *stakeholders*; las reglas de conducta en cuanto a la corrupción, información reservada, política de recursos humanos, conflictos de interés, la información contable, y la competencia justa; qué funciones de control se prevén para garantizar la implementación del código; las garantías de protección para los denunciantes; qué sanciones se establecen por violar el código, y de qué manera el código se refiere a leyes y otras normas estatales.

Stohl et al. (2009), continuando con los criterios para caracterizar el contenido de los códigos, proponen identificar la generación de responsabilidad social a la que pertenece el código. Los códigos de primera generación centran su atención en el cumplimiento de las normas legales; los de segunda, en la responsabilidad ante los *stakeholders*, y los de tercera, en los derechos colectivos que pueden ser realizados solo a través de participación, cooperación y acuerdo —por ejemplo, el derecho a vivir en paz, y el derecho al ambiente sano—. Los autores (2009) utilizan

en su estudio las seis dimensiones de Gaumnitz y Lere (2004).

En Colombia, se hizo un estudio de códigos de ética. Rodríguez y Díaz (2004), con base en códigos de ética de varias organizaciones, hacen una propuesta metodológica para construir códigos de ética, que deben contener la definición de la organización, sus valores y sus líneas de acción, además de prever un mecanismo que garantice el cumplimiento del código.

En cuanto a las raíces filosóficas de los códigos, es oportuno acudir a la clarificación de las doctrinas éticas en tres grupos: la ética aristotélica, o de virtud, que evalúa una acción de acuerdo con la intención de la persona; la ética teleológica, o utilitarista, que evalúa una acción según sus consecuencias, y la ética deontológica, o kantiana, que evalúa la acción según su aproximación a la ley universal (White, 1993). Últimamente, se agrega la ética discursiva de Habermas (1985), quien, basándose en Kant, propone la comunicación como el mecanismo para llegar al consenso ético.

La literatura revisada fue utilizada para analizar la estructura, el contenido y las raíces filosóficas de los códigos.

INSTRUMENTOS Y MÉTODOS

Este es un trabajo exploratorio y descriptivo. Se enfoca en seis empresas

petroleras que figuran en el informe sobre las cien empresas más grandes de Colombia en la revista *Semana* en 2010.

Se utiliza la clasificación de Gaumnitz y Lere (2004), ya aplicada en la literatura (Stohl et al., 2009), complementada con las variables que se utilizaron por otros autores (Long y Driscoll, 2007; Rodríguez y Díaz, 2004; Lugli et al., 2009, y Stohl et al., 2009). Las variables para caracterizar los códigos con sus respectivos indicadores están resumidas en la tabla 1.

Los desarrollos y aportes posteriores por varios autores al método de Gaumnitz y Lere (2004) en la dimensión contenido temático se señalan a continuación en la tabla 2:

Los códigos fueron descargados de los sitios de las empresas en Internet, si estaban disponibles, y se solicitaron directamente cuando no estaban publicados en las páginas respectivas. Se estudiaron los códigos de BP, Oxy, Ecopetrol, Pacific Rubiales, Mansarovar, y Nexen. Se contó la cantidad de temas y de principios por tema y, en general, se caracterizó el tono de cada documento. Con estos datos, se construyó la base para el análisis.

Para clasificar los códigos según las perspectivas morales, se utilizaron tres corrientes básicas: la tradición

Tabla 1. Variables e indicadores para caracterizar los códigos de ética de Gaumnitz y Lere (2004)

<i>Variable</i>	<i>Indicador</i>
Extensión	Cantidad de declaraciones de principios que existen en el código.
Enfoque	Cantidad de tópicos que contiene el código.
Nivel de detalle	Cantidad promedio de principios por tema; esto ofrece una idea del nivel de detalle que presentan los temas expuestos en el código.
Forma	Énfasis en temas distintos o en un tema particular.
Contenido temático	Describe en palabras los temas del código, junto con la cantidad de principios por tema expresada en números.
Tono	Reacción emocional e impresión subjetiva que produce el código. ¿El código prescribe o prohíbe?
	Reacción emocional e impresión subjetiva que produce el código. ¿Es legalista o misional?
	Reacción emocional e impresión subjetiva que produce el código. ¿Predominan expresiones positivas o negativas?

Fuente: elaboración del autor a partir de Gaumnitz y Lere (2004).

Tabla 2. Prismas de la variable de contenido temático

Mecanismo de cumplimiento	¿El código identifica el cargo responsable por asegurar el cumplimiento del código y canales de comunicación? (Long & Driscoll, 2007; Rodríguez & Díaz, 2004).
	¿Se establecen sanciones por violar el código?
	¿Se establecen sanciones por denuncia malintencionada?
	¿Se ofrecen garantías de anonimato y seguridad contra las posibles represalias por reportar fallas éticas? (Lugli et al., 2009).
	¿Se establece compensación a personas perjudicadas por posible conducta irresponsable de la organización?
Objetivos estratégicos	¿Preservar la imagen, legitimidad y reputación de la empresa? (Long & Driscoll, 2007)
	Buen uso de activos de la empresa.
	¿Hacer explícitos los valores de la empresa? (Lugli et al., 2009)
Regulación estatal	¿Se promueve cumplimiento de leyes y regulación estatal? (Lugli et al., 2009; Benson, 1989).
	¿Se aborda el tema de la contabilidad correcta?

Continúa

Códigos de ética de empresas petroleras en Colombia y sus raíces filosóficas

Honestidad	¿Se promueve la honestidad y la transparencia? (Lugli et al., 2009; Benson, 1989)
	¿Se prohíbe la conducta corrupta de dar y recibir obsequios que hacen pensar en el soborno?
	¿Se promueve la imparcialidad e independencia en la toma de decisiones? ¿Se promueve la TD sin prejuicios, sin sesgos incompatibles con los mejores intereses de los clientes, empleados, accionistas, y el sector financiero?
	¿Se aborda el tema de conflictos de interés?
Integridad	Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
Medio ambiente	¿Se expresa la preocupación por la protección del medio ambiente? (Lugli, 2009; Kocollari & Nigrisoli, 2009)
Comunidad	¿Se alienta el diálogo con y el respeto por la comunidad? (Lugli et al., 2009; Benson, 1989)
	¿Se alienta la participación de la empresa en proyectos de desarrollo locales?
	¿Se alienta la contratación de empleados locales?
Usuario	¿Se hace énfasis en el usuario? ¿Se expresa la aspiración a brindar productos y servicios de alta calidad? (Lugli et al., 2009)
Ambiente laboral	¿Se expresa la importancia del factor humano en el manejo de la empresa? (Lugli et al., 2009; Benson, 1989)
	¿Se garantiza la seguridad industrial?
	¿Se promueve la transparencia en el tema de recursos humanos?
	¿Se prohíbe la discriminación y el acoso?
	¿Se abordan las relaciones entre los empleados?
	Énfasis en la conducta digna de los empleados y en el trato digno por parte del jefe. ¿Es el jefe quien debe dar ejemplo de conducta digna?
	¿Se prohíbe el trabajo de menores y el trabajo forzado?
	¿Se respeta el sindicato?
Contratistas y proveedores	¿Se promueve el trato justo a los proveedores y contratistas? (Lugli et al., 2009)
	¿Están los contratistas y los proveedores obligados a seguir el código?
Mercados y competencia	¿Se promueve la honestidad en la información económica y financiera que la empresa entrega a los mercados, inversionistas y público en general? (Lugli et al., 2009; Benson, 1989)
	¿Se promueve la competencia justa?

Continúa

Mercados y competencia	¿Se aborda el manejo de la información reservada, privilegiada, y de propiedad intelectual?
	¿Se formulan políticas de comunicaciones externas?
Derechos individuales	¿El código protege los derechos de primera generación (centra la atención en el cumplimiento de normas legales)? (Stohl et al., 2009)
	El código protege los derechos de segunda generación (centra la atención en la responsabilidad ante los empleados y otros grupos directamente relacionados con la empresa).
	El código protege los derechos de tercera generación (son derechos no individuales sino colectivos, y pueden ser realizados solo a través de participación, cooperación y acuerdo: derecho de vivir en paz y en un ambiente sano).

Fuente: elaboración del autor a partir de los aporte de Long y Driscoll, 2007; Rodríguez y Díaz, 2004; Lugli et al., 2009; Benson, 1989; Kocollari y Nigrisoli, 2009, y Stohl et al., 2009.

consecuencialista, la tradición deontológica, y la ética aristotélica de virtud. A partir de la revisión literaria, se elaboraron criterios de inclusión. Para que un código clasifique como consecuencialista (utilitarista), es suficiente que sea instrumental, para lograr objetivos pragmáticos de competitividad, rentabilidad y posicionamiento estratégico. Para clasificar un código como deontológico, es necesario que, en vez de apuntar a un objetivo pragmático, plantee el cumplimiento de la norma moral abstracta. Para clasificar un código como aristotélico, los investigadores deben encontrar evidencia de que el código promueve la reflexión colectiva sobre situaciones laborales y estrategias con miras a desarrollar el carácter moral de los empleados.

RESULTADOS

De acuerdo con la *extensión*, los códigos se pueden agrupar en tres ca-

tegorías. La primera esta compuesta por los códigos extensos de empresas globales como BP y Oxy (200-300 principios); la segunda, por los códigos cortos de empresas locales como Nexen y Mansarovar (20-30 principios); la tercera, por Ecopetrol y Pacific Rubiales (PR), que ocupan una posición intermedia (60-100 principios), como se presenta en la figura 1.

El *enfoque*, o la *cantidad de temas*, es aproximadamente proporcional al número de principios. Los códigos globales y PR abarcan 30-40 temas, mientras que los códigos locales presentan menos de 15 temas. Ecopetrol ocupa una posición intermedia con 28 temas.

En cuanto al *nivel de detalle*, los dos códigos globales tratan los temas con más detalle (promedio 6,5-6,7 principios por tema) que los demás códigos (2,1-4,7), como se muestra en la figura 1.

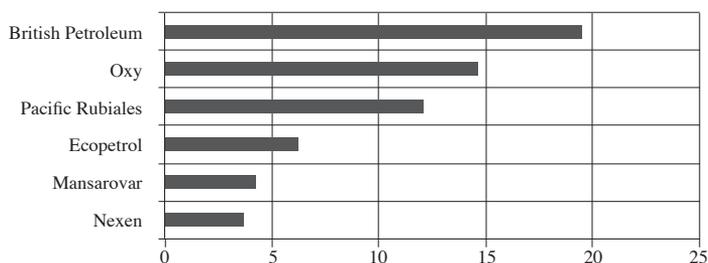


Figura 1. Número de principios por tema

En los códigos globales y PR predomina el *tono* de prohibición; en los códigos locales, el de prescripción. Mientras que los códigos globales y PR son legalistas, con numerosas alusiones a la ley, los códigos locales son misionales. En los códigos

globales y PR predominan expresiones negativas que prohíben ciertas conductas. En los códigos locales predominan expresiones positivas que invitan a comportarse de cierta manera. Los *temas prioritarios* en los códigos figuran en la tabla 3:

Tabla 3. Temas prioritarios en los códigos

		Nexen	Mansarovar	Ecopetrol	Pacific Rubiales	Oxy	British Petroleum
Mecanismo de cumplimiento	¿El código identifica el cargo responsable por asegurar el cumplimiento del código y canales de comunicación? (Long & Driscoll, 2007; Rodríguez & Díaz, 2004).			5	8	3	9
	¿Se establecen sanciones por violar el código?		1	1		4	
	¿Se establecen sanciones por denuncia malintencionada?				2		
	¿Se ofrecen garantías de anonimato y seguridad contra las posibles represalias por reportar fallas éticas? (Lugli et al., 2009).		1	2	4	5	3
	¿Se establece compensación a personas perjudicadas por posible conducta irresponsable de la organización?						

Continúa

		<i>Nexen</i>	<i>Mansarovar</i>	<i>Ecopetrol</i>	<i>Pacific Rubiales</i>	<i>Oxy</i>	<i>British Petroleum</i>
Objetivos estratégicos	¿Preservar la imagen, legitimidad y reputación de la empresa? (Long & Driscoll, 2007).			3		3	1
	Buen uso de activos de la empresa.	1		10	12	4	3
	¿Hacer explícitos los valores de la empresa? (Lugli et al., 2009).						
Regulación estatal	¿Se promueve el cumplimiento de leyes y la regulación estatal? (Lugli et al., 2009; Benson, 1989).	1	2	2	8	6	13
	¿Se aborda el tema de la contabilidad correcta?		7	2	9	8	16
Honestidad	¿Se promueven la honestidad y la transparencia? (Lugli et al., 2009; Benson, 1989).		3	2			
	¿Se prohíbe la conducta corrupta de dar y recibir obsequios que hacen pensar en el soborno?	3	3	1	9	18	45
	¿Se promueve la imparcialidad e independencia en la toma de decisiones? ¿Se promueve la TD sin prejuicios, sin sesgos incompatibles con los mejores intereses de los clientes, empleados, accionistas, y sector financiero?					8	
	¿Se aborda el tema de conflictos de interés?				13		10
Integridad	Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.	2	2	3			2
Medio ambiente	¿Se expresa la preocupación por la protección del medio ambiente? (Lugli, 2009; Kocollari & Nigrisoli, 2009)	2		8		5	5
Comunidad	¿Se alienta el diálogo con y el respeto por la comunidad? (Lugli et al., 2009; Benson, 1989).	3		3		4	3
	¿Se alienta la participación de la empresa en proyectos de desarrollo locales?	3					1
	¿Se alienta la contratación de empleados locales?	2					1

Continúa

Códigos de ética de empresas petroleras en Colombia y sus raíces filosóficas

		<i>Nexen</i>	<i>Mansarovar</i>	<i>Ecopetrol</i>	<i>Pacific Rubiales</i>	<i>Oxy</i>	<i>British Petroleum</i>
Usuario	¿Se hace el énfasis en el usuario?						
	¿Se expresa la aspiración a brindar productos y servicios de alta calidad? (Lugli et al., 2009)	2		2	2	3	
Ambiente laboral	¿Se expresa la importancia del factor humano en el manejo de la empresa? (Lugli et al., 2009; Benson, 1989).	4		3	6	3	1
	¿Se garantiza la seguridad industrial?	1		5	5	10	13
	¿Se promueve la transparencia en el tema de recursos humanos?	2	2			0	3
	¿Se prohíbe la discriminación y el acoso?	3		6	6	10	4
	¿Se abordan las relaciones entre los empleados?			4	1	0	
	Conducta digna por parte de los empleados, y trato digno por parte del Jefe. ¿El jefe debe dar ejemplo de conducta digna?	2	1	4	3	9	18
	¿Se prohíbe el trabajo de menores y el trabajo forzado?	1				0	3
	¿Se respeta el sindicato?	1				0	1
Contratistas y proveedores	¿Se promueve el trato justo a los proveedores y contratistas? (Lugli et al., 2009).	2			2	11	
	¿Están los contratistas y los proveedores obligados a seguir el código?	1		1		3	9
Mercados y competencia	¿Se promueve honestidad en la información económica y financiera que la empresa entrega a los mercados, inversionistas, y al público en general? (Lugli et al., 2009; Benson, 1989).		1	1			1
	¿Se promueve la competencia justa?	3	0			15	14
	¿Se aborda el manejo de la información reservada, privilegiada, y la propiedad intelectual?		3	2	12	22	30
	¿Se formulan políticas de comunicaciones externas?		3	3	6		5

Continúa

		<i>Nexen</i>	<i>Mansarovar</i>	<i>Ecopetrol</i>	<i>Pacific Rubiales</i>	<i>Oxy</i>	<i>British Petroleum</i>
Derechos individuales	¿El código protege derechos de primera generación? (Stohl et al., 2009).	2	1	1	1	3	1
	El código protege derechos de segunda generación (centra la atención en la responsabilidad ante los grupos directamente relacionados con la empresa: motivo de ganancia y empleados).	2	0	1		5	1
	El código protege derechos de tercera generación (son derechos no individuales sino colectivos, y pueden ser realizados solo a través de participación, cooperación, y acuerdo: derecho de vivir en paz y en un ambiente sano).	1	1				

Fuente: elaboración del autor.

Los códigos globales, PR y Ecopetrol identifican al responsable del cumplimiento del código. En todos los casos, el *mecanismo de cumplimiento* se basa en la denuncia. La eficacia de este sistema depende de la probabilidad de detectar y reportar la acción antiética, y de la probabilidad de castigo. Los códigos globales, PR y Ecopetrol tratan de facilitar el acceso a los ejecutivos responsables del cumplimiento del código y los canales de comunicación para el denunciante, así como de proteger al denunciante de las posibles represalias. Los códigos globales, PR y Ecopetrol establecen medidas explícitas de protección para los denunciantes: “Se prohíben represalias, sin embargo, Corporación se reserva el derecho a disciplinar a aquel que acusa sin razón en la verdad y exactitud de la información o a sabien-

das proporciona información falsa o hace acusaciones falsas. Esto no significa que Usted tiene que estar en lo cierto pero significa que debe creer que está proporcionando información veraz” (Pacific Rubiales, 2007). Lo mismo en el código de Ecopetrol: “Instancias consultadas garantizarán en todo momento el máximo respeto a los derechos de las personas presuntamente implicadas en un posible incumplimiento. Igualmente se asegurará que, previo a la emisión de cualquier juicio de valor, personas implicadas puedan sin ningún tipo de coacciones dar todas las justificaciones y explicaciones que consideran pertinentes en la defensa de su actuación” (Ecopetrol, 2010).

Sin embargo, en el tema del cumplimiento de los códigos se percibe ambivalencia. Ningún código utiliza

la auditoría ética. Tampoco acepta publicar las violaciones del código, resultados de investigaciones y medidas tomadas. Por ejemplo, el código de Ecopetrol dice: “Las respuestas a las consultas se informarán mediante actas de resolución que solo se pondrán a disposición de las partes interesadas”. Probablemente, esta disposición evidencia la no aceptación del conflicto, propia de la cultura organizacional latinoamericana (Elvira & Dávila, 2005).

Las empresas globales, PR y Ecopetrol establecen los mecanismos para dar a conocer el código. Solo en el código de Ecopetrol se ve que este documento fue elaborado con la participación de los trabajadores, lo que hace pensar en la tradición ética aristotélica de virtud. En otros casos, son documentos redactados por las directivas y enviados para la información y cumplimiento. BP ordena a sus empleados en Colombia seguir el código diseñado en su casa matriz, redactado en inglés.

Para ser comprendidos y cumplidos, los códigos deben ser claros, y no siempre lo son. Por ejemplo, Ecopetrol dice: “Me declaro impedido cuando me veo involucrado en una decisión donde se genera un conflicto de intereses personal o familiar”, pero no define qué es el conflicto de intereses. Lo mismo pasa con la información reservada: “Prevengo la

fuga de la información estratégica o de carácter confidencial”, sin definir ninguno de los dos conceptos.

Solo códigos globales y PR establecen sanciones explícitas por violar el código, que van desde la acción disciplinaria no especificada hasta el despido. Los códigos locales, Ecopetrol incluido, no lo hacen.

Las normas de comportamiento están explícitas en los códigos globales, PR y Ecopetrol, así como el tema de las relaciones entre los empleados. BP y Ecopetrol reconocen la importancia del factor humano para el éxito de la organización, lo que evidencia sus orígenes utilitaristas, y exigen la transparencia en la gestión humana. Ningún código plantea la necesidad para la empresa de ganar la confianza de los empleados.

Los códigos globales y PR toman muy en serio el *acoso* por razones de “[...] género, raza, orientación sexual, color, etnia, estado civil, situación familiar, ciudadanía, estado de ex combatiente, edad o discapacidad” (PR, año). En otros códigos, este no es un tema importante.

Las petroleras no hacen énfasis en el *servicio al cliente* ni expresan la preocupación por la alta calidad de sus productos. Solo BP y Ecopetrol mencionan al usuario como *stakeholder*.

La preocupación por la protección del *medio ambiente* y el cumplimiento de la normatividad ambiental está presente en todos los códigos.

Los códigos no prestan mucha atención a la toma de decisiones imparcial e independiente, sino se concentran en el *conflicto de intereses*, que se define como “[...] actividades que impiden correcto desempeño de sus funciones o que pueden afectar su juicio o capacidad para actuar en beneficio de la Corporación” (PR).

El tema central para los autores de los códigos es la *corrupción*. Los códigos globales indican el precio máximo que puede tener un obsequio, por encima del cual el obsequio se considera un soborno.

Competir de manera justa es una preocupación que solo muestran las empresas globales y Nexen. Sus códigos prohíben a los empleados mantener conversaciones con la competencia, las cuales pueden ser interpretadas como interés en hacer acuerdos anticompetitivos.

La mayor preocupación de los autores de los códigos es la *reputación* de la empresa, lo que muestra sus raíces utilitaristas. Ecopetrol dice: “Soy consciente de que como funcionario represento la Empresa en todo momento por lo que me esfuerzo por mantener una presentación personal adecuada y proyectar imagen inta-

chable evitando cualquier conducta laboral o personal que deteriore el buen nombre y la reputación de la Empresa. Mis actuaciones responden a la dignidad y responsabilidad del cargo” (2010).

Los códigos exigen *disciplina*, dedicación, y el buen uso de los recursos de la empresa, incluidos el correo electrónico, Internet y teléfono. Los códigos globales y PR reconocen el derecho a usar estos recursos para los fines personales de manera limitada, y advierten que dicho uso no debe ser excesivo ni causar detrimento a la empresa. Ecopetrol, de manera un poco arcaica, insiste en el principio clásico de la prevalencia del bien común sobre el interés particular, lo que evidencia sus raíces utilitaristas.

La preocupación por la *comunidad* en los sitios de operaciones está presente en todos los códigos, menos en el de PR. El código de Oxy dice:

Compromisos de Oxy se extienden más allá de sus empleados. Para la comunidad en que la Compañía opera, tal compromiso incluye la observancia de leyes del país, respeto de valores culturales de las comunidades, incluidas las comunidades indígenas [...] prestando atención a la auto suficiencia, sostenibilidad, salud, medio ambiente y haciendo negocios como miembros responsables de la sociedad. Antes de empezar operaciones en un país extranjero,

la Compañía va a evaluar el impacto social para atender temas locales así como el riesgo de seguridad y, hasta donde la ley lo permite, va a buscar la pre-aprobación por comunidades locales afectadas por las operaciones de la Compañía para minimizar el impacto negativo en la comunidad y en las operaciones de la Compañía”.

El fragmento hace evidentes las raíces utilitaristas del código. Mansarovar (2009) va más allá y exige “[...] respetar derechos humanos, crear oportunidades de empleo, ejercer impacto positivo sobre desarrollo local, mejorar la inversión social para garantizar mejoras tangibles en condiciones de vida de las comunidades locales, participar en proyectos de desarrollo para garantizar sostenibilidad y coherencia social”, lo que hace pensar en la inspiración deontológica de los autores.

En ningún caso se establece la *compensación a las personas perjudicadas* por posible conducta no ética de la empresa o sus empleados.

Todos los códigos protegen los derechos de *primera y segunda generación*, es decir, los derechos individuales y los derechos de los grupos directamente relacionados con la empresa, como son los empleados, lo que evidencia sus raíces utilitaristas o aristotélicas. En cuanto a los derechos colectivos de tercera generación, que se realizan a través de la

participación y cooperación, como por ejemplo, el derecho de vivir en paz, estos derechos solo figuran en el código de Mansarovar y Nexen.

La *honestidad en la información económica y financiera* que las empresas entregan a los mercados no es la prioridad: solo BP y Ecopetrol plantean este tema. En cambio, el tema que sí preocupa a todas las empresas es la filtración de la información reservada.

La preocupación por la *seguridad industrial* y el ambiente sano de trabajo es típica para todos los códigos, excepto el de Mansarovar.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La industria petrolera colombiana utiliza los códigos de ética como un refuerzo disciplinario, para lo cual les concede un carácter y tono legal. Tal vez por eso los códigos, excepto los de Nexen y Mansarovar, no van más allá de la primera y segunda generación de derechos humanos. Concebidos como documentos disciplinarios, los códigos se diseñan por las directivas y se comunican para su cumplimiento. Los autores de los códigos olvidan que el proceso de construcción del código vale más que el código mismo (Scalet, 2006; Giddens, 1979). Solo Ecopetrol menciona que su código fue elaborado por los trabajadores, aunque tampoco

dice en qué período de tiempo. La hipótesis disciplinaria se confirma por el hecho de que ningún código establece la fecha de su vencimiento y su obligatoria revisión. Todo lo contrario: los códigos globales y PR advierten que estos documentos pueden ser actualizados sin previo aviso, y que las versiones electrónicas prevalecen sobre cualquier versión impresa.

Diseñados para controlar la conducta de los empleados, los códigos, excepto el de Nexen, no hacen explícito el dilema de prisioneros, que surge cuando la persona trata de hacer cumplir la norma ética.

Las raíces filosóficas de los códigos de las empresas grandes se encuentran en el utilitarismo, mientras que Ecopetrol y empresas locales gravitan hacia la ética de la virtud. Solo Mansarovar se acerca al polo kantiano.

El aporte de este trabajo es limitado y consiste en caracterizar los códigos de ética colombianos. De esta manera, se abre una discusión que puede ser continuada con los estudios de los efectos prácticos que los códigos ejercen en la vida organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Aristóteles (2001), *Ética a Nicómaco*, Calvo Martínez, J. L. (trad.), Madrid: Alianza.

- Benson, G. (1989), "Codes of Ethics". En: *Journal of Business Ethics*, 8: 305-319.
- Camps, V., Guariglia, O. & Salmerón, F. (1992), "Concepciones de la ética". En: Trotta (eds.), *Enciclopedia Iberoamericana de Filosofía* (vol. 2).
- Canary, H. & Jennings, M. (2008), "Principles and influence in codes of ethics: a centering resonance analysis comparing pre and post Sarbanes. Oxley codes of ethics". En: *Journal of Business Ethics*, 80: 263-278.
- Ecopetrol (2010), "Código de ética". Consultado el 23 de abril de 2010, en: www.ecopetrol.com.co
- Elvira, M. & Dávila, A. (2005), "Cultura y administración de recursos humanos en América Latina". En: *Universia Business Review*, s. v.: 28-45.
- Gaumnitz, B. & Lere, J. (2004), "A Classification Scheme for Codes of Business Ethics". En: *Journal of Business Ethics*, 49: 329-335.
- Giddens, A. (1979), *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. California: Berkley University.
- Habermas, J. (1985), *Conciencia moral y acción comunicativa*, Barcelona: Península.
- Helin, S. & Sandstrom, J. (2007), "An inquiry into the study of corporate codes of ethics". En: *Journal of Business Ethics*, 75: 253-271.

- Kant, I. (2007), *Fundamentación para la metafísica de las costumbres*, Madrid: Espasa Calpe.
- Long, B. & Driscoll, C. (2007), "Codes of ethics and the pursuit of organizational legitimacy: theoretical and empirical contributions". En: *Journal of Business Ethics*, 77: 173-189.
- Lugli, E., Kocollari, U. & Nigrisoli, C. (2009), "The codes of ethics of S&P/MIB Italian companies: an investigation of their contents and the main factors that influence their adoption". En: *Journal of Business Ethics*, 84: 33-45.
- Mansarovar (2009), *Política de responsabilidad social corporativa*, Bogotá: Mansarovar.
- Pacific Rubiales (2007), "Código de conducta y ética empresarial". Consultado el 23 de abril de 2010, en: www.pacificrubiales.com
- Rodríguez, M. & Díaz, A. (2004), "Códigos éticos: construcción colectiva del carácter organizacional. El caso de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales". En: *Innovar* 24: 39-55.
- Scalet, S. (2006), "Prisoner's dilemmas, cooperative norms and codes of business ethics". En: *Journal of Business Ethics*, 65, 4: 309-323.
- Schwartz, M. (2005), "Universal moral values for corporate codes of ethics". En: *Journal of Business Ethics*, 59: 27-44.
- Semana (2010), "100 empresas más grandes de Colombia". En: *Semana*, 1460.
- Stohl, C., Stohl, M. & Popova, L. (2009), "A new generation of corporate codes of ethics". En: *Journal of Business Ethics*, 90: 607-622.
- White, T. (1993), *Business ethics*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

La adopción de prácticas
de gestión del conocimiento
y su relación con las políticas
de recursos humanos: análisis de
casos en empresas valencianas
The Adoption of Knowledge Management
Practice in Relation to Human Resource Policy
Decisions: Case Studies in Valencia, Spain
A adoção de práticas de gestão do
conhecimento e sua relação com as políticas
de recursos humanos: análise de casos em
empresas valencianas

Mildred Domínguez Santiago*
María Trinidad Plaza Gómez**

Fecha de recibido: agosto de 2012
Fecha de aprobado: febrero de 2013

Para citar este artículo: Domínguez Santiago, Mildred y Plaza Gómez, María Trinidad (2013). La adopción de prácticas de gestión del conocimiento y su relación con las políticas de recursos humanos: análisis de casos en empresas valencianas. *Universidad & Empresa* No. 23, p. 141-156.

* Ingeniera electricista (1997) de la Universidad del Norte, Barranquilla. Doctora en Dirección de Empresas (2007) de la Universidad de Valencia (España). Profesora de tiempo completo del Departamento de Ingeniería Industrial. Correo electrónico: mildred@uninorte.edu.co

** Magíster en Ingeniería Industrial (2011) de la Universidad del Norte, Barranquilla. Especialista en Higiene y Seguridad Industrial (2011) e Ingeniera Industrial (2006) de la Universidad de Córdoba, Montería. Profesora catedrática del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Córdoba. Correo electrónico: mariatrinidad18@gmail.com

RESUMEN

La gestión del conocimiento ha sido uno de los temas que más interés ha suscitado en el ámbito del estudio de las organizaciones durante los últimos años. El objetivo de esta investigación consiste en analizar la adopción de prácticas de gestión del conocimiento y su relación con las políticas de recursos humanos. El estudio se realiza en empresas que operan en la comunidad valenciana a partir de un análisis cualitativo y cuantitativo.

Palabras clave: gestión del conocimiento, organizaciones, estudio de caso.

ABSTRACT

Knowledge management has been one of the topics that most interest has arisen in the field of study of organizations in recent years. The objective of this research is to analyze the adoption of knowledge management practices and their relation to human resources policies. The research takes place in companies operating in Valencia (Spain) from a qualitative study.

Keywords: knowledge management, organizations, case study.

RESUMO

A gestão do conhecimento tem sido um dos temas que maior interesse tem suscitado no âmbito do estudo das organizações durante os últimos anos. O objetivo desta pesquisa consiste em analisar a adoção de práticas de gestão de conhecimento e sua relação com as políticas de recursos humanos. O estudo realiza-se em empresas que operam na comunidade valenciana a partir de uma análise qualitativa e quantitativa.

Palavras chave: gestão do conhecimento, organizações, estudo de caso.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones empresariales en las últimas décadas han sufrido cambios profundos derivados del entorno dinámico al que se ven sometidas; cambios que han surgido por la evolución de los sistemas sociales, económicos y políticos, que son cada vez más inestables. Han tenido que modificar radicalmente las estrategias o estilos de planificación, dado que la simulación de escenarios futuros se hace en entornos cada vez más imprevisibles. En este nuevo contexto, deben esforzarse en trabajar para ser cada vez más competitivas. Una de las principales fuentes de ventaja competitiva que existe en la actualidad es el conocimiento, por ello, muchas empresas aplican la llamada “gestión del conocimiento”.

En muchas organizaciones, la gestión del conocimiento se limita a la utilización de herramientas técnicas basadas en el uso de tecnologías de la información y de la comunicación. Si bien es cierto que las anteriores herramientas son un pilar fundamental para optimizar la creación, transferencia y difusión del conocimiento, este proceso será eficaz en la medida en que las personas participantes en el proceso estén motivadas y comprometidas. He aquí el reto de la dirección de recursos humanos.

En este sentido, la literatura más actual apunta a que la gestión del

conocimiento debe orientar el epicentro a una faceta más humana, y en esto coinciden autores como Afioni (2007), Haesli y Boxall (2005), y Alvesson y Karreman (2001). Por otra parte, Collins y Smith (2006), y Oltra (2005) orientan sus investigaciones a una profundización en el enlace que existe entre la gestión del conocimiento y las prácticas de recursos humanos buscando siempre la eficacia de la gestión del conocimiento en la organización.

La revisión literaria demuestra que este es un tema por explorar, lo que significa que son pocas las investigaciones empíricas que indiquen cuáles son las políticas de recursos humanos que influyen de una u otra forma en un proceso de gestión del conocimiento (Therious & Chatzoglou, 2008).

Con el objetivo de contribuir al propósito anterior, orientamos la investigación a analizar la relación que existe entre las políticas de recursos humanos y la gestión del conocimiento a partir del estudio de tres grandes empresas españolas del sector servicios: empresa del sector automotriz, empresa astillera, y empresa ferroviaria. La primera parte del presente trabajo comprende los conceptos fundamentales del tema de estudio, y la segunda, los aspectos metodológicos y los estudios de caso llevados a cabo en las tres empresas objeto de estudio.

1. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES: POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los expertos en el área de management, al igual que los investigadores, ambos coinciden en afirmar que los recursos humanos contienen los recursos intangibles que mayores diferencias pueden marcar en las organizaciones, ya que de ellos provienen los conocimientos, las habilidades y las destrezas que, combinadas con los demás recursos tangibles e intangibles, generan ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, Bonache y Cabrera (2002) afirman que en el escenario competitivo las empresas ganadoras son aquellas que mejor saben capturar y utilizar el comportamiento de sus empleados. Es a partir de ese conocimiento que poseen los individuos de las organizaciones que pueden ser capaces de crear e innovar nuevos productos, procesos o servicios, o mejorar los existentes de manera más eficiente o eficaz (Nonaka, Toyama & Nagata, 2000, y Moffett, McAdams & Parkinson, 2002).

Teniendo en cuenta que el conocimiento lo generan los individuos, la dirección debe diseñar los mecanismos adecuados que permitan la interacción entre ellos y el entorno, y dotarlos de herramientas esenciales para dicho fin. Porque aunque el co-

nocimiento reside en los individuos, el conocimiento organizativo no es la simple suma del conocimiento de cada individuo, sino de la interacción de los mismos con las tecnologías, técnicas, procesos, etc. Son múltiples los trabajos que reconocen el conocimiento como un recurso estratégico clave (Grant, 1996; Teece, 1998; Von Krogh, 1998). Por lo anterior, la GC se ha proyectado de forma notable en los últimos años.

La literatura de GC ofrece, al día de hoy, numerosas definiciones de este fenómeno de estudio (Nonaka y Takeuchi, 1995), entre las que destacamos la que nos ofrecen Moreno-Luzón et al. (2001), para quienes la GC es el conjunto de políticas y decisiones directivas que tienen por objeto impulsar los procesos de aprendizaje individual, grupal y organizativo con la finalidad de generar conocimiento acorde con los objetivos de la organización. Ya en 1988, Zuboff dijo: “[...] el aprendizaje es el corazón de la actividad productiva. La nueva forma de trabajar”.

Cuando una organización no gestiona el conocimiento existe la posibilidad de que dejen de capturar conocimiento valioso, dejen de repetir buenas prácticas, o repitan errores del pasado. En este contexto, Gorelick y Tantawy-Monsou (2005) afirman que la GC puede ser un vehículo para ayudar sistemáticamente a los individuos, grupos, equipos, y a la or-

ganización misma a que: aprendan lo que el individuo conoce; aprendan lo que otros conocen; aprendan lo que la organización conoce, y aprendan lo que el individuo y la organización necesitan conocer. Además, la GC puede contribuir a organizar y difundir este aprendizaje de manera efectiva y simple; aplicar este aprendizaje para nuevos emprendimientos, y crear nuevo conocimiento.

Existen diferentes maneras de entender el conocimiento; hay quienes lo tratan como algo similar a la información, e intentan incrementarlo a través de las tecnologías de la información. Sin embargo, esta manera de entender el conocimiento no es adecuada, ya que gran parte del mismo reside en los empleados (Fahey & Prusak, 1998).

Cabe destacar que en el contexto de lo que se ha llamado “trabajadores del conocimiento” (Drucker, 1989, 1999), definimos a las personas por su profesionalidad y no las podemos desligar de los conocimientos, más aún de los conocimientos tácitos (Polanyi, 1966; Nonaka & Takeuchi, 1995). Resulta un poco paradójico pensar que si el conocimiento tácito es difícil de copiar, las organizaciones tienden a explicitarlo. Pero en este sentido, Damarest (1997) afirma que las ventajas competitivas sostenibles no provienen de la posesión de conocimiento individual especializado, sino de la capacidad de la

organización para gestionar dicho conocimiento y transformarlo en conocimiento organizativo. He aquí importantes retos para la dirección; por un lado, debe gestionar un ambiente adecuado para que los trabajadores del conocimiento desplieguen sus conocimientos y habilidades, y, por otro lado, dotar a estos de herramientas, crear un contexto para formar equipos, y buscar alinear ese conocimiento a los objetivos estratégicos.

En muchos casos las organizaciones dotan a los empleados de herramientas informáticas y esto está muy bien. Pero hay que hacer énfasis en aspectos culturales y más humanos, que nos permitan una excelente integración de las personas a los procesos de GC. Oltra (2005) confirma que un gran número de investigadores se han hecho eco de la poca atención presentada a las cuestiones culturales y humanas por la literatura que trabaja la GC.

Caso 1: Empresa del sector automotriz

La unidad organizativa específica estudiada en este primer caso es una empresa del sector automotriz, que en su planta en Valencia cuenta con aproximadamente 6500 empleados y espera superar una producción este año de 400 000 vehículos. Este sector lleva implícito mucha innovación, y cambios de tecnología para poder

hacer frente a la competencia y a las exigencias de los clientes.

En 1995, se creó el cargo de responsable corporativo de gestión del conocimiento (*chief knowledge officer*), encargado de socializar las mejores prácticas en la compañía, buscando siempre encontrar excelentes ideas que puedan surgir en las operaciones globales de la misma sobre cómo ejecutar una labor determinada, y compartirla con cualquier otro miembro en la empresa. Este proceso se inicia con el fin de consolidar e integrar la información. El conocimiento se socializa a través de correo electrónico, intranet, almacenamientos de datos, etc.

Para garantizar el éxito del programa, la empresa busca hacer énfasis en las cuestiones humanas; se trabaja en difundir los objetivos y las metas, y en fortalecer una cultura de la ayuda, ya que de lo contrario se puede perder la orientación. Se favorece la participación y la integración, ya sea en reuniones o en cursos de formación, y se ha llegado a fomentar las actividades deportivas en un horario fuera del laboral. No se desarrolla el tema del liderazgo, aunque la empresa es consciente de que este incide en el comportamiento y la participación de los empleados.

Esta empresa mantiene una estructura organizacional plana, para que la

información fluya de manera efectiva; tiene programas de motivación para que los empleados generen nuevas ideas y las canalicen apropiadamente. A las innovaciones se les tiene asignada una sexta parte de los ahorros, y a la mejor sugerencia se le premia anualmente con un vehículo y seis mil euros. Existe un nivel muy alto de confianza mutua entre los empleados, quienes cuentan, además, con un sistema de sugerencias para recoger y evaluar sus ideas para la empresa.

Esta empresa es consciente de que encontrar empleados ya formados que se adapten a sus requerimientos es muy difícil, por lo que tiene una escuela de formación bien estructurada y planes de formación permanentes. Para adecuar el personal a sus requerimientos, se trabaja con perfiles de competencias y se utiliza la evaluación del desempeño de 360°, para verificar el cumplimiento de sus objetivos y actividades. Para la aplicación de este método, se forman grupos de doce personas.

Caso 2. Empresa astillera

El caso analizado es el de una empresa que agrupa varios de los astilleros más avanzados del mundo en el segmento de remolcadores, por su tecnología y eficacia. Tiene una plantilla de 126 empleados fijos y de 350 a 4000 subcontractados en Valencia.

Esta empresa no tiene una política formal de gestión del conocimiento; sin embargo, encontramos evidencia que muestra que sí tiene varios procesos en los que el conocimiento es creado y compartido eficazmente. A corto plazo, no tiene contemplado entrar en este proceso, ya que se encuentra en una fase de reestructuración de plantilla, de externalización de muchos procesos, de utilización, de subcontratar, y además no se encuentra en proceso de crecimiento.

La cultura es algo que se ha trabajado considerablemente, y, si bien es cierto que en estos momentos se ha disminuido, dada una reducción de plantilla, este objetivo se ha conseguido. Se potencia mucho la participación y la confianza, ya que la externalización de los procesos es uno de los mecanismos que le permite integración.

La estructura de la organización tiende a ser plana y la comunicación fluye de manera efectiva, pues los canales de comunicación están bien establecidos.

El objetivo de su plan de formación es cubrir necesidades muy específicas y concretas, que le permitan actualizar a los empleados en requerimientos particulares.

En esta empresa, el liderazgo no se desarrolla, pero, teniendo en cuenta

que utiliza muchos servicios de externalización de procesos y servicios, existe un fuerte apoyo en el trabajo en equipo, para poder organizar y coordinar dichas funciones.

La empresa tuvo un salario variable, pero este no respondió a las necesidades de mejora de desempeño y rendimiento. La parte variable se distribuyó de manera proporcional y todo el salario quedó fijo. Realiza evaluaciones del desempeño. Incluso, ha desarrollado de forma eficiente la polivalencia, y en muchos casos, la plurivalencia.

Caso 3. Empresa ferroviaria

Este tercer caso consiste en el estudio de una unidad de negocios perteneciente a la filial de una multinacional alemana del sector de transporte y energía. En Valencia, esta compañía cuenta con 600 empleados, y ha desarrollado múltiples programas avanzados de gestión, como gestión de la calidad total, buscando siempre productos excelentes.

Inicialmente, su proyecto de gestión del conocimiento se basa en un sistema integrado de gestión TIC. Hoy en día, el sistema se potencia para impulsar la compartición de conocimiento, que se ha ido expandiendo a toda la organización y con muy buenos resultados.

Para apoyar la GC, desde la DRH se esfuerzan porque exista una importante difusión de los objetivos de la empresa, y porque las políticas de recursos humanos estén en equilibrio con los protocolos y procedimientos establecidos. Se trabaja en incentivar la participación, la cooperación y la confianza entre los empleados.

Respecto a su estructura organizativa, la empresa se caracteriza por poseer una estructura plana, en la que solo se distinguen tres niveles jerárquicos: directivo, ejecutivo, y operativo.

El contenido del trabajo se ajusta a protocolos y normas. Estos protocolos y normas derivan de la experiencia acumulada por la empresa y de los protocolos propios de la profesión.

El sistema de comunicaciones está bien estructurado. Tiene, por ejemplo, un salvapantallas que se actualiza mensualmente, y en el que los empleados exponen las novedades de la empresa; igualmente, tiene tableros de anuncios y los jefes de proyectos constantemente están comentando los proyectos, y evaluando su evolución junto con los empleados. Le apuestan a la formación como medio para actualizarse y mejorar sus competencias.

El liderazgo se desarrolla, y se están analizando potenciales directivos para el futuro. Como se trabaja con mucha tecnología, hay un fuerte

apoyo en el trabajo en equipo, para poder manejar y coordinar los diseños de grandes sistemas. La empresa se basa en la estructura del hipertexto (Nonaka & Takeuchi, 1995), concepto que se asemeja a un software de aplicación que permite a los usuarios acceder al mismo tiempo, y de una manera lógica y relacionada, a grandes cantidades de datos, textos y gráficos. Por consiguiente, “[...] un hipertexto permite que un usuario acceda a varias capas” (Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 167). Esta estructura parte de la creación de unos equipos de proyectos multidisciplinarios que van a trabajar en la búsqueda de soluciones innovadoras tanto para los clientes como para la propia empresa, y en ese mismo proceso el equipo de proyecto va adquiriendo una serie de experiencias y conocimientos. Una vez finaliza el proyecto, sus integrantes retornan a sus puestos de trabajo, o sea a la capa de sistemas de negocios, y estarán disponibles para iniciar otro proyecto.

El sistema de recompensas está destinado a incentivar y promover el buen funcionamiento de los equipos de trabajo. Las empresas trabajan en evaluar el desempeño a través de perfiles de competencias.

METODOLOGÍA

El diseño de la investigación nos orienta en los procedimientos de

recolección de datos y el análisis del proyecto. Un diseño de la investigación es la lógica que relaciona los datos que serán recolectados para la pregunta de estudio inicial. Cada estudio empírico tiene un diseño de investigación tanto implícito como explícito (Yin, 1994).

Es indispensable que la investigación empírica sea coherente con los objetivos de estudio que se realiza. En el caso nuestro, dos de los objetivos son:

- ¿Cuáles son las prácticas de recursos humanos que mejor soportan las iniciativas de gestión del conocimiento?
- ¿Cómo afectan las prácticas de recursos humanos la eficacia de las iniciativas de gestión del conocimiento?

Las entrevistas en profundidad—con quienes mejor puedan desvelar el fenómeno estudiado— son unos de los métodos de investigación preferidos, así como las preguntas abiertas, dado que son las mejores para que el entrevistado revele su auténtica experiencia (Bonache, 1999). Autores como Eisenhardt (1989) y Yin (1994) definen el estudio de casos como una estrategia de investigación que ayuda a comprender con profundidad las dinámicas presentes dentro de escenarios individuales, y a comprender nuevos conceptos y relaciones dentro de esta fase de estudio.

Muchos autores coinciden en afirmar que un análisis de casos debe iniciarse por un marco teórico, haciendo una revisión inicial de la literatura, para analizar el estado de la cuestión e incluir un modelo que permita explicar el fenómeno estudiado. Yin (1989) afirma que cuando nos encontramos frente a interrogantes del tipo: “¿por qué?” o “¿cómo?”, el estudio de casos es la investigación más adecuada; igualmente, recomienda e insiste en que se ha de partir de un marco teórico preliminar.

No obstante, en un análisis de casos, a medida que descubrimos nuevos hechos podemos cambiar los presupuestos teóricos iniciales y desarrollar otros nuevos, por lo tanto, podemos afirmar que existe flexibilidad en el proceso de realización de la investigación (Bonache, 1999). En este mismo sentido, Sutton (1997) afirma que esta flexibilidad tiene mucho interés para el proceso de construcción o depuración teórica, dado que proporciona mayores oportunidades de obtener información que no se deriva o que entra en conflicto con las teorías existentes. Para este estudio en particular, se considera que no deben formularse previamente al estudio empírico ningún tipo hipótesis o proposiciones por contrastar (Eisenhardt, 1989), ya que el objeto del mismo es la elaboración de la teoría, no la generalización de la misma a una determinada población, que

es de lo que se ocupan los métodos cuantitativos.

Con el objeto de abordar la temática por investigar, se realizaron diversas entrevistas con una selección de miembros de las empresas objeto de estudio. Las entrevistas se complementaron con documentación interna y externa relevante, y observación directa.

En los tres casos seleccionados se trabajó con empresas que están incorporando sistemáticamente innovaciones y nuevas tecnologías, y se entrevistó a las personas encargadas de RH y que manejan las cuestiones de GC. Asimismo, se entrevistaron a otras personas con responsabilidades directivas a niveles jerárquicos inferiores, además de empleados de planta, obviamente pertenecientes a las unidades organizativas que gestionan el conocimiento. Con lo anterior, se buscó precisión en la obtención de la información a través de la triangulación de la misma, buscando siempre repetir las mismas preguntas a distintos informadores, para de esta manera buscar el mismo tipo de evidencia en diferentes fuentes.

RESULTADOS

La motivación por parte de la empresa se convierte en un aspecto relevante para iniciar cualquier proceso de GC. En dos de los casos estudiados, las empresas —del sector automotriz

y la empresa ferroviaria—trabajan el proyecto de GC, motivadas por consolidar y socializar el conocimiento, y generar nuevos conocimientos a partir de los ya existentes. La empresa de los astilleros, por ejemplo, no tiene planeado iniciar el proceso de GC, pero se esfuerza por crear de manera implícita un entorno favorable para la compartición de conocimiento.

La participación es otro aspecto fundamental, ya que conduce a una mejora en la integración, se buscan sinergias y complementariedad. Los tres casos mostraron que crean escenarios para favorecer los equipos multidisciplinarios e interfuncionales, buscando siempre un intercambio de conocimientos. Los empleados participan de manera activa en los procesos de gestión que se inician, y, por parte de las empresas, se procura mantenerlos informados y que accedan a los medios disponibles.

La cultura es una variable que no se puede dejar de lado; cualquier organización, cuando lleva a cabo procesos nuevos requiere una cultura fuerte que permita orientar a los empleados hacia los comportamientos y actitudes requeridas. De Long y Fahy (2000) consideran que la cultura organizacional juega un rol fundamental en la creación, compartición y uso del conocimiento. La cultura de la organización puede incidir de

dos formas: la transferencia de conocimiento se puede condicionar a la creación de un entorno favorable y a las fuertes normas sociales que existen en torno a la importancia de compartir conocimiento (Cabrera & Cabrera, 2005). En los tres casos estudiados, desde la dirección se difunden las creencias, valores, objetivos, metas, programas de gestión, estrategias y políticas de recursos humanos en aras de conseguir un clima laboral adecuado que permita a las personas sentirse a gusto entre ellas mismas y con su entorno, e igualmente fomentando la creatividad y la innovación.

En el transcurso del análisis de los casos se encontró que las empresas no hicieron mayores modificaciones en la estructura de recursos humanos (de aquí en adelante RH), pero sí hicieron un esfuerzo muy grande en el sistema de RH, buscando que sea más óptimo para la creación y difusión del conocimiento de manera efectiva. Los diferentes departamentos de RH estaban encargados de inducir a los empleados para que las herramientas de GC fuesen aceptadas y manejadas por las personas involucradas en los procesos. Encontramos patrones sistemáticos en la relación entre la GC y la GRH.

La formación es considerada un componente importante que les permite a las empresas adecuar el personal a sus necesidades. En dos de las empresas los planes de formación

son a largo plazo y están alineados a la estrategia corporativa. En la empresa de los astilleros, aunque no hay planes de formación a largo plazo, valoran la formación como mecanismo para la actualización de conocimientos, mejoramiento continuo, incorporación de nuevos empleados, y mejora en el ambiente laboral, para reforzar la cultura organizativa, etc. Uno de los requisitos fundamentales para que los empleados se comprometan con la GC es que tengan habilidades y disposición para hacerlo. Las habilidades y destrezas de un empleado se centran frecuentemente en la necesidad de confiar en adquirir habilidades a través de un proceso de selección y adecuar al empleado a través de un plan de formación y el desarrollo profesional (Kelloway & Barling, 2000).

Por otra parte, el trabajo en equipo en los tres casos se encuentra estructurado. Las organizaciones, cuando necesitan conocimiento especializado, hacen necesario un mecanismo de integración que permita a los individuos compartir e integrar habilidades distintas y complementarias para poder lograr procesos exitosos (Grant, 1996).

El liderazgo solo se desarrolla formalmente en la empresa ferroviaria. Las empresas que están constantemente innovando para adaptarse a las necesidades de los clientes muestran que el papel del líder es fundamental

para generar motivación en el trabajo en equipo, transferir conocimiento, y ayudar a difundir los objetivos, por muy complejos que sean, en un lenguaje sencillo; lo es también para proponer soluciones y desarrollar las capacidades de sus seguidores (Warren, 1997; Byrne & Cropanzano, 2001).

En cuanto a la comunicación, en los casos estudiados encontramos que los canales están muy bien estructurados; buscan que la información sea oportuna y esté accesible a los miembros de la empresa. En este mismo sentido, autores como Slater y Naver (1995) coinciden en afirmar que para que la organización se asegure de que toda la información es considerada, debe proveer foros de intercambio y discusión. Una vez la organización adquiere una información, debe distribuirla a todos los miembros que lo necesitan para que el proceso de aprendizaje sea efectivo (Tippins & Sohi, 2003).

Respecto a las recompensas, solo en la empresa ferroviaria existe el sistema de retribución variable. En la empresa automotriz se encuentran en negociaciones con los sindicatos, pero el proceso es a largo plazo, y ya se está trabajando. Valdría la pena revisar más a fondo este tema, porque la revisión literaria hace referencia a que en empresas dedicadas a nuevas tecnologías, el sistema de recompensas por desempeño se convierte en pieza

clave para incentivar la creatividad y la innovación, y que las empresas hacen uso de esta para tal fin. En uno de los casos analizados (astilleros), la empresa pasó de unas recompensas con un componente variable muy significativo, a un salario fijo que les garantiza a los empleados flexibilidad y seguridad, aunque en estos casos no existen criterios aceptados sobre el efecto incentivador y de control atribuido a los salarios. Las empresas consideran esencial este tema, y por eso lo están trabajando. Generalmente, los sistemas de recompensas o incentivos constituyen un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para atraer y retener buenos empleados, conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles (Boyd & Salamin, 2001; Lazarraga, 2002).

Por último, otra práctica de recurso humano que favorece la motivación de un empleado es la evaluación del desempeño, porque genera retroalimentación que mejora el proceso. En los tres casos estudiados la evaluación del desempeño está bien estructurada, y vale la pena resaltar que está orientada no al control sino al desarrollo y estímulo de los empleados, permitiendo que estos compartan sus ideas y conocimientos, ya

que les permite moverse en contextos de trabajo confiables, seguros y tolerantes (Cabrera & Cabrera 2005; Yahya & Goch, 2002).

Aunque se midió la eficacia de la GC, se pudo percibir de manera implícita que las tres empresas están innovando de manera continua, flexibilizándose, adaptándose a nuevos escenarios, y que en alguna medida esto depende de la creación y transferencia de conocimiento que se ha podido ver implícita a través del estudio.

Con base en la interpretación de la evidencia recolectada, se propone un modelo presentado a continuación en la figura 1.

De lo anterior, se pueden plantear las siguientes proposiciones:

Proposición 1: las prácticas de recursos humanos centradas en formación,

liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, retribución y evaluación del desempeño están positivamente relacionadas con la eficacia en la gestión del conocimiento.

Proposición 2: un conjunto de cuatro características esenciales de la GC (cultura orientada a la GC, motivación estratégica a la GC, GC participativa, integración de las TIC) impacta positivamente en la GC eficaz.

CONCLUSIONES

El estudio de casos llevado a cabo en esta investigación apoya de manera sólida la tan aclamada necesidad entre el vínculo existente entre los aspectos humanos, las características esenciales de la GC y la eficacia de la GC.

Este estudio de carácter exploratorio permitió generar un marco teórico sólido que condujo a un modelo in-

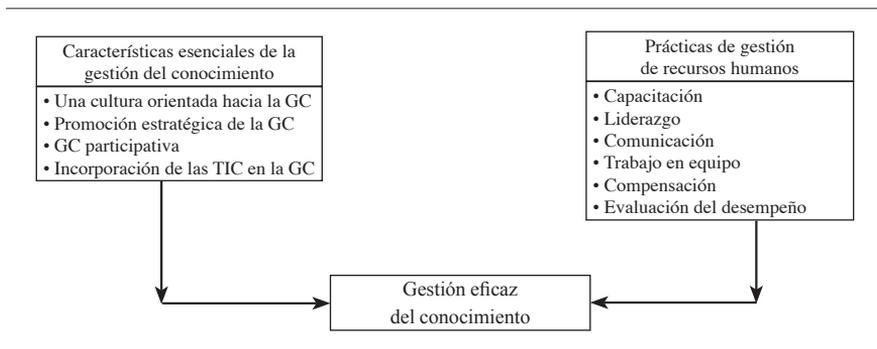


Figura 1. Modelo GC y RH

Fuente: elaboración de las autoras.

ducido y a unas proposiciones que se pueden seguir en una siguiente etapa. Asimismo, un aspecto relevante es que las empresas están apuntando a la evaluación del desempeño, lo que nos indica que están en una búsqueda real de capital humano específico y que hacen esfuerzos por fomentar la capacidad creativa e innovadora de los empleados.

Otro aspecto importante que se debe abordar en profundidad es el hecho de que uno de los casos estudiados que no implementa de manera formal un programa de GC, sea de hecho muy bueno gestionando el conocimiento. Además, cabe suponer que las prácticas de RH orientadas a la GC tienen una relación directa con la eficacia de la misma. Los resultados ponen de manifiesto, en las empresas analizadas, la importancia en las decisiones estratégicas y el creciente esfuerzo por generar y compartir conocimientos. Es por ello que podría decirse que se ha verificado una influencia significativa de las prácticas de RH sobre las acciones para GC de manera eficaz.

Los resultados muestran que es muy importante ofrecer oportunidades de cooperación a los empleados, así como los mecanismos necesarios para que se comuniquen de manera efectiva, ya que estas prácticas favorecen a la GC.

Finalmente, hay conciencia sobre la limitación del estudio y valdría la pena ampliar la naturaleza de la muestra y considerar una investigación de carácter cuantitativo, que incluya empresas que sean competidoras directas con el fin de realizar comparaciones intersectoriales.

REFERENCIAS

- Afioni, F. (2007), "Human resource management and knowledge management: a road map toward improving organizational performance". En: *Journal of American Academy of Business*, 11, 2.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2001), "Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management". En: *Journal of Management Studies*, 38, 3.
- Bonache, J. (1999), "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas". En: *Cuaderno de Economía y Dirección de Empresas*, 3.
- Bonache, A. & Cabrera, A. (2002), *Dirección estratégica de personas*, s. l.: Prentice-Hall.
- Boyd, B. & Salamin, A. (2001), "Strategic reward systems: a contingency model of pay system design". En: *Strategic Management Journal*, 22, 8.
- Byrne, Z. S. & Cropanzano, R. (2001), "The history of organizational justice". En: R. Cropanzano (ed.). *Justice in the workplace*.

- Cabrera, E. & Cabrera, A. (2005), "Fostering knowledge sharing through people Management practices". En: *International Journal of Human Resource Management*, 16, 5.
- Collins, C. & Smith, K. (2006), "Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms". En: *Academy of Management Journal*, 49, 3.
- De Long, D. & Fahey, L. (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management". En: *Academy of Management Executive*, 14, 4.
- Demarest, M. (1997), "Understanding knowledge management". En: *Long Range Planning*, 30, 3.
- Drucker, P. (1989), *The news realities*, New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1999), *El management del siglo XXI*, Barcelona: Edasa.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theories from case study research". En: *The Academy of Management Review*, 4, 4.
- Fahey, L., y Prusak, L. (1998), "The eleven deadliest sins of knowledge management". En: *California Management Review*, 40, 3.
- Grant, R. M. (1996), *Dirección estratégica. Concepto de técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Gorelick, C., y Tantawy-Monsou, B. (2005), "For performance through learning knowledge management is the critical practice". En: *The Learning Organization*, 12, 2.
- Haesli, A., y Boxall, P. (2005), "When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. En: *International Journal of Human Resource Management* 16, 1.
- Kelloway, E. y Barling, J. (2000), "Knowledge work as organizational behavior". En: *International Journal of Management Review*, 2,3.
- Larraza, M. (2002), "La evaluación del rendimiento", En: Bonache, J. y Cabrera, A. (eds.). *Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*.
- Moffett, S. y McAdams, R. (2002), "Developing a model of technology and culture factors in knowledge management: a factor analysis". En: *Knowledge and Process Management*, 9, 4: 237-255.
- Moreno-Luzón, M. D., Peris, F. & Gonzales, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Nagata, A. (2000), "A firms as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm". En:

- Industrial and Corporate Change*, 9, 1.
- Oltra, V. (2005), "Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM". En: *Journal of Knowledge Management*, 9, 4.
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, New York: Doubleday.
- Slater, S. F. & Naver, J. C. (1995), "Market orientation and the learning organizational". En: *Journal of Marketing*, 59, 3.
- Sutton, R. I. (1997), "The virtues of closet qualitative research". En: *Organization Science*, 8, 1.
- Teece, D. J. (1998), "Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets". En: *California Management Review*, 40, 3.
- Theriou, N. & Chatzoglou, P. (2008), "Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management". En: *European Business Review*, 20, 3.
- Tippins, M. & Sohi, R. (2003), "IT competency and firm performance: ¿Is organizational learning a missing link? En: *Strategic Management Journal*, 24, 8.
- Von Krogh, G. (1998), "Care in knowledge creation". En: *California Management Review*, 40, 3.
- Warren, V. (1997), "Learders of learders". En: *Executive Excellence*, 14, 9.
- Yahya, S. & Goch, W. (2002), "Managing human resource toward achieving knowledge management". En: *Journal of Knowledge Management*, 6, 5.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and methods*, 2.^a ed. s. l.: Sage.
- Zuboff, S. (1988), *In the Age of the Smart Machine*, New York: Basic Books.

Normas de publicación

La revista *Universidad & Empresa* publica artículos con notas y comentarios bajo los criterios internacionales garantes de la calidad académica, en la cual se consideran términos de referencias bibliográficas, formalización teórica y metodologías de trabajo empírico relacionados con la administración en sus temas estratégico, gerencial y emprendedor, buscando integrar el conocimiento académico con la realidad empresarial.

Los trabajos deben ser originales, inéditos, no estar a consideración de otra revista y su contenido debe ser de responsabilidad exclusiva de los autores, sin comprometer en forma alguna a la Universidad.

La revista podrá publicar en inglés los trabajos originalmente escritos en ese idioma. Se debe especificar a qué tipo de artículo corresponde:

- a) *Artículo de investigación científica y tecnológica:* Documento que presenta, de manera detallada, los resultados originales de proyectos de investigación. La estructura generalmente utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.
- b) *Artículo de reflexión:* Documento que presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.
- c) *Artículo de revisión:* Documento resultado de una investigación donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencias sociales aplicadas (administración) con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

- d) *Otro tipo de artículo.* Los trabajos y la correspondencia pueden ser enviados al editor a la siguiente dirección:

Editor: **Gabriel Antonio Ramírez**

Revista *Universidad & Empresa*

Facultad de Administración

Universidad del Rosario

Sede Complementaria

Calle 200 entre carrera 7ª y autopista norte

Bogotá, Colombia.

Los trabajos también podrán ser enviados a:
universidadyempresa@urosario.edu.co.

El comité editorial de la Revista U&E considerará los siguientes aspectos para aceptar o rechazar en primera instancia los artículos elegibles para publicación.

Solicitamos a nuestros colaboradores que tengan presente estas recomendaciones:

1. La primera página del documento debe incluir:
 - 1.1. Título.
 - 1.2. Nombre del autor o los autores con nota al pie de la afiliación institucional y datos de contacto.
 - 1.3. Resumen que no exceda 100 palabras o 2000 caracteres, en idioma inglés y español.
 - 1.4. Al menos una palabra clave que facilite la indexación del artículo (máximo cinco).
 - 1.5. Los agradecimientos y la información sobre ayuda académica y financiera recibida para la elaboración del documento deben ser incluidos en una primera nota de pie de página, la cual no debe ser incluida en la numeración consecutiva de notas de pie de página.
2. El documento, con excepción de la primera página, no debe contener información que permita identificar a los autores.
3. La extensión de los artículos (incluyendo resumen, referencias, figuras y tablas) no debe ser superior a 7.000 palabras ni debe superar las 22 páginas tamaño

- carta. El texto a doble espacio, los márgenes deben ser de 3 cm por cada lado y el tipo de letra debe ser 12 puntos, en Microsoft Word, Times New Roman.
4. Las notas de pie de página deben ser de carácter aclaratorio, no con el fin de presentar la bibliografía, a no ser que sea de referencia y complementaria.
 5. Las referencias, figuras y tablas deben ser impresas al final del documento en hojas numeradas. El autor debe indicar en el texto el lugar donde el preferiría incluir las figuras y tablas.
 6. Las ecuaciones deben ser numeradas consecutivamente a lo largo del documento, así: (1), (2), etc., alineadas a la margen derecha. En aquellos casos en que la derivación de una ecuación haya sido abreviada sería de gran utilidad para los evaluadores si la derivación completa aparece en una hoja separada (que no será publicada).
 7. La forma de enunciar cifras en los artículos de la revista debe ser la siguiente:
 - La parte entera de la cifra se separará de la parte decimal con una coma, no con un punto ni con un espacio.
 - En ningún caso se usará el apóstrofo para dividir los dígitos de una cifra. La coma solo se empleará para marcar los decimales, nunca para marcar los miles, como suele hacerse en inglés.
 - Las cifras enteras de cuatro dígitos (de 1000 a 9999) se escribirán sin espacios, sin puntos y sin comas.
 - Las cifras enteras de cinco dígitos o más llevarán un punto cada tres dígitos, contados de derecha a izquierda.
 8. La numeración del documento debe ser consecutiva, así:
 - I. Título 1
 - A. Subtítulo segundo nivel
 1. Subtítulo tercer nivel
 - II. Título 2
 9. La lista de referencias bibliográficas debe incluir únicamente las publicaciones citadas en el texto, así:

- **Libros**

Restrepo, L. F. (2004), *Gestión estratégica y competitividad*, Bogotá, D.C.: Universidad Externado de Colombia.

- **Artículos**

Ramírez, G. A. (2012), "Sustainable development: paradoxes, misunderstandings and learning organizations", *The Learning Organization*, Vol. 19 (1), pp. 58-76.

Vela, D. A. (2010), "La satisfacción del cliente bancario en Canadá: diferencias entre canadienses y emigrantes de la América Latina -Revisión y traducción", En *Universidad & Empresa* N° 18, pp. 50-71.

- **Artículos de Internet**

Chang, Y. y Martínez, C. E. (2003), "Electricity demand analysis using cointegration and ECM". Consultado el 10 de marzo de 2009, en: <http://www.ruf.rice.edu/~econ/papers/2003papers/08Chang.pdf>

Nota Importante: Siempre que sea posible agregue el número DOI (Digital Object Identifier).

- **Capítulo de un libro**

Méndez, C. (2001), "Proceso de investigación". En: McGraw Hill (eds.). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*.

- **Documentos de trabajo**

Vélez, A. R. (2004), "Protocolo de investigaciones", Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Colombia.

- **Tesis**

Garzón, M. A. (1999), "El programa intraempresarial: una alternativa para impulsar la innovación. Investigación experimental de una gran empresa de energía en México". Tesis doctoral. Instituto Politécnico Nacional, México.

10. Donde sea posible, añada direcciones Web para referencias y utilice el número DOI cada vez que pueda.

11. Los autores deben estar en capacidad de suministrar la información requerida por parte de los evaluadores.

12. Los artículos que desean postularse para publicación se recibirán continuamente todo el año, sin embargo, el envío de los artículos no obliga al comité editorial de la Revista U&E a realizar su publicación.
13. Posteriormente se iniciará la evaluación con el envío de copia del material a un experto o actor privilegiado en el tema, para que de manera independiente conceptúen sobre la posible publicación del trabajo, considerando los siguientes criterios: calidad o nivel académico, originalidad, aporte al conocimiento y a la docencia, claridad en la presentación, claridad de la redacción y de la literatura, interés y actualidad del tema.
14. Una vez recogidas las evaluaciones, que pueden ser de aceptación plena, aceptación con modificaciones o rechazo, los resultados son comunicados al autor para que de ser necesario realice los ajustes y/o modificaciones correspondientes; cuando el autor incorpora las modificaciones solicitadas por los evaluadores, los artículos se envían a un corrector de estilo para iniciar el proceso de edición.
15. El artículo no puede aparecer en ningún medio masivo de comunicación sin la autorización expresa del Director de Investigaciones de la Facultad de Administración.

Publication Norms

The journal *Universidad & Empresa* publishes articles with notes and comments based on those international guarantees of academic quality, which consider bibliographic references, theoretical formation and empirical work methodologies related to administration in strategic, managerial and entrepreneurial terms, with the intention of integrating academic knowledge with business reality.

Works must be original, unpublished, not under consideration for another journal and their content must be under exclusive responsibility of the author(s), without compromising in any way the University.

The journal can publish articles originally written in English. It must be specified what type of article it is:

- a) *Article of scientific and technological investigation*: A document that presents, in a detailed manner, the original results of an investigative process. The structure generally used includes four important parts: introduction, methodology, results and conclusion.
- b) *Article of reflection*: A document that presents the results of an investigation from an analytical, interpretive or critical perspective of the author, on a specific topic that refers to original sources.
- c) *Article of review*: A document that results from an investigation which analyzes systematizes and integrates the results of other published or not published, investigations, in an applied field of social sciences (administration), with the objective of recognizing advances and development trends.

This type of document is characterized by presenting a careful revision of at least 50 bibliographic references.

d) *Others*

Works and correspondence can be sent to the editor at the following address:

Editor: **Gabriel Ramírez**

Journal *Universidad & Empresa*

Faculty of Administration

Rosario University

It soothes Complementary

Calle 200 between carrera 7^a y autopista norte

Bogotá, Colombia

Works can also be sent to:

universidadyempresa@urosario.edu.co

UNIVERSIDAD & EMPRESA's publisher committee will consider the following aspects for accepting or rejecting eligible articles and reviews for publication in the first instance. Our contributors are thus asked to take the following recommendations into account:

1. The first page of the document must include:
 - 1.1. Title.
 - 1.2. Name of the author(s) with footnote of their institutional affiliation and contact information.
 - 1.3. Summary that does not exceed 100 words or 2000 characters, in English and Spanish.
 - 1.4. At least one key word to facilitate the indexing of the work (maximum 5 words).
 - 1.5. Notes of appreciation and information about academic and financial assistance received during the elaboration of the work must be included in the first footnote, but must not be included in the numeration of those consecutive footnotes.
2. With the exception of the first page, the work must not contain information which allows for the identification of the author(s).
3. Works must not be more than 7.000 words and 22 A4 pages in length, double spaced on one side. All four margins must be 3 cms. The font size must be 12, in

- Times New Roman. Once accepted for publication, those who prefer to send their works in other formats must be willing to facilitate graphics and formulas in printed formats and on disc.
4. Footnotes must be of an explanatory format, not with the intention to present the bibliography, unless they are complementary references.
 5. References, figures and tables must be printed at the end of the work on numbered pages. The authors must indicate in the text of the article the place they would like to show figures and tables.
 6. Equations must be consecutively numbered throughout the work as follows: (1), (2), etc..., aligned to the right margin of the document. In those cases in which the derivation of the equation has been abbreviated, it would be of great use to the evaluators if the entire equation is presented on a separate page (which will not be published).
 7. For articles in English, figures in the text must be written this way:
 - The integer and decimal parts must be separated by a dot, not by a comma as in Spanish, nor by a space.
 - The colon must be used to separate thousands. Never use apostrophe.
 - Up to four figures integers (1000 to 9999) must be written without spaces, neither dots nor colons.
 - Five or more integer digits figures must have a dot every three characters starting from write to left, as it is usual in English.
 8. Numerals of the document must be consecutive, as follows:
 - I. Title 1
 - A. Subtitle second level
 1. Subtitle third level
 - II. Title 2
 9. Bibliographic references must only include publications cited in the work, as follows:

- **Books**
Restrepo, L. F. (2004), *Gestión estratégica y competitividad*, Bogotá, D.C.: Universidad Externado de Colombia.
 - **Articles**
Ramírez, G. A. (2012), “Sustainable development: paradoxes, misunderstandings and learning organizations”, *The Learning Organization*, Vol. 19 (1), pp. 58-76.
Vela, D. A. (2010), “La satisfacción del cliente bancario en Canadá: diferencias entre canadienses y emigrantes de la América Latina -Revisión y traducción”, *En Universidad & Empresa* N° 18, pp. 50-71.
 - **Articles from Internet**
Chang, Y. y Martínez, C. E. (2003), “Electricity demand analysis using cointegration and ECM”. Downloaded march 10th 2009, from: <http://www.ruf.rice.edu/~econ/papers/2003papers/08Chang.pdf>
NB: Whenever possible, add DOI (Digital Object Identifier) number.
 - **Book chapter**
Méndez, C. (2001), “Proceso de investigación”. En: McGraw Hill (eds.). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*.
 - **Working paper**
Vélez, A. R. (2004), “Protocolo de investigaciones”, Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Colombia.
 - **Thesis**
Garzón, M. A. (1999), “El programa intraempresarial: una alternativa para impulsar la innovación. Investigación experimental de una gran empresa de energía en México”. Tesis doctoral. Instituto Politécnico Nacional, México.
10. Use Web address and DOI number whenever possible.
 11. Authors must be available to provide information required by the evaluators.

12. Articles will be received throughout the year, however; sending an article places UNIVERSIDAD & EMPRESA's publishing committee under no obligation to publish it.
13. The work will then begin to be evaluated by sending a copy of the material to a expert on the topic so that independent concepts can be given regarding its possible publication. The following criteria will be considered: academic quality or level, originality, contribution towards knowledge and teaching, clarity in terms of presentation, clearly written and phrased, clear literature citations, interest and topicality.
14. Once the evaluations (which could be full acceptance, acceptance with modifications or rejection) have been made and collected, the results are sent to an author so that the corresponding adjustments and/or modifications can be made. When an author has incorporated the modifications requested by the evaluators, then his/her article will be sent to a copy editor.
15. Such article may not appear in any mass media without the Director Research of Facultad de Administración's express authorisation.

Revista

Universidad
&
Empresa

Autorización para publicación

Señores

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Bogotá, Colombia

_____, mayor de edad, domiciliado en la ciudad de _____, en _____, identificado como aparece al pie de mi firma y creador del texto titulado _____, como parte de la publicación _____, a través de este documento, autorizo voluntariamente a la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, la publicación de la obra en mención.

Así mismo, conozco que la obra en razón a la naturaleza académica de la Universidad, será publicada a título de ilustración destinada a la enseñanza con fines educativos, sin ánimo de lucro y por lo tanto, autorizo que los fondos que se llegaren a recaudar por su divulgación, se destinen a apoyar el financiamiento de los costos sufragados por la Universidad para la divulgación de esta u otra obra que publique con estos fines.

Igualmente, declaro que la obra es original e inédita y fue realizada por mí mismo, sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, es de mi exclusiva autoría y detento la titularidad de los derechos morales de la misma, garantizo que no contiene citas o transcripciones de obras no debidamente referenciadas; que no contiene declaraciones difamatorias contra terceros, ni contrarias al orden público y a las buenas costumbres, y que no viola derechos de otros autores.

En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asumiré toda responsabilidad y saldré en defensa de los derechos aquí otorgados.

Nombre : _____
Cédula : _____
Firma : _____
Dirección de correspondencia : _____

Por favor diligencie el formulario y envíelo en el momento de presentar el artículo al editor o director de la publicación.

Información de la Publicación**Publication Information**

Publicación Semestral de la Facultad de Administración de la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
Calle 14 No. 4-69, Bogotá, Colombia.
Formato 17 x 24 cm.

*Bi-annual publication of the School of Management the University Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
Calle 14 No. 4-69, Second floor, Bogota, Colombia.
Size 17 x 24 cm.*

Compra**Buy**

Para adquirir cualquier ejemplar de la revista comuníquese con la Editorial Universidad del Rosario al teléfono (57+1) 2970200 Ext. 7724, Cra. 7 # 12B-41 Ofic. 501, Bogotá, Colombia.

In order to acquire editions of the journal please contact the Editorial Universidad del Rosario by calling (57+1) 2970200 Ext. 7724, Carrera 7 # 12B-41 Office 501, Bogota, Colombia.

Solicitud vía correo electrónico
revistas@urosario.edu.co,
juruiz@urosario.edu.co.

*E-mail requests
revistas@urosario.edu.co,
juruiz@urosario.edu.co.*

Puede consignar a la cuenta corriente Bancolombia No. 03000775902 a nombre de la Universidad del Rosario. Una vez realizado el pago, por favor envíe un soporte del mismo con la siguiente información:

You can make a deposit to our Bancolombia current account 03000775902, with the name of the Universidad del Rosario. Once the payment has been made, please send a confirmation to support the payment with the following information:

Nombre
Dirección y teléfono
Correo electrónico
Documento de identidad

*Name
Address and telephone number
E-mail
I.D. Number*

Solicitud de Canje**Exchange Request**

gestioncanje@urosario.edu.co

Suscripciones**Subscriptions**

Puede enviar su solicitud a
Siglo del Hombre
Juan Manuel Bernal
jbernal@siglodelhombre.com

*You can send your request to
Siglo del Hombre
Juan Manuel Bernal
jbernal@siglodelhombre.com*

2 números al año:
Nacional: \$30.000
Internacional: \$92.100

*2 numbers a year:
National: US\$ 17 - € 12
International: US\$ 50- € 37*



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

ISSN 0124-4639

