

Revista
**Universidad
& Empresa**
University & Enterprise Journal

Escuela de Administración - enero-junio 2015 - Vol. 17, Núm. 28 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639 / ISSNe 2145-4558

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa)

Revista indexada: en el Índice Bibliográfico Nacional (Publindex-Colciencias-Categoría C), 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), Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO, Dialnet, RedAlyC, Google Scholar y REDIB - Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico.



Universidad del
Rosario

rev. univ. empresa	Bogotá (Colombia)	Vol. 17, Núm. 28	pp. 13-254	2015	ISSN 0124-4639 ISSNe 2145-4558
--------------------	-------------------	---------------------	------------	------	-----------------------------------

ISSN 0124-4639 impreso

ISSN 2145-4558 digital

RECTOR

José Manuel Restrepo Abondano

VICERRECTOR

Stéphanie Lavaux

SÍNDICO

Miguel Francisco Diago Arbeláez

SECRETARIA GENERAL

Catalina Lleras Figueroa

CONSILIARIOS

Andrés Cadena Venegas

Alberto Fergusson Bermúdez

Andrés López Valderrama

Víctor Hugo Malagón Basto

Ann Mason

DECANO DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

José Alejandro Cheyne

EDITOR

Mauricio Sanabria

ASISTENTE EDITORIAL

Juan Sebastian Argüello

COMITÉ EDITORIAL

Sophie Mignon, Ph.D.

Université de Montpellier 2, (Francia)

Michel Fiol, Ph.D.

HEC Paris, (Francia)

Andrew G. Henley, Ph.D.

Aberystwyth University, (Inglaterra)

Nabil Khelil, Ph.D.

Université de Caen Basse-Normandie, (Francia)

Fernando A. D'Alessio, Ph.D.

CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del
Perú, (Perú)

José Sánchez Gutiérrez, Ph.D.

Universidad de Guadalajara, (México)

Karla Lucia Soria Barreto, Ph.D.

Universidad Católica del Norte, (Chile)

COMITÉ CIENTÍFICO

Ali Smida, Ph.D.

Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, (Francia)

Mila Gascó, Ph.D.

ESADE, Universidad Ramón Llull, (España)

Kety Lourdes Jáuregui Machuca, Ph.D.

ESAN Graduate School of Business, (Perú)

Luis Roberto Domínguez Aguirre, Ph.D.

Instituto Tecnológico Superior de Puerto Vallarta,
(México)

Erica Helena Salvaj Carrera, Ph.D.

Universidad del Desarrollo, (Chile)

Luis Arturo Rivas Tovar, Ph.D.

Escuela Superior de Comercio y Administración
(ESCA), Instituto Politécnico Nacional (IPN),
(México)

Cecilia Murcia Rivera, Ph.D.

Universidad Autónoma de Madrid, (España)

COORDINACIÓN EDITORIAL

Claudia Luque Molano

Editorial Universidad del Rosario

CORRECCIÓN DE ESTILO

Carlos Eduardo Correa

DIAGRAMACIÓN

Fredy Johan Espitia Ballesteros

IMPRESIÓN Y TERMINACIÓN

Informes:

Sede complementaria: Calle 200 entre la Carrera 7 y la Autopista Norte, Módulo B.

Teléfono (57)(1) 297 02 00 ext. 3951.

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 consultarla en la plataforma Open Journal Systems (OJS).

ASESORES CIENTÍFICOS

Dirección

Estrategia

Carlos Alberto Rodríguez Romero, Ph.D.
Universidad Nacional de Colombia,
Sede Bogotá, (Colombia)

Merlin Patricia Grueso Hinestroza, Ph.D.
Universidad del Rosario, (Colombia)

Liderazgo

Francoise Venezia Contreras Torres, Ph.D.
Universidad del Rosario, (Colombia)

Juan Javier Saavedra Mayorga, Ph.D.
Universidad del Rosario, (Colombia)

Realidad empresarial

Eira López Fernández, Ph.D.
Universidad Veracruzana, (México)

Jorge Luis Alcaraz Vargas, Ph.D.
Instituto Tecnológico y de Estudios
Superiores de Monterrey (ITESM),
Campus Puebla, (México)

Luz Alexandra Montoya Restrepo, Ph.D.
Universidad Nacional de Colombia,
Sede Medellín, (Colombia)

Camilo Olaya, Ph.D.
Universidad de los Andes, (Colombia)

Carlos Hernán González Campo, Ph.D.
Universidad del Valle, (Colombia)

Giovanni Efraín Reyes Ortiz, Ph.D.
Universidad del Rosario, (Colombia)

Clara Inés Pardo Martínez, Ph.D.
Universidad del Rosario, (Colombia)

Educación en Administración

Luiz Fabio Mesquiati, Ph.D.
Institute of Education, (Inglaterra)

Rodrigo Muñoz G., Ph.D.
Universidad EAFIT, (Colombia)

Gerencia

Talento humano

María Luisa Salanova Soria, Ph.D.
Universitat Jaume I, (España)

Mercedes Ventura Campos, Ph.D.
Universitat Jaume I, (España)

Logística y operaciones

Tomislav Mandakovic, Ph.D.
Barry University, (Estados Unidos)

Fernando Salazar Arrieta, Ph.D.
Universidad del Rosario, (Colombia)

Mercadeo

Nancy Matos, Ph.D.
ESAN Graduate School of Business, (Perú)

Edison Jair Duque Oliva, Ph.D.
Universidad Nacional de Colombia,
Sede Bogotá, (Colombia)

Finanzas

Humberto Banda Ortiz, Ph.D.
Universidad Autónoma de Querétaro,
(México)

Alejandro Jose Useche Arévalo, Ph.D.
Universidad del Rosario, (Colombia)

Tecnología y administración

Ángela Espinosa, Ph.D.
University of Hull, (Inglaterra)

Diego Fernando Cardona, Ph.D.
Universidad del Rosario, (Colombia)

Emprendimiento

José Ernesto Amorós Espinosa, Ph.D.
Universidad del Desarrollo, (Chile)

María Virginia Lasio Morello, Ph.D.
ESPAE Graduate School of Management
de la ESPOL, (Ecuador)

CONTENIDO

EDITORIAL

9

- ***La teoría organizacional en los contextos socioeconómico y epistemológico: hacia la construcción de una disciplina compleja y equilibrada*** **13**

Organizational Theory in Socio-Economic and Epistemological Contexts: To the Construction of a Complex and Balanced Discipline

A teoria organizacional nos contextos socioeconómico e epistemológico: Para a construção de uma disciplina complexa e equilibrada

Nelson Lozada, José Arias, Geovanny Perdomo

- ***Un modelo de competitividad para el sector textil en México basado en los recursos y las capacidades*** **37**

A Model of Competitiveness for the Textile Industry in Mexico Based on Resources and Capabilities

Um modelo de competitividade para o setor têxtil no México baseado nos recursos e as capacidades

Jessica Nájera Ochoa

rev. univ. empresa	Bogotá (Colombia)	Vol. 17, Núm. 28	pp. 13-254	2015	ISSN 0124-4639 ISSNe 2145-4558
--------------------	-------------------	---------------------	------------	------	-----------------------------------

- ***Evaluación de competencias de las regiones para el desarrollo de un clúster útil a la cadena productiva de pasifloras en Colombia*** **69**

Assessment of Regional Competencies for the Development of a Cluster Useful to the Passion Flower Production Chain in Colombia

Avaliação de competências das regiões para o desenvolvimento de um cluster útil à cadeia produtiva de passifloras na Colômbia

Leila N. Ramírez, Ángela M. Otálvaro

- ***La dirección estratégica en la universidad pública: una investigación en las universidades tecnológicas de México*** **87**

Strategic Management in Public Universities: A Research in Mexican Technological Universities

A direção estratégica na universidade pública: uma pesquisa nas universidades tecnológicas do México

Eugenio César Velázquez Santana, Miguel Cruz Vásquez, José Alfredo López de Cosío

- ***Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales*** **105**

Organizational Climate: A Research in the Health Services Provider Institution (IPS) of the Universidad Autónoma de Manizales

Clima organizacional: uma pesquisa na Instituição Prestadora de Serviços de saúde (IPS) da Universidade Autônoma de Manizales

Cristhian Naranjo Herrera, Alba Lucía Paz Delgado, Sandra Milena Marín Betancur

- ***Diseño de una metodología que relaciona las técnicas de manufactura esbelta con la gestión de la innovación: una investigación en el sector de confecciones de Cartagena (Colombia)*** **127**

Design of a Methodology that Relates the Techniques of Lean Manufacturing with Innovation: A research in the Clothing Industry of Cartagena (Colombia)

Desenho de uma metodologia que relaciona as técnicas de manufatura esbelta com a gestão da inovação: uma pesquisa no setor de confecções de Cartagena (Colômbia)

Katty Milena Arrieta Canchila
- ***Investigación bibliométrica de los trabajos de grado sobre liderazgo en las facultades de psicología de la ciudad de Bogotá (Colombia)*** **147**

Bibliometric research of degree papers on leadership in psychology schools in the city of Bogotá, (Colombia)

Pesquisa bibliométrica das teses e dissertações sobre liderança nas faculdades de psicologia da cidade de Bogotá (Colômbia)

Mónica García Rubiano, María Constanza Aguilar Bustamante, Estefanía Payan Wilson, Diego Mauricio Forero Duran
- ***¿Qué se crea al fomentar el emprendimiento? Los principales impactos de la formación en este campo*** **173**

What is Created by Promoting Entrepreneurship? The Main Impacts on Training in this Field

O que se cria ao fomentar o empreendimento? Os principais impactos da formação neste campo

Julián Cárdenas, Alejandro Guzmán, Carlos Sánchez, Juan David Vanegas

• <i>La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación</i>	191
Informal Organization and its Effects on Innovative Capacities	
Aa organização informal e seus efeitos nas capacidades de inovação	
Cristina López González, Pedro Antonio Díaz Fúnez, Jorge Robledo Velásquez	
• <i>Hacia un nuevo modelo de gestión del conocimiento caracterizado por la interacción de comunidades cognitivas</i>	219
Towards a New Knowledge Management Model Characterized by the Interaction of Cognitive Communities	
Para um novo modelo de gestão do conhecimento caracterizado pela interação de comunidades cognitivas	
Amanda Vargas Prieto	
<i>Contenido de los dos últimos volúmenes</i>	235
<i>Normas de publicación</i>	243

Editorial

Nuestra publicación, en su calidad de revista científica, procura aportar al desarrollo de las comunidades educativa, investigativa y de práctica en el campo de los estudios organizacionales y administrativos (EOA) y, a partir de este, a los demás dominios del conocimiento humano y a la sociedad en general.

Con esto presente, en nuestra mente y espíritu, hemos llevado a cabo una serie de acciones —y previsto la realización de otras más— que procuran que *U&E* pueda dar un salto cualitativo importante en el transcurso de los próximos años. Las metas trazadas son ambiciosas y lograrlas no será una tarea fácil. Sin embargo, estamos convencidos de que, a través de las actividades que estamos realizando, las cuales seguiremos anunciando oportunamente al público en este espacio, podremos alcanzarlas de acuerdo con el plan trazado en el horizonte 2025.

En esta ocasión, presentamos a la comunidad U&E tres nuevos documentos que estamos seguros de que contribuirán al mejoramiento de nuestra calidad y difusión, así como al logro de una mayor eficiencia en nuestros procesos. Se trata de 1) unas nuevas *normas de publicación*, que serán incorporadas desde ahora en cada número impreso en papel y en medio electrónico; 2) unas *instrucciones para los autores* (que incorporan nuestras nuevas políticas y una serie de aspectos relevantes para que el autor pueda preparar su texto, y 3) una *guía de estilo*, que procura facilitar el alistamiento del artículo por parte del autor y mejorar sus posibilidades de aceptación gracias a un mejor cumplimiento de los estándares requeridos por nuestra revista.

Presentamos también a la comunidad, siguiendo este mismo interés de construcción colectiva y de aporte a través de nuestro campo, un nuevo número de *U&E*. Este se compone de diez artículos, todos vinculados de

diversas formas a la construcción del campo de los estudios organizacionales y administrativos (EOA). Estos son:

1. *La teoría organizacional en los contextos socioeconómico y epistemológico: hacia la construcción de una disciplina compleja y equilibrada*, de Nelson Lozada, José Arias y Geovanny Perdomo.
2. *Un modelo de competitividad para el sector textil en México basado en los recursos y las capacidades*, de Jéssica Nájera Ochoa.
3. *Evaluación de competencias de las regiones para el desarrollo de un clúster útil a la cadena productiva de pasifloras en Colombia*, escrito por Leila Ramírez y Ángela Otálvaro.
4. *La dirección estratégica en la universidad pública: una investigación en las universidades tecnológicas de México*, elaborado por Eugenio César Velázquez Santana, Miguel Cruz Vásquez y José Alfredo López de Cosío.
5. *Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales*, de Cristhian Naranjo Herrera, Alba Lucía Paz Delgado y Sandra Milena Marín Betancur.
6. *Diseño de una metodología que relaciona las técnicas de manufactura esbelta con la gestión de la innovación: una investigación en el sector de confecciones de Cartagena (Colombia)*, de autoría de Katty Milena Arrieta Canchila.
7. *Investigación bibliométrica de los trabajos de grado sobre liderazgo en las facultades de psicología de la ciudad de Bogotá (Colombia)*, escrito por Mónica García Rubiano, María Constanza Aguilar Bustamante, Estefanía Payan Wilson y Diego Mauricio Forero Durán.

8. *¿Qué se crea al fomentar el emprendimiento? Los principales impactos de la formación en este campo*, elaborado por Julián Cárdenas, Alejandro Guzmán, Carlos Sánchez y Juan David Vanegas.
9. *La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación*, de autoría de Cristina López González, Pedro Antonio Díaz Fúnez y Jorge Robledo Velásquez.
10. *Hacia un nuevo modelo de gestión del conocimiento caracterizado por la interacción de comunidades cognitivas*, de Amanda Vargas Prieto.

Nueve de los autores tienen título de doctorado, seis cursan en la actualidad este mismo nivel de formación, cuatro tienen formación de maestría y seis tienen formación profesional. Los aportes provienen de múltiples instituciones de reconocido prestigio como la Universidad de Antioquia (Colombia), la Freie Universität Berlin (Alemania), el Instituto Politécnico Nacional (México), la Universidad Libre (Colombia), la Universidad de la Salle (Colombia), la Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos (México), la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (México), la Universidad Autónoma de Manizales (Colombia), la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco (Colombia), la Universidad Tecnológica de Bolívar (Colombia), la Universidad Santo Tomás (Colombia), la Universidad Nacional de Colombia, la Fundación Universitaria Agraria de Colombia (Uniagraria) y el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel SAS).

Los artículos abordan, en particular, problemáticas básicas para el campo de los EOA como la teoría organizacional, la epistemología, la complejidad, la estrategia, la competitividad, los clústeres, las cadenas productivas, el liderazgo, el emprendimiento, la innovación, la gestión

universitaria, la producción, la manufactura esbelta, las cadenas de suministro, la teoría de juegos, la organización informal, el clima organizacional, las competencias y la gestión del conocimiento.

Esperamos que nuestra comunidad pueda disfrutar y nutrirse de los valiosos aportes de los destacados investigadores que han publicado en este número.

La teoría organizacional en los contextos socioeconómico y epistemológico: hacia la construcción de una disciplina compleja y equilibrada

Organizational Theory in Socio-Economic and Epistemological Contexts: To the Construction of a Complex and Balanced Discipline

A teoria organizacional nos contextos socioeconómico e epistemológico: Para a construção de uma disciplina complexa e equilibrada

Nelson Lozada*

José Arias**

Geovanny Perdomo***

* Estudiante del Doctorado en Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia (España). Magíster en Administración de la Universidad de Montemorelos (México). Especialista en Gerencia de las Organizaciones y Administrador de Empresas de la Corporación Universitaria Adventista (UNAC, Colombia). Profesor investigador del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad de Antioquia (Colombia). Correo electrónico: nelson.lozada@udea.edu.co

** Estudiante del Doctorado en Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia (España). Magíster en Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad de Antioquia (Colombia). Especialista en Gerencia de Sistemas y Tecnología de la Universidad Pontificia Bolivariana, Sede Medellín (Colombia). Administrador de Empresas de la Fundación Universitaria “Luis Amigo” (Colombia). Profesor investigador del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad de Antioquia (Colombia). Correo electrónico: jenrique.arias@udea.edu.co

*** Doctor en Administración de la Universidad Eafit (Colombia). Magíster en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales (Colombia). Especialista en Derecho Comercial y Financiero de la Universidad Católica de Colombia. Administrador de Empresas de la Universidad Cooperativa de Colombia, Sede Neiva (Colombia). Profesor investigador del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad de Antioquia (Colombia). Correo electrónico: geovanny.perdomo@udea.edu.co

Fecha de recibido: 28 de abril de 2014

Fecha de aprobado: 19 septiembre de 2014

Doi:

Para citar este artículo: Lozada, N., Arias, J., & Perdomo, G. (2015). La teoría organizacional en los contextos socioeconómico y epistemológico: hacia la construcción de una disciplina compleja y equilibrada. *Universidad & Empresa*, 17(28), 13-36. Doi:

RESUMEN

En este texto, realizado con el fin de contextualizar el surgimiento de la organización, así como su naturaleza y relevancia, se muestran los resultados de una investigación llevada a cabo a partir de una revisión de la literatura relacionada con las conexiones históricas y sociales que propician esta institución social. Se revisa igualmente cómo, desde el contexto de la Revolución Industrial y de la Revolución Francesa, se usa la ciencia para explicar, comprender y operar sobre el mundo social y natural. Esto permite consolidar al menos cuatro enfoques epistemológicos (positivismo, interpretativismo, criticismo y posmodernismo). Como resultado principal de este trabajo se identifica la manera en la que la teoría organizacional se ha construido desde estos marcos epistemológicos. Finalmente, se sugiere la necesidad de una epistemología que responda al complejo fenómeno organizacional y a su interrelación con los mundos natural y social.

Palabras clave: criticismo, epistemología, interpretativismo, positivismo, teoría organizacional.

ABSTRACT

In this text, written to contextualize the emergence of the organization, as well as its nature and relevance, the results of research carried out based on a literature review on the historical and social connections promoted by this social institution are shown. Likewise, it reviewed how, based on the context of the Industrial Revolution and the French Revolution, science is used to explain, understand and operate in the social and natural world. This allows consolidation of at least four epistemological standpoints (positivism, interpretivism, criticism and post-modernism). The main result of this work is the identification of how organizational theory has been constructed based on these epistemological frameworks. Finally, the need for an epistemology concerning the complex organizational phenomenon and its interrelationship with the natural and social worlds is suggested.

Keywords: Criticism, epistemology, interpretivism, organizational theory, positivism.

RESUMO

Neste texto, realizado com o fim de contextualizar o surgimento da organização, assim como a sua natureza e relevância, se mostram os resultados de uma pesquisa levada a cabo a partir de uma revisão da literatura relacionada com as conexões históricas e sociais que propiciam esta instituição social. Se revisa igualmente como, desde o contexto da Revolução Industrial e da Revolução Francesa, se usa a ciência para explicar, compreender e operar sobre o mundo

social e natural. Isto permite consolidar ao menos quatro enfoques epistemológicos (positivismo, interpretativismo, criticismo e pós-modernismo). Como resultado principal deste trabalho identifica-se a maneira na que a teoria organizacional se tem construído desde estes marcos epistemológicos. Finalmente, sugere-se a necessidade de uma epistemologia que responda ao complexo fenômeno organizacional e a sua interpelação com os mundos natural e social.

Palavras-chave: criticismo, epistemologia, interpretativismo, positivismo, teoria organizacional.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia de la humanidad la actividad administrativa ha estado presente. A pesar de los avances que la investigación le ha permitido al campo de la administración, para la conformación de su estatus como disciplina, este, por su naturaleza, ha estado directamente vinculado a la acción (Drucker, 2004; Mintzberg, 2010; Peters & Austin 1987; Schön, 1991), en particular, al esfuerzo del ser humano para tratar de procurar mejores condiciones de existencia para sí mismo.

Desde la prehistoria fue evidente la necesidad de la especie humana de subsistir al interior de condiciones ambientales adversas. Para lograrlo, se requirió el esfuerzo de cada individuo. Animado por el interés de sobrevivir, el hombre desarrolló, en el contexto de las primeras comunidades y civilizaciones, aunque de forma rudimentaria, los primeros intentos de hacer uso de la administración y de la organización (Münch & García, 1990).

La administración permitió articular de manera racional el esfuerzo humano y facilitar su organización para alcanzar objetivos muy específicos. El logro de estos fue la base, entre otras cosas, de la preservación de su especie. Esto promovió además la configuración de lo que hoy se identifica como administración y organización (Johansen, 1990). Aunque 4000 años antes de la era cristiana ya se realizaban algunos escritos en relación con el primero de estos dos conceptos —y con su práctica—, no sucedió lo mismo con el segundo de ellos. Esto debido a que, durante las etapas anteriores de la historia humana, la actividad del hombre giró en torno a imperios, reinos, casas feudales, clanes y familias, entre otros. En realidad, las reflexiones que preceden a la idea de organización, tal y como hoy es conocida, se remontan solo al siglo XIX, en particular, al contexto de la sociedad industrial y burguesa (Markham, 2012; Starbuck, 2003).

Este artículo, que pone en relieve la importancia de la organización para

el sistema socioeconómico actual, hace un acercamiento a cuatro posiciones epistemológicas y a la manera en la que estas influyen en la construcción teórica realizada acerca de este concepto. Esto, de hecho, evidencia que su naturaleza —de institución social— incorpora aproximaciones realizadas desde múltiples enfoques. El texto, además, plantea una serie de retos a los cuales se enfrenta hoy la construcción de la teoría de la organización (TO). Esto a partir de la necesidad de contar con una epistemología que permita un acercamiento adecuado al complejo fenómeno organizativo.

1. LA ORGANIZACIÓN COMO DINAMIZADORA DEL SISTEMA SOCIOECONÓMICO

La literatura existente indica que el modelo socioeconómico capitalista expandió sus fronteras más allá de lo que, por tradición, fue su principal campo de influencia, es decir, el mundo occidental (Blim, 2012; Mathews, 2011; Touraine, 2000; Wallerstein, 1999). El modo de vida de occidente, marcado por profundos cambios que a nivel social y político fueron promovidos, entre otros, por fenómenos tan relevantes como la Revolución Francesa, se expandió gracias a otros movimientos, también de alta relevancia histórica, como la Revolución Industrial. De hecho, estas dos

grandes expresiones de la modernidad contribuyeron a consolidar un carácter propio en el estilo de vida característico de este contexto (Habermas, 2008; Touraine, 2006; Wallerstein, 2003). El renovado modelo de sociedad, que resulta de destacados movimientos como estos, impactará de manera profunda en cuatro aspectos básicos: la familia, la estratificación social, el trabajo y el individuo.

1.1. La familia, la estratificación social, el trabajo y el individuo

Uno de los más destacados cambios ocurridos en el contexto de la modernidad y, en el marco del sistema capitalista, se dio al interior de una de las principales instituciones sociales: la familia. Estos cambios, en general, supusieron la ruptura de dos pilares básicos que dan origen y soportan la unión de esta institución: la necesidad y la obligación de solidaridad. La ruptura obedeció a un nuevo orden en las cosas, en el que el trabajo dejó de ubicarse al interior de la familia, como unidad laboral y económica, y se trasladó al mercado laboral, un escenario en el que se procura un pago por la labor que se realiza fuera del hogar.

Así, la nueva realidad representó en la sociedad industrial una reconfiguración de lo que en la historia había significado la familia. En adelante, se

instaurará un esquema social, transformado a partir del individualismo, en el marco de un contexto distinto en el que se establece también un renovado modelo económico. Estos cambios implicarán que dicha institución social, que durante siglos fue un estandarte esencial de la tradición, se base ahora ya no en los anteriores, sino en dos nuevos aspectos: el deseo y la libre elección (Beck & Beck-Gernsheim, 2003; Horwitz, 2012).

En este contexto, la sociedad burguesa no respondió al surgimiento de una nueva casta —o estrato social— compuesta por artesanos quienes, gracias a los cambios, habían logrado tener movilidad social. Más bien, como lo sugiere Wallerstein (1999), lo que se dio, en un principio, fue el acomodo de señores feudales que entendieron la nueva realidad, que redimensionaron su forma de vivir y que, en consonancia con esto, lograron acumular y mantener riquezas. Sin embargo, con el paso del tiempo, algunos artesanos lograron aprender la lógica del nuevo sistema socioeconómico y establecer y desarrollar así sus propios talleres.

Esta nueva estructura social, en la que convivían señores feudales y plebeyos-artesanos, que ya no se basaba en la monarquía, se estratificó a partir del concepto de acumulación de capital (según el nivel de pose-

sión de dinero). Aparecen allí dos grupos notables: los empresarios y los trabajadores. En este contexto, como sugiere Weber (2001), la lucha por el acceso a los beneficios del nuevo sistema social, soportado en el mercado, termina necesariamente diferenciando ciertas clases en las que las personas son clasificadas.

En relación con el trabajo, los cambios también fueron destacados. Estos se distinguen por tres consideraciones: 1) ¿para quién se hacía?, 2) ¿en dónde se llevaba a cabo?, y 3) ¿cómo se realizaba? Respecto al primer punto, se encuentra que el trabajo que se hacía antes para la familia, procurando el bien común para la misma, se transforma luego en una serie de actividades realizadas para un extraño (un patrón, un tercero). En lo relativo al segundo punto, se identifica que el trabajo cambia de ‘domicilio’, deja de ser realizado al interior del hogar (en el taller) para llevarse a cabo adentro de fábricas. Esta modificación, de hecho, contribuirá a la consolidación de la urbe, de la vida citadina, en contraposición con la vida rural. Finalmente, en relación con el tercer punto, se observa la presencia de un nuevo método de producción basado en la división de las tareas y la especialización del obrero. Estos aspectos, en conjunto, representaron una drástica transformación en

la manera y el contexto en el cual el trabajo se hacía (Nisbet, 2009).

Los cambios en la familia, la estratificación social y el trabajo representaron también, en esta nueva sociedad moderna, una transformación radical en la concepción del individuo. Romper con los elementos que representaban para la persona su mayor vínculo con la tradición, la pusieron en un estatus nunca antes visto. Esto a pesar de las nuevas presiones que los sujetos soportaban al interior del nuevo sistema productivo, en el marco de una sociedad muy diferente a la medieval. Fue posible divisar así, hacia el futuro, la reafirmación de los derechos individuales. Estos le permitirían a las personas construir su ser, a partir de decisiones individuales, en el marco de la propia discrecionalidad (Nisbet, 2009; Touraine, 2006).

1.2. Un sistema socioeconómico soportado en la organización

El modelo de sociedad capitalista se fundamenta en el liberalismo (o la política liberal), en particular, en dos sentidos: el primero relacionado con la soberanía de la libre elección que implica, incluso, el derecho a la revolución en contra de cualquier régimen que quiera coartar de alguna manera la libertad; el segundo vinculado con un respeto sagrado por la

persona, por el mantenimiento de un sistema social en el que, ante todo, se garantice el respeto al individuo.

Estos dos elementos permiten que el sujeto acceda a un estatus de libertad que le ofrece la garantía de poder buscar su propio beneficio. Esto es conveniente en la medida que, sumado a la búsqueda de la satisfacción de los deseos de los demás, permite construir un beneficio general para la comunidad. Esta es, de hecho, la base de la sociedad de mercado (Smith, 1983). Tal vez no es necesario detallar, al ser esto algo suficientemente conocido en el campo de la administración, la manera como el interés personal se concentró y desarrolló en torno a la organización empresarial. Lo más relevante en este punto, probablemente, es destacar que lo ganado al conservadurismo y la tradición se extendió también a quien en adelante detente, cada vez más ampliamente, la figura de una ‘persona jurídica’. Así, privilegios equivalentes a los que otrora fueran establecidos para una persona natural, para un individuo, se endosarán también a la organización empresarial, a la que, de manera creciente, se reconocerá en lo fundamental a través de su personería jurídica (Clemens, 2009).

Este nuevo orden socioeconómico, en el que la familia ya no es el lugar

donde se concentra la producción, en donde el trabajo es ahora pago y no se realiza al interior de los hogares, se vuelve característico de una sociedad que crecientemente se construye en el marco del individualismo y que evoluciona de manera paralela al auge de las organizaciones empresariales. Estas, de hecho, tendrán cada vez un mayor tamaño, importancia e influencia.

Lo que en la actualidad es algo común, en particular, nuestra necesidad y dependencia de la organización, no deja de generar asombro a la luz de los modelos de sociedad que antecederon al vigente. Es difícil encontrar hoy algún ámbito de la vida humana en el que la organización —en especial la empresarial— no tenga algún tipo de influjo. Cada deseo, necesidad y expectativa encuentra múltiples formas de ser operacionalizado gracias a la omnipresencia de la organización empresarial.

En efecto, desde antes del nacimiento, y a lo largo de su desarrollo, formación académica, vida familiar, desempeño laboral, debilitamiento y muerte, la existencia de cada individuo está vinculada, de diversas formas, a múltiples organizaciones. Estas, además, en su mayoría, se movilizan en virtud de la racionalidad económica (Cortina, 2000; Luhmann, 2010, Wallerstein, 2007;

Weber, 2010). Nunca antes en la historia de la humanidad la existencia de las personas había estado ligada a una tan amplia multiplicidad de contextos, dependencias y membrecías que, en conjunto, al parecer, están todas vinculadas, de algún modo, a la comercialización de cada aspecto de la vida humana (Bahuman, 2011).

En este último aspecto, en particular, la racionalidad de la organización en el sistema socioeconómico capitalista evidencia su naturaleza esencialmente económica y financiera. Esto ha impreso un elevado nivel de complejidad al sistema que, en su espíritu, parece reducir lo humano a las relaciones comerciales de intercambio al interior del mercado y a vincular todo lo demás a su lógica y dinámica. Esto genera una serie de explicaciones funcionales que son útiles para la construcción y el mantenimiento de la realidad actual, pero también un sinnúmero de interrogantes respecto a la vida del ser humano en sociedad, y a otras dimensiones vinculadas con su existencia (p. ej., el medioambiente), que no parecen tener respuesta.

Así, en síntesis, es posible indicar que el desarrollo de la sociedad moderna, del sistema socioeconómico capitalista, de la forma de vida occidental, están fundamentados en dos

revoluciones: la Francesa y la Industrial. En ambas, el desarrollo del conocimiento fue fundamental para la transformación de la sociedad. Por un lado, la Revolución Francesa desarrolló las ciencias sociales y humanas, con el propósito de comprender las nuevas realidades generadas debido a una concepción diferente del individuo y de la sociedad; por el otro, la Revolución Industrial se apoyó en —e impulsó— el avance científico, enfocándose en el dominio del mundo natural por parte del hombre. Esto fue visto como una fuente de soluciones a diversas problemáticas existentes, al ideal de progreso de la civilización y a la construcción del bienestar humano en el marco de una sociedad de consumo.

En este punto de la historia de la modernidad es posible diferenciar múltiples maneras de acceder al conocimiento, relacionadas con dos mundos que es necesario seguir estudiando: el natural y el social. En este contexto, el saber vinculado tanto a la administración como a la organización, con su ya muy evidente relevancia en el modelo de sociedad capitalista, se aglutinan alrededor de un campo de práctica, de estudio e investigación, que es cada vez más notable, configurado y relevante. Así, la construcción de conocimiento vinculado con lo administrativo y lo organizativo, que

usualmente se reúne bajo la etiqueta de ‘Teoría Organizacional (TO)’ (Tsoukas & Knudsen, 2005), va adquiriendo cada vez más forma, dinámica e influencia.

2. APROXIMACIONES EPISTEMOLÓGICAS AL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

El uso de las diferentes posturas existentes dentro de la filosofía de la ciencia (Díez & Moulines, 1999), en la construcción de la TO responde, en particular, a dos razones: en primer lugar, a la necesidad apremiante de académicos e investigadores de dar validez científica a las explicaciones o conclusiones que resultan de su trabajo; en segundo lugar, a la necesidad de plantear preguntas básicas para el campo —y al deseo de ofrecer respuestas a las mismas— desde aproximaciones que puedan dar cuenta de las verdaderas problemáticas existentes alrededor del fenómeno organizacional. Lo primero, el deseo de legitimación, condujo al uso particular de ciertos postulados y corrientes epistemológicas; lo segundo, al estudio de la organización desde múltiples puntos de vista, lo que puso en evidencia que se estaba ante la construcción de una disciplina verdaderamente compleja.

La TO, como campo de estudio, es relativamente nueva. Por supuesto,

ya se ha mencionado que, a lo largo de la historia, la administración y la organización han ocupado un lugar relevante para el avance de la civilización. Sin embargo, a pesar de su relevancia histórica y de que la conformación de su escuela clásica suele ubicarse a inicios del siglo XX (Martínez, 2012; Murillo et al., 2007), es solo hasta mediados de esta centuria, *in stricto sensu*, que la TO se consolida como un campo de estudio a carta cabal (March & Simon, 1958/1993).

Así, aunque la organización empresarial haya sido estudiada, en efecto, antes de mediados del siglo XX, los trabajos que lo hacían estaban fuertemente sustentados en una herencia ingenieril en la que se destacó, en particular, el saber proveniente de los ingenieros mecánicos. Estos lograron posicionar, en el imaginario colectivo, el concepto de una organización similar a una máquina. Fue solo hasta los años cincuenta que los esfuerzos de sociólogos, psicólogos, economistas, científicos sociales, politólogos, especialistas en administración y otros ingenieros, se fueron aglutinando y dieron forma a lo que hoy se identifica como ‘Ciencia Organizacional’, ‘Estudios Organizacionales’ o ‘Teoría Organizacional’ (Shenhav, 2003; Starbuck, 2003).

En este marco es necesario realizar un acercamiento, en particular, a tres

corrientes epistemológicas destacadas: el positivismo, el interpretativismo y la teoría crítica, así como, en cuarto lugar, a las implicaciones que para la ciencia, y en especial para la TO, ha tenido la posmodernidad. Se busca con esto esclarecer la manera como estas diferentes concepciones de la filosofía de la ciencia han contribuido a que la TO avance en su propósito de convertirse de algún modo en una explicación, con validez científica, del fenómeno organizacional.

2.1. El positivismo y la TO

Es común pensar que los científicos de las ciencias naturales tienen relativamente pocos problemas relacionados con la legitimación de los hallazgos de sus investigaciones. Esto, en particular, debido a que el lenguaje de su ciencia gira alrededor de las matemáticas. Sus explicaciones del mundo natural son principalmente realizadas a través de fórmulas y modelos matemáticos, responden al método hipotético-deductivo y, en no pocas ocasiones, pueden ser replicadas por medio de experimentos realizados en laboratorios o por fuera de ellos (Mardones, 2007).

Esta concepción de ciencia se considera usualmente legítima, válida y es hegemónica. De hecho, se forma con anterioridad al surgimiento de

las ciencias sociales. En efecto, el avance y desarrollo de las ciencias naturales, que se han dado durante siglos, les han permitido tener, históricamente, un elevado prestigio social. Esto gracias a sus acertadas explicaciones de la naturaleza y al uso práctico de sus hallazgos en el mejoramiento de múltiples condiciones de vida de los seres humanos. Esta concepción, previamente formada, puso en dificultades a estas nuevas ciencias que, por un camino distinto, de una forma diferente, pretendían la comprensión de lo social y de lo humano. Es más, se creyó durante mucho tiempo —y aún múltiples actores piensan lo mismo— que sus explicaciones, para que pudieran ser catalogadas como ‘científicas’, deberían hacer uso del mismo método y lenguaje que, por tradición, han utilizado las ciencias naturales.

Desde esta consideración, se ha construido una vertiente muy importante de la TO. Esta tiene como propósito básico la creación de teorías generales que puedan dar cuenta de la organización como un todo y de las dinámicas que caracterizan a aquellos que la conforman. Sus planteamientos procuran poner en evidencia, entre muchas otras cosas, por ejemplo, cómo determinadas variables independientes causan efectos específicos sobre ciertas variables dependientes.

La complejidad de las explicaciones positivistas se incrementa, de alguna manera, cuando variables moderadoras y mediadoras se suman a la causalidad existente entre aquellas originalmente consideradas. Esto, así como otros factores, hacen que la investigación positiva requiera trabajo empírico soportado en consideraciones y análisis estadísticos, así como en la cuantificación de las mencionadas variables. Esto permite la refinación y validación de las teorías propuestas (Donaldson, 2003).

Otra importante característica de la mirada positivista es que su explicación se centra en hechos y no en juicios de valor. En la TO esto implica que los fenómenos relacionados con la organización y sus miembros son explicados de manera objetiva y, en consecuencia, se alejan de las creencias y los valores de quien investiga, aunque estén necesariamente inmersos en un ambiente específico.

Dadas las características de la concepción positivista de la ciencia, es complejo definir cuáles explicaciones al interior de la TO son de este tipo y cuáles no. De hecho, en la construcción de las diferentes teorías, el positivismo suele desempeñar más el rol de un método que el de un fin en sí mismo.

La construcción teórica, en realidad, adopta el positivismo de diferentes formas, que van más allá de los estudios realizados en lo que suele denominarse el ‘enfoque clásico’ de la administración, en particular, en las teorías planteadas por Taylor y Fayol (en las que puede observarse claramente la influencia del positivismo). Así, a pesar de las dificultades existentes para clasificarlas de este modo, se puede sugerir, considerando sus supuestos, planteamientos y formas de proceder, que el funcionalismo representa al enfoque positivista, así como las teorías de la diferenciación estructural, de la contingencia estructural y de la ecología organizacional (Donaldson, 2003; McKelvey, 1997).

2.2. La ciencia interpretativa y la TO

La mirada interpretativa surge como respuesta a la fuerte corriente de las ciencias sociales positivas. Se consideró que, así como la investigación y el conocimiento se construyen de manera destacada en el contexto de las ciencias naturales, era posible también, aunque no necesariamente de la misma forma, realizar estas actividades centrándose ahora en lo social y lo humano (Popper, 1977).

El propósito de la interpretación en la ciencia está relacionado con el sig-

nificado. Este es propio y distintivo del ser humano. De ahí el planteamiento de que, mientras en el mundo de las ciencias naturales prima la explicación, en el de las ciencias sociales prima la comprensión. De este modo, si la explicación considera los fenómenos naturales como una fuente de relaciones de tipo causa-efecto, que deben ser descritas y evidenciadas, en cuanto sea posible, en leyes universales; la comprensión busca entender el significado de lo humano en un espacio y tiempos específicos. Esto, por supuesto, difícilmente puede conducir al planteamiento de leyes, en particular, vinculadas con el mundo de lo humano y de lo social.

Aparecen entonces, en relación con esta perspectiva, dos elementos esenciales que es necesario considerar: por un lado, el contexto particular en el que ocurre lo humano y, por el otro, el conocimiento que, a priori, posee aquel que procura comprender o dar significado a una situación social específica. La ciencia interpretativa puede ser entendida así, desde una mirada amplia, como un ‘paraguas’ bajo el cual se encuentran múltiples escuelas de pensamiento (fenomenología, hermenéutica, teoría crítica, interacción simbólica, etnografía). Estas, en el fondo, constituyen un abanico de aproximaciones alternativas desarrolladas con el fin de acercarse a la comprensión de los

fenómenos sociales y humanos, un conjunto de referentes que se quiere distanciar de la tradicional explicación propia de la ciencia positiva.

Para Hatch y Yanow (2003) la ciencia interpretativa en la TO tiene tres vertientes representativas:

En primer lugar se encuentran los estudios relacionados con la cultura organizacional, el simbolismo y la estética. Se observa, por ejemplo, que aquellos elementos que componen la cultura de una organización están llenos de significados particulares y que los valores que comparten —o que pueden llegar a compartir— los individuos en este contexto están definidos y tienen implicaciones muy específicas. Esto dependiendo de la propia cultura en la que estos se encuentran inmersos y del lenguaje vinculado a sus más relevantes historias, mitos, metáforas, proverbios y otros aspectos similares. A esto se suma otra serie de elementos entre los que se encuentran, por ejemplo, las acciones de la organización vista como un todo (celebraciones, rituales, ceremonias, etc.).

Los objetos propios de la cultura de una organización, como sus productos, signos, edificios, entre otros, también deben ser considerados. Estos hacen parte de especificidades que, difícilmente, se pueden prescribir de

manera universal. De esto emergen tres consideraciones básicas: 1) que la cultura organizacional no solo se construye y se modifica a gusto de quienes dirigen la organización, esta es profundamente compleja, pues es formada por el conjunto de sujetos que la conforman, 2) que, a pesar de lo que sostienen algunos consultores, la cultura no es una herramienta que se pueda implantar, ni de la que sea posible lograr hacer generalizaciones o adopciones acríticas de modelos traídos de otros contextos y 3) que es necesario poner al control ‘entre paréntesis’, dado que la construcción y aceptación del poder y la dominación, en el medio organizacional, están en función de construcciones que son siempre sociales.

En segundo lugar se identifica la manera en la que la TO es influenciada por las ciencias interpretativas, en particular en la forma en la que es posible teorizar. Weick (1982), por ejemplo, utilizó las teorías basadas en procesos para comprender la vía por la cual la realidad organizacional es construida a través de las interacciones sociales de los actores. Hatch (1993), por su parte, utilizó razonamiento hermenéutico con el propósito de estudiar, en particular, cómo la interpretación y la simbolización proveen significado de una manera no evidente en la cultura organizacional.

En tercer lugar se destacan los giros narrativos, en lo fundamental, la manera en la que se pasa de lo lingüístico a lo narrativo y de lo retórico a lo reflexivo (Hatch & Yanow, 2003). El principal enfoque está relacionado con la forma en la que las narraciones y los escritos, en el contexto de la organización, se convierten en poderosas herramientas para la construcción de significado compartido. Estas, en efecto, constituyen instrumentales muy útiles para explicar los procesos de construcción de significado, de desarrollo de cultura organizacional y las iniciativas de cambio. El estudio de los giros narrativos tiene especial relación con el conocimiento generado por el creador del relato y quien es su receptor, todo esto, claro está, al interior de un contexto muy determinado.

2.3. La teoría crítica y la TO

La teoría crítica (TC) emerge y se consolida en oposición directa al positivismo. Sin embargo, esta busca, más que convertirse en una refutación de la ciencia positiva, construir una aproximación que, emancipada de la racionalidad y la lógica instrumental, única y excluyente del pensamiento positivista, logre edificar una forma diferente de comprender la realidad. Se trata entonces de una vía alternativa, en la que la cons-

trucción científica está directamente influenciada por los procesos de construcción social en los que esta se encuentra inmersa.

Para los principales representantes de la Escuela de Frankfurt (Horkheimer, Adorno y Marcuse, entre otros. Ver Bronner & Kellner, 1989) era necesaria una teoría de la sociedad que diera cuenta de cómo la razón emancipada puede construir un mejor modelo social, más humano y racional. Esto, básicamente, buscando alejar a la ciencia y a la construcción social del funcionalismo instrumental y mecanicista y cuestionando la forma en la que el modelo socioeconómico capitalista se había valido de la mirada positivista (Adorno & Horkheimer, 1988; Mardones, 2007).

La TC defiende algunas ideas fundamentales como, por ejemplo, que el origen del conocimiento de las ciencias sociales está relacionado con las contradicciones sociales. Esto sugiere un método científico que, partiendo de la realidad empírica, pueda trascender y ser capaz de proponer un nuevo estado para lo social. Se considera además que la objetividad de la ciencia está ligada no a la observación de la sociedad —como un objeto al cual se le aplica un método— y a la revisión continua de los postulados básicos del conocimiento, sino a la objetividad que ofrece

la crítica cuando esta se convierte en una mirada aguda de lo social. Así, el interés que motiva a este tipo de ciencia es la erradicación de la injusticia en la sociedad, un pilar sobre el que se ha construido el sistema socioeconómico occidental (Mardones, 2007; Scherer, 2003).

Contextualizando la TC al campo de la TO, Willmott (2003) sugiere realizar un análisis con base en las tres categorías de interés —que guían la generación de conocimiento— propuestas por Habermas (1997), un sociólogo y filósofo alemán que pertenece, en realidad, a la segunda generación de pensadores de la TC. El primer interés que guía la generación de conocimiento es el *técnico*. Este tiene como propósito la producción de saberes orientados a la búsqueda de la eficiencia y la eficacia de los elementos y procesos que componen la realidad, dos aspectos sobre los cuales, de hecho, la ciencia ofrece algún tipo de control al individuo.

Aparece entonces una serie de variables relacionadas con el universo de acción para quien decide hacer ciencia y se estima, por otra parte, que en el estudio de relaciones causales entre dos variables predomina, justamente, este tipo de interés. La teoría planteada por Taylor (1911) es un ejemplo de cómo la motivación

por lo técnico privilegia el desarrollo de conocimiento prescriptivo y normativo en el contexto del trabajo. Es más, Willmott (2003) sugiere que desarrollos conceptuales posteriores como, por ejemplo, los conceptos de cultura y flexibilidad, también fueron usados por los investigadores y teóricos de la TO para dar cuenta, en lo fundamental, del desempeño organizacional.

El segundo interés, en la generación de conocimiento, de acuerdo con Habermas (1997), es el *práctico*. Este resalta que, para cualquier forma de acción social es necesario partir del proceso de creación de significado de una realidad particular y que, en ese contexto, se posibilita el mutuo entendimiento de las personas de cierta forma. En otras palabras, este interés representa, mediante el análisis histórico y hermenéutico, la forma cómo en una situación particular las personas construyen un determinado entendimiento mutuo.

El tercer interés, en la generación de conocimiento, es el *emancipatorio*. Este tiene como propósito el estudio crítico de las relaciones humanas. Esto con el ánimo de proponer cambios que permitan la eliminación de sufrimientos innecesarios, derivados de las relaciones de dominación. En el contexto organizacional en particular, por ejemplo, el interés *práctico*

en la creación de conocimiento busca generar un buen entendimiento entre las personas, mientras que el *emancipatorio* estudia de manera crítica las relaciones entre los individuos con el ánimo de eliminar, como ya se indicó, las dominaciones innecesarias. Haciendo esto, justamente, adquiere su naturaleza liberadora para el ser humano.

Alvesson y Deetz (2006), en concordancia con lo anterior, identifican cuatro grandes temáticas ideológicas en las que se ha concentrado la TC en el contexto de la TO. Estas son:

1. *La naturalización del orden social*: entendida como la forma de asemejar la organización a un objeto funcional que puede ser explicado como cualquier otro fenómeno natural, alejado de su contexto socio-histórico.
2. *La universalización del interés de la dirección*: que sobrepone en la organización el interés financiero, propio de una minoría, sobre los demás tipos de intereses, incluso, los de una mayoría, como los de los empleados. Esto gracias a la legitimación que le otorga el uso del poder organizacional.
3. *El dominio del proceso de razonamiento instrumental*: sugiere que el razonamiento técnico, vinculado al desempeño y la integración social al interior de la estructura

organizativa, produce una tensión hacia la producción, en donde el control instrumental y los aspectos humanos legitiman la racionalidad de los objetivos organizacionales.

4. *La fabricación de consentimiento*: surge de la hegemonía de un grupo dominante que, por medio de mecanismos de influencia y control sobre las conductas, construye un determinado sentido ‘común’ al interior de la organización. Una vez allí, la diversidad cultural es disuelta por la fuerza de los valores y los principios corporativos.

2.4. La posmodernidad y la TO

Es necesario aclarar que la posmodernidad es, de algún modo, la consecuencia de una modernidad fallida. Esta constituye, en cierta medida, una revisión de los postulados que difícilmente lograron un desarrollo en la vía anhelada y que, por lo tanto, es necesario repensar.

El desarrollo desmesurado e incontrolado de la tecnología que, de la mano de la ciencia natural positivista dominó la naturaleza, legó a la humanidad invaluable desarrollo. Sin embargo, no pudo anticipar — ni redimir luego — el daño causado al planeta. Por otra parte, se logró la

libertad del individuo de la tradición arraigada en el Medioevo. El surgimiento de ese ‘nuevo hombre’, emancipado por la razón, permitió el desarrollo del pensamiento como nunca antes en la historia de la humanidad, pero lo subordinó también y lo hizo esclavo de la razón instrumental que, paradójicamente, le quitó aquello que le debía otorgar: la libertad.

Esta ‘esclavitud’ se enmarcó en la lógica racional de la tecnocracia, sobre la que, de hecho, se construyeron las instituciones modernas (Feyerabend, 1998; Foucault, 2011; Habermas, 2008; Nisbet, 2009; Touraine, 2006; Wallerstein, 1998). Así, el posmodernismo, como crítica del proyecto de la modernidad, pretende que los modelos y formas no convencionales de generación de conocimiento, que buscan la comprensión particular y no la universalización de los procesos sociales (los cuales se desconocen de manera profunda en el marco de la lógica técnica y racional dominante), permitan el estudio de las diferencias y particularidades que, finalmente, constituyen la naturaleza de lo humano (Chia, 2003; Scherer, 2003).

Alvesson y Deetz (2006) identifican algunos conceptos que son propios del pensamiento posmoderno en la TO. Entre estos se destacan:

1. *La centralidad del discurso*: este factor determina de algún modo el ‘mundo’ de la organización. Señala, en efecto, que la utilidad del discurso se centra en la posibilidad de construir un mundo específico para el individuo alrededor de la organización. De ahí la importancia central del discurso —o de los diferentes tipos de este— en la construcción social de la organización y, por ende, del individuo.
2. *La fragmentación de identidades*: invita a reflexionar acerca de la manera en la que los diferentes discursos en la organización, de forma premeditada, ofrecen un menú de características sobre las cuales las personas construyen diferentes identidades individuales, pero que, en último término, están conectadas a una única identidad.
3. *Las narrativas maestras o fundamentales*: este es un factor que permite, por un lado, que el individuo luche por liberarse de posiciones hegemónicas (como ha sido el caso, por ejemplo, de las acciones realizadas por las mujeres en contra del machismo en el contexto organizacional) y, por el otro, dado que se observa la deslegitimación de las explicaciones tradicionales, la liberación del pensamiento de esas posiciones hegemónicas. Esto ha provo-

cado, en algunos casos, que la organización construya nuevas formas que le otorguen un significado a su existencia, como, por ejemplo, las diversas variantes de ‘culto’ a la compañía.

4. *La conexión entre el poder y el conocimiento*: implica que existe una puja entre el auge en el desarrollo de conocimiento al interior de la organización y el mantenimiento o el ejercicio del poder. Esto dado que cada vez ese factor faculta a las personas en la compañía para tener —o exigir— una determinada posición de poder.

3. A manera de conclusión: el futuro de la TO

Hacer un recorrido por algunas de las principales aproximaciones epistemológicas de las que se ha construido la TO permite tener una mayor claridad respecto a la concepción que se tiene del concepto de organización. Como se ha podido observar, el positivismo incentivó, en particular, el privilegio de la racionalidad económica en el análisis propio del campo administrativo y la organización, de este modo, fue concebida al interior del tipo de modernidad que se consolidó a través de la Revolución Industrial. Esta perspectiva, de hecho, perdura en la actualidad y es un factor relevante en las bases que

sostienen hoy al sistema socioeconómico capitalista.

El cuestionamiento a esa aproximación, suscitó la necesidad de considerar a la organización como un fenómeno particularmente relacionado con la naturaleza social del individuo. Esto originó, entre otras, las tres corrientes revisionistas que en este trabajo se han analizado, a saber: interpretativismo, criticismo y posmodernismo. El proceso de construcción de la TO, soportada desde entonces en epistemologías alternativas alejadas del dogmatismo de la ciencia tradicional, ha permitido rescatar una concepción del conocimiento basada en la dimensión social y generar una serie de inquietudes acerca de las múltiples y complejas relaciones existentes no solo entre los individuos al interior de la organización, sino también entre estos y los demás actores y elementos con los que ella interactúa.

Se considera, a partir de estas perspectivas alternativas, que es importante analizar asuntos globales que son básicos para el desarrollo presente y futuro de la TO, aspectos que tienen su génesis en la nueva, cambiante y compleja realidad social en la que está inmersa la humanidad. Existe también, en estas propuestas, el interés de lograr una revalorización del individuo y de lo que la

organización implica no solo para su vida, en particular, sino también para la sostenibilidad de la civilización, en general, y del planeta tierra (Jermider, Forbes, Benn, & Orsato, 2006; Foucault, 2009; Parrish, 2010; Walsh, Meyer, & Bird, 2006).

En el inventario de asuntos a considerar aparecen algunos que, en realidad, son de vieja data, como, por ejemplo, la naturaleza del trabajo, el poder, la generación de riqueza, el conocimiento, la estrategia y la estructura organizacional; otros, por su parte, surgen de manera más reciente, como la tecnología, la innovación, la diversidad, el medioambiente natural, etc. Estos aspectos, de cualquier manera, no están aislados los unos de los otros. Las complejas interrelaciones entre estos asuntos, algunos de los cuales se vinculan principalmente con la naturaleza social y humana y otros con el mundo físico y natural, invitan a la realización de estudios que se muevan entre lo micro y lo macro, lo subjetivo y lo objetivo y entre la explicación y la comprensión (Wallerstein, 1998, 2007).

Dos son, en particular, las principales situaciones que es posible visualizar como características para el presente y el futuro de la TO: 1) la compleja construcción de lo organizacional, dada la naturaleza de los actores y variables que intervienen y

2) en lo que respecta a lo epistemológico, la necesaria aproximación al estudio de este fenómeno desde una perspectiva que aboga más por el trabajo complementario que por la vía de la mutua exclusión.

El fenómeno organizacional se enmarca en una complejidad representada, entre otros aspectos, por el hecho de que en su seno los diferentes actores o grupos de interés (el individuo, la sociedad, el Estado, el accionista, el medioambiente, etc.) se interrelacionan e interactúan de maneras diversas. Estos, además, son influenciados por relaciones que afectan tanto a la organización —entendida a la manera de un todo— como a su contexto (Karatas Özkan & Murphy, 2010; Luhmann, 2010).

Lo anterior implica que no solo es necesario estudiar los fenómenos o problemáticas propios de la organización, sino también la forma en la que ciertas relaciones e interrelaciones —que en ocasiones parecen muy específicas y que eventualmente están ubicadas en su periferia— la afectan de manera potencial o real. Se destacan, por ejemplo, los alcances que tiene la interacción entre el individuo y el Estado; los cambios que se desprenden en algunas democracias fuertes por presión del ciudadano común; la manera en la que el estilo de vida de millones de perso-

nas es afectado por las decisiones de los Estados-nación; cómo la sociedad demanda hoy, de forma activa, que se preste atención al medioambiente natural; las formas en las que la civilización se acomoda a los cambios que se generan en este y, en esa misma lógica, las muchas inquietudes y problemáticas adicionales que se originan cuando el fenómeno organizativo es puesto en contexto.

Para complementar el cuadro anterior, es importante recordar que así como los actores interactúan entre sí, y la organización con ellos, ocurre lo propio con los factores o variables transversales. Entre estos se encuentran, por ejemplo, el trabajo, el poder, el conocimiento, la innovación, la tecnología, la diversidad y la globalización, entre otros. Vale la pena observar cómo la naturaleza del trabajo ha cambiado —y lo seguirá haciendo—, en particular, como resultado del influjo del conocimiento y la tecnología.

El estudio de esta compleja amalgama de interrelaciones, que cambia de manera constante y profunda, sugiere un abordaje epistemológico que combine adecuadamente la explicación y la comprensión. Esto implica que es conveniente que tanto las ciencias que buscan explicar el mundo natural, como aquellas que se interesan en la comprensión de lo humano,

unan esfuerzos para dar respuesta a los requerimientos de un fenómeno como la organización. Esta, además de generar impacto en el mundo de lo social, también determina la suerte de múltiples y destacados elementos que conforman el mundo natural.

La evidencia demuestra que aproximaciones particulares y aisladas, de disciplinas solitarias, no logran impactar, al menos no en la escala necesaria, el curso de los acontecimientos en donde la organización es un actor protagónico. El horizonte futuro parece estar demarcado entonces por la transdisciplinariedad (Morin & Le Moigne, 2006; Birkinshaw, Healey, Suddaby, & Weber, 2014; Nicolescu, 1996; Wallerstein, 1998, 2007).

El hecho de que sea necesario construir una metaepistemología que dé cuenta de la generación de conocimiento respecto al fenómeno en cuestión, implica un tránsito libre, permanente y en múltiples vías, entre el positivismo, el interpretativismo, el criticismo y el posmodernismo. Conviene tal vez no privilegiar ninguna de esas posturas epistemológicas y comprender que la construcción de conocimiento de manera parcializada, tal y como se ha hecho privilegiadamente a través del desarrollo de la TO (Alvesson & Spicer, 2012; Durand & Paoletta, 2013; Gidley, 2013; Hinings & Greenwood, 2002;

Robledo, 2014), puede llegar a impedir la generación de propuestas de intervención de la realidad. Estas, además de garantizar el desarrollo económico, deberían ser proclives a la construcción del individuo, en todo lo que su naturaleza social implica, y garantizar que este tendrá la tranquilidad de disponer de un planeta que le facilite a la humanidad contar con las condiciones adecuadas para su supervivencia.

La frontera de conocimiento en la TO parece estar fuertemente demarcada por aquellas iniciativas de investigación que, además de afrontar el fenómeno de la organización como un hecho de naturaleza compleja, se realicen a través de metodologías que propendan incorporar las variadas dimensiones del objeto de estudio. Esto demanda que el investigador en TO acepte el reto que la complejidad ubica delante suyo (Alvesson & Sandberg, 2013; Vergne & Wry, 2014).

REFERENCIAS

Adorno, T., & Horkheimer, M. (1988). *Dialéctica de la ilustración: fragmentos filosóficos*. Madrid: Editorial Trotta S.A.

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2013). Has management studies lost its way? Ideas for more imaginative

and innovative research. *Journal of Management Studies*, 50(1), 128-152.

Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194-1220.

Alvesson, M., & Deetz, S. A. (2006). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. En S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (2nd ed., pp. 255-283). London: SAGE.

Bauman, Z. (2011). *Daños colaterales: desigualdades sociales en la era global*. México: Fondo de Cultura Económica.

Beck, U., & Beck Gernsheim, E. (2003). *La individualización*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Birkinshaw, J., Healey, M. P., Suddaby, R., & Weber, K. (2014). Debating the future of management research. *Journal of Management Studies*, 51(1), 38-55.

Blim, M. (2012). Capitalisms in late modernity. *Annual Review of Anthropology*, 29, 25-38.

Bronner, S. E., & Kellner, D. (Eds.). (1989). *Critical theory and society: A reader*. Nueva York: Routledge.

Chia, R. (2003). Organization theory as postmodern science. En H.

- Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory* (pp. 113-140). Nueva York: Oxford University Press.
- Clemens, E. (2009). The problem of the corporation: liberalism and the large organization. En P. Adler (Ed.), *The Oxford handbook of sociology and organization studies* (pp. 535-558). Nueva York: Oxford University Press.
- Cortina, A. (2000). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Editorial Trotta.
- Diez, J. A., & Moulines, C. U. (1999). *Fundamentos de filosofía de la ciencia* (2a ed.). Barcelona: Ariel.
- Donaldson, L. (2003). Organization theory as a positive science. En H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory* (pp. 39-62). Nueva York: Oxford University Press.
- Drucker, P. (2004). *La sociedad post-capitalista*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Durand, R., & Paoletta, L. (2013). Category stretching: Reorienting research on categories in strategy, entrepreneurship, and organization theory. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1100-1123.
- Feyerabend, P. (1998). *La ciencia en una sociedad libre*. México: Siglo Veintiuno.
- Foucault, M. (2009). *El gobierno de sí y de los otros*. Buenos Aires: Fondo de la Cultura Económica.
- Foucault, M. (2011). *Sobre la ilustración*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Gidley, J. (2013). Are futures organisations “ahead of their times”? A view of the World Futures Studies Federation in the 21st century. *Futures*, 45, S16-S31.
- Habermas, J. (1997). *Conocimiento e interés*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Habermas, J. (2008). *La posmodernidad*. Barcelona: Editorial Kairos, S.A.
- Hatch, M. (1993). The dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hatch, M., & Yanow, D. (2003). Organization theory an interpretative science. En H. Tsoukas & C. Knudsen (eds.), *The Oxford handbook of organization theory* (pp. 63-87). Nueva York: Oxford University Press.
- Hinings, C. & Greenwood, R. (2002). Disconnects and consequences in organization theory? *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 411-421.
- Horwitz, S. (2012). How capitalism and the bourgeois virtues transformed and humanized the family. *The Journal of Socio-Economics*, 41, 792-795.

- Johansen, O. (1990). La administración como constructora de organizaciones. *Paradigmas en Administración*, 16, 1-17.
- Karatas Özkan, M., & Murphy, W. (2010). Critical theorist, postmodernist and social constructionist paradigms in organizational analysis: A paradigmatic review of organizational learning literature. *International Journal of Management Reviews*, 12, 453-465.
- Luhmann, N. (2010). *Organización y decisión*. México: Herder Editorial, Universidad Iberoamericana.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958/1993). *Organizations* (2nd ed.). Cambridge: Blackwell.
- Mardones, J. M. (2007). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales: materiales para una fundamentación científica*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Markham, S. (2012). The evolution of organizations and leadership from the ancient world to modernity: A multilevel approach to organizational science and leadership (OSL). *The Leadership Quarterly*, 23, 1134-1151.
- Martínez, C. E. (2012). *Administración de organizaciones: grandes transformaciones estratégicas y organizacionales* (5a ed.). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID).
- Mathews, J. (2011). Naturalizing capitalism: The next great transformation. *Futures*, 43, 868-879.
- McKelvey, B. (1997). Quasi-natural organization science. *Organization Science*, 8(4), 352-380.
- Mintzberg, H. (2005). *Directivos no MBA's*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Morin, E., & Le Moigne, J. (2006). *Inteligencia de la complejidad: epistemología y pragmática*. París: Ediciones de l'Aube.
- Münch G., L., & García M., J. (1990). *Fundamentos de administración* (5a ed.). México: Trillas.
- Murillo V., G., Zapata D., Á., Martínez C., J., Hernán, Á. D., Salas P., J., & López A., H. (2007). *Teorías clásicas de la organización y el management*. Bogotá: Ecoe.
- Nicolescu, B. (1996). *La transdisciplinariedad: manifiesto*. México: Multiversidad Mundo Real Edgar Morin A.C.
- Nisbet, R. (2009). *La formación del pensamiento sociológico*. Buenos Aires: Amorrortu Editores S.A.
- Parrish, B. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, 25, 510-523.
- Peters, T., & Austin, N. (1987). *Pasión por la excelencia: características*

- diferenciales de las empresas líderes*. Barcelona: Ediciones Folio S.A.
- Popper, K. (1977). La lógica de la investigación científica. Barcelona: Editorial Tecnos.
- Robledo, M. A. (2014). Building an integral metatheory of management. *European Management Journal*, 32(4), 535-546.
- Scherer, A. G. (2003). Modes of explanation in organization theory. En H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory* (pp. 310-344). Oxford - Nueva York: Oxford University Press.
- Schön, D. A. (1991). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Aldershot: Avebury.
- Shenhav, Y. A. (2003). The historical and epistemological foundations of organization theory: Fusing sociological theory with engineering discourse. En H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The oxford handbook of organization theory* (pp. 183-209). Oxford - Nueva York: Oxford University Press.
- Smith, A. (1983). *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Barcelona: Ediciones Orbis S.A.
- Starbuck, W. H. (2003). The origins of organization theory. En H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The oxford handbook of organization theory* (pp. 143-182). Oxford - Nueva York: Oxford University Press.
- Touraine, A. (2006). *Crítica de la modernidad*. México: Fondo de la Cultura Económica.
- Tsoukas, H., & Knudsen, C. (Eds.). (2005). *The Oxford handbook of organization theory*. Oxford - Nueva York: Oxford University Press.
- Vergne, J. P., & Wry, T. (2014). Categorizing categorization research: Review, integration, and future directions. *Journal of Management Studies*, 51(1), 56-94.
- Wallerstein, I. (1998). *Impensar las ciencias sociales*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Wallerstein, I. (2003). *Después del liberalismo*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Wallerstein, I. (2007). *Abrir las ciencias sociales*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Walsh, J., Meyer, A., & Bird, B. (2006). A future for organization theory: Living in and living with changing organizations. *Organization Science*, 17(5), 657-671.
- Weber, M. (2001). *Estructuras de poder*. México: Ediciones Co-yoacán.
- Weber, M. (2010). *Ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Bogotá: Libros Idalgó.

- Weick, K. (1982). *Psicología social del proceso de organización*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Willmott, H. (2003). Organization theory as a critical science? Forms of analysis and 'new organizational forms'. En H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory* (pp. 88-112). Oxford - Nueva York: Oxford University Press.

Un modelo de competitividad para el sector textil en México basado en los recursos y las capacidades

A Model of Competitiveness for the Textile Industry in Mexico Based on Resources and Capabilities

Um modelo de competitividade para o setor têxtil no México baseado nos recursos e as capacidades

Jessica Nájera Ochoa*

Fecha de recibido: 15 de septiembre de 2014

Fecha de aprobado: 18 de diciembre de 2014

Doi:

Para citar este artículo: Nájera O., J. (2015). Un modelo de competitividad para el sector textil en México basado en los recursos y las capacidades. *Universidad & Empresa*, 17(28), 37-68. Doi:

RESUMEN

Esta investigación se realizó en empresas de la industria textil y del vestido en México. El objetivo del trabajo es determinar en qué medida los factores de productividad, calidad e innovación, enfocados en los recursos y las capacidades de la empresa, inciden en la competitividad de esta industria. El estudio efectuado, como resultado principal, permite contar con los elementos necesarios para diseñar un modelo de competitividad útil al desarrollo de estrategias que generen ventajas competitivas para esta.

Palabras clave: competitividad, estrategia, industria de la confección y del vestido en México, industria textil mexicana, sector textil mexicano.

* Doctorado en Ciencias Administrativas en el Instituto Politécnico Nacional (Distrito Federal, México). Docente Investigadora, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás (Distrito Federal, México). Email: jnajerao@yahoo.com.mx. Dirección postal: Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, Avenida Manuel Carpio 471, Colonia Plutarco Elías Calles, Código Postal 11340 (Distrito Federal, México).

ABSTRACT

This research was carried out in textile and clothing industry companies in Mexico. The purpose of the work is to determine to what extent the productivity, quality and innovation factors, focused on the resources and capabilities of the enterprise, influence the competitiveness of this industry. The main result of the study provides the elements necessary to design a model of competitiveness useful for the development of strategies that create competitive advantages for it.

Keywords: Competitiveness, clothing industry in Mexico, Mexican textile industry, Mexican textile sector, strategy.

RESUMO

Esta pesquisa se realizou em empresas da indústria têxtil e do vestido no México. O objetivo do trabalho é determinar em que medida os fatores de produtividade, qualidade e inovação, focados nos recursos e nas capacidades da empresa, incidem na competitividade desta indústria. O estudo efetuado, como resultado principal, permite contar com os elementos necessários para desenhar um modelo de competitividade útil ao desenvolvimento de estratégias que gerem vantagens competitivas para esta.

Palavras-chave: competitividade, estratégia, indústria da confecção e do vestido no México, indústria têxtil mexicana, setor têxtil mexicano.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se enfoca en el análisis del estado actual de la industria textil y del vestido en México. Esta es estudiada dentro de un contexto de globalización y es observada a partir de la relevancia que pueden tener los factores de productividad, calidad e innovación —considerando los recursos y las capacidades de la empresa— para el desarrollo de un modelo que permita mejorar su competitividad.

A partir de los datos respecto al comportamiento del mercado mundial de textiles y prendas de vestir (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2013), así como de los indicadores económicos clave de la industria textil y de la confección en México (Secretaría de Economía, 2014a, 2014b) puede observarse una marcada y constante pérdida de competitividad desde hace más de una década.

En 2000, México era el cuarto exportador mundial de prendas de vestir y cubría el 4% del mercado mundial. En ese mismo año, China, que ya era

el primer exportador global, abastecía el 18% de ese mercado. Doce años después, la participación de México cayó al 1%, llegando a ocupar el decimoséptimo lugar en 2012. En ese mismo año, en cambio, China satisfacía ya el 38% de las exportaciones globales de textiles (OMC, 2013).

En la actualidad, México es superado en exportaciones mundiales de textiles por países con menor tamaño de mercado como Bangladesh, Turquía, Indonesia y Malasia. De hecho, tomando en cuenta su tendencia de crecimiento, este podría llegar a ser superado dentro de pocos años por naciones como Camboya, Tailandia, Pakistán y Sri Lanka (OMC, 2013).

Los indicadores clave de la industria textil (suministros para la confección), incorporados en la tabla 1; así como los de la industria de la confección (productos textiles terminados que incluyen prendas de vestir), presentados en la tabla 2, muestran una tendencia negativa para el periodo 2007-2012:

Tabla 1. Indicadores clave de la industria textil⁰

Indicador	Unidades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Crecimiento
Producción ¹	Millones de pesos	17.876	16.624	15.400	17.085	16.321	16.828	-1.048
% Crecimiento anual	Porcentaje	-3,37%	-7,00%	-7,36%	10,94%	-4,47%	3,11%	-8,78%
% PIB Total	Porcentaje	0,15%	0,14%	0,13%	0,14%	0,13%	0,13%	0,82%
% PIB Manufactura	Porcentaje	0,87%	0,82%	0,83%	0,85%	0,77%	0,77%	4,94%
Balanza Comercial	Millones de dólares	-4.543	-4.450	-3.398	-4.318	-5.007	-4.597	-54
Exportaciones ²	Millones de dólares	1.487	1.347	998	1.286	1.522	1.621	134
Importaciones ²	Millones de dólares	6.030	5.797	4.397	5.604	6.529	6.218	188
% Exportaciones Total	Porcentaje	0,55%	0,46%	0,43%	0,43%	0,44%	0,44%	2,76%
% Exportaciones Manufactura	Porcentaje	0,68%	0,58%	0,53%	0,52%	0,55%	0,54%	3,42%
Empleo ³	Empleados	72.209	66.294	60.419	60.050	59.228	58.266	-13.943
% Empleo Manufactura	Porcentaje	2,20%	2,04%	2,04%	1,96%	1,87%	1,80%	12,11%
No Empresas ³	Unidades	314	302	290	263	258	249	-65
Ventas nacionales ³	Millones de pesos	35.350	34.472	36.272	41.073	45.124	45.893	10.543
Inversión extranjera directa ⁴	Millones de dólares	-13,61	71,07	12,24	44,51	-1,71	10,1	123
0 La industria textil comprende la fabricación de insumos textiles y acabado de textiles, Secretaría de Economía. 1 PIB a precios de 2008. Sistema de Cuentas Nacionales, INEGI. 2 Grupo de Trabajo de Estadísticas de Comercio Exterior, Banco de México, INEGI, SAT y la Secretaría de Economía. 3 Encuesta Mensual y Anual de la Industria Manufacturera, INEGI. 4 Secretaría de Economía.								

Fuente: elaboración propia, a partir de datos de la Secretaría de Economía (2014a, p. 1).

Tabla 2. Indicadores clave de la industria de la confección⁰

Indicador	Unidades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Crecimiento
Producción ¹	Millones de pesos	69.116	68.870	63.604	66.276	65.993	65.562	-3.554
% Crecimiento anual	Por ciento	-3,08%	-0,36%	-7,65%	4,20%	-0,43%	-0,65%	-8,27%
% PIB Total	Por ciento	0,57%	0,56%	0,54%	0,54%	0,52%	0,49%	3,23%
% PIB Manufactura	Por ciento	3,37%	3,40%	3,42%	3,29%	3,13%	3,00%	20,16%
Balanza Comercial	Millones de dólares	3.183	2.799	2.344	2.494	2.348	1.914	-1.269
Exportaciones ²	Millones de dólares	5.831	5.515	4.666	4.980	5.321	5.122	-709
Importaciones ²	Millones de dólares	2.648	2.716	2.322	2.486	2.973	3.207	559
% Exportaciones Total	Por ciento	2,14%	1,89%	2,03%	1,67%	1,52%	1,38%	10,79%
% Exportaciones Manufactura	Por ciento	2,65%	2,39%	2,46%	2,03%	1,91%	1,70%	13,39%
Empleo ³	Empleados	220.537	207.389	188.098	178.942	170.637	166.694	-53.843
% Empleo Manufactura	Por ciento	6,70%	6,38%	6,34%	5,83%	5,40%	5,16%	37,70%
No Empresas ³	Unidades	1.155	1.180	1.124	1.027	988	910	-245
Ventas nacionales ³	Millones de pesos	40.478	40.367	39.758	41.364	44.324	46.344	5.866
Inversión extranjera directa ⁴	Millones de dólares	263	254	315	262	103	151	-112

0 La industria de la confección comprende la fabricación de todo tipo de productos textiles acabados, incluidas prendas de vestir, SE.

1 PIB a precios de 2008. Sistema de Cuentas Nacionales, INEGI.

2 Grupo de Trabajo de Estadísticas de Comercio Exterior, Banco de México, INEGI, SAT y la Secretaría de Economía.

3 Encuesta Mensual y Anual de la Industria Manufacturera, INEGI.

4 Secretaría de Economía.

Fuente: elaboración propia, a partir de datos de la Secretaría de Economía (2014b, p. 1).

En esta industria, como se observa, la producción, el aporte al Producto Interno Bruto (PIB) total y al PIB del sector manufactura, el empleo, la participación en el total del sector manufactura, el número de empresas y la Inversión Extranjera Directa (IED) han disminuido de forma constante y marcada durante el periodo indicado. Las ventas nacionales disminuyeron un 23% mientras que la balanza comercial es deficitaria en una proporción de 3 a 1. Se ha perdido el 32% de puestos de trabajo, el número de empresas ha disminuido un 21% mientras que la IED ha sido muy volátil durante todo el periodo, siendo en 2012 un 57% menor que en 2007 (Secretaría de Economía, 2014).

1. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta el resultado de un ejercicio de revisión de literatura alrededor de conceptos y planteamientos teóricos esenciales para la configuración del modelo que resulta de este trabajo:

1.1. Estrategia competitiva

1.1.1. Ventaja competitiva

Las empresas enfrentan cambios rápidos y constantes en su entorno. Deben adaptarse a estos por medio de la identificación y el desarrollo de

ventajas competitivas, diferenciales, sostenibles y defendibles a largo plazo (Porter, 1989). Esto es necesario no solo para ingresar al mercado, sino también para asegurar su sobrevivencia e incrementar paulatinamente su rentabilidad y el crecimiento (Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial [CPCI], 1991; Müller, 1995; Pérez, 1996; Tamames, 1988).

Las empresas pueden desarrollar ventajas competitivas, entre otras alternativas, a través de 1) una determinada organización de sus recursos humanos y materiales (Díaz, 2003), 2) costos de producción inferiores, productos diferenciados o focalización (Porter, 1989) y 3) estrategias competitivas específicas desarrolladas, por ejemplo, con base en un análisis interno (de las fortalezas y debilidades de la compañía) y externo (de las oportunidades y amenazas existentes en el entorno) (David, 2011). Por otro lado, estas también pueden estudiar su cadena de valor con el fin de identificar y evaluar cada una de sus actividades. Esto en función de la reducción de gastos o la aportación de diferenciación en la creación de valor (Porter, 1982).

Es importante ofrecer valor agregado a los clientes en la forma de precios más bajos que los competidores, ya sea esto por beneficios equiva-

lentes o por proporcionar provechos únicos que, eventualmente, lleguen a justificar incluso la presencia de un precio mayor (Porter, 1989). Para hacer esto es necesario conocer en cuanto sea posible las necesidades de los consumidores, así como sus gustos, deseos y comportamientos, y disponer de los recursos técnicos, comerciales y económicos necesarios (Díaz, 2003).

Porter (1982, 1989, 1990) destaca, entre las acciones clave para la obtención de ventaja competitiva, las siguientes:

- Desarrollar estrategias de obtención de costos inferiores o productos diferenciados.
- Establecer procesos de producción más eficientes para el incremento de la productividad y la reducción de precios para los clientes.
- Ofrecer productos y servicios de calidad superior.
- Identificar y valorar las actividades desarrolladas para diseñar, producir, comercializar, entregar y dar soporte a los productos de la empresa para la mejora de los procesos.
- Desarrollar productos más avanzados tecnológicamente —o iguales— con precios más bajos que los de la competencia e

identificar, investigar y desarrollar productos nuevos en forma veloz, con gran calidad y a un costo razonable.

- Proporcionar servicios de valor agregado y mejorar el servicio de soporte al cliente, con enfoque en la solución de sus problemas.
- Mejorar los procedimientos de recepción y aprobación de pedidos, el envío de productos y la gestión de la cobranza.
- Combinar mediante una estrategia adecuada los recursos productivos, las aptitudes del personal y las oportunidades del medio. Empleando para esto los recursos de la empresa, de manera óptima, para el crecimiento y la rentabilidad.
- Administrar los niveles adecuados de inventarios de materias primas, así como de productos semiterminados y terminados. Esto de manera que existan suficientes suministros disponibles, mientras se evitan los costos de almacenaje asociados al exceso de existencias.
- Obtener condiciones favorables de los proveedores en precio y tamaño de pedidos de insumos, garantizando el abastecimiento de aquellos que sean clave para la empresa y disponiendo de proveedores de materias primas sustitutas.

Otras acciones clave para la obtención de ventaja competitiva son:

- Explotar los recursos y capacidades internas y únicas de la organización, poniendo una especial atención a la importancia de la innovación y el papel central de los procesos al interior de la empresa (Suárez & Ibarra, 2004).
- Estudiar la cadena de valor de la compañía para conocer cómo cada una de sus actividades influye o no a la creación del valor para el cliente (Díaz, 2003).
- Administrar eficientemente las diversas funciones de la empresa: producción, mercadotecnia, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos, etc. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).
- Estimular una actitud centrada en el aprendizaje tecnológico, con la que se garanticen la innovación y la adaptación tecnológica (Díaz, 2003).
- Promover el aprendizaje tecnológico, garantizando así la innovación y la adaptación tecnológica (Díaz, 2003).
- Reconocer la importancia de la innovación y el papel central de los procesos internos en la empresa (Suárez & Ibarra, 2004).
- Cuidar la reputación en las relaciones con el cliente, la calidad de los productos, los vínculos

con proveedores y otros entes, así como las marcas, patentes y la propiedad intelectual en las que se apoya la protección legal del conocimiento de la empresa (Barney & Arikan, 2001; Grant, 1996).

- Consolidar la tecnología o aumentar la calidad de los productos y servicios en relación con aquellos ofrecidos por los competidores (Barney, 1991).
- Motivar la participación, la creatividad, la innovación continua y el emprendimiento corporativo (Burns & Stalker, 1961; Harrison, 1987; Rialp, 2003).

1.1.2. Competitividad

La competitividad puede entenderse como la capacidad que tienen las empresas para captar mercados e incrementar de forma sostenida sus ventas y rentabilidad (Cho, 1994; CPCI, 1991; Pérez, 1996; Porter, 1991; Tamames, 1988; Tyson, 1992; Vallejo, 2003). Las compañías se ven enfrentadas a desarrollarla, en particular, cuando se encuentran en un ambiente en el que necesitan competir para mantenerse y desarrollarse (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2003; CPCI, 1991; Guerrero, 1995; Müller, 1995; Pérez, 1996; Porter, 1991; Tamames, 1988).

La competitividad puede considerarse, en lo fundamental, en tres niveles:

1. Empresa (Abd-el-Rahman, 1995; Alic, 1987; Alonso, 1992; Barney & Griffin, 1992; CEPAL, 2003; Chesnais, 1986; Cho, 1994; Díaz, 2003; Feenstra, 1998; Francis, 1989; Guerrero, 1995; Michalet, 1981; Morales & Pech, 2003; Müller, 1995; OCDE, 2000; Porter, 1991; Sallenave, 1995; Tavares, Haguenauer, & Bosco, 1990).
2. Industria (Abd-el-Rahman, 1995; Alonso, 1992; CEPAL, 2003; Chesnais, 1986; Cho, 1994; Díaz, 2003; Feenstra, 1998; Guerrero, 1995; Müller, 1995; Porter, 1991; OCDE, 2000; Tavares, Haguenauer, & Bosco, 1990).
3. País (CEPAL, 2003; Chesnais, 1986; Cho, 1994; Coriat, 1997; Díaz, 2003; Fagerberg, 1998; Fajnzylber, 1988; Feenstra, 1998; Guerrero, 1995; Instituto Mexicano para la Competitividad [IMCO], 2010; International Institute for Management Development [IMD], 2013; Moon, Rugman, & Verbeke, 1995; Morales & Pech, 2003; Müller, 1995; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2000; Porter, 1991; Tyson, 1992; World Economic Forum [WEF], 2013).

A nivel de la empresa y la industria, la competitividad se reconoce por el crecimiento de la compañía —o por el número de estas, según sea el caso—, su tamaño, cuota de mercado nacional e internacional y la cantidad de empleados con la que se cuenta, así como por el incremento de la producción, las ventas, la rentabilidad y el valor de la(s) organización(es) y sus productos (CEPAL, 2003; Feenstra, 1998; Porter, 1991; Tamames, 1988; OCDE, 2000; Chesnais, 2001; Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1994; Sallenave, 1995; Vallejo, 2003; Cho, 1994). A nivel del país, esta se mide principalmente por el aumento positivo de la balanza comercial y el incremento de la participación en el mercado externo e interno (Abd-el-Rahman, 1995; Alic, 1987; Alonso, 1992; Coriat, 1997; CPCI, 1991; Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer Stamer, 1994; Fajnzylber, 1988; Feenstra, 1998; Francis, 1989; Müller, 1995; OCDE, 2000; Pérez, 1996; Tamames, 1988; WEF, 2013).

La competitividad, en cualquiera de sus tres niveles (empresa, industria o país), puede obtenerse principalmente a través del enfoque en tres factores clave. Estos son:

1. La productividad (Abd-el-Rahman, 1995; CEPAL, 2003; Coriat,

- 1997; Díaz, 2003; Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer Stamer, 1994; Fajnzylber, 1988; OCDE, 2000; Porter, 1991; Tavares, Haguenaer, & Bosco, 1990; WEF, 2013).
2. La calidad (Alonso, 1992; Díaz, 2003; Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer Stamer, 1994; Fagerberg, 1998; Pérez, 1996; Tavares, Haguenaer, & Bosco, 1990; Vallejo, 2003; WEF, 2013).
 3. La innovación (Chesnais, 1986; Coriat, 1997; CPCI, 1991; Díaz, 2003; Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer Stamer, 1994; Porter, 1991; WEF, 2013).

Estos factores deben ser aplicados a los recursos y las capacidades de la empresa (Barney & Griffin, 1992; Chesnais, 1986; Cho, 1994; Guerrero, 1995; Müller, 1995; Porter, 1991; WEF, 2013). El hecho de que un país cuente con empresas e industrias competitivas puede promover el desarrollo económico, incrementar el nivel de ingreso y el empleo, proporcionar mayor bienestar a la población y aumentar su calidad de vida

(CEPAL, 2003; Coriat, 1997; Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer Stamer, 1994; Fagerberg, 1998; Fajnzylber, 1988; OCDE, 2000; WEF, 1996, 2013).

1.2. Teoría de los recursos y las capacidades

Entre los últimos años de la década del ochenta y los inicios del noventa, el centro de interés del análisis de la ventaja competitiva se desplazó rápidamente del estudio de la relación entre estrategia y entorno hacia el análisis de los aspectos internos de la empresa. Esto, en particular, con un énfasis en la explotación de los recursos y las capacidades internas únicas de la organización para la obtención de dicha ventaja competitiva (Suárez & Ibarra, 2004). Los recursos (activos) de la empresa se agrupan en dos categorías: 1) tangibles y 2) intangibles (Barney & Arikan, 2001; Barney, 1991; Cardona, 2011; Galbraith, 2005; Grant, 1991; Grant, 1996; Hall, 1992; Weston & Brigham, 1994; Wernerfelt, 1984). Estos se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Los recursos de la empresa

Recursos de la empresa	
Recursos tangibles	
Recursos físicos (materiales)	Recursos financieros
Edificios. Instalaciones. Equipo y maquinaria. Inventario de materia prima. Inventario de productos. Localización geográfica. Acceso a materia prima. Integración en clústeres.	Fondos. Créditos. Seguros. Cuentas por cobrar.
Recursos intangibles	
Activos intelectuales	Recursos de capital humano (recursos humanos), habilidades (competencias o capacidades) del personal
Nombres de marca. Patentes. <i>Copyright</i> . Diseños industriales. Tecnología propia. Procesos.	Preparación. Experiencia. Capacitación. Potencial de aprendizaje. Apertura al cambio. Capacidad de adaptación.
Activos comerciales	Habilidad de trabajo en equipo. Relaciones personales. Liderazgo. Capacidad de toma de decisiones. Motivación. Creatividad. Emprendimiento. Aspectos psicológicos.
Licencias de uso. Concesiones. Secretos comerciales. Bases de datos. Contactos comerciales. Cartera de clientes.	Aspectos sociológicos.
Reputación	
Reputación de la empresa. Reputación de las marcas. Reputación de los productos.	Recursos de capital organizacional (activos organizativos), habilidades (competencias o capacidades) organizativas
Cultura organizacional	
Valores. Tradiciones. Normas sociales.	Estructura organizacional. Procesos organizacionales. Líneas de autoridad. Forma de reportes. Planeación formal e informal. Control. Coordinación de sistemas. Relaciones con los proveedores. Relaciones con los distribuidores.

Fuente: elaboración propia, a partir de Barney (1991), Barney y Arikan (2001), Cardona (2011), Galbraith (2005), Grant (1991, 1996), Hall (1992), Wernerfelt (1984) y Weston y Brigham (1994).

1.2.1. Los recursos de la empresa

Para Wernerfelt (1984) deben considerarse como recursos de la empresa todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculen a esta de forma semipermanente. Esto ocurre, por ejemplo, el caso de marcas, conocimiento tecnológico propio, personal calificado, contactos comerciales, maquinaria y procedimientos eficientes y de capital. Se considera esto con independencia de que estos aspectos sean percibidos como fortalezas o como debilidades de la organización. Barney (1991) considera que los recursos de una empresa son “los activos, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimientos, etc., que son controlados por la empresa y que le permiten concebir y poner en marcha sus estrategias” (p. 101).

De acuerdo con Hall (1992), los recursos materiales o tangibles comprenden tanto los físicos (edificios, instalaciones, equipo y maquinaria, inventarios de materias primas y productos, etc.), como los financieros (fondos, seguros, cuentas por cobrar), etc., mientras que los intangibles se agrupan en activos y habilidades.

Los recursos intangibles catalogados como activos incluyen patentes, nombres de marca, *copyright*, diseños industriales registrados y activos

propios de la actividad comercial como contratos de licencia de uso, concesiones, secretos comerciales, bases de datos y cartera de clientes. Los recursos intangibles, por su parte, que constituyen habilidades o competencias, incluyen la experiencia de los empleados, proveedores y distribuidores y la cultura de la organización (Grant, 1991; Hall, 1992).

Como recursos de capital humano (recursos humanos) se cuenta con las personas que ejercen los distintos cargos de la empresa y sus competencias. Entre otros se encuentran los siguientes: grado de capacitación, experiencia, forma de razonar y tomar decisiones, potencial de aprendizaje, apertura al cambio, capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo, relaciones personales, liderazgo, espíritu emprendedor y aspectos psicológicos y sociológicos (Barney, 1991; Grant, 1996).

Entre los recursos de capital organizacional están la estructura organizativa, las líneas de autoridad, la forma de reportes, la planeación formal e informal y el control y la coordinación de sistemas. Por otro lado, se tiene a la cultura organizacional, la cual se relaciona con los valores, tradiciones y normas sociales de la organización y es considerada un recurso intangible clave y una fuente esencial de ventajas competitivas sostenibles.

La importancia de los recursos se acentúa cuando están integrados de una manera flexible y eficiente para aventajar a la competencia. Por consiguiente, las organizaciones, para alcanzar el éxito, requieren recursos únicos y especiales, que sean difíciles de observar, de imitar y de ser adquiridos.

1.2.2. Las capacidades de la empresa

Las capacidades o competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades y tecnologías que surgen del aprendizaje colectivo de la organización. Esto como consecuencia de la combinación de recursos y de la creación de rutinas organizativas que se desarrollan por intercambio de información, en particular, con base en el capital humano de la empresa. Estas dependen del sistema de incentivos e integración del personal (Cuervo, 1993).

Las competencias resultan de la interacción entre una tecnología, un aprendizaje colectivo y los procesos organizacionales. Estas permiten crear nuevos recursos para la empresa. Aunque no son un sustituto de los recursos, ellas facilitan y permiten su acumulación. Se trata, en conjunto, de conocimientos y aptitudes colectivas y originales de la empresa (Sterne, 1992).

A corto plazo, la competitividad de una empresa deriva de los atributos precio/funcionamiento de sus productos. A largo plazo, en cambio, esta depende de la habilidad de crear competencias más rápidamente y a menor precio que los competidores. Así, el verdadero origen de la ventaja competitiva para una compañía se encuentra en la habilidad de los administradores para consolidar la tecnología o aumentar la calidad de los productos y servicios en relación con los ofrecidos por los competidores (Barney 1991).

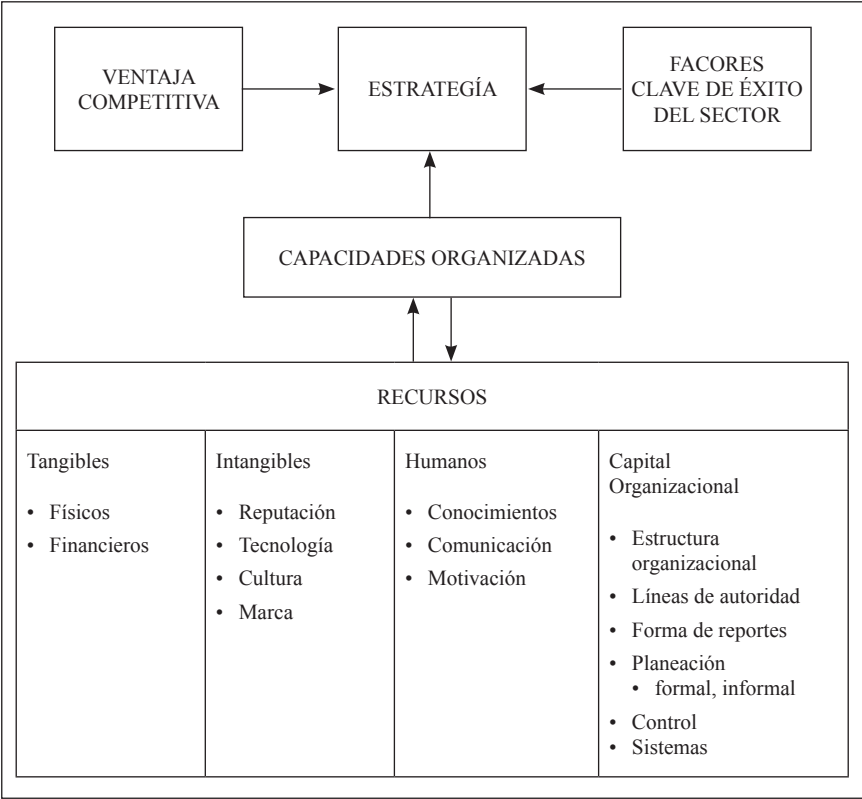
Las competencias, a diferencia de lo que ocurre con los bienes físicos que se deterioran con el tiempo, no disminuyen con el uso. Estas se acrecientan cuando se aplican y representan, de algún modo, la acumulación del capital intelectual de la empresa.

1.3. Enfoque basado en los recursos y capacidades

Grant (1991) afirma que mientras los recursos son el origen de las capacidades de una empresa, estas son la principal fuente de su ventaja competitiva. Recursos y capacidades están entonces relacionados, pues no sería posible acumular las capacidades necesarias para poner en práctica la estrategia competitiva si se

dificulta el acceso a los recursos (Die-
rickx & Cool, 1989). La relación entre
estos dos aspectos de la compañía se
puede apreciar en la figura 1.

Figura 1. Relación entre recursos y capacidades



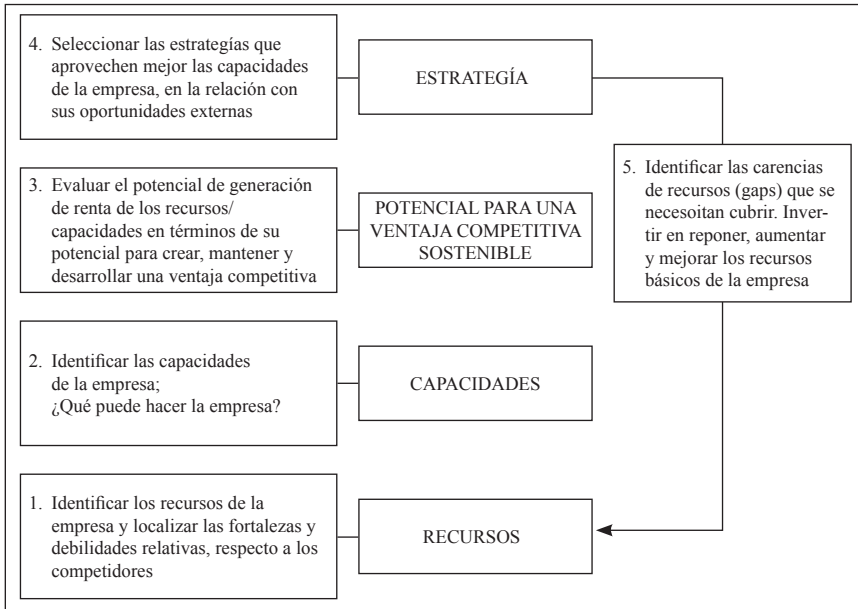
Fuente: Grant (1996, pp. 189).

Suárez e Ibarra (2004), sostienen que mientras que la visión convencional de obtención de ventaja competitiva se orienta hacia sus fuentes genéricas, que son la ventaja en costos, la diferenciación y el enfoque (Porter, 1982), la perspectiva basada en los recursos y capacidades justamente sitúa a estos como la principal fuen-

te de la ventaja competitiva de las organizaciones.

Grant (1991) planteó un esquema consistente en cinco etapas para formular el enfoque de obtención de ventaja competitiva basado en la teoría de los recursos y capacidades. Este se muestra en la figura 2.

Figura 2. Enfoque basado en la teoría de los recursos y capacidades



Fuente: Grant (1991, pp. 194).

El enfoque basado en los recursos y capacidades para la obtención de ventaja competitiva, enfatiza el hecho de que en una misma industria existe heterogeneidad entre las empresas. Las diferencias entre estas se crean y persisten precisamente debido a los recursos propios que cada una de ellas utiliza y, en particular, a la manera en que los aprovecha (Díaz, 2003).

Uno de los objetivos centrales de este enfoque es comprender por qué las empresas difieren dentro de un mismo medio ambiente. Se busca identificar también las fuerzas de

inercia que mantienen estas diferencias, considerando que estas fuerzas son la base de los distintos niveles de desempeño de las compañías (Barney, 1986).

Este enfoque destaca la importancia de considerar los recursos específicos con los que cuenta una empresa en la concepción de su estrategia, pues estos le permiten a la empresa ser verdaderamente única. Establece que, según la naturaleza de sus recursos, la compañía tendrá una posición competitiva mejor o peor, de acuerdo con la forma en que los sepa utilizar y aprovechar.

2. METODOLOGÍA

2.1. Proceso de investigación

La investigación se realizó en dos etapas, a saber: 1) establecimiento de la estrategia metodológica y 2) ejecución del trabajo empírico. En la primera, se realizó la revisión de la literatura para delimitar el contexto del problema y desarrollar el marco teórico; después se planteó la situación problemática, los objetivos e hipótesis de investigación, para continuar con la especificación y operacionalización de las variables y la definición del tipo y enfoque de la investigación. A continuación, en el diseño de la investigación, se definió la población y muestra, las unidades de observación y análisis, se elaboró el instrumento de medición y se realizó el *pretest* así como las pruebas de validez y confiabilidad del mismo.

En la segunda etapa, se organizó el trabajo de campo y se procedió a la aplicación del instrumento para la recopilación de los datos. Estos se procesaron para proceder al análisis, el desarrollo de conclusiones y la presentación global del proceso realizado y de los resultados. El proceso de este trabajo atendió al rigor de la investigación científica, adoptándolo de acuerdo con los requerimientos del objeto de estudio y considerando

el alcance y las limitaciones del estudio (Rojas, 1999). El método seguido para la investigación que aquí se presenta se describe a continuación (Molina, 2005):

1. Se concibe la idea con base en la investigación de la industria textil y del vestido en México. Se consultan diversos informes de instituciones y organismos públicos y de otras entidades relevantes para la investigación. Se revisa también la literatura acerca de los factores que inciden en la competitividad empresarial y su relación con los recursos y capacidades de la empresa.
2. Una vez concebida la idea, se plantea el problema de investigación, presentándolo en forma de pregunta. Se muestra la relación entre las variables dependiente (competitividad) e independientes (productividad, calidad e innovación).
3. Se establece el objetivo, el cual, por medio de los resultados de la investigación, pretende aportar un modelo de competitividad para la industria textil y del vestido.
4. Se realiza la especificación y operacionalización de las variables de investigación, estableciendo dimensiones e indicadores correspondientes.
5. Se establece la definición del tipo y enfoque de la investigación y

a continuación, en el diseño, se define la población y muestra, las unidades de observación, las unidades de análisis y se elabora el instrumento de medición.

6. Se organiza el trabajo de campo y se realiza la aplicación del instrumento elegido para la recopilación de los datos.
7. Los datos obtenidos se procesan para su análisis, conclusiones y resultados.
8. Se elabora el reporte final de la investigación.

La metodología sigue un enfoque cuantitativo. Utiliza la recopilación y análisis de datos para contestar las preguntas de investigación, probar las hipótesis establecidas y establecer patrones de comportamiento de la población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2008). Se fundamenta en un esquema hipotético-deductivo.

Se consideran para el estudio las habilidades de razonamiento deductivo y el pensamiento hipotético. Este se identifica como el último periodo de la secuencia del desarrollo cognitivo que surge de una combinación de la maduración y la experiencia (Piaget, 1997). Así, se parte de hipótesis científicas formuladas que se confirman o no luego, una vez se realizan sucesivas pruebas contras-
tadas y positivas.

El alcance de la investigación es aplicada y tecnológica (Bunge, 2009). El objeto del conocimiento es la competitividad y su unidad de análisis es la industria textil y del vestido en México. El paradigma de investigación adoptado es el positivista (Kuhn, 2007). Este señala que el conocimiento se puede configurar a partir de cuatro supuestos interrelacionados, a saber: 1) la teoría ha de ser universal, 2) los enunciados científicos son independientes de los fines y los valores de los individuos, 3) el mundo social existe como un sistema de variables y 4) las medidas han de ser fiables.

2.2. Variables de investigación

Considerando lo indicado antes, la variable ‘competitividad’ contempla tres dimensiones: crecimiento, rentabilidad y valor de la empresa. La variable ‘productividad’ comprende seis: activos físicos, activos intelectuales, activos comerciales, recursos humanos (capacidades del personal), recursos organizacionales (capacidades de la organización) y cultura organizacional. La variable ‘calidad’ considera seis: activos físicos, activos intelectuales, recursos humanos (capacidades del personal), recursos organizacionales (capacidades de la organización), cultura organizacional y reputación. La variable de ‘innovación’ agrupa seis: transferencia

tecnológica, investigación y desarrollo (I+D), activos intelectuales, recursos humanos (capacidades del personal), recursos organizacionales (capacidades de la organización) y cultura organizacional.

2.3. Tipo y enfoque de la investigación

Esta investigación, en cuanto a su finalidad, es aplicada (Bunge, 2009). En cuanto a su alcance, es correlacional y describe las relaciones entre la variable dependiente (competitividad) y las variables independientes (productividad, calidad e innovación) (Méndez, 2006; Sierra, 2008). El estudio es de corte transversal, atendiendo a su dimensión temporal, ya que se realiza en un único lapso de tiempo (Méndez, 2006; Sierra, 2008). La aplicación del instrumento de investigación se realizó durante dos meses, una vez concluido el trabajo de campo. Los datos recopilados se procesaron para proceder luego a su análisis, conclusiones y a la presentación de los resultados.

El enfoque de la investigación, por su parte, es de tipo cuantitativo. En este se recopilan datos para procesarlos y probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2008).

Dentro de la tipología de investigaciones en las ciencias sociales, atendiendo al alcance de la investigación, se utilizó la clasificación de Bunge (1990). Esto hace que la presente corresponda a una investigación por finalidad, específicamente tecnológica. En esta se desarrolla un modelo de competitividad a nivel empresa e industria (CEPAL, 2003; Chesnais, 2001; Cho, 1994; Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer Stamer, 1994; Feenstra, 1998; OCDE, 2000; Porter, 1991; Sallenave, 1995; Tamames, 1988; Vallejo, 2003).

El tipo de diseño de este trabajo es no experimental (Kelinger & Lee, 2008). Su objetivo es determinar si existe una relación positiva y directa entre las variables independientes: 1) productividad, 2) calidad y 3) innovación, en relación con la variable dependiente: competitividad. No se pretende la manipulación de variables. Se observan situaciones ya existentes, tal y como se dan en su contexto natural, y no provocadas por el investigador (Hernández, Fernández, & Baptista, 2008).

2.4. Unidades de observación y análisis

En esta investigación se establecen como unidades de observación, las empresas de la industria textil y del vestido en México. Las unidades de

análisis corresponden a la competitividad de las empresas de la industria textil y del vestido y los factores que inciden en ella (productividad, calidad e innovación).

2.5. Población y muestra

De acuerdo a datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), en su encuesta anual de la industria manufacturera, en 2012, el número de empresas de la industria textil era de 249, mientras que las compañías de la industria de la confección sumaban 910 en el mismo año, obteniéndose una población total de 1159 organizaciones.

El tamaño de la muestra se obtiene de acuerdo a la fórmula para poblaciones finitas (Münch, 1990), comparando valores estándar de nivel de confianza alto del 95% con error de estimación del 5%, contra nivel de confianza del 90% con error de estimación de 110%, eligiendo el máximo posible en términos de recursos disponibles.

Se considera adecuado elegir el tamaño de muestra de nivel de confianza del 90% con error de estimación del 10%, ya que se desea un nivel alto de confianza y se estima que es posible manejar ese tamaño de muestra con los recursos disponibles. Por

esta razón, el tamaño de muestra elegido es de 64 empresas.

2.6. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado es estratificado, por tamaño de empresa, de acuerdo al número de empleados usando cuatro estratos: micro, pequeña, mediana y gran empresa. El conjunto de todos los estratos representa a las empresas de la industria textil (dedicada a la producción de insumos, fibras sintéticas o naturales) y de la confección (enfocada a la fabricación de todo tipo de productos textiles, incluyendo prendas de vestir) en México. Para cada estrato se obtiene una muestra independiente que lo representa.

2.7. Estratificación de la muestra

Se emplean los datos de estratificación de las unidades económicas de las industrias manufactureras de los Censos Económicos 2009 (INEGI, 2011) correspondientes al porcentaje de empresas por estrato. Estos se multiplican por el valor de la muestra de investigación, que fue calculado utilizando los datos de la encuesta anual de la industria manufacturera de 2012 (INEGI, 2014). Se realiza también una asignación proporcional al tamaño de los estratos, esto es, acorde al número de empresas de

la industria textil y de la confección que existían en cada uno de estos en 2012.

2.8. Elaboración del instrumento de investigación

El instrumento de la investigación para la recopilación de datos consiste en un cuestionario estructurado. Se emplean ítems de nivel ordinal y una escala de evaluación tipo Likert. Una vez definido el cuestionario, previo a su aplicación a la totalidad de la muestra determinada para la investigación, se realizó el pretest. Esto con el fin de hacer un análisis cuantitativo y cualitativo de las preguntas y respuestas que lo componen y determinar así la capacidad de discriminación de las preguntas, evaluar la claridad del contenido y determinar el tiempo promedio requerido para su aplicación. Tras su revisión y evaluación se realizaron ajustes de redacción y estructura en el cuestionario para resolver puntos relacionados con una eventual dificultad para su aplicación, al realizar las preguntas, así como con posibles problemas de comprensión o dificultades para responder por parte del entrevistado. El instrumento final quedó conformado por 118 ítems, los cuales fueron agrupados en 21 dimensiones. Cada ítem tiene un valor máximo de 5 puntos y un valor mínimo de 1 punto.

2.9. Validez y confiabilidad del instrumento

De acuerdo con Kerlinger y Lee (2008), la validez de un instrumento de medición es la propiedad definida como la exactitud con la que es posible realizar mediciones significativas y adecuadas con el mismo, es decir, que el instrumento realmente permita medir el rasgo para el cual fue creado. Por su parte, Thorndike (1989) sostiene que la validación del instrumento responde a las cuestiones de a qué hacen referencia los puntajes obtenidos, si es válido el uso o la interpretación de las puntuaciones del test, así como qué generalizaciones se pueden realizar apropiadamente a partir de la puntuación de la prueba.

La American Psychological Association (APA) establece que la validez puede ser de tres tipos: de contenido, de constructo y de criterio o predictiva, siendo la segunda la principal entre estas (Messick, 1995). La validez de contenido pone mayor énfasis en la construcción de los reactivos o ítems, la de criterio lo hace en la utilidad práctica (predictiva) del instrumento de medida y la de constructo otorga mayor importancia a su poder explicativo, es decir, al grado en el que un test mide el constructo que pretende medir.

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado de exactitud con que este permite medir aquello para lo cual fue concebido. Con el propósito de determinar el coeficiente de confiabilidad del instrumento de investigación (valores de 0 a 1) fueron utilizados los dos siguientes métodos estándar de medición de fiabilidad: Método del coeficiente alfa de Cronbach (valor= 0,994) y Método de las dos mitades - Split Half (valor=0,997).

Para determinar si los datos recopilados poseen una distribución de tipo

normal(normalizada)y poder así emplear análisis paramétrico para su estudio, se realizaron las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (con la aplicación de la corrección introducida por Lilliefors) y de Shapiro-Wilk. En la tabla 4 se pueden observar los resultados de las dos pruebas. Las hipótesis estadísticas son:

- H_0 : Los datos siguen una distribución normal
- H_1 : Los datos no siguen una distribución normal

Tabla 4. Pruebas de normalidad

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PRODUCTIVIDAD	,227	64	,000	,814	64	,000
CALIDAD	,219	64	,000	,819	64	,000
INNOVACIÓN	,200	64	,000	,800	64	,000
COMPETITIVIDAD	,210	64	,000	,814	64	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del cuestionario (programa IBM-SPSS® 19.0).

Aplicando la interpretación de p-valor (prueba unilateral), dado que se cumple la condición establecida de que el valor del estadístico de la prueba es superior a 0,05, tanto para la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, como para la de Shapiro-Wilk, se considera que no hay

elementos para rechazar la hipótesis H_0 y se concluye que los valores de las cuatro variables de investigación, a saber: competitividad, productividad, calidad e innovación, se ajustan a una distribución de tipo normal. Por esta razón, pueden ser aplicadas pruebas paramétricas para su análisis.

3. RESULTADOS

3.1. Análisis descriptivo

En lo concerniente a los resultados obtenidos por medio del análisis descriptivo de los datos se determinaron los estadísticos media, mediana, moda, varianza y desviación típica o desviación estándar para cada una de las variables de la investigación (competitividad, productividad, calidad e innovación) y se determinó el nivel correspondiente a cada una de ellas. Esto respecto al valor máximo o mínimo esperado dentro del rango de valores, de acuerdo con los intervalos de las categorías definidas. Se clasificó luego el nivel de la media calculada para la variable en 1) muy alta, 2) alta, 3) regular, 4) baja y 5) muy baja.

Se obtuvo que el valor de la media para todas las variables se encuentra dentro del nivel de la escala denominado '4) baja', ubicándose muy cerca del valor del límite inferior del intervalo. Para cada una de las variables del estudio, la desviación estándar abarca poco más de la longitud de un intervalo, por lo que la mayoría de los entrevistados ubican a sus empresas en niveles de competitividad, productividad, calidad e innovación que van desde el límite inferior del

intervalo denominado 'muy baja' (66,24% al 64,84% de los encuestados) hasta el límite inferior del intervalo denominado 'media' (6,34% al 8,92% de los encuestados).

3.2. Análisis de correlación

La correlación entre dos variables se refiere al grado de parecido o variación conjunta existente entre las mismas. Una relación lineal positiva entre dos variables significa que sus valores varían de forma parecida, mientras que una relación lineal negativa entre las mismas significa que los valores de las variables varían de forma inversa.

3.2.1. Coeficiente de correlación

La correlación de Pearson (r) es la medida de la relación lineal entre dos variables. Los valores del coeficiente de correlación van de 1 a -1. El signo indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la fuerza de la relación. Los valores mayores señalan que la relación es más estrecha. Del análisis de correlación para las variables (competitividad, productividad, calidad e innovación) se obtuvieron los resultados acerca del grado de correlación que existe de forma bilateral entre las mismas. Este se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Correlación entre variables

Correlaciones					
		Productividad	Calidad	Innovación	Competitividad
Productividad	Correlación de Pearson	1	,991	,990	,989
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	76989,938	65296,094	62610,156	21325,344
	Covarianza	1222,063	1036,446	993,812	338,498
	N	64	64	64	64
Calidad	Correlación de Pearson	,991	1	,989	,983
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	65296,094	56400,859	53522,266	18148,984
	Covarianza	1036,446	895,252	849,560	288,079
	N	64	64	64	64
Innovación	Correlación de Pearson	,990	,989	1	,984
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	62610,156	53522,266	51923,609	17431,141
	Covarianza	993,812	849,560	824,184	276,685
	N	64	64	64	64
competitividad	Correlación de Pearson	,989	,983	,984	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	21325,344	18148,984	17431,141	6044,109
	Covarianza	338,498	288,079	276,685	95,938
	N	64	64	64	64

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del cuestionario (programa IBM-SPSS® 19.0).

3.2.2. Coeficiente de determinación

Al elevar al cuadrado el coeficiente de correlación se obtiene el coeficiente de determinación (r^2) el cual indica la proporción de variabili-

dad conjunta de las variables. Los coeficientes de correlación y determinación de las variables (competitividad, productividad, calidad e innovación) pueden observarse en la tabla 6.

Tabla 6. Coeficientes de correlación y determinación

Variable	Productividad		Calidad		Innovación		Competitividad	
	(r)	(r) ²	(r)	(r) ²	(r)	(r) ²	(r)	(r) ²
Productividad	1	1	0,9909	0,9819	0,9903	0,9806	0,9886	0,9773
Calidad	0,9909	0,9819	1	1	0,9890	0,9782	0,9830	0,9662
Innovación	0,9903	0,9806	0,9890	0,9782	1	1	0,9840	0,9682
Competitividad	0,9886	0,9773	0,9830	0,9662	0,9840	0,9682	1	1

El coeficiente de determinación (r^2) se obtiene al elevar al cuadrado el coeficiente de correlación (r)

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos del cuestionario (programa IBM-SPSS® 19.0).

Los resultados muestran que entre la variable independiente (competitividad) y cada una de las variables independientes (productividad, calidad e innovación) existe una relación lineal positiva y estrecha. Esto indica un alto grado de variación conjunta entre cada par de variables, así: competitividad y productividad, competitividad y calidad y competitividad e innovación. El análisis de correlación muestra un valor alto, cercano a 1, tanto para el coeficiente de correlación (r) como para el de determinación (r^2).

Estos resultados permiten confirmar lo que diversos autores, identificados

antes en la revisión de la literatura, señalan acerca de que la competitividad, en cualquiera de sus tres niveles (empresa, industria y país), puede obtenerse principalmente a través del enfoque en tres factores clave (productividad, calidad e innovación) y que estos deben ser aplicados a los recursos y a las capacidades (habilidades) de la empresa.

Finalmente, el análisis de correlación efectuado revela que entre las variables independientes (productividad, calidad e innovación) existe también una relación lineal positiva y fuerte. Esto indica un alto grado de variación conjunta entre cada par de

variables, a saber: productividad y calidad, productividad e innovación y calidad e innovación. El análisis de correlación muestra un valor cercano a 1, tanto para el coeficiente de correlación (r) como para el coeficiente de determinación (r^2).

3.3. Modelo de competitividad

El objetivo de esta investigación fue determinar en qué medida los factores de productividad, calidad e innovación, enfocados a los recursos y capacidades de la empresa, inciden en su competitividad. Esto con el fin de contar con los elementos necesarios para diseñar un modelo de competitividad para el desarrollo de estrategias que generen ventajas competitivas a las empresas de la industria textil y del vestido en México.

La revisión de la literatura sobre estrategia competitiva y competitividad, teniendo presente la situación actual de la industria textil y del vestido en México y la evolución reciente de sus indicadores clave de desempeño, permitió obtener una serie de elementos que fueron empleados para establecer la estrategia metodológica y el diseño de la investigación. Se planteó de este modo la situación problemática, los objetivos, las preguntas, las hipótesis y la justificación de la investigación, la especificación

y operacionalización de las variables, el método de investigación y el diseño del instrumento.

Se realizó el análisis descriptivo de los datos y la determinación de sus estadísticos de tendencia central y de dispersión, así como el análisis de correlación y determinación de las variables de investigación. Se efectuó además el contraste de hipótesis, obteniendo que este arrojaba evidencia suficiente para aceptar las hipótesis de trabajo, a saber: existe un alto grado de correlación entre la variable dependiente (competitividad) y las variables independientes (productividad, calidad e innovación). Además, se encontró que entre las variables independientes (productividad, calidad e innovación) existe igualmente una relación lineal positiva y fuerte, lo que indica un alto grado de variación conjunta entre estas.

A partir de estos elementos y atendiendo al objetivo general de esta investigación, se presenta a continuación el diseño de un modelo de competitividad basado en los factores de productividad, calidad e innovación, enfocados a los recursos y capacidades de la empresa para el desarrollo de estrategias que generen ventajas competitivas a las empresas de la industria textil y del vestido en México (ver figura 3).

Figura 3. Modelo de competitividad



Fuente: Elaboración propia, a partir del trabajo realizado y considerando principalmente las obras de Abd-el-Rahman (1995), Alonso (1992), Barney (1991), Barney y Arikan (2001), Barney y Griffin (1992), Cardona (2011), CEPAL (2003), Chesnais (1986; 2001), Cho (1994), Coriat (1997), CPCI (1991), Díaz (2003), Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, (1994), Fagerberg (1998), Fajnzylber (1988), Feenstra (1998), Galbraith (2005), Grant (1991; 1996), Guerrero (1995), Hall (1992), Müller (1995), OCDE (2000), Pérez (1996), Porter (1982; 1989; 1991), Sallenave (1995), Tamames (1988), Tavares, Haguenaer y Bosco (1990), Tyson (1992), Vallejo (2003), WEF (2013), Wernerfelt (1984), Weston y Brigham (1994).

En el modelo se indican los tres niveles de competitividad (empresa, industria y país). La competitividad, en cualquiera de estos, puede obtenerse principalmente a través del en-

foque en tres factores clave: productividad, calidad e innovación. Estos deben ser aplicados a los recursos y las capacidades (habilidades) de la empresa.

La relación lineal positiva y fuerte, que indica un alto grado de variación conjunta entre cada par de variables (productividad y calidad, productividad e innovación y calidad e innovación) se representa a través de las flechas que existen entre ellas. El incremento de la competitividad, a su vez, se ve reflejado en el crecimiento, mayor rentabilidad y aumento del valor de la empresa. Finalmente, debido a la relación lineal positiva existente entre la variable dependiente y las variables independientes, el incremento de la competitividad incide en el mejoramiento de la productividad, calidad e innovación en las empresas.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en esta investigación aportan evidencia empírica acerca de que los factores de productividad, calidad e innovación, aplicados a los recursos y capacidades de la empresa, tienen una relación directa con la competitividad empresarial y, en particular, con la de las empresas de la industria textil y del vestido en México. Esto confirma lo hallado por otras investigaciones que han sido debidamente identificadas en este trabajo.

El análisis descriptivo de las variables de investigación determinó niveles bajos. Estos son consistentes

con los valores y la tendencia a la baja mostrada en los últimos años por los principales indicadores económicos de la industria textil y de la confección mexicana.

El análisis de correlación mostró que existe una relación lineal positiva y muy elevada entre las variables. Esto implica que el mejoramiento de los factores de productividad, calidad e innovación incide de forma directa y positiva en la competitividad de las empresas de la industria textil y del vestido en México.

Con respecto a la hipótesis de investigación, los valores de los coeficientes de correlación y determinación obtenidos para cada par de variables arrojan evidencia suficiente para aceptar la hipótesis de investigación: productividad, calidad e innovación, tienen una relación positiva y directa con la competitividad de las empresas de la industria textil y del vestido en México. En relación con las hipótesis de trabajo se obtuvo evidencia suficiente para aceptar las que fueron planteadas. Por otra parte, se encontró que también existe una fuerte correlación entre las tres variables independientes, a saber: productividad y calidad, productividad e innovación y calidad e innovación. Como resultado, se identifica que el mejoramiento de cualquiera de estas impacta de forma positiva en las otras dos.

Con los resultados obtenidos, se realizó el diseño de un modelo de competitividad para el desarrollo de estrategias que generen ventajas competitivas para las empresas de la industria textil y del vestido en México. Esto basado en la relación que existe entre los factores de productividad, calidad e innovación, enfocados a los recursos y capacidades de la empresa.

Así, se cumplieron de manera satisfactoria tanto el objetivo general como los específicos de esta investigación, puesto que se logró establecer en qué medida cada una de las variables independientes propuestas (productividad, calidad e innovación) inciden en la variable dependiente (competitividad), de las empresas de la industria textil y del vestido en México.

REFERENCIAS

- Abd-el-Rahman, K. (1995). Une économie mondiale. Spécialisation et compétitivité. *Le Commerce International* (Cahiers Français), 253, 20-24.
- Alic, J. A. (1987). Evaluating industrial competitiveness at the office of technology assessment. *Technology in Society*, 9(1), 1-17.
- Alonso, J. (1992). Ventajas comerciales y competitividad: aspectos conceptuales y empíricos. *Información Comercial Española (ICE)*, 705, 38-76.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1991). Special theory forum. The resource-based model of the firm: Origins, implications, and prospects. *Journal of Management*, 17(1), 97-98.
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. En M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. S. Harrison (Eds.), *The blackwell handbook of strategic management* (pp. 124-188). Oxford, UK - Malden, MA: Blackwell.
- Barney, J. B., & Griffin, R. (1992). *The management of organizations: Strategy, structure, behavior*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Bunge, M. (1990). *La ciencia. Su método y su filosofía*. México: Grupo Patria Cultural.
- Bunge, M. (2009). *Estrategias de la investigación científica*. Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.

- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica Forum Doctoral*, 4, 113-147.
- Chesnais, F. (1986). Science, technologie et compétitivité. *STI Review*, 1, 85-129.
- Chesnais, F. (Ed.) (2001). *La mundialización financiera. Génesis, costo y desafíos*. Buenos Aires: Editorial Losada.
- Cho D., & Moon, H. (2002). *Evolution of competitiveness theory*. London: World Scientific.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2003). *Informe económico anual*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial (CPCI) (1991). *Competitividad: Un proyecto nacional. (Decretos N° 294 y N° 312. Caracas, junio de 1989). Informe final de la Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial, Octubre de 1991*. Caracas: CPCI.
- Coriat, B. (1997). *Los desafíos de la competitividad*. Buenos Aires: Eudeba.
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-377.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Díaz, I. (2003). Marketing y competitividad: ¿Relación o contradicción? *Economía y Desarrollo*, 132(1), 112-119.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Journal*, 35(12), 1504-1511.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer Stamer, J. (1994). *Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín: Instituto Alemán de Desarrollo.
- Fagerberg, J. (1988). International Competitiveness. *Economic Journal*, 98(391), 355-374.
- Fajnzylber, F. (1988). Competitividad internacional: evolución y lecciones. *Revista de la CEPAL*, 36, 7-24.
- Feenstra, R. C. (1998). Integration of trade and disintegration of production in the global economy. *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 31-50.
- Francis, A., & Tharakan, P. K. (Eds.) (1989). *The competitiveness of European industry*. Londres - Nueva York: Routledge.
- Galbraith, J. K. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resourced-based theory. *Technovation*, 25(9), 979-987.

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones* (5a ed). Madrid: Civitas.
- Guerrero, D. (1995). *Competitividad: Teoría y política*. Barcelona: Ariel.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Harrison, M. I. (1987). *Diagnosing organizations: Methods, models, and processes*. Newbury Park: SAGE.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Mc-Graw Hill.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) (2010). *Índice de competitividad urbana 2010 del IMCO. Acciones urgentes para las ciudades del futuro*. México: IMCO.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2011). *Censos económicos (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: censos económicos 2009*. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2014). *Encuesta Anual de la Industria Manufacturera: EAIM 2012: SCIAN 2007*. México: INEGI.
- International Institute for Management Development (IMD). (2013). *IMD world competitiveness yearbook*. Ginebra: IMD.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2008). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4ª ed.). México: Mc-Graw Hill Interamericana.
- Kuhn, T. S. (2007). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Méndez, C. (2006). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Bogotá: Limusa Noriega Editores.
- Messick, S. (1995). Standards of validity and the validity of standards in performance assessment. *Educational measurement: Issues and Practice*, 14(4), 5-8.
- Michalet, C. A. (1981). *Competitividad e internacionalización*. París: OCDE.
- Molina, R. (2005). *Estrategias administrativas para la difusión de las acciones de Gobierno en el Estado de Hidalgo*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Moon, H. C., Rugman, A. M. y Verbeke, A. (1995). The generalized double diamond approach to international competitiveness. En

- A. M. Rugman, J. v. d. Broec & A. Verbeke (eds.), *Beyond the diamond (Research in Global Strategic Management, Volume 5)* (pp. 97-114). Bingley: Emerald.
- Morales, M., & Pech, J. (2003). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración*, 197, 47-63.
- Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*, 56, 137-148.
- Münch, L., & Ángeles, E. (1990). *Métodos y técnicas de la investigación* (2a ed.). Barcelona: Editorial Trillas.
- Organización Mundial del Comercio (OMC) (2013). *Organización Mundial del Comercio. Estadísticas del Comercio Internacional 2013*. Ginebra: OMC.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2000). *Informe Anual 2000*. París: OCDE.
- Pérez, C. (1996). La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones. *Comercio Exterior*, 46(5), 347-363.
- Piaget, J. (1997). *Estudios de psicología genética*. Argentina: Emecé Editores.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? *Harvard-Deusto Business Review*, 44(1), 3-26.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Rialp, A. (2003). *Fundamentos teóricos de la organización de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Rojas, R. (1999). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdez.
- Sallenave, J. P. (1995). *La gerencia integral*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Secretaría de Economía (2014a). *Industria textil*. México: Secretaría de Economía. Recuperado el 31 de enero de 2014, de http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/informacionSectorial/sector_textil.pdf
- Secretaría de Economía (2014b). *Industria de la confección*. México: Secretaría de Economía. Recuperado el 31 de enero de 2014, de http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/informacionSectorial/confeccion_170114.pdf
- Sierra, R. (2008). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Thompson.

- Sterne, D. (1992). Core competencies: The key to corporate advantage. *Multinational Business*, 3, 13-20.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Suárez, J., & Ibarra, S. (2004). La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 15, 63-89.
- Tamames, R., & Gallego, S. (1988). *Diccionario de economía y finanzas*. Madrid: Alianza Editorial.
- Tavares, J., Haguenaue, L., & Bosco, J. (1990). Proteção, competitividade e desempenho exportador da economia brasileira nos anos 80 [Reestructuración Industrial y Competitividad Internacional (24-27 de julio de 1989: CEPAL)]. *Pensamiento Iberoamericano: Revista de Economía Política*, 17, 13-38.
- Thorndike, R. L. (1989). *Psicometría aplicada*. México: Limusa.
- Tyson, L. (1992). *Who's bashing whom? Trade conflict in high technology industries*. Washington: Institute for International Economics.
- Vallejo, P. (2003). *Competencia y estrategia empresarial*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Weston, J., & Brigham, E. (1994). *Fundamentos de administración financiera*. México: Mc-Graw Hill.
- World Economic Forum (WEF) (1996). *Informe de competitividad mundial*. Oxford: Oxford University Press.
- World Economic Forum (WEF) (2013). *The global competitiveness report 2012-2013*. Génova: WEF.

Evaluación de competencias de las regiones para el desarrollo de un clúster útil a la cadena productiva de pasifloras en Colombia

Assessment of Regional Competencies for the Development of a Cluster Useful to the Passion Flower Production Chain in Colombia

Avaliação de competências das regiões para o desenvolvimento de um cluster útil à cadeia produtiva de passifloras na Colômbia

Leila N. Ramírez*

Ángela M. Otálvaro**

Fecha de recibido: 18 de julio de 2014

Fecha de aprobado: 9 de diciembre de 2014

Doi:

Para citar este artículo: Ramírez, L. N., & Otálvaro, A. M. (2015). Evaluación de competencias de las regiones para el desarrollo de un clúster útil a la cadena productiva de pasifloras en Colombia. *Universidad & Empresa*, 17(28), 69-85. Doi:

* Estudiante del doctorado Ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá, Colombia), Magíster en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes (Bogotá, Colombia), Ingeniera Industrial de la Universidad Libre (Bogotá, Colombia). Profesora e Investigadora del Grupo Intecom CINDES de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Libre (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: leylan.ramirez@unilibrebog.edu.co

** Doctora y Magíster en Ingeniería Química e Ingeniera Química de la Universidad Nacional de Colombia (Bogotá, Colombia). Profesora Asociada de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la Salle (Bogotá, Colombia). Integrante Grupo Ciencia, tecnología e ingeniería en el procesamiento de alimentos. Correo electrónico: amotalvaro@unisalle.edu.co

RESUMEN

En Colombia, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) ha definido las cadenas productivas agrícolas con potencial para alcanzar la prosperidad regional y se encuentra impulsando iniciativas, entre las que está la creación de clústeres, con el fin de lograr ese objetivo. Esta investigación busca hacer explícita la metodología utilizada para definir las capacidades competitivas de las diferentes regiones productoras de pasifloras (frutas de carácter exótico que tiene un alto potencial de desarrollo comercial). Se trata de establecer la mejor ubicación dentro de las regiones potenciales para el clúster en esta cadena en Colombia. Se emplea una matriz de evaluación basada en el diamante de competitividad de Porter. Esto permitió establecer que el Huila es la región que alcanza el mayor nivel competitivo para el desarrollo de este tipo de agrupaciones.

Palabras clave: cadenas productivas, clúster, Colombia, competitividad, pasifloras.

ABSTRACT

In Colombia, the Ministry of Agriculture and Rural Development (MARD) has defined agricultural production chains with potential to achieve regional prosperity and is encouraging initiatives, among which is the creation of clusters to assist in attaining this objective. This research seeks to make explicit the methodology used to clearly define the competitive capacities of the different regions where passion flowers (exotic fruits with high commercial development potential) are produced. It involves establishment of the best location within the regions of Colombia with potential for the cluster in this chain. An assessment matrix based on Porter's competitiveness diamond is applied. This has allowed Huila to be established as the region with the highest level of competitiveness for the development of this type of groups.

Key words: Cluster, Colombia, competitiveness, passionflowers, production chains.

RESUMO

Na Colômbia, o Ministério da Agricultura e Desenvolvimento Rural (MADR) tem definido as cadeias produtivas agrícolas com potencial para alcançar a prosperidade regional e encontra-se impulsando iniciativas, entre as que está a criação de clusters, com o fim de conseguir esse objetivo. Esta pesquisa busca fazer explícita a metodologia utilizada para definir as capacidades competitivas das diferentes regiões produtoras de passifloras (frutas de carácter exótico que tem um alto potencial de desenvolvimento comercial). Trata-se de estabelecer a melhor localização dentro das regiões potenciais para o cluster nesta cadeia na Colômbia. Se utiliza uma matriz de avaliação baseada no diamante de competitividade de Porter. Isto permitiu estabelecer que Huila é a região que alcança o maior nível competitivo para o desenvolvimento deste tipo de agrupações.

Palavras-chave: cadeias produtivas, cluster, Colômbia, competitividade, passifloras.

INTRODUCCIÓN

A través del desarrollo de la historia económica y empresarial se han gestado agrupaciones o conglomerados empresariales dentro de entornos específicos, buscando sinergias y ventajas competitivas que dinamicen los sectores productivos. Esto ha contribuido a generar discusiones y teorías relativas al emprendimiento y la sostenibilidad, así como múltiples modelos de crecimiento económico para los países.

En relación con esto, por ejemplo, se encuentran los estudios sobre los clúster, cuyo origen teórico es atribuido a los trabajos desarrollados Marshall (1890/2005). En su obra se definen los distritos industriales como agrupaciones de sectores especializados en una localidad específica, cuyo establecimiento genera externalidades positivas para las empresas y diversas ventajas como la especialización de la mano de obra, el ahorro de costos vinculados a desplazamientos y la generación de un mercado de trabajo constante, entre otras.

Aportando a esta temática, autores como Porter (1990) han definido los clústeres como agrupaciones de empresas e instituciones asociadas geográficamente, que se encuentran dentro de un sector específico y que están interconectadas por prácticas

comunes y complementarias, grupos de organizaciones cuyo éxito depende de manera importante del buen manejo y la incorporación amplia del factor tecnológico. En el mismo sentido, Rosenfeld (1995) define un clúster como una aglomeración específica, delimitada en un espacio determinado por un número de compañías parecidas, que se vinculan para ser más competitivas como grupo. Esto difiere en alguna medida de lo planteado por Czamanski y Ablas (1979), para quienes la ubicación no es un factor determinante para estas agrupaciones, ya que su lazo principal está definido más bien por un constante flujo de bienes y servicios.

En el desarrollo de los clústeres inciden factores como las políticas gubernamentales y el entorno socioeconómico. Redman (1994) resalta el importante papel que tienen las instituciones como un factor de la competitividad. Estas denotan factores de desarrollo esenciales como la infraestructura, el capital humano y la innovación. Teniendo en cuenta esto, Jacobs y Deman (1996), por su parte, identifican otros factores relevantes, que coinciden en buena medida con mencionados por Porter, como la agrupación geográfica, el uso de tecnologías homogéneas, la cooperación entre las empresas y la actividad de un ente regulador y dinamizador para los clústeres.

A medida que las definiciones y teorías sobre las agrupaciones empresariales han evolucionado se han vuelto cada vez más compactas (Ketels, 2006). Rosenfeld (1997), por ejemplo, añade a lo indicado antes que el tamaño de los clústeres, su importancia relativa a nivel local, los productos que se ofertan y los servicios que se utilizan también son factores a tener en cuenta para su consolidación.

Partiendo de estos conceptos, gobiernos como el de Dinamarca, han impulsado diversos sectores, entre ellos el agrícola, a través de la estrategia clústeres. A través de esto, se han logrado resultados importantes en el desarrollo regional, como la integración de forma natural de las cadenas de valor por medio de la cooperación. Así, la región del triángulo sur de Dinamarca, en particular, cubre las necesidades de ochenta millones de consumidores, empleando entre 7000 y 8000 personas en el sector, a través de 120 compañías relacionadas con el negocio. Esto ha permitido posicionar a la región como la más importante productora de alimentos de Dinamarca, facilitando así el desarrollando nuevos negocios con dinámicas similares (Europe innova, 2008).

La notoria relevancia del desarrollo regional para los Estados, como

base para lograr la competitividad en un mercado global cada vez más exigente (Corrales, 2007), hace necesario que las naciones estén dispuestas a considerar estos planteamientos dentro de sus políticas. Así, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) de Colombia, ha generado iniciativas como la creación de los Consejos Nacionales de las Cadenas Productivas. Esto con el fin de permitir que las cadenas productivas ubicadas a lo largo de las regiones se conviertan en el eje articulador de un proceso agrícola más dinámico, apoyando la concertación, difusión y ejecución entre los actores concernidos, como base para incrementar la competitividad.

Una de las cadenas productivas definidas como estratégica para Colombia es la de las Pasifloras. Esta incluye frutas como el maracuyá, la granadilla, la gulupa, la chulupa, la badea y la curuba, las cuales han adquirido importancia, en particular, por su potencial de exportación (Lobo & Medina, 2009).

Según el MADR (2012), Colombia es uno de los principales productores de pasifloras. La granadilla, por citar solo un ejemplo, alcanzó la importante producción de 43 885 toneladas en 2007 y de 52 305 toneladas en 2008.

Los cultivos de pasifloras se encuentran distribuidos en este país principalmente en las siguientes regiones (Consejo Nacional de Pasifloras, 2012):

- Región de Occidente, integrada por los departamentos de Valle del Cauca, Cauca y Nariño.
- Región Tolima-Huila, compuesta por estos dos departamentos.
- Región Central, constituida por los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Meta.
- Región de Antioquía y el Eje Cafetero, conformada por los departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y Antioquia.

Para que esta cadena logre el nivel de competitividad esperado (Areiza, 1999), a través de recursos asignados por el MADR, se busca generar una infraestructura organizacional y operativa que permita articular a instituciones gubernamentales como las Secretarías de Agricultura, el Consejo de la Cadena Productiva de las Pasifloras, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica) y el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) con el sector industrial, integrando así a la agroindustria con los productores y las instituciones académicas y de investigación, por medio de la metodología de clústeres.

Esto, justamente, genera la necesidad de evaluar las regiones en cuanto a sus ventajas competitivas, con el fin de establecer la ubicación geográfica más adecuada para el clúster, algo que, de acuerdo con la literatura antes mencionada, es importante para su desarrollo.

1. CLÚSTERES AGRÍCOLAS EN COLOMBIA

En Colombia se ha desarrollado una serie de estudios para determinar la caracterización de clústeres agrícolas con base en la metodología de Porter. Esta sugiere determinar las actividades económicas interrelacionadas y la concentración actual de empleo de dichas actividades para considerar la ubicación de los mismos. Se han realizado también múltiples agendas de investigación con el fin de generar estrategias y de apropiar el conocimiento a través de un sistema de inteligencia tecnológica. Esto como apoyo a la toma de decisiones de priorización en materia de demandas de investigación y de desarrollo de diferentes cadenas productivas en el país.

Como resultado de estas actividades se destaca, por ejemplo, un estudio realizado por el Consejo Privado de Competitividad de Bogotá (2010). Algunos de sus principales hallazgos se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Clústeres identificados en Colombia

Producto	Satisfacción	Clúster
Lácteos	18.465	Cauca (en desarrollo), Nariño (en desarrollo), César (potencial).
Cacao, chocolate, confitería	17.078	Antioquia (establecido), Cauca (en desarrollo), Huila (potencial).
Azúcar	16.804	Valle (establecido), César (potencial), Risaralda (potencial)
Carne y derivados	15.057	Risaralda (en desarrollo), Santander (en desarrollo), Bolívar (en desarrollo), Caquetá (potencial), César (potencial), Guaviare (potencial), Putumayo (potencial).
Pescado y derivados	13.627	Bolívar (establecido), Atlántico (en desarrollo).
Molinería, panadería y concentrados	12.950	Huila (en desarrollo), Meta (potencial), Tolima (potencial), Córdoba (potencial), César (potencial).
Compuestos de frutas y hortalizas	12.005	Antioquia (establecido).
Bebidas alcohólicas	10.911	Bogotá-Cundinamarca (establecido), Bolívar (potencial)
Productos de tabaco	9.627	Antioquia (establecido)
Aceites y grasas	7.530	Santander (establecido), Atlántico (en desarrollo), Magdalena (en desarrollo), Córdoba (potencial).
Panela	5.830	Valle (establecido).
Café y derivados	4.896	Caldas (en desarrollo), Cauca (establecido), Nariño (en desarrollo), Tolima (en desarrollo), Córdoba (en desarrollo), Magdalena (potencial)
Bebidas no alcohólicas	4.461	Bolívar (establecido), Boyacá (en desarrollo), Tolima (potencial), Cauca (potencial), Córdoba (potencial).
PIB per cápita Colombia PPP USD 8 510		

Fuente: Mapa de clúster agroindustriales en Colombia, Consejo Privado de Competitividad de Bogotá (2010).

En la tabla 1 se observa que se han identificado varios clústeres potenciales cuyo desarrollo es aún incipiente. Con base en esto, es posible indicar que en Colombia este tipo

de iniciativas se encuentra todavía en un estado inmaduro y que, en consecuencia, tiene importantes posibilidades para evolucionar hacia el futuro.

2. VENTAJAS DEL DESARROLLO DE CLÚSTERES PARA EL SECTOR AGRÍCOLA

El desarrollo de diversos negocios se centra en sus estrategias de desarrollo (Pettigrew, Thomas, & Whittington, 2010; Avendaño, 2008). Dentro de estas se encuentran, entre otras, la implementación de tecnologías de información, servicios y procesos y la incorporación y desarrollo de diferentes tipos de innovaciones (Icki, Leguizamón, Metzger y Flores, 2009). Estas estrategias permiten el desarrollo económico de componentes específicos dentro de las cadenas productivas y con ellas es posible potencializarlas (McCormick, 2005), generando sinergias entre los actores involucrados para alcanzar mayor y mejores resultados conjuntos (Karlsson, 2008; Håkanson, 2005).

La cooperación trae consigo beneficios individuales para las organizaciones participantes (Brandenburger, & Nalebuff, 1996; Federal Ministry of Economics and Technology, 2009), como la identificación de fortalezas individuales, la concentración de esfuerzos, la especialización en temas específicos, la adición de competencias necesarias, la construcción de un valioso *know how*, el mejoramiento del estado de la información con la que se cuenta, el

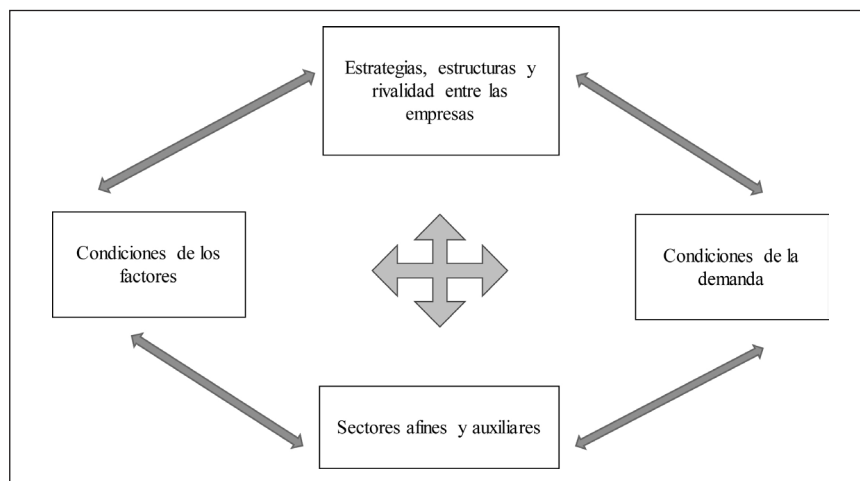
uso común de conocimientos y recursos, el aumento de la productividad a partir de la rápida difusión de la tecnología, las facilidades en la comercialización a través de canales de venta conjuntos, el desarrollo de mercados transparentes, la obtención de costos relativamente bajos en el mercado, la apertura de nuevos espacios para comerciar, así como la adquisición de nuevos clientes y el desarrollo de estrategias para alcanzar rendimientos conjuntos.

Por lo anterior, y por los beneficios que pueden generar para el desarrollo regional y para la economía en general a mediano y largo plazo, existe un amplio interés en configurar estrategias tipo clúster para el sector agrícola. Sin embargo, es importante mencionar que para que estos puedan operar apropiadamente se necesita una adecuada infraestructura de movilidad que sea sostenible y que parta de las cadenas de suministro (Ketels, 2007).

3. METODOLOGÍA

La estrategia desarrollada para definir la ubicación geográfica adecuada para la ubicación del clúster de la cadena de las pasifloras en Colombia, parte del estudio del modelo del diamante de Porter. Este se presenta en la figura 1.

Figura 1. Modelo del diamante de Porter



Fuente: (Porter, 1990, p. 78).

En la figura 1 se observa que los clústeres superan en su esencia la simple interacción empresarial de compra y venta de productos. Estos dan lugar también a sinergias con otros agentes como los centros de conocimiento e innovación, el Estado, entre otros (Feldman, Francis y Bercovitz, 2005). Así, construyen ventajas integrales y se promueve la creación de valor, haciendo uso de un modelo que, a través del apoyo mutuo, promueve el incremento de la competitividad (Menzel y Fornahl, 2010).

Los beneficios esperados de la implementación de un clúster constituyen elementos estratégicos importantes para lograr un desempeño exitoso de los sectores (Cassiolato y Lastres, 2000). Este aporta a su con-

solidación en el mercado local y global, a partir de redes de colaboración que se fortalecen por medio de esta iniciativa (Gil Bolívar, 2011).

Considerando lo anterior, se decidió construir una matriz en donde se involucraran determinados criterios que permitieran evaluar las competencias de las principales regiones productoras de pasifloras en Colombia. Esto con el fin de poder seleccionar adecuadamente a una de ellas como la ubicación más apropiada para el clúster.

Con base en el modelo del diamante de Porter, se hizo la siguiente particularización de acuerdo con la aplicación específica que se está desarrollando actualmente:

3.1. Condiciones de los factores (factores productivos)

El estado de los factores productivos establece elementos asociados a la cualificación de la mano de obra, la infraestructura, la tecnología y el uso sostenible de los recursos. El objetivo principal de evaluar esta categoría es la necesidad de identificar las actividades en las que se debe ser fuerte para lograr una alta productividad y cumplir con apuestas de valor específicas.

Este criterio busca establecer la relación de la oferta con respecto a la demanda del mercado, permitiendo vi-

sualizar la capacidad de las unidades productivas de satisfacer las demandas. Los elementos seleccionados para ser evaluados en este punto son: área disponible de cultivo, número de productores, número de distribuidores, número de transformadores, disponibilidad de los recursos, nivel de remuneración de la fuerza trabajo, infraestructura de transporte, acceso a sistemas de riego, acceso a sistemas financieros, acceso a nuevas tecnologías, activos fijos obsoletos, niveles de inversión de capital, disponibilidad de información y vulnerabilidad a plagas. En la tabla 2, se hace un resumen de los factores productivos considerados.

Tabla 2. Definición de algunos elementos para evaluar los criterios productivos

Elemento evaluado	Definición del factor	Unidad utilizada para su evaluación
Área disponible para el cultivo	Extensión de tierra apta para la producción de pasifloras en la región, acotada por una superficie preestablecida.	Hectáreas
Número de productores	Número de personas con responsabilidad económica que organizan y financian cultivos de pasifloras.	Número de personas
Número de distribuidores	Número de personas naturales o jurídicas que se encargan de comercializar como mayoristas o minoristas los productos de esta cadena, bien sea a otros mayoristas, a minoristas, o al consumidor final.	Número de distribuidores
Número de transformadores	Número de personas naturales o jurídicas que reciben las pasifloras como materia prima y las transforman en subproductos.	Número de transformadores
Disponibilidad de recursos naturales (agua)	Número de fuentes de agua con posibilidades de ser utilizadas para apoyar el desarrollo de los cultivos (ríos y quebradas naturales).	Número de ríos o quebradas

Fuente: elaboración propia.

3.2. Condiciones de la demanda

Este aspecto permite establecer las condiciones vigentes de oferta de productos innovadores para definir los canales de distribución actuales y proporcionar una orientación acerca del posicionamiento de los productos agrícolas de pasifloras en el mercado local e internacional. Los elementos definidos para este criterio son: productos desarrollados, innovación en la producción, volumen de producción (en fresco), volumen de producción (producto transformado), innovación e inversión privada en el sector, caracterización de los clientes (nivel de sofisticación de los mismos), tipo de mercado (local/nacional/internacional) y volumen en el mercado (distribuido según nivel). Como en el caso anterior, se definió cada factor y se asignó una unidad para su cuantificación.

3.3. Estrategia, estructura y rivalidad

En este punto se evalúa la capacidad de estructuración de las competencias frente a la globalización de los mercados y el desarrollo de estrategias de gestión logística para alcanzar la sostenibilidad del agronegocio en el largo plazo. Los elementos que componen este criterio son: orientación a la exportación, restricción a la fase productiva, fijación de precios

en mercados locales, planes de expansión del mercado a largo plazo, presencia de mercados internos desordenados y gestión para la logística internacional. Una vez más, como en los casos anteriores, se definió cada factor y se asignó una unidad para su cuantificación.

3.4. Industrias de apoyo y relacionadas

Dentro de las características diferenciadoras de la estructura de clúster se resalta la importancia de las relaciones de colaboración con miembros de la cadena de valor y los interesados externos a la operación industrial, como una herramienta para potencializar el desarrollo.

Dentro de estos interesados externos se encuentran centros de investigación e instituciones de carácter público y privado, entre otros. La existencia de ese tipo de interrelaciones se puede evidenciar a través de esta categoría. Los elementos evaluados aquí son: vínculos entre los miembros de la cadena (agremiaciones, alianzas, etc.), número de organizaciones proveedoras de insumos ubicadas en la región, número de organizaciones proveedoras de servicios de apoyo ubicadas en la región, especialización del recurso humano, servicios de logística a disposición de la cadena e instrumentos de califica-

ción. Nuevamente se definió cada factor y se asignó una unidad para su cuantificación.

La definición de los elementos contemplados en cada criterio fue desarrollada, en lo fundamental, a partir de 1) la lectura de otros trabajos en los que se relacionan experiencias similares (Czamanski & Ablas, 1979; Amórtegui & Carvajal, 2006; Europe innova, 2008; Federal Ministry of Economics and Technology, 2009; Clarkson, M., Clarkson, M., Fink, M., & Kraus, S., 2007; Rodríguez & Naranjo, 2008) y 2) la consideración de los aspectos específicos asociados al contexto de aplicación considerado,

es decir, la cadena productiva de las pasifloras (MADR, 2011).

La calificación de cada elemento dentro de la matriz se realizó a partir de una escala compuesta por tres niveles que permiten definir, para cada uno de ellos, el estado de madurez alcanzado por las diferentes regiones evaluadas, frente a su nivel de competencias en las diversas categorías.

En la tabla 3, a manera de ilustración, se pueden observar las escalas de evaluación definidas para tres de los elementos considerados en el criterio factores de la demanda.

Tabla 3. Ejemplo de las escalas de evaluación utilizadas para algunos elementos

Elementos	Escala de evaluación
Area disponible para el cultivo	Nivel Bajo: menos de 100 H, Nivel Medio: entre 100 y 1000 H y Nivel Alto: más de 1000 H
Número de productores	Nivel Bajo: menos de 50, Nivel Medio: entre 50 y 100 Nivel Alto: más de 100
Número de distribuidores	Nivel Bajo: menos de 50, Nivel Medio: entre 50 y 100 Nivel Alto: más de 100

Fuente: elaboración propia.

Las ponderaciones para cada una de las escalas de evaluación se definieron de acuerdo a la importancia del valor frente a la competitividad. Para la evaluación de cada una de

las regiones se estableció el método Delphi (Wroblewski & Leitner, 2009), basado en los criterios de matriz del modelo de competitividad de Porter.

El grupo de expertos estaba compuesto por algunos secretarios de agricultura de las regiones productoras y líderes de las asociaciones de productores. De ese modo, por medio de la Secretaría Técnica de la Cadena de Pasifloras se hizo llegar a cada una de las Secretarías de Agricultura regionales que potencializa cultivos de pasifloras el formato con la matriz y la escala de evaluación para que se asignara la calificación a cada elemento. Para el estudio se contó con la participación de cinco de estas, que cuentan actualmente con áreas importantes de cultivo.

Con la información obtenida de los expertos, se procedió a calificar cada elemento a través de una relación cuantitativa en una escala de 1 a 3, otorgando una calificación de 1 al nivel más bajo, 2 al nivel medio y 3 al nivel alto. Se asumió que todos los elementos eran igualmente importantes y se procedió a realizar la suma de las calificaciones por elemento, así como la suma total de estas para tener la calificación global de cada región. De este modo, la región que tuviera una mayor calificación global sería considerada como la más prometedora para la ubicación del clúster.

Cada uno de los elementos evaluados, así como los niveles empelados para su calificación por medio del

instrumento generado, se validaron también con expertos (Bogner, Littig, & Menz, 2009) para disminuir el error en la aplicación de la prueba. El panel estaba conformado por profesores universitarios de las Universidades Libre, La Salle y Javeriana, todos con experiencia en investigación en áreas relacionadas con el sector agrícola. Finalmente, además, la información se validó con la directora del Consejo de Pasifloras.

4. RESULTADOS

A pesar de que se hizo una convocatoria para la aplicación de la prueba, no todas las regiones productoras de pasifloras participaron. En algunos casos esta situación es probablemente el fruto del desarrollo incipiente del agronegocio o de la desorganización en las estructuras organizacionales al interior de las regiones.

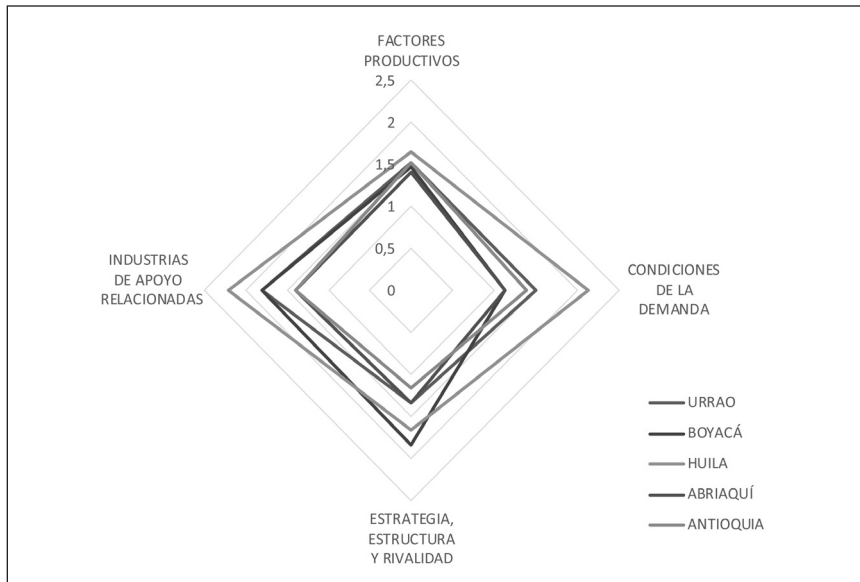
Como resultado, se obtuvo información de las regiones de Urrao, Abriaquí, Boyacá, Huila y Antioquia, y quedaron por fuera de la evaluación las regiones de Tolima y Meta. Las regiones que se analizan en el estudio conforman 3500 productores beneficiados de estos cultivos, del total nacional de 6500 productores (MADR, 2012) y así, dada la aglomeración de productores en las regiones que aportaron la información, se puede definir que las posibilidades de clúster son notorias. Dentro

de las regiones participantes, Urrao y Abriaquí se destacaron al participar gracias a su fortaleza en asociatividad y a su experiencia en el cultivo de pasifloras.

En la figura 2 se condensan los resultados de la aplicación de la matriz

a las regiones que respondieron a su diligenciamiento. Sobre cada eje se señala un criterio de los establecidos por Porter en su modelo de diamante. La escala corresponde a la valoración cuantitativa señalada como 1 nivel bajo, 2 nivel medio y 3 nivel alto de competitividad regional.

Figura 2. Comparación de la evaluación de competencias de cada una de las regiones



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la competitividad de las regiones en donde se cultivan pasifloras, para el establecimiento de un clúster, se aprecia que la más preparada para evolucionar a una estructura organizacional madura es la del Huila. Esta presenta las mejores calificaciones en casi todos los criterios y solo es superada levemente

por la región de Boyacá, la cual podría ser tal vez la siguiente en la lista para la selección de la ubicación del clúster.

El posicionamiento obtenido por la región del Huila está estrechamente relacionado con su estatus de mayor productor. Esto le ha permitido

llevar a cabo diferentes estrategias para incrementar su competitividad, como la realización de actividades de investigación (p. ej., en la Corporación Centro de Investigación para la Gestión Tecnológica de las Pasifloras del Departamento del Huila, CEPASS), el desarrollo de tecnologías para la transformación del producto, la apertura de mercados en el exterior por parte de los productores, el esfuerzo por integrar buenas prácticas agrícolas y la generación de una mayor agremiación, entre otros.

CONCLUSIONES

En esta investigación se generaron elementos para evaluar las categorías propuestas por Porter en su modelo de diamante, con el fin de establecer la competitividad de las regiones en Colombia para llegar a ser seleccionadas como punto de ubicación del clúster de pasifloras en este país. Se espera que, con base en este estudio, otros investigadores puedan también aplicar la herramienta de evaluación para determinar las brechas y la capacidad competitiva de la industria en diferentes sectores.

Los criterios considerados en la evaluación pueden emplearse en la toma de decisiones en lo referente a la competitividad de las regiones, un aspecto que debe estar establecido dentro de la metodología de clústeres. Es-

tos fueron adaptados para evaluar la potencialidad frente a la estructura organizacional, pero se podrían considerar también para otras experiencias similares en sectores agrícolas diferentes.

La escala de medición puede ser considerada igualmente, con una argumentación aún más formal, como las escalas de Likert, para disminuir la subjetividad de los expertos. Sin embargo, la herramienta confirma actualmente la capacidad de la región del Huila para responder a mercados más exigentes, en comparación con otras regiones del país que producen las mismas frutas tropicales.

Este ejercicio permitió evidenciar que existen brechas que obstaculizan el desarrollo de esta cadena y, a pesar de que se evidencian esfuerzos importantes de los actores de la misma para mejorar, se aprecia que estos son aislados. Esto demuestra la necesidad de mejorar el liderazgo del Estado en la conformación de estructuras para potencializar el desarrollo regional.

REFERENCIAS

Avendaño R., B. D. (2008). Globalización y competitividad en el sector hortofrutícola: México, el gran perdedor. *El Cotidiano*, 23(147), 91-98.

- Amórtegui, L., & Carvajal, G. (2006). Propuesta de una iniciativa de Clúster. El caso de Clúster del Carbón del norte de Cundinamarca, CCNC [Archivos de economía, documento No. 314]. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/314.pdf>
- Areiza, C. (1999). Algunas reflexiones para comercializar perecederos el caso de las frutas. *Estudios gerenciales*, 15(72), 13-22.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (Eds.). (2009). *Interviewing experts*. Basingstoke - Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. Nueva York: Doubleday.
- Concejo Nacional de Pasifloras. (2012). *Acuerdo de Competitividad de la Cadena Productiva de Pasifloras en Colombia*. Bogotá, D.C.: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Corrales, S. (2007). Importancia del clúster en el desarrollo regional actual. *Frontera Norte*, 19(37), 173-201
- Clarkson, M., Clarkson, M., Fink, M., & Kraus, S. (2007). Industrial clusters as a factor for innovative drive — in regions of transformation and structural change: A comparative analysis of East Germany and Poland. *Journal for East European Management Studies*, 12(4), pp. 340-364.
- Cassiolato, J. E., & Lastres, H. M. M. (2000). Local systems of innovation in Mercosur countries. *Industry and Innovation*, 7(1), 33-53.
- Czamanski, S., & Ablas, L. A. d. Q. (1979). Identification of industrial clusters and complexes: A comparison of methods and findings. *Urban Studies*, 16(1), 61-80.
- Europe INNOVA. (22-24 de octubre de 2008). “Case studies of clustering efforts in Europe: Analysis of their potential for promoting innovation and competitiveness”. *Europe innova conference 2008*. Second Europe INNOVA conference, Lyon, France.
- Federal Ministry of Economics and Technology. (2009). *Cluster Management Excellence*. Berlin: Federal Ministry of Economics.
- Feldman, M., Francis, J., & Berco-vitz, J. (2005). Creating a cluster while building a firm: Entrepreneurs and the formation of industrial clusters. *Regional Studies*, 39(1), 129-141.
- Gil Bolívar, F. (2011). Algunos interrogantes en torno al desarrollo de los clusters. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 281-293.
- Håkanson, L. (2005). Epistemic communities and cluster dynamics:

- On the role of knowledge in industrial districts. *Industry and Innovation*, 12(4), 433-463.
- Ickis, J. C., Leguizamón, F. A., Metzger, M., & Flores, J. (2009). La agroindustria: Campo fértil para los negocios inclusivos. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 43, 107-124.
- Jacobs, D., & De Man, A.-P. (1996). Clusters, industrial policy and firm strategy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 8(4), 425-438.
- Karlsson, C. (Ed.). (2008). *Handbook of research on cluster theory*. Cheltenham - Northampton: Edward Elgar.
- Ketels, C. M. (2006). Michael porter's competitiveness framework—recent learnings and new research priorities. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6(2), 115-136.
- Ketels, C. (2007). The role of clusters in the Chemical Industry. Harvard Business School, EPCA.
- Lobo, M., & Medina, C. (2009). *Recurso genético de pasifloráceas en Colombia*. Bogotá: Sociedad Colombiana de Ciencias Hortícolas - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Colombia.
- Marshall, A. (1890/2005). *Principios de economía*. Madrid: Síntesis.
- Menzel, M.-P., & Fornahl, D. (2010). Cluster life cycles—dimensions and rationales of cluster evolution. *Industrial and Corporate Change*, 19(1), 205-238.
- McCormick, D. (2005). El futuro de los clusters y las cadenas productivas. *Semestre Económico*, 8(15), 87-102.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) (2011). Informe de la Secretaría Técnica de la Cadena de Pasifloras. Bogotá: MADR.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) (2012). Informe de la Secretaría Técnica de la Cadena de Pasifloras. Bogotá: MADR.
- Pettigrew, A. M., Thomas, H., & Whittington, R. (Eds.). (2010). *Handbook of strategy and management*. Los Ángeles - Londres - Nueva Delhi - Singapur - Washington: SAGE.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-91.
- Redman, J. M. (1994). *Understanding state economics through industries studies*. Washington: Council of Governor's Policy Advisors.
- Rodríguez, F. B., & Naranjo, J. C. (2008). La innovación tecnológica en el contexto de los clusters regionales. *Cuadernos de Administración*, 21(37), pp. 133-159.
- Rosenfeld, S. (1995). *Industrial-strength strategies: Regional business clusters and public policy*. Washington: The Aspen Institute.

- Rosenfeld, S. A. (1997). Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies*, 5(1), 3-23.
- Wroblewski, A., & Leitner, A. (2009). The delphi method: Eliciting experts' knowledge in technology foresight. En A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Eds.), *Interviewing experts* (pp. 252-274). Basingstoke - Nueva York: Palgrave Macmillan.

La dirección estratégica en la universidad pública: una investigación en las universidades tecnológicas de México

Strategic Management in Public Universities: A Research in Mexican Technological Universities

A direção estratégica na universidade pública: uma pesquisa nas universidades tecnológicas do México

Eugenio César Velázquez Santana*

Miguel Cruz Vásquez**

José Alfredo López de Cosío***

Fecha de recibido: 25 de febrero de 2014

Fecha de aprobado: 17 de septiembre de 2014

Doi:

* Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (México), Maestría en Tecnologías de la Información de el Instituto Tecnológico de Zacatepec (México), Ingeniero en Sistemas Computacionales del Instituto Tecnológico de Zacatepec (México). Profesor Investigador de la División Académica de Tecnologías de la Información de la Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos (México). Correo electrónico: cesarvelazquez@utez.edu.mx. Dirección postal: Avenida Universidad Tecnológica No. 1, Colonia Palo Escrito, Código Postal 62760, Emiliano Zapata, Morelos, México.

** Doctorado en Economía de la Universidad de las Américas Puebla UDLAP (México), Maestría en Políticas Públicas del Instituto Tecnológico Autónomo de México ITAM (México), Ingeniero Industrial Eléctrico del Instituto Tecnológico de Oaxaca (México). Profesor Investigador del Posgrado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla UPAEP (México). Correo electrónico: miguel.cruz@upaep.mx

*** Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (México), Maestría en Administración de la Empresa Industrial de la Universidad Iberoamericana campus Puebla (México), Ingeniero en Sistemas Computacionales del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey campus Monterrey (México). Profesor del Centro de Investigación y Posgrado de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (México). Correo electrónico: josealfredo.lopez@upaep.mx

Para citar este artículo: Velázquez Santana, E. C., Cruz Vásquez, M., & López de Cosío, J. A. (2015). La dirección estratégica en la universidad pública: una investigación en las universidades tecnológicas de México. *Universidad & Empresa*, 17(28), 87-104. Doi:

RESUMEN

Como sucede también en otro tipo de organizaciones, la dirección estratégica facilita a las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas la alineación de su misión, sus recursos y sus capacidades, así como de ellas —como un todo— con su entorno, para lograr el desarrollo de ventajas competitivas. Esta investigación tiene por objetivo estudiar la dirección estratégica de las Universidades Tecnológicas de México. Esto se hace a través de un análisis de la cadena de valor y de las cinco fuerzas competitivas. Este análisis permite identificar algunas mejoras que podrían beneficiar a otras instituciones de este tipo.

Palabras clave: competitividad, dirección estratégica, Instituciones de Educación Superior (IES), universidad pública.

ABSTRACT

As also happens in another type of organizations, in public Higher Education Institutions (HEI) strategic management facilitates the alignment of their mission, their resources, and their capacities, as well as of themselves—as a single whole—with their environment, in order to create competitive advantages. The purpose of this investigation is to study the strategic management of Mexican Technological Universities through an analysis of the value chain and the five competitive forces. This analysis allows to identify some improvements that could benefit other institutions of this kind.

Keywords: Competitiveness, Higher Education Institutions (HEI), public university, strategic management.

RESUMO

Como acontece também em outro tipo de organizações, a direção estratégica facilita às Instituições de Educação Superior (IES) públicas o alinhamento de sua missão, seus recursos e suas capacidades, assim como delas —como um todo— com seu entorno, para conseguir o desenvolvimento de vantagens competitivas. Esta pesquisa tem por objetivo estudar a direção estratégica das Universidades Tecnológicas do México. Isto se faz através de uma análise da cadeia de valor e das cinco forças competitivas. Esta análise permite identificar algumas melhoras que poderiam beneficiar a outras instituições deste tipo.

Palavras-chave: competitividade, direção estratégica, Instituições de Educação Superior (IES), universidade pública.

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas enfrentan en la actualidad varios factores que las obligan a plantearse nuevos modelos de gestión. Entre estos se destacan la saturación de la oferta de servicios educativos, los destacados cambios en el sector público y tener que atender a una creciente cantidad de usuarios y servirles de forma distinta, entre otros (Capriotti, 1999). Ante esto, la dirección de la institución universitaria se ve en la necesidad de gestionar adecuadamente sus recursos y capacidades y, en particular, de transformarse, a pesar de que para ella esta no sea una labor sencilla, dados los procesos administrativos que incorpora, los cuales están frecuentemente marcados por una burocracia que no siempre está a favor de los cambios (Bradshaw y Fredette, 2009).

En estos casos, aparece con fuerza la posibilidad de aplicar técnicas y herramientas propias del campo de la dirección estratégica, que es definida por Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas (2007), como el proceso por el cual una organización procura alcanzar una ventaja competitiva sustentable que le permita lograr el cambio deseado y tener éxito. Para autores como Olssen y Peters (2005), este tipo de aspectos, así como el cambio del

modelo interno de gobierno de las universidades, la adopción de técnicas empresariales de gestión, el trabajo en función del alcance de objetivos y el uso de indicadores de actividad, entre otros, responden a la importancia que ha adquirido el conocimiento como un factor esencial para la viabilidad del actual sistema económico de mercado y el destacado rol que ocupan las IES en su difusión, conservación, transformación y creación.

El propósito de este trabajo es identificar la dirección estratégica que siguen las universidades públicas, en particular las Universidades Tecnológicas (UT) de México, con base en el modelo de la cadena de valor, para un análisis interno, y el modelo de las cinco fuerzas, para uno externo. Para esto se ha obtenido información en relación con el estado de la dirección estratégica en universidades públicas de México, con el interés de generar estrategias que les permitan obtener una ventaja competitiva respecto a otras IES.

El artículo está organizado de la siguiente forma: en primera lugar, se presenta el marco teórico, el cual es útil para comprender la educación superior pública tecnológica, la dirección estratégica, los modelos de la cadena de valor y las cinco fuerzas competitivas que define Porter;

en segundo lugar, se describe la metodología aplicada en esta investigación, así como el desarrollo del análisis interno y externo y, en tercer lugar, se muestran los resultados obtenidos y se concluye haciendo una interpretación de los mismos.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

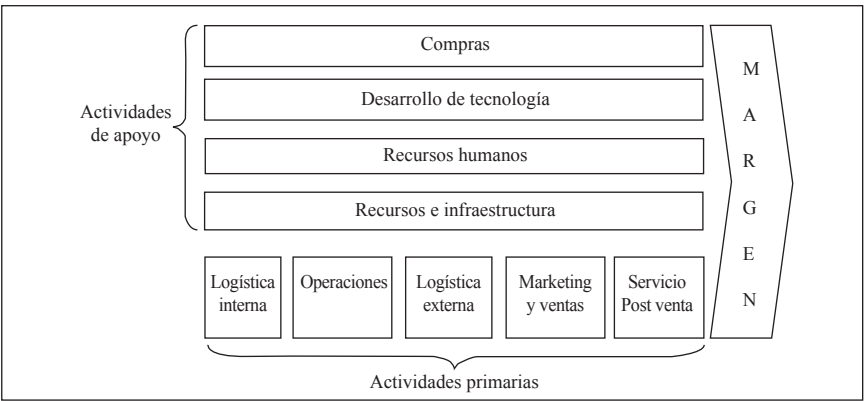
1.1. El modelo de la cadena de valor y su aplicación en la universidad pública

La cadena de valor propuesta por Porter (1985) es una herramienta que permite examinar las actividades que realiza una organización, así como la manera en la que ellas interactúan.

Esto con la finalidad de diagnosticar la creación y mantenimiento de una cierta ventaja competitiva. El análisis de la cadena de valor es una técnica que, en efecto, permite obtener ventajas competitivas para la organización a través de un análisis esencialmente interno (McCormick, 2005).

De acuerdo con Castaño (2004, p. 52), Santos (2005, p. 24) y Gumbau (2006, p. 26), las IES públicas, como otras organizaciones, cuentan también con funciones definidas para el logro de objetivos y, por lo tanto, una herramienta para identificarlas es el uso de la cadena de valor. Esta se presenta, en su versión genérica, en la figura 1.

Figura 1. Cadena de valor genérica



Fuente: traducida y modificada de la figura de Porter (1985, p. 37).

Santos (2005) sugiere que la construcción de la cadena de valor para una universidad se debe realizar en

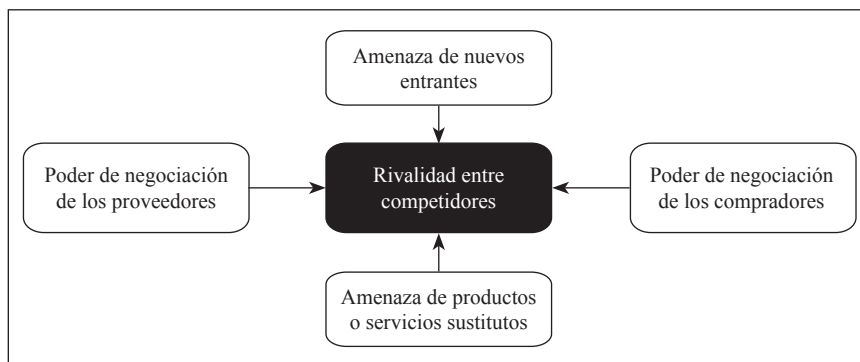
dos pasos: en primer lugar, comparar las actividades de la cadena genérica (ver figura 1) con las de la universi-

dad en estudio, esto con el fin de determinar cuáles son las que generan valor para la organización. En segundo lugar, realizar el análisis del medio tanto interno como externo de la organización para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de cada una de las actividades de la cadena a desarrollar. Así, por ejemplo, Suárez (2008) utilizó la cadena de valor para realizar un análisis interno, y se apoyó también en el método FODA, con el fin de poder mejorar la productividad académica y la gestión de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo (Perú). Para hacerlo hizo uso también de otras técnicas de planeación estratégica.

1.2. El modelo de las cinco fuerzas y su aplicación en la universidad pública

El modelo de las cinco fuerzas, propuesto por Porter (1980, 1985, 2008), se basa en que el factor determinante de la rentabilidad de una organización es el nivel de atractivo que tenga el sector. Así, las estrategias competitivas de éxito deberían basarse en la comprensión de los factores que lo determinan. Porter (2008) señala que la rentabilidad de las empresas puede explicarse mediante cinco factores, a saber: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de productos o servicios sustitutos.

Figura 2. Las cinco fuerzas competitivas



Fuente: traducida y modificada de la figura de Porter (1980, p. 4).

Con base en lo anterior, también Suárez (2008) utilizó el análisis de las cinco fuerzas competitivas para

determinar qué factores externos a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo (Perú)

tienen afectación en sus áreas competitivas. Esto le permitió generar estrategias con el fin de obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. Por otra parte, Arriagada (2012) utilizó igualmente este modelo para analizar el medio externo, a través de la valoración de cada fuerza competitiva, haciendo uso de ponderaciones. Esto le permitió determinar sus fortalezas y debilidades en relación con otras universidades.

1.3. Las universidades tecnológicas en México

Las Universidades Tecnológicas (UT) son estructuras organizativas novedosas y con un modelo educativo diferente al tradicional, el cual es gestionado por la Coordinación General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas (CGUTyP). Las UT son instituciones con un alto nivel académico. Esto las ha llevado a permanecer en el sector educativo durante casi veinticinco años (CGUTyP, 2006).

Un factor clave para que las UT sean efectivas es que sus directivos han tratado de utilizar al máximo sus recursos tecnológicos, humanos y financieros y de dirigir estratégicamente las instituciones a su cargo. Debido a esto, su orientación siempre ha sido la de contar con programas académicos pertinentes y con un alto grado de calidad en su implementa-

ción, en el proceso de formación y en el impacto de sus egresados hacia la sociedad.

1.4. La dirección estratégica en la universidad pública

Dess y Lumpkin (2003, p. 3) plantean que la dirección estratégica en general es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”. Thompson y Strickland (2004), por su parte, la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia” (p. 6).

De acuerdo con lo indicado por Álamo y García (2007), en su investigación sobre dirección estratégica en universidades españolas, esta tiene su origen moderno, por supuesto, en las experiencias desarrolladas en el ámbito empresarial (Andrews, 1991; Ansoff, Declerck, & Hayes, 1976/1991). Estas han sido utilizadas entonces como un referente por parte de las instituciones del sector público. Este ha sido, en consecuencia, un proceso de adaptación y no de adopción.

En este contexto, autores como Piñeiro et al. (2007), han propuesto un

modelo de dirección estratégica que busca mejorar el proceso de administración en las instituciones universitarias. Lo hicieron gracias a un estudio realizado en la Escuela Internacional de Educación Física y Deporte de Cuba. Estos investigadores, como otros (Martin, 1992; Tabatoni, Davies, & Barblan, 2002), remarcan la necesidad de que las universidades dediquen mayores esfuerzos en la aplicación de enfoques estratégicos que sean más adaptables, dinámicos y emprendedores que los que tradicionalmente han sido utilizados. Esto con el fin de poder detectar más abiertamente sus principales fuentes de ventaja competitiva y aprovecharlas de forma productiva.

2. METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrolló de la siguiente manera: inicialmente, se realizó una revisión documental para

profundizar en los conceptos vinculados con los temas centrales del trabajo, a saber: las UT, la dirección estratégica, la cadena de valor y las cinco fuerzas definidas por Michael Porter. Con base en lo anterior, se elaboraron cuestionarios integrados por una serie de preguntas que permitieron dar continuidad a la investigación.

Para medir cada una de las variables del estudio se utilizó una escala Likert de cinco categorías, que van del extremo negativo al positivo. Estas categorías fueron enumeradas del 1 al 5, en donde 1 significa *‘totalmente en desacuerdo’*, 2 *‘en desacuerdo’*, 3 *‘ni de acuerdo, ni en desacuerdo’*, 4 *‘de acuerdo’* y 5 *‘totalmente de acuerdo’*.

El concepto de dirección estratégica fue medido considerando cinco variables. Estas se encuentran determinadas en la tabla 1.

Tabla 1. Variables utilizadas para medir la dirección estratégica

Variable	Identificación
Misión y propósitos institucionales	A través de nueve ítems específicos, diseñados con base en la definición conceptual de Campbell y Nash (1992) y Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas (2009). Esta variable se refiere al grado en que los miembros de una organización se identifican con la razón de ser y existir de la misma, tanto en el momento actual como de cara al futuro (Guerras y Navas, 2007).

Continúa

Variable	Identificación
Recursos y capacidades	A través de seis ítems específicos diseñados con base en la definición conceptual de Grant (2002) y Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas (2009). Esta variable se refiere al grado en que los recursos tangibles o intangibles se consideran una fuente de ventaja competitiva (Grant, 2002; Lockett & Wright, 2005; Lynch & Baines, 2004).
Diseño de la estrategia	A través de cuatro ítems específicos diseñados siguiendo la definición conceptual de Pedraja Rejas (2009) y Rodríguez Ponce (2005). Esta variable se refiere al grado en que la estrategia permite alcanzar la misión y propósitos de la institución (Bueno et al., 2002; Rodríguez Ponce, 2005; Wheelen & Hunger, 2007).
Implementación de la estrategia	A través de tres ítems específicos diseñados siguiendo la definición conceptual de Rodríguez Ponce (2005), Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas (2009). Esta variable se refiere al grado en que las estrategias son implementadas en la institución (David, 2003; Dess & Lumpkin, 2003; Harrison, 2002; Johnson & Scholes, 1997).
Análisis del entorno externo	A través de cinco ítems específicos diseñados siguiendo la definición conceptual de Grant (2002) y Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas (2009). Esta variable se refiere al grado en que afectan a la institución los factores económicos, tecnológicos, sociales y gubernamentales (Grant, 2002).
Análisis del sector competitivo	A través de seis ítems específicos, los cuales fueron diseñados para este estudio con base en la definición conceptual de Porter (1980) y Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas (2009). Esta variable se refiere al grado en que la institución compite en el mercado (Grant, 2002; Guerras y Navas, 2007).

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, se llevó a cabo la elección de una IES pública, como objeto de estudio, considerando así a la Universidad Tecnológica Emiliano Zapata del Estado de Morelos (UTEZ), una UT representativa del sector educativo. Esta se destaca como una de las universidades con mejor calidad educativa del país. De hecho, recibió la distinción de parte de la Secretaría de Educación Pú-

blica y de la Asociación Nacional de Universidades Tecnológicas en 2009, así como el Premio Estatal de Calidad y Competitividad en ese mismo año. Estos reconocimientos, entre otros aspectos, la distinguen como una entidad que ha logrado un alto desempeño, un desarrollo institucional sobresaliente y una elevada calidad educativa. De hecho, esta institución ha sido premiada por

octavo año consecutivo por la Secretaría de Educación Pública como una universidad de excelencia académica.

Una vez realizado lo anterior, se revisaron los documentos del Plan Operativo Anual (POA). En este documento se incluye la definición de misión, visión, diagnóstico del sector, análisis del entorno externo, objetivos, estrategias y líneas de acción. Se analizó también el Programa Institucional de Desarrollo (PIDE), que contiene las bases sólidas de la planeación estratégica de la UTEZ a mediano plazo. En este se establecen las principales directrices institucionales y los procesos de la función, operación y gestión estratégica de calidad de las diversas unidades que conforman la estructura orgánica de la universidad.

Ambos documentos, junto con algunos otros complementos, los cuales ya incluyen el análisis FODA de la propia Universidad, fueron la base esencial para realizar el análisis de las fuerzas competitivas. Para la elaboración de la cadena de valor de la universidad se consideró la revisión documental de los planes operativos, así como una serie de entrevistas realizadas al personal encargado de cada actividad de la cadena. Finalmente, se realizaron también encuestas a directivos, jefes de departamento y

coordinadores de área. Esta contenía preguntas semiestructuradas que se consideraban necesarias para poder profundizar en los conceptos relacionados con la problemática.

3. RESULTADOS

3.1. Análisis interno utilizando la cadena de valor

El modelo de la cadena de valor, que se muestra en la tabla 2, evidencia la interrelación existente entre las actividades primarias y de apoyo (ver tabla 3) presentes en una IES. Las actividades primarias fueron seleccionadas bajo el criterio de importancia para cumplir con la visión y la misión. Se partió desde la etapa de admisión, considerada como una actividad fundamental para obtener los objetivos, y se continuó con 1) la preparación profesional, como el proceso mediante el cual se espera desarrollar las competencias laborales y profesionales en el estudiante; 2) la vinculación con la competencia laboral, considera como el enlace entre las necesidades y requisitos del campo de trabajo, y 3) la práctica de los conocimientos. Además, se consideró la investigación y el desarrollo como un factor primario, puesto que este es visto como uno de los indicadores clave en materia de avance y autonomía de un país.

Tabla 2. Actividades primarias de la cadena de valor de la UTEZ.

Actividad	Descripción
Logística interna	La UTEZ define la administración interna de todos los insumos necesarios para crear productos de calidad alineados con la estrategia general de la institución. Lo hace para que estos sean entregados a los alumnos utilizando la capacidad desarrollada por los profesores y administrativos, permitiendo diseñar planes y programas de estudio acordes a las necesidades del entorno.
Operaciones	Los productos finales de la UTEZ son las ingenierías, licencias profesionales, carreras técnicas (Técnico Superior Universitario o TSU) y diplomados. Estos se ofrecen para formar profesionales capacitados para innovar en la solución de los problemas de la sociedad, industria o Gobierno, aportando a esto características de colaboración y liderazgo. Se construye cada asignatura con sus materiales de apoyo y todos los elementos descritos en la logística interna, para que pueda ser entregada al alumno. Además, la UTEZ realiza todas las actividades y funciones que tiene a su cargo, organizándose de acuerdo con los planes establecidos y los programas de trabajo.
Logística externa	En esta actividad la UTEZ proporciona a los estudiantes inscritos el acceso a sus cursos a través del portal de la institución. Él puede obtener en este información personalizada y relevante de acuerdo con su perfil. Los portales de los estudiantes son importantes para el aprendizaje en línea, ya que contribuyen a construir una comunidad a distancia. En este portal, un alumno puede acceder a su cuenta de registro, visualizar los cursos en los que puede certificarse, tener acceso a manuales de usuario y obtener otros servicios complementarios. Finalmente, la UTEZ lleva a cabo un proceso de selección de sus mejores candidatos para que estos puedan ingresar.
Marketing y ventas	La universidad establece un compromiso al matricular y brindar otros servicios a los estudiantes inscritos en un programa en particular. El registro se considera una venta, así como los materiales de aprendizaje. El factor de ingresos de la institución se deriva de la oferta de la enseñanza, es decir que, con base en la matrícula de estudiantes inscritos se define el capital de ingresos que recibe por parte de la federación. Por lo tanto, la UTEZ prepara folletos, material publicitario y un calendario universitario, entre otras acciones, para promover la oferta educativa y generar mayor cantidad de matrículas (que representan ingresos). La entidad lleva a cabo también tareas de mantenimiento de certificaciones y evaluaciones externas. Esto con el fin de publicitarlas y lograr una mayor atracción al mercado estudiantil.
Servicios posventa	La UTEZ ofrece soporte técnico-académico en línea para los alumnos, así como el servicio de educación continua. Este permite a los egresados estar al pendiente de los cursos, diplomados, etc., que se ofertan en la UTEZ. Además, la UTEZ mantiene una estrecha relación con las empresas que albergan a los alumnos en estadía, para conocer el nivel de satisfacción de sus egresados.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Actividades de soporte de la cadena de valor de la UTEZ

Actividad	Descripción
Infraestructura	La UTEZ soporta los servicios necesarios para solventar sus necesidades gracias a su infraestructura. Cuenta con cuatro edificios de docencia, una biblioteca, un edificio de rectoría y dos talleres pesados, equipados con la más alta tecnología. Por otro lado, existe el Centro de Vinculación y Servicios Tecnológicos (CEVISET), que alberga al Centro de Desarrollo de Software (CDS) en el cual se desarrollan programas informáticos con elevados estándares de calidad, bajo la norma mexicana NMX-I-059/NYCE-2005. Además, se cuenta con el Centro de Comunicación, Aprendizaje y Desarrollo del Conocimiento (CECADEC). Este alberga laboratorios y centros de certificación en tecnologías como redes y voz sobre IP, entre otros.
Recursos humanos	Existe también el área de recursos humanos, encargada de realizar el proceso de búsqueda y contratación de los profesores y otro personal requerido, considerando el perfil adecuado. Para obtener información sobre posibles candidatos existe el sitio “Bolsa de empleos UTEZ”. Desde esta se invita a los exalumnos a subir y mantener su currículo actualizado. Además, se cuenta con la educación continua que permite el entrenamiento y desarrollo de los profesores y administrativos.
Tecnología	La UTEZ incluye en este rubro el manejo y desarrollo del conocimiento, mejores prácticas, experiencia previa, procedimientos, investigación y selección de mejores herramientas tecnológicas y colaborativas. También hace uso de sistemas informáticos especializados, como herramientas colaborativas, para gestionar actividades como la docencia, el deporte, la estadía y otras labores básicas.
Compras	La universidad se abastece por medio de proveedores internos y externos e insumos como datos, documentos, esquemas de formación, memoria documental, profesores, inteligencia corporativa, modelo pedagógico, instalaciones físicas y equipamiento tecnológico, entre otros.

Fuente: elaboración propia.

3.2. Análisis externo a través de las cinco fuerzas

Relacionando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con los estudiantes como compradores de servicios educativos (clientes), quienes difícilmente pueden cambiar de escuela dado el alto costo económico en transporte (si tienen que trasladarse), nuevo material, colegiaturas (si

es privada), el cambio de círculo social y la revalidación en su retícula académica, entre otros. Esta fuerza de negociación es considerada como BAJA. Su poder reside en el hecho de que el estudiante elige a qué tipo de IES se inscribe.

Por otra parte, la UTEZ, como institución pública, no tiene proveedores cuyo poder afecte al servicio

educativo. Esto dado que el carácter de este producto es intangible y no depende de materias primas que condicionan su valor final. La Secretaría de Educación Pública (SEP) es quien gestiona el desarrollo del sector educativo sostenido con fondos públicos. Esta controla además todo el sector educativo, ya sea público o privado. De hecho, la SEP supervisa y da el visto bueno para que los centros educativos puedan ejercer su función. Su carácter no es competitivo, sino cooperativo, pues su interés es el bien del usuario final.

La universidad tiene como proveedores el servicio de limpieza, la cafetería, el mantenimiento de instalaciones eléctricas y reparaciones en general, pues estos son servicios externos por los que la UTEZ paga de su presupuesto anual. Estos proveedores tienen un poder muy BAJO respecto a la universidad. Aun siendo importante el servicio que prestan, la capacidad de ser sustituidos por otros iguales es muy ALTA.

En la actualidad, el estado de Morelos vive un incremento de la demanda educativa propiciado por la reactivación de la economía y una mejor marcha del sector empresarial. El incremento de la demanda supone nuevas oportunidades para aquellos competidores que quieren entrar por primera vez al sector educativo. Las

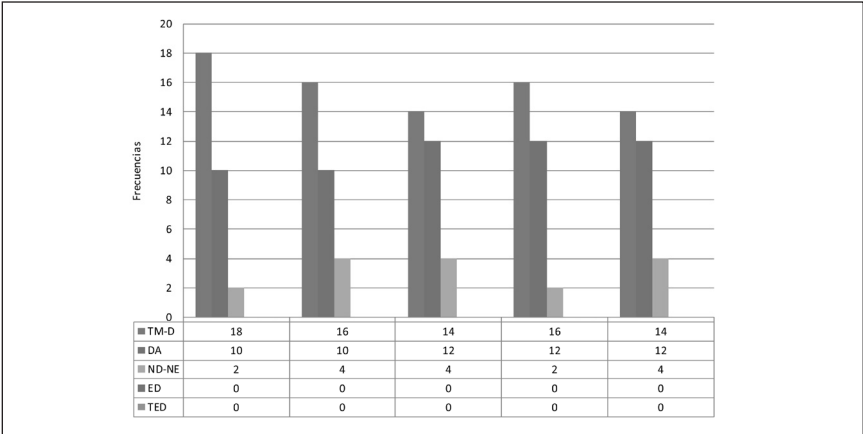
barreras de entrada para los centros educativos privados es ALTA. Esto debido a los costos de inversión en el inmueble, el profesorado y las cuotas exigidas para su instalación. Por esto, la incursión de algún nuevo centro educativo privado en Morelos no alteraría significativamente la intensidad competitiva en el sector público, pues la forma de competir en este contexto es diferente.

La principal barrera de entrada para todos los centros educativos públicos es la política gubernamental, que depende de la Secretaría de Educación del Estado, de sus criterios y presupuestos. Actualmente, se identifica como producto sustituto el método autoinstruccional. Sin embargo, en cualquier momento podrían surgir otros, dada la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y los diferentes enfoques que las nuevas generaciones puedan dar al Internet. Por esta razón, esta amenaza se considera MEDIA.

3.3. Resultados obtenidos de la encuesta sobre dirección estratégica

A continuación, se presentan los resultados más sobresalientes de las encuestas aplicadas al personal responsable de la planeación estratégica de la UTEZ.

Figura 3. Histograma de análisis del entorno general

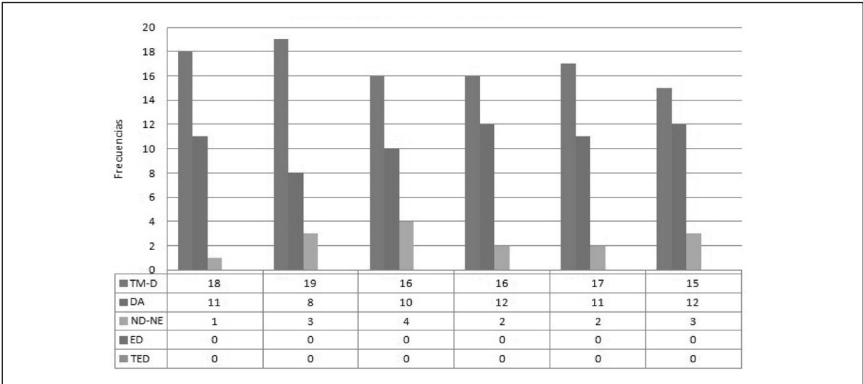


Fuente: elaboración propia.

En la figura 3 se puede apreciar que de los 150 reactivos recibidos para este rubro, se encontró que 78 corresponden a que los actores están *totalmente de acuerdo* (TM-D) en que el análisis del entorno general está plenamente orientado a conocer los factores que rodean a la univer-

sidad, tanto políticos, como sociales, económicos, culturales y tecnológicos. Estos representan el 52% del total de reactivos. Cabe señalar que tan solo 16 estuvieron presentes en el criterio de *ni de acuerdo, ni en desacuerdo* (ND-NE), lo que representa solo el 10,66% del total.

Figura 4. Histograma del análisis del entorno competitivo

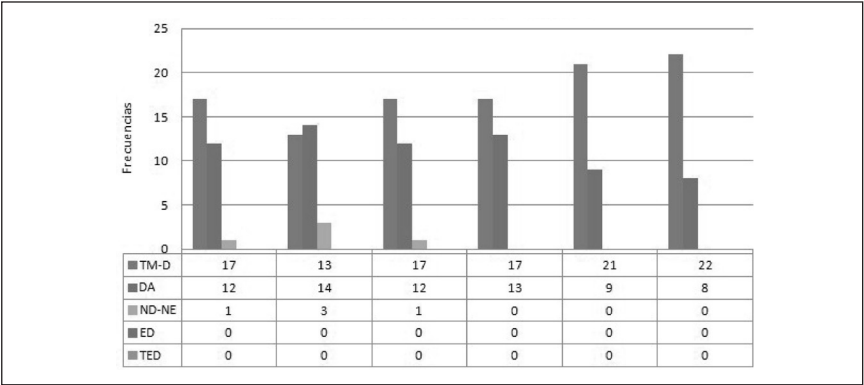


Fuente: elaboración propia.

En la figura 4 se puede apreciar que de los 180 reactivos recibidos para este rubro, se encontró que 101 corresponden a que los actores están *totalmente de acuerdo* (TM-D) en que el análisis del entorno competitivo está enfocado en conocer los factores que influyen en la universidad, como la competencia, la rivalidad

entre universidades del mismo tipo, la sustitución de sus servicios y el poder de negociación de los compradores. Cabe señalar que tan solo 15 reactivos estuvieron presentes en el criterio de *ni de acuerdo, ni en desacuerdo* (ND-NE), lo que representa solo el 8,33% del total.

Figura 5. Histograma del análisis de recursos y capacidades



Fuente: elaboración propia.

Por último, en la figura 5, se puede apreciar que de los 180 reactivos recibidos para este rubro, se encontró que 107 corresponden a que los actores están *totalmente de acuerdo* (TM-D) en que el análisis de los recursos y capacidades está orientado a conocer los factores que influyen para mantener el talento humano en la universidad, con el fin de obtener ventaja competitiva a través de ellos. Estos reactivos representan el 59,44% del total. Cabe señalar que tan solo 5 reactivos estuvieron pre-

sentes en el criterio de *ni de acuerdo, ni en desacuerdo* (ND-NE), lo que representa solo el 2,77% del total. Con base en las gráficas anteriores, se puede deducir que la dirección estratégica en la UTEZ, en efecto, está siendo adoptada como una forma de trabajo cotidiana.

CONCLUSIONES

En esta investigación, se pudo constatar que la UTEZ tiene definidas las actividades primarias y de soporte de

la cadena de valor. Además, fue posible identificar los factores externos que pueden afectar el desarrollo de las estrategias de la institución. Con la información analizada se detectaron áreas de oportunidad que podrían ser desarrolladas para mejorar la tarea de formación con servicios complementarios. Se descubrieron también las principales debilidades y amenazas, las cuales se pueden atacar con las estrategias resultantes que fueron propuestas a partir del análisis FODA.

La UTEZ debería pronosticar la demanda esperada para disponer de los elementos tecnológicos, recursos e insumos necesarios con el fin de optimizar cada punto de su cadena de valor y asegurar un servicio que proporcione calidad y satisfacción a los alumnos a lo largo de su interacción con la institución.

Para que la institución mantenga su ventaja competitiva es necesario que fortalezca más sus relaciones con universidades extranjeras, utilizar la subcontratación en actividades secundarias, ampliar su mercado y mejorar la satisfacción de sus clientes mediante innovaciones continuas. La información recabada de las encuestas ayudó a consolidar el análisis FODA, así como a determinar la estructura de la cadena de valor y rea-

lizar el análisis de las cinco fuerzas competitivas. Las encuestas son el reflejo de la apreciación que tiene el personal sobre la forma distinta en cómo se está dirigiendo a la universidad, es decir, a través del uso de técnicas y herramientas propias de la dirección estratégica.

Se puede concluir este trabajo afirmando que la UTEZ se está profesionalizando cada vez más, haciendo uso de modernas técnicas de administración y dirección de organizaciones. Estas le permiten conocerse mejor y comprender de una manera más amplia su entorno y a las organizaciones tanto públicas como privadas con las que compete.

Con la investigación que aquí se presenta, se pretende servir de guía a instituciones que aún no hayan emprendido su proceso de dirección estratégica y a aquellas que en su primera aproximación se acercaron tímidamente a esta técnica de dirección, pero no profundizaron en su utilización ni avanzaron significativamente en su aplicación. Finalmente, los resultados de la utilización de herramientas como la dirección estratégica no pueden observarse a corto plazo, esto a pesar de que la satisfacción con su aplicación pueda llegar a valorarse tan pronto como el primer año después de su implementación.

REFERENCIAS

- Álamo, F., & García, M. (2007). El proceso estratégico en el sector público: Análisis en el contexto de las universidades españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 113-129.
- Andrews, K. R. (1991). El concepto de estrategia corporativa. En H. Mintzberg & J. B. Quinn (Eds.), *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (2a ed., pp. 51-60). México: Prentice Hall.
- Ansoff, H. I., Declerck, R. P., & Hayes, R. L. (1976/1991). De la planeación estratégica a la administración estratégica. En H. I. Ansoff, R. P. Declerck & R. L. Hayes (Eds.), *El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración* (pp. 49-91). México: Trillas.
- Arriagada, M. (2012). *Plan de negocios para la fundación Daniela Aspillaga*. Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, tesis de maestría inédita, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Bueno, E., Morcillo, P., Rodríguez, J., Luque, M., Cervera, M. & Rodríguez, O. (2002). *Indicadores de capital intelectual aplicados a la actividad investigadora y de gestión del conocimiento en las universidades y centros públicos de investigación de Madrid*. Madrid: Dirección General de Investigación, Consejería de Educación, Comunidad de Madrid.
- Bradshaw, P., & Fredette, C. (2009). Academic governance of universities reflections of a senate chair on moving from theory to practice and back. *Journal of Management Inquiry*, 18(2), 123-133.
- Campbell, A., & Nash, L. (1992). *A sense of mission: Defining direction for the large corporation*. Reading: Addison-Wesley.
- Castaño, N. (2004). Universidad-Empresa la oportunidad que tiene Colombia para innovar en tecnologías de la información. Ingeniería de Sistemas. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Capriotti, P. (1999). *Planeación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Coordinación General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas (CGUTyP) (2006). *15 años, 1991-2006. Universidades Tecnológicas. Impulsando el desarrollo de México* [Libro conmemorativo]. México: CGUT-SEP.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.
- Grant, R. (2002). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techni-*

- ques, applications. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Guerras, M., & Navas, J. (2007). *La dirección estratégica: teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas.
- Gumbau, J. (2006). Hacia la universidad orientada a los servicios: una perspectiva sistémica de cambio permanente por la innovación tecnológica. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 3(1), 21-43.
- Harrison, S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Internacional Thomson Editores
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- Lockett, A., & Wright, M. (2005). Resources, capabilities, risk capital and the creation of university spinout companies. *Research policy*, 34(7), 1043-1057.
- Lynch, R., & Baines, P. (2004). Strategy development in UK higher education: Towards resource-based competitive advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 2, 172-187.
- Martin, M. (1992). *Strategic management in Western European universities*. París: International Institute for Educational Planning.
- McCormick, D. (2005). El futuro de los clusters y las cadenas productivas. *Semestre económico*, 8(15), 87-102.
- Olssen, M., & Peters, M. (2005). Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: From the free market to knowledge capitalism. *Journal of Education Policy*, 20(3), 313-345.
- Piñeiro, N., Calderón, P., Celestrín, R., García, G., Lamas, L., Fornaris, L., & Borroto, O. (2007). Dirección estratégica: Experiencia de la escuela internacional de educación física y deporte. La Habana: Universidad de la Habana.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Rodríguez Ponce, E. (2005). *La toma de decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. Un estudio empírico en Chile y España*. Santiago de Chile: Editorial Andros.
- Rodríguez Ponce, E., & Pedraja Rejas, L. (2007). Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. *Revista Interciencia*, 32, 593-600.
- Rodríguez Ponce, E., & Pedraja Rejas, L. (2009). Dirección estratégica en universidades: un estudio

- empírico en instituciones de Iberoamérica. *Revista Interciencia*, 34(6), 413-418.
- Santos, J. (2005). *Análisis y planeamiento de la cadena de valor general de la Universidad de la Sabana*. Ingeniería Industrial, trabajo de grado inédito, Universidad de la Sabana, Chía, Colombia.
- Suárez, C. (2008). *Implementación de un cuadro de mando integral y su influencia en la productividad de la escuela de postgrado de la universidad nacional de Trujillo*. Magíster en Ingeniería, tesis de maestría inédita, Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.
- Tabatoni, P., Davies, J., & Barblan, A. (2002). *Strategic management and universities' institutional development*. Genève: European University Association.
- Thompson, A. y Strickland, J. (2004). *Strategic management: Concepts and cases*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Wheelen, L. & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Education.

Clima organizacional: una investigación en la Institución Prestadora de Servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales

Organizational Climate: A Research in the Health Services Provider Institution (IPS) of the Universidad Autónoma de Manizales

Clima organizacional: uma pesquisa na Instituição Prestadora de Serviços de saúde (IPS) da Universidade Autônoma de Manizales

Cristhian Naranjo Herrera*
Alba Lucía Paz Delgado**
Sandra Milena Marín Betancur***

Fecha de recibido: 30 de julio de 2014

Fecha de aprobado: 28 de noviembre de 2014

Doi:

* Doctor en Administración de Empresas y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Málaga (España), Magíster en Administración del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (México) y la Universidad Nacional Autónoma de Bucaramanga (Colombia), Especialista en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de Manizales (Colombia), Abogado de la Universidad de Caldas (Manizales, Colombia). Profesor asociado y director del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma de Manizales (Colombia). Correo electrónico: cnaranjo@autonomia.edu.co

** Magíster en Administración de Negocios, Especialista en Investigación y Docencia Universitaria y Especialista en Auditoría en Salud de la Universidad Autónoma de Manizales (Colombia), Odontóloga del Colegio Universitario Colombiano. Correo electrónico: balupa@autonomia.edu.co

*** Magíster en Administración de Negocios, Especialista en Gerencia para Profesionales de la Salud y Fisioterapeuta de la Universidad Autónoma de Manizales (Colombia). Correo electrónico: smarin@autonomia.edu.co

Para citar este artículo: Naranjo Herrera, C., Paz Delgado, A. L., & Marín Betancur, S. M. (2015). Clima organizacional: una investigación en la institución prestadora de servicios de salud (IPS) de la universidad autónoma de Manizales. *Universidad & Empresa*, 17(28), 105-126. Doi:

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar procesos de intervención del clima organizacional en la Institución prestadora de servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales. Para esto se realiza un estudio descriptivo, transversal y observacional. El universo consta de los 84 trabajadores activos en la IPS. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) para medir clima organizacional. Se concluye que el clima organizacional en la IPS de la Universidad Autónoma es poco satisfactorio. La variable de liderazgo fue la que mejor calificación obtuvo. Las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional. No existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales. No se reconoce el buen desempeño. Existen oportunidades de mejora en cuanto a la percepción respecto a los líderes. Existe también una percepción poco satisfactoria del clima organizacional, especialmente en el servicio de odontología. **Palabras clave:** clima organizacional, Instituciones Prestadoras de Servicios de salud (IPS), liderazgo, procesos de intervención, Universidad Autónoma de Manizales.

ABSTRACT

The aim of this research is to determine intervention processes of the organizational climate in the Health Services Provider Institution (IPS) of the Universidad Autónoma de Manizales. For the purpose, a descriptive, transverse, and observational study was carried out. The universe of the study was composed by the 84 active workers in the IPS. The measuring instrument proposed by the Pan American Health Organization (PHO) to measure organizational climate was used. The main conclusion is that the organizational climate in the IPS of the university is not very satisfactory. The variable of leadership earned the best score. The authorities do not contribute to personal and professional realization. There is no compensation for the authorities to their work activities. Good performance is not recognized. There are opportunities for improvement concerning the perception about the leaders. There is also a somewhat unsatisfactory perception of the organizational climate, especially in the dental service. **Keywords:** Health Services Providers Institutions (IPS), intervention processes, leadership, organizational climate, Universidad Autónoma de Manizales.

RESUMO

O Objetivo desta pesquisa é determinar processos de intervenção do clima organizacional na Instituição Prestadora de Serviços de Saúde (IPS) da Universidade Autônoma de Manizales. Para isto realiza-se um estudo descritivo, transversal e observacional. O universo consta dos 84 trabalhadores ativos na IPS. Utilizou-se o instrumento de medição proposto pela Organização Pan-americana da Saúde (OPS) para medir clima organizacional. Conclui-se que o

clima organizacional na IPS da Universidade Autônoma é pouco satisfatório. A variável de liderança foi a que melhor qualificação obteve. As autoridades não contribuem na realização pessoais e profissional. Não existe retribuição por parte das autoridades às suas atividades laborais. Não se reconhece o bom desempenho. Existem oportunidades de melhora em quanto à percepção respeito aos líderes. Existe também uma percepção pouco satisfatória do clima organizacional, especialmente no serviço de odontologia.

Palavras-chave: clima organizacional, Instituições Prestadoras de Serviços de saúde (IPS), liderança, processos de intervenção, Universidade Autônoma de Manizales.

INTRODUCCIÓN

Diferentes autores han realizado estudios relacionados con el clima organizacional. Estos han demostrado la existencia de una relación cercana entre el factor humano y la organización. La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla, en lo fundamental, a partir del trabajo de Lewin, Lippitt y White (1939). En este se explica que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende únicamente de sus características personales, sino también de la forma en la que este percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Desde ese momento, varios autores han planteado sus posturas, desarrollando y dando soporte a múltiples ideas y enfoques. Autores como Litwining y Stringer (1968), Schneider y Hall (1975) y Schneider y Snyder (1975), por ejemplo, han indicado que la percepción es el ingrediente crítico del clima organizacional. Con sus trabajos han dejado en evidencia,

además, la importancia del individuo en este fenómeno, pues este, finalmente, es quien genera las percepciones que marcan las interacciones que este lleva a cabo en el contexto organizacional.

Por otro lado, Moran y Volkwein (1992 citados en Santana & Araujo, 2007, p. 312), presentan un esquema conceptual para delimitar las distintas definiciones aportadas al clima organizacional. Estos autores proponen cuatro perspectivas, a saber:

1. Estructural: plantea que el clima es una manifestación de la estructura de la organización independiente de las percepciones de los individuos.
2. Perceptual: afirma que la base para la formación del clima es el individuo.
3. Interactiva: se concentra en la interacción de los individuos y en sus respuestas, dadas las situaciones objetivas y compartidas presentes en la organización.
4. Cultural: sostiene que el clima se crea por un grupo de interaccio-

nes individuales que comparten un marco común de referencia.

De acuerdo con múltiples autores (ver Toro Álvarez, 2001, pp. 22, 26, 34), el clima organizacional puede ser entendido como el conjunto de percepciones compartidas que las personas forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa. En este sentido, el clima organizacional es una realidad que rodea a las personas en su ambiente laboral. Alrededor de esta se forman percepciones que alimentan los juicios. Estos, a su vez, permiten decidir, actuar o reaccionar frente a lo vivido laboralmente.

Aunque algunos investigadores definen el clima como, por ejemplo, el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, desarrollado con base en las percepciones colectivas de los individuos que viven y laboran en dicho entorno, que influyen en su comportamiento (ver Soberanes Rivas & De la Fuente Islas, 2009, p. 123), autores como Dessler (1982) han identificado, incluso hace más de tres décadas, una situación que aún persiste: la inexistencia de un consenso en las definiciones propuestas.

Una definición de amplia difusión, sin embargo, es la provista por la OPS

y la OMS (Organización Mundial de la Salud). Esta identifica el clima organizacional como el “conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros” (Marín, Melgar, & Castaño, 1989, p. 92). De acuerdo con esto, este fenómeno se trata de una expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la que participa. El concepto es multidimensional e incorpora esferas relativas a la estructura, las reglas, los procesos, las relaciones interpersonales y la manera en la que las metas son alcanzadas por la organización (Gómez Rada, 2004, p. 99).

Para efectos del presente estudio, y de acuerdo con los anteriores autores, se toma posición frente a la definición del clima organizacional. Este es entendido como la percepción que tienen los individuos de la organización para la cual trabajan y la opinión que se han formado de ella en aspectos como el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación, las recompensas y la retribución, entre otros, así como la manera en la que estos aspectos ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de las personas.

Tabla 1. Definiciones de clima organizacional

Autor(es)	Conceptualización
Cornell (1955)	Son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima organizacional. Solo a partir de estas se pueden conocer y determinar las características del mismo.
Argyris (1957)	Enfatiza en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización. Esto permite aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.
Sells (1960)	Afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que esta influencia depende de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.
Atkinson (1964)	Crea un modelo con el cual explica la ‘motivación promovida’, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación. Todos elementos moldeadores del clima organizacional.
Pace (1968)	Entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas en relación con la calidad del ambiente interno de la institución. Este es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971)	Describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medioambiente. Consideran las percepciones individuales como elementos críticos del clima. Este, en cuanto tal, es pensado como una variable situacional o un efecto principal.
Dubra (1974)	Postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones, pero que cada una tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor, el clima es la sensación, la personalidad y el carácter del ambiente interno de la organización.
Gibson (1984)	Sintetizan el concepto vinculándolo con las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos presentes en una organización.

Continúa

Pritchard y Karasick (1972)	Lo definen como la cualidad del ambiente interno de una organización que resulta del comportamiento de los miembros y que sirve para interpretar situaciones y orientar sus actividades. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran. Está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.
Helle-Riegel y Slocum (1974)	Lo refieren como el conjunto de las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Reichers y Schneider (1990)	Teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales, afirma que el comportamiento y las reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que, pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas.

Fuente: elaboración propia.

Una vez analizados los anteriores planteamientos, conviene mencionar que según Marín y Castaño (1989, pp. 135-148) la OPS, con el fin de mejorar los servicios de salud, implementa un programa subregional de desarrollo de la capacidad gerencial de los sistemas de salud. En este recupera metodologías y herramientas a través de diferentes teorías administrativas que, si bien se aplican de manera muy general a diferentes tipos de organización, fueron adaptadas por esta institución para conformar un modelo de análisis y de desarrollo organizacional que se ajuste específicamente a las unidades de salud.

Con base en esto, la OPS/OMS (1998) ha propuesto una teoría propia, sustentada en la dinámica organizacio-

nal de las instituciones de salud, la que ha denominado ‘teoría de la organización de los sistemas de salud’. Esta incorpora dos ejes importantes, a saber:

- Desarrollo institucional (organizacional).
- Gestión y capacidad gerencial.

La primera se relaciona con toda aquella intervención que impulse los cambios planeados para el desarrollo de la institución. La segunda toma su importancia dentro de esta teoría tanto en lo concerniente a la función y la capacidad gerencial para la toma de decisiones, como en la identificación de necesidades de cambio y la introducción de este en la organización.

En función de esto, es posible diseñar un modelo de análisis de la organización que permita diagnosticar problemas en diferentes dimensiones de la organización. El modelo analítico, propuesto por la OPS, con base en esta teoría, comprende cuatro áreas críticas: 1) ambiente, 2) estructura, 3) funcionamiento y 4) clima organizacional.

La cuarta área crítica toma gran importancia en esta investigación, pues en ella se pretende, justamente, evaluar esta variable en la Institución Prestadora de Servicios de salud de la Universidad Autónoma de Manizales (IPS-UAM). En el análisis del clima organizacional se considera la dimensión psicosocial de la institución, ya que esta considera asuntos relacionados con cuestiones psicológicas y sociales, a través de la identificación de los estilos de liderazgo, la interpretación de factores y niveles de motivación y de satisfacción personal, la calificación de los esquemas de reciprocidad y la identificación de los mecanismos de participación en los procesos grupales de la entidad.

En este marco, la OPS propone áreas críticas y variables para el análisis del clima organizacional. Propone igualmente un instrumento que abarca las dimensiones que permiten no solo la evaluación del clima organizacional, sino también del alcance de

algunos de los objetivos y políticas establecidos, al considerar que estos aspectos se encuentran relacionados con el fomento de un buen o mal clima en la institución.

El análisis se realiza a través de una evaluación que permite identificar las percepciones individuales y grupales acerca de la organización. Se considera que estas inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas. El instrumento se elaboró con base en las necesidades y características particulares de las unidades de salud y fue diseñado por un organismo de reconocido prestigio internacional, por lo que se considera una buena herramienta metodológica para esta investigación. Por tal razón, a pesar de existir múltiples cuestionarios que permiten estudiar el fenómeno de interés, tal y como se mencionó anteriormente, el cuestionario de la OPS se privilegió, por las razones ya indicadas y por el hecho de que este ha sido probado y validado en diversas instituciones de salud.

A continuación, en la tabla 2, se exponen los elementos esenciales de la herramienta de análisis de clima organizacional propuesta por la OPS. Esta se compone de cuatro grandes dimensiones de evaluación cada una de las cuales, a su vez, se subdivide en cuatro variables.

Tabla 2. Componentes de la herramienta de análisis de clima organizacional de la OPS

Dimensión	Definición	Variables
Liderazgo	Influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados. Esto gracias a la habilidad de orientar y convencer a otros individuos para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas.	• Dirección: proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo. Establece los objetivos perseguidos e identifica las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo. • Estimulo de la excelencia: pone énfasis en el mejoramiento constante mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos. Promueve y asume la responsabilidad en la calidad de los productos esperados y el impacto efectivo de la actividad institucional. • Estimulo al trabajo en equipo: busca el logro de objetivos comunes, así como conocer y compartir hacia dónde se pretende llegar. • Solución de conflictos: considera las diferencias de percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad. El grupo debe confrontar estas dificultades para resolverlas.
Motivación	Conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.	• Realización personal: se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el que la persona aplica sus habilidades. • Reconocimiento de la aportación: cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada individuo en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos. Posee un alto potencial motivador, pues satisface las necesidades de realce del ego. • Responsabilidad: capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos. • Adecuación de las condiciones de trabajo: las condiciones ambientales, físicas y psicosociales en que se realizan las labores, así como la calidad y cantidad de los recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas debe ser congruente con la naturaleza del trabajo.
Reciprocidad	Establecimiento de una relación mutua, de dar y recibir, entre el individuo y la organización.	• Aplicación del trabajo: las personas deben sentir la necesidad de responder mediante su trabajo, de forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea. • Cuidado del patrimonio institucional: cuidado que los funcionarios exhiben respecto a los bienes o las cosas materiales de la institución, así como el fortalecimiento y la defensa del prestigio y los valores propios de la imagen institucional. • Retribución: la organización tiene que optimizar los contenidos retributivos de las relaciones laborales en beneficio de sus empleados. Esto para contribuir a su realización personal y el desarrollo social. • Equidad: acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad, en lo relativo al trabajo y los beneficios.

Participación	Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos.	• Compromiso por la productividad: se da en la medida en que cada individuo y unidad de la organización, realiza con óptima eficacia y eficiencia el servicio que le corresponde. Esto mediante el cumplimiento de las funciones individuales y de las reparticiones, conforme a estándares de calidad y cantidad preestablecidos. • Compatibilidad de intereses: integrar diversidad de componentes en una sola dirección y cumplir los objetivos institucionales. • Intercambio de información: la existencia del flujo de información entre los grupos es fundamental para el desarrollo de metas comunes. • Involucramiento en el cambio: los organismos se encuentran en constante movimiento y el hombre no puede quedarse atrás. Este debe adoptar una postura y una actitud que se comprometa con el cambio, lo oriente y promueva, para un buen desarrollo de la organización.
---------------	---	--

Fuente: elaboración propia con base en (OPS /OMS, 1998).

Teniendo en cuenta 1) las razones arriba mencionadas, 2) la fundamentación de la herramienta en múltiples estudios de clima organizacional desarrollados en entidades de salud a nivel internacional y 3) el hecho de que la IPS-UAM es justamente una institución prestadora de servicios de salud, esta investigación toma como referente el cuestionario validado por la OPS, considerando sus cuatro dimensiones y sus dieciséis variables.

1. METODOLOGÍA

Por un lado, el enfoque de la investigación es empírico-analítico, pues busca, a partir de la teoría, abordar y explicar el comportamiento de un fenómeno (clima organizacional de IPS-UAM); por el otro, es descriptivo y transversal: descriptivo, ya que busca caracterizar las dimensiones

del clima organizacional que propone la OPS (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación) e identificar las dimensiones a intervenir, y transversal, puesto que se aplica en un solo corte de tiempo a los sujetos de estudio. El universo está conformado por todos los empleados que hacen parte de la IPS-UAM y que tienen un contrato vigente al momento de realización de la presente investigación.

La población está constituida como se muestra en la tabla 3:

Tabla 3. Caracterización de la población de estudio

Servicio	Cantidad
Servicio de fisioterapia	12
Servicios de terapia de apoyo	5

Continúa

Servicio de fisioterapia	1
Servicio de odontología	66
Total	84

Fuente: elaboración propia.

La población consta de auxiliares administrativos, profesionales en fonología, audiología, sicología, terapia ocupacional, nutrición y dietética, fisioterapeutas, odontólogos, personal en entrenamiento, personal de servicios generales y auxiliares con formación para el trabajo en salud oral. El análisis del clima organizacional se realiza a través del cuestionario propuesto por la OPS. Esta es una prueba proyectiva que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la IPS que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas.

El cuestionario de la OPS para el análisis del clima organizacional está diseñado con base en un conjunto de ochenta reflexiones con preguntas cerradas. Estas contienen dos opciones de respuesta dicotómicas (falso o verdadero), las cuales están distribuidas aleatoriamente y son diligenciadas confidencialmente por los empleados, emitiendo juicios que perciben la realidad y caracterizan a la institución.

El instrumento trabaja con cuatro dimensiones (liderazgo, motivación,

reciprocidad o compromiso y participación). A cada dimensión le corresponden cuatro categorías. A su vez, cada categoría está compuesta por cinco preguntas, por lo que, finalmente, cada área contiene veinte preguntas.

El diagnóstico se realiza por medio de la interpretación del conjunto de percepciones de las personas sobre las variables relacionadas anteriormente. Se utiliza un listado de expresiones, afirmaciones o reflexiones y una hoja de respuestas, con la cual los miembros de la organización seleccionan aquellas que, a su juicio, reflejan los diversos atributos del clima, bien sea a nivel de su unidad de trabajo o de la organización como un todo. Al relacionar las reflexiones con las variables expuestas para cada una de las áreas de análisis, es posible interpretar las percepciones que los empleados tienen del clima organizacional. Si los juicios que estos emiten sobre estas reflexiones coinciden con la calificación de verdadero (v) o falso (f) que se indica, el clima de la organización coincide con el parámetro de la normalidad. En la medida que las respuestas se desvían de la calificación estándar, el clima está deteriorado.

Para evaluar la puntuación obtenida, las preguntas tienen una precodificación. A cada respuesta que coincide

con el estándar se le asigna el valor de uno (1), a las que no un valor de cero (0). Los promedios obtenidos en estos subconjuntos de respuestas se suman para obtener el valor de cada variable. El resultado de cada categoría será de cinco o menos. Teniendo en cuenta que el mayor de los resultados de cada variable es de cinco puntos, se asume como nivel aceptable el valor medio de tres. Cuando los valores se encuentran por debajo de este número se considera que el clima no es satisfactorio.

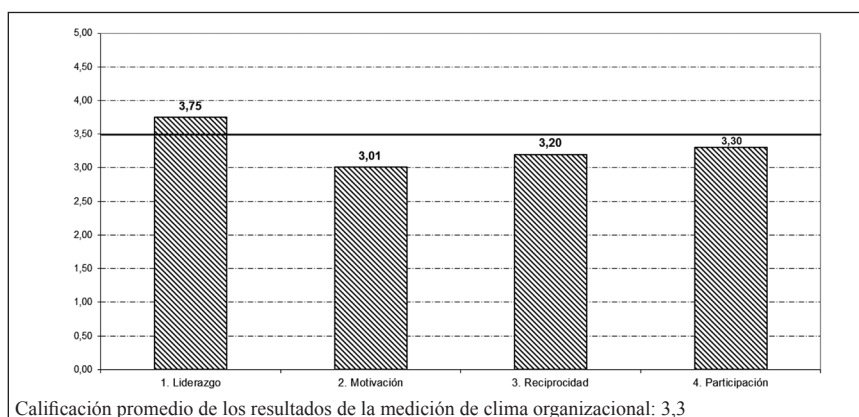
2. RESULTADOS

Como se observa en el siguiente gráfico el clima organizacional de la IPS-UAM es percibido como poco satisfactorio, obteniendo un promedio de calificación de las cuatro dimensiones de 3,3. Se observa que la

motivación es la variable más crítica y que la mejor percibida es el liderazgo (figura 1). Sin embargo, cabe resaltar que tanto la participación como la reciprocidad muestran valores bajos. Se encontró que el grupo docente del servicio de odontología fue el más insatisfecho.

Lo anterior es contrario a los resultados del estudio de Piña Loyola (2009) en el Policlínico de Cienfuegos, en donde se concluyó que los profesores eran quienes tenían la mejor percepción del clima organizacional del personal estudiado. La encuesta utilizada como base para identificar el capital estructural en la UAM®, cuenta con tres dimensiones (medidas a través de 27 indicadores): cultura organizacional, tecnología y procesos e investigación, desarrollo e innovación.

Figura 1. Medición del clima organizacional - resultados por áreas



Fuente: elaboración propia.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en función de las cuatro dimensiones del modelo utilizado (de la OPS):

2.1. Resultados en función de las cuatro dimensiones consideradas

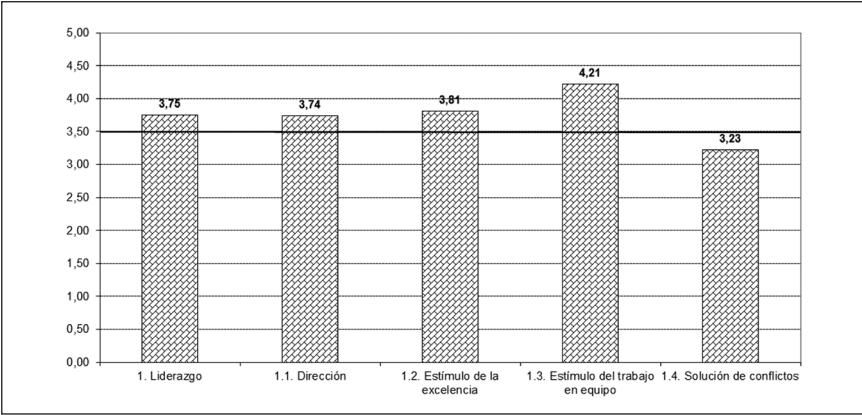
2.1.1. Liderazgo

De acuerdo a la OPS (1998), el liderazgo es entendido como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en

la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados. Esto gracias a la habilidad de orientar y convencer a otros individuos para ejecutar con entusiasmo las actividades asignadas (ver tabla 2).

Para el análisis en la IPS se abordaron los indicadores de dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos. En la IPS-UAM el liderazgo es percibido como poco satisfactorio (figura 2).

Figura 2. Resultados de la dimensión de liderazgo



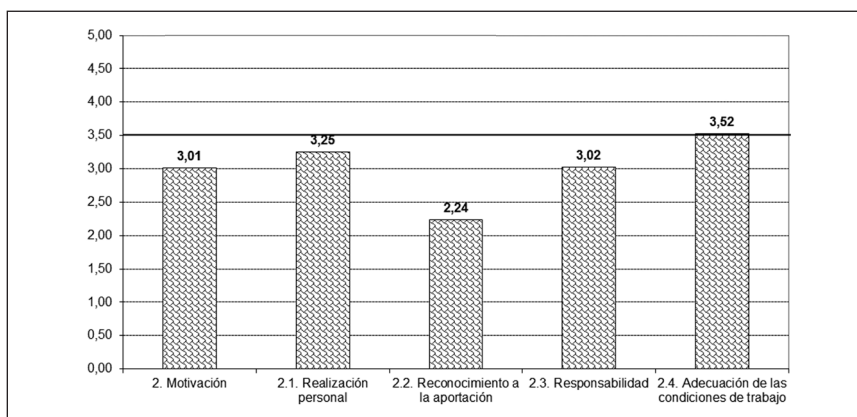
Fuente: elaboración propia.

2.1.2. Motivación

La motivación es entendida como el Conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes (OPS, 1998) (ver tabla 2). Esta di-

mensión es medida a través de la realización personal, el reconocimiento a la aportación, la responsabilidad y la adecuación de las condiciones de trabajo. En la siguiente figura se observa la percepción de las personas que laboran en la IPS-UAM en relación con este aspecto.

Figura 3. Resultados de la dimensión de motivación



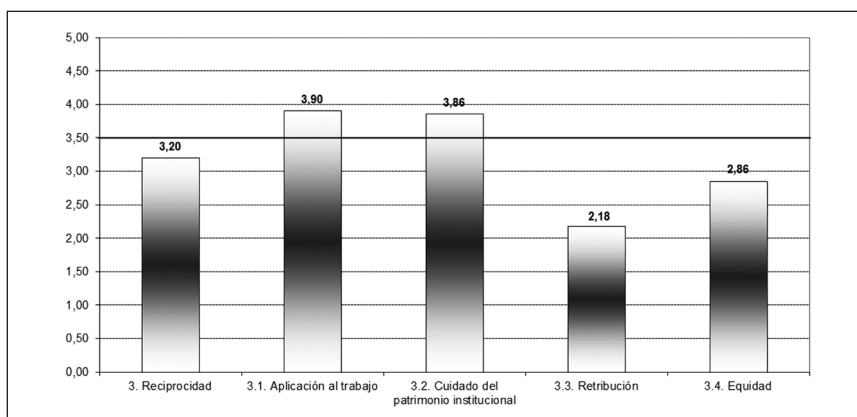
Fuente: elaboración propia.

2.1.3. Reciprocidad

La reciprocidad o compromiso, es definida por la OPS (1998) como el establecimiento de una relación mutua, de dar y recibir, entre el individuo y la organización (ver tabla 2). Para dar cuenta del comportamiento de

esta reciprocidad se analizaron los indicadores de aplicación del trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad. A continuación, se presenta de manera gráfica el comportamiento de esta dimensión (figura 4).

Figura 4. Resultados de la dimensión de reciprocidad



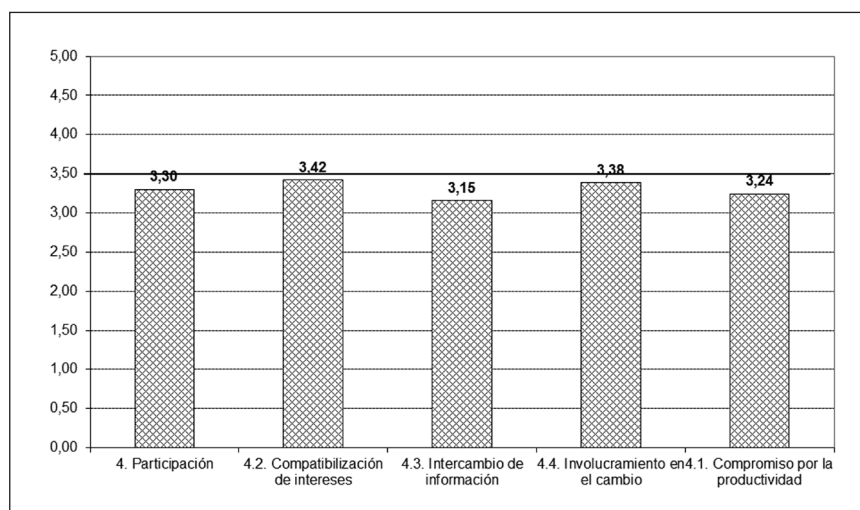
Fuente: elaboración propia.

2.1.4. Participación

La participación se concibe como la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos (OPS, 1998) (ver tabla 2). Para el análisis de la participación en la IPS-UAM

se tuvieron en cuenta los indicadores de compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información e implicación en el cambio. Esta dimensión es percibida en la IPS-UAM como poco satisfactoria. Esto puede apreciarse en la siguiente figura:

Figura 5. Resultados de la dimensión de participación



Fuente: elaboración propia.

Con base a lo anterior, a continuación se presenta, también como un resultado de este trabajo, una propuesta de intervención organizacional en función de cuatro aspectos esenciales, a saber: 1) desarrollo de habilidades de liderazgo, 2) diseño y estructuración de prácticas para la gestión del talento humano, 3) comunicación organizacional y 4) actividades de bienestar laboral.

2.2. Propuesta de intervención

A partir de los resultados que se han puesto en evidencia, se considera necesario, de la mano de las unidades de apoyo y de los representantes de la universidad, implementar en la IPS-UAM algunas estrategias que se dirijan a gestionar el cambio, acompañarlo y mitigar algunas de las reacciones y comportamientos

tos que genera una transformación organizacional.

La gestión del cambio se puede realizar a través de estrategias de comunicación, con la participación activa de las unidades de apoyo. Es necesario también implementar labores de sensibilización y lograr la conectividad de la IPS-UAM con sus clientes internos (coordinadores de programas y docentes). Es igualmente importante desarrollar habilidades de liderazgo y realizar prácticas adecuadas de gestión del talento humano. Todo esto, como se ha indicado, redundará de un modo u otro en el clima organizacional. Las estrategias de intervención que se plantean, con base en lo anterior, son las siguientes:

2.2.1. Desarrollo de habilidades de liderazgo

Aunque dentro de los resultados de la investigación el liderazgo obtuvo la calificación más favorable, esta dimensión, a nivel general, está categorizada como poco favorable. Además, al realizar el análisis de las demás dimensiones (participación, reciprocidad, reconocimiento) se puede concluir que estas se encuentran directamente relacionadas con los estilos de dirección.

Es importante entonces implementar estrategias de intervención con

herramientas que acompañen y generen el desarrollo de competencias específicas de los líderes, para que, a través de estos, se movilicen los cambios, y se realicen los proyectos y las acciones requeridas para el logro de los objetivos de la IPS-UAM.

Las herramientas para el desarrollo de las competencias de liderazgo pueden estar acompañadas por un ente externo, experto en el acompañamiento de equipos de trabajo y de líderes. Se estima importante considerar las siguientes actividades en este aspecto:

- Identificación de los líderes: reconocer dentro del equipo de trabajo los líderes que iniciarán el proceso de desarrollo de las habilidades de liderazgo.
- Identificación de competencias claves a desarrollar en el equipo de líderes: de acuerdo a la cultura de la IPS-UAM y los focos de desarrollo para alcanzar los objetivos estratégicos, se deben identificar las competencias claves requeridas para trabajar en el proceso.
- Formación y acompañamiento: de acuerdo a las competencias claves, es necesario iniciar también un proceso de formación en las habilidades del liderazgo, tales como: comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo

y solución de conflictos, entre otras. Esto a través de actividades de formación y de acompañamiento individual y grupal.

2.2.2. Diseño y estructuración de prácticas para la gestión del talento humano

De acuerdo con los resultados, no se evidencia la generación e implementación de las prácticas de talento humano requeridas para el desarrollo de las personas, la generación de condiciones favorables para el clima y, por esta vía, el aporte al cumplimiento de los objetivos de la entidad. Por esto, se considera que otro de los focos clave en esta estrategia de intervención es diseñar, implementar y hacer seguimiento a los procesos de gestión del talento humano. Para esto conviene considerar, en lo relativo a estos aspectos, lo siguiente:

- En lo que respecta al diseño organizacional:
 - La revisión y reestructuración de perfiles y funciones de los cargos.
 - La revisión y actualización de procesos y procedimientos.
 - La elaboración del organigrama de la IPS-UAM.
 - La elaboración del manual de convivencia.
- En lo que respecta a la formación:

- La inducción.
- La reinducción.
- El entrenamiento.
- La capacitación.

- En lo que respecta a la evaluación del desempeño:
 - La generación de herramientas que permitan observar el desempeño de las personas en el cargo, tanto para su reconocimiento como para los planes de desarrollo que deban estructurarse para mejorar los resultados de las personas en los cargos.
- En lo que respecta a los programas de incentivos y reconocimiento:
 - El reconocimiento individual o grupal.
 - La certificación y exaltación de la labor desempeñada cada mes.

2.2.3. Comunicación organizacional

Dentro de los resultados del estudio de clima organización se evidencia insatisfacción del personal sobre los estilos de comunicación de la IPS-UAM. Esto produce sentimientos de inequidad, una escasa estimulación y motivación, el desconocimiento de los líderes y de los conductos regulares y una falta de participación en la toma de decisiones.

Por lo anterior, se hace necesario establecer un sistema de comunicación que permita que la información fluya transversalmente, teniendo en cuenta tanto los datos generados por la IPS y la universidad (propios del interés general), como las ideas, reclamos y solicitudes del personal (propios del interés particular). En relación con este aspecto, se propone lo siguiente:

- La formación de los jefes en estrategias de comunicación asertiva.
- La realización de reuniones periódicas.
- El desarrollo de informativos ágiles y efectivos.

2.2.4. Actividades de bienestar laboral

Ya que uno de los indicadores de los resultados del estudio de clima laboral evidencia que las personas no participan en las actividades de bienestar que realiza la IPS-UAM, se hace necesario cambiar la estrategia usada para la realización de las mismas. Esto teniendo en cuenta las opiniones de los trabajadores e involucrando a sus familias. Esto puede generar sentido de pertenencia y hacer que los trabajadores perciban que la organización, además de preocuparse por los resultados laborales, se interesa también por su bienestar integral y el de sus seres queridos.

Puede generar asimismo espacios valiosos para el conocimiento mutuo y fortalecer la relación entidad-trabajadores. Para la realización de esto se considera necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Una adecuada periodicidad de las actividades.
- Una apropiada selección de las actividades a realizar.
- Una buena definición de los asistentes a las actividades de bienestar.
- Un patrocinio económico suficiente, que permita sustentar la implementación de las actividades de bienestar.

CONCLUSIONES

Tras el estudio realizado, en relación con los objetivos específicos, se concluye que, frente a la situación actual, el clima organizacional de la IPS-UAM es poco satisfactorio en las cuatro dimensiones que lo componen. Esto según el abordaje realizado en esta investigación y, entre otras razones señaladas, porque no hay sinergia entre ellas. Esto impide que el clima organizacional pueda favorecer el desarrollo de la institución y de quienes laboran en ella.

Los resultados muestran una ausencia —o un déficit— en las prácticas para gestionar el talento humano, a

saber: diseño organizacional, distribución de cargas, diseño de perfiles, modelos de compensación, selección de personal, formación, gestión del desempeño y administración del personal. En estos aspectos las calificaciones obtenidas fueron bajas.

En relación con las cuatro dimensiones con base en las cuales se diagnosticó el clima organizacional de la IPS-UAM, es decir, liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, se concluye que:

El liderazgo es la dimensión que posee mejor nivel, representado, en particular, en el estímulo al trabajo en equipo. Sin embargo, se analizaron otras variables que evidencian que aunque esta es la más alta dentro de las dimensiones evaluadas, también es percibida como poco satisfactoria. Se encuentra afectada por temas como los inconvenientes para la solución de conflictos y la percepción de una falta de atención, interés y apoyo por parte de los jefes (aspectos vinculados con el estilo de la dirección).

La motivación es la dimensión que más influye de forma negativa dentro del clima organizacional de la IPS-UAM, especialmente por aspectos como la falta de reconocimiento a la aportación de los empleados y la baja responsabilidad con que estos asumen su trabajo.

La reciprocidad, por su parte, se ve influenciada negativamente por la percepción de que no hay equidad en la retribución del trabajo. Esto afecta de manera negativa la realización personal, el desarrollo social y la sensación de igualdad laboral y deteriora, de este modo, la relación con la institución.

Finalmente, en cuanto a la participación, se evidenció que es baja. Esto debido a que no se identifica la existencia de canales de comunicación efectivos, a que los grupos no trabajan en la actualidad de manera óptima en pro de la eficacia y eficiencia de los servicios que se prestan en la IPS-UAM y, en vinculación con otra dimensión, a que no se perciben estímulos que inviten a incrementarla.

Se evidenció también que el reconocimiento, el estímulo a la excelencia, la equidad y la retribución son factores que influyen directamente el clima organizacional de la IPS-UAM. Estos generan insatisfacción frente al trabajo, lo que, a su vez, se refleja en un insuficiente compromiso de las personas con sus funciones y tareas, generando una baja productividad e incumplimiento de las metas propuestas por la institución.

Otro aspecto importante es que las personas sienten que las adecuaciones a las condiciones de trabajo no

satisfacen sus necesidades ambientales, físicas y psicosociales. Esto genera situaciones de desorden y pérdidas y conduce a que se aplique frecuentemente un menor esfuerzo de los empleados en la ejecución de sus tareas.

Aunque las dimensiones analizadas están separadas, los diferentes factores se relacionan entre sí. Si se observan los resultados más bajos, todos recaen sobre el liderazgo y los estilos de quienes lideran la IPS-UAM en la actualidad. Así, por ejemplo, la categoría de reconocimiento, en la dimensión de motivación, tiene que ver directamente con las habilidades que van desarrollando los líderes para integrar a sus colaboradores alrededor del propósito de la organización y, en la dimensión de reciprocidad, se observa nuevamente el reconocimiento, una habilidad fundamental para el liderazgo.

Teniendo en cuenta que la IPS-UAM se encuentra actualmente en un proceso de cambio, se atribuyen los resultados encontrados en el análisis a la transición y transformación por la que atraviesa la entidad. Estos se vinculan también con las particularidades de la institución en relación con su estructura organizacional y al hecho de que esta es un centro de prestación de servicios que sirve como plataforma a la academia. Esto dentro

del marco de un convenio de docencia-servicio dedicado, en particular, a los programas de Fisioterapia y Odontología de la UAM. La IPS está entonces adscrita a la universidad y es fácil que se confundan aspectos académicos y administrativos que lleven a percepciones diversas del clima organizacional, en las que se traslapa la figura de la institución de educación superior con la de la IPS.

Por lo anterior, puede primar en ocasiones el interés académico sobre los relacionados con la adecuada prestación de servicios en salud, en particular en el servicio de odontología, en donde el personal predominante corresponde a cuerpo docente contratado por la Universidad. Por esto, los resultados evidencian con claridad un elevado porcentaje de personas insatisfechas con el modelo de dirección, de solución de conflictos, la remuneración, los incentivos, etc. Esta percepción difiere de la encontrada dentro del personal contratado por evento en servicios diferentes al de odontología. Este tiene una mayor claridad en relación con la importancia de la razón de ser de la IPS, en tanto institución prestadora de servicios en salud.

La IPS se encuentra en un proceso de transformación en muchos de sus componentes (áreas, estructuras, entre otros). La gestión de este cambio

no ha sido lo suficientemente clara, tal y como lo muestran los resultados. Esto ha generado que el proceso sea más lento y se observen obstáculos en la adaptación de los equipos de trabajo y en la atención de las necesidades de los clientes internos y externos. Se han producido afectaciones en las relaciones interpersonales, el vínculo de los empleados con la IPS-UAM y el servicio tanto a pacientes como a estudiantes (en lo referente al proceso de formación). Por esta razón, es importante ajustar e implementar nuevas herramientas y procesos que permitan preparar a las personas para modificaciones organizacionales de este tipo.

De acuerdo con la revisión teórica, y según el análisis realizado, se puede concluir que en la IPS-UAM el liderazgo es concebido, por la mayoría de las personas, como autocrático. Esto dado que predomina la centralización de las decisiones, el bajo empoderamiento, se percibe un ambiente algo tenso, no se promueve abiertamente la espontaneidad y la creatividad del personal y no se evidencia una elevada satisfacción en los individuos. Este es un aspecto crítico, pues se considera necesaria la presencia de un liderazgo que facilite el óptimo desarrollo de las actividades.

El estilo de dirección o el liderazgo, teniendo en cuenta las características

de la población, el servicio que se presta y la actual necesidad de transformación de la IPS-UAM, podrían ser contraproducentes para los resultados de la organización. Uno de los focos de intervención, como parte de la gestión del cambio que se requiere para implementar los planes y proyectos de la entidad, podría ser el desarrollo de habilidades directivas a través de competencias que apalancen y movilicen a los líderes a gestionar sus equipos de trabajo de una manera más efectiva. Esto de acuerdo con las necesidades de la institución.

Se subraya la necesidad de que las directivas promuevan el desarrollo de un adecuado clima en la organización a su cargo. Esto respetando y articulando las especificidades de cada área o grupo de trabajo. La gestión de este aspecto requiere mayor empeño. Esto si se desea emprender un proceso de cambio exitoso. Conviene partir de la premisa de que ser promotor de cambios es, de hecho, un rol directivo, cuyo desempeño exitoso está determinado de manera importante, entre otros factores, por la calidad del clima organizacional.

En relación con la intervención del clima organizacional, se concluye que es crítico realizar tanto una inducción como una reinducción general y al cargo, así como mejorar los canales de comunicación y el flujo de infor-

mación. Es importante también desarrollar un conjunto de acciones efectivas en materia de bienestar laboral dirigidas a los diferentes integrantes de la IPS-UAM. Finalmente, se observa que el desarrollo de un sistema de incentivos que considere aspectos distintos al económico y que resalte la labor de los empleados, sería altamente conveniente, positivo y necesario.

REFERENCIAS

- Argyris, C. (1957). *The individual and organization: Some problems of mutual adjustment*. John Wiley and Son.
- Atkinson, J. W. (1964.). *An Introduction to Motivation*. New York: American Book-Van Nostrand-Reinhold.
- Campbell, J. B., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behaviour, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill.
- Cornell, F. (1955). Socially perceptive administration. Ronald Press, 38-39.
- Dessler, G. (1982). *Organization and management*. Reston: Reston Pub. Co.
- Dubra, A. J. (1974). *Fundamental of organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Gómez Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas Colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97-113.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Marín, J. M., Melgar, A., & Castaño, C. (1989). Teoría y técnicas de desarrollo organizacional (Volumen III). Guatemala: Organización Panamericana de la Salud.
- OPS/OMS. (1998). *Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. Programa Regional de desarrollo de servicios de salud*. PSDCG-T-10, 3(III), 1-7.
- Pace, C. R. (1968). *The Measurement of College Environments*. Wiley USA.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. M. (1972). *The effect organizational climate on managerial job satisfaction*. Prentice hall.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational Climate and Culture*, 5-39.

- Santana, P., & Araujo, J. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. Ponencia presentada al XX Congreso Anual de AEDEM, Madrid, España.
- Schneider, B., & Hall, D. T. (1975). *Toward Specifying the concept of the work climate*. Brace & World.
- Sells, S. (1960). *Attitudes. Encyclopedic of educational researches*. McGraw Hill.
- Snyder, R. A., & Schneider, B. (1975). Some Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 642-650.
- Soberantes Rivas, L. T., & De la Fuente Islas, A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional. La nueva gestión organizacional*, 5(9), 120-127.
- Toro Álvarez, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel Ltda.

Diseño de una metodología que relaciona las técnicas de manufactura esbelta con la gestión de la innovación: una investigación en el sector de confecciones de Cartagena (Colombia)

Design of a Methodology that Relates the Techniques of Lean Manufacturing with Innovation: A research in the Clothing Industry of Cartagena (Colombia)

Desenho de uma metodologia que relaciona as técnicas de manufatura esbelta com a gestão da inovação: uma pesquisa no setor de confecções de Cartagena (Colômbia)

Katty Milena Arrieta Canchila*

Fecha de recibido: 12 de marzo de 2014

Fecha de aprobado: 23 de octubre de 2014

Doi:

Para citar este artículo: Arrieta Canchila, K. M. (2015). Diseño de una metodología que relaciona las técnicas de manufactura esbelta con la gestión de la innovación: Una investigación en el sector de confecciones de Cartagena (Colombia). *Universidad & Empresa*, 17(28), 127-145. Doi:

* Aspirante a Magister en Gestión de la Innovación de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Ingeniera Industrial de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco. Asesora de Acreditación Institucional en la Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla. Integrante del Grupo de Investigación Cipotec de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco. Correo electrónico: karrietac@gmail.com. Dirección postal: Isla de Manzanillo. Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla. Edificio Comando. Oficina de Autoevaluación (Papen). Cartagena, Bolívar.

RESUMEN

Esta investigación se realiza con el fin de diseñar una metodología que permita al sector de la confección definir estrategias de mejora. Para esto se caracterizan las herramientas de manufactura esbelta y de la gestión de la innovación. Se realiza una prueba piloto teniendo en cuenta tres enfoques: sistémico, de proceso y global. Se determina qué herramientas de manufactura esbelta aplicar según una medición de condiciones iniciales. Se establecen las capacidades externas, internas y las de innovación, así como las tendencias más relevantes del sector.

Palabras claves: Cartagena, confección, estrategias de mejora, gestión de la innovación, manufactura esbelta.

ABSTRACT

This research was performed with the purpose of designing a methodology that allows the clothing sector to define improvement strategies. To do so, the lean manufacturing and innovation management tools were characterized. A pilot test taking three viewpoints was made: systemic, per process and global. The lean manufacturing tools applied were decided according to a measurement of initial conditions. The external, internal and innovative capabilities, as well as the most important trends in the industry were established.

Keywords: Cartagena, clothing, confection, improvement strategies, innovative management, lean manufacturing.

RESUMO

Esta pesquisa se realiza com o fim de desenhar uma metodologia que permita ao setor da confecção definir estratégias de melhora. Para isto, se caracterizam as ferramentas de manufatura esbelta e da gestão da inovação. Se realiza uma prova piloto tendo em conta três enfoques: sistémico, de processo e global. Determina-se que ferramentas de manufatura esbelta aplicar segundo uma medição de condições iniciais. Se estabelecem as capacidades externas, internas e as de inovação, assim como as tendências mais relevantes do setor.

Palavras-chave: Cartagena, confecção, estratégias de melhora, gestão da inovação, manufatura esbelta.

INTRODUCCIÓN

Las economías deben estar preparadas para enfrentar muy diversas situaciones. El sector de confecciones en Colombia, que es una industria bastante importante y que tiene su principal eje en la ciudad de Medellín, no es la excepción. Las empresas que la componen se han visto en la necesidad de implementar estrategias con el fin de mejorar la gestión operacional y reducir en cuanto sea posible todas aquellas actividades que no agreguen valor. Esto mediante la participación activa de directivos, mandos medios y trabajadores operativos. Estas acciones buscan, en lo fundamental, satisfacer las demandas del mercado y competir de manera exitosa en un entorno cada vez más complejo.

Considerando lo anterior, el objetivo del presente trabajo es diseñar una metodología que relacione la manufactura esbelta con la gestión de la innovación, para tratar de aportar al mejoramiento de la ventaja competitiva del sector de confecciones de la ciudad de Cartagena. Esto, de hecho, puede contribuir a la definición de estrategias útiles para solucionar los problemas que enfrenta esta industria en este contexto particular.

El artículo se ha estructurado en cuatro secciones: en la primera se de-

sarrolla la fundamentación teórica, vinculada principalmente con la manufactura esbelta y la innovación; en la segunda se expone la metodología de la investigación; en la tercera se presentan los resultados alcanzados, y, por último, se plantean múltiples conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo realizado.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. Manufactura esbelta

La manufactura esbelta tiene sus orígenes en el sistema de producción de Toyota, en particular cuando, a finales de los años cuarenta, Taiichi Ohno se dio a la tarea de incrementar la productividad de esta empresa automotriz. La fábrica de Toyota atendía un mercado pequeño, pero ofrecía un amplio rango de vehículos. Una fuerza laboral altamente organizada y unas políticas estrictas en materia de control de despidos contribuyeron a sacar a la empresa adelante. Esto a pesar de tener que enfrentar adversidades importantes, como el hecho, por un lado, de estar operando en un país devastado por la guerra y con una elevada necesidad de capital pero, por el otro, con una prohibición del Gobierno Japonés en materia de inversiones extranjeras para la industria automotriz (Ohno, 1991).

Tahiichi Ohno, uno de los directores ejecutivos de la empresa, viajó a Estados Unidos y adquirió conocimientos de contextos tan disímiles como ciertas fábricas de Ford y algunos supermercados típicos estadounidenses. Con base en los conocimientos adquiridos, pudo adoptar en su planta una serie de principios que ayudaron a sentar las bases del que hoy es conocido como el Sistema de Producción Toyota (Toyota Production System, TPS). Este, después de la Segunda Guerra Mundial, se fue de-

sarrollando poco a poco, hasta llegar a ser reconocido ampliamente por la industria Japonesa hacia mediados de los años setenta, y luego, en la década siguiente, en el mundo entero (Shingo, 1993).

Este sistema incorpora múltiples conceptos destacados. Tal vez uno de los más relevantes es el de ‘desperdicio’. Múltiples desperdicios pueden ser identificados en un proceso. Estos se incorporan en la tabla 1.

Tabla 1. Desperdicios en un proceso productivo

Sobreproducción	Hacer el producto antes, más rápido o en cantidades mayores a las requeridas por el cliente, ya sea interno o externo.
Demoras o tiempo de espera	Operarios o clientes esperando por material o información.
Inventario	Almacenamiento excesivo de materia prima, en proceso o terminada.
Transporte	Mover material en proceso o producto terminado de un lado a otro.
Defectos	Reparación de un material en proceso o repetición de un proceso.
Desperdicios de procesos	Esfuerzo que no agrega valor al producto o servicio desde el punto de vista del cliente.
Movimiento	Cualquier movimiento de personas o máquinas que no agreguen valor al producto o servicio.
Subutilización del personal	Cuando no se utilizan las habilidades y destrezas del personal (habilidad creativa, física y mental).

Fuente: elaboración propia.

La idea de encontrar toda serie de desperdicios y actividades que no agreguen valor está en el corazón de la manufactura esbelta o *Lean Manufacturing*. Sus principios básicos, en realidad, tienen su base en los

establecidos para el TPS. Estos son (Liker, 2004, pp. 65):

- Basar las decisiones administrativas y gerenciales en la filosofía de largo plazo, aún a expensas

de las metas financieras de corto plazo.

- Crear un proceso de flujo continuo para que los problemas salgan a la superficie.
- Usar un sistema tipo *pull* (halar) para evitar el desperdicio de la sobreproducción.
- Nivelar la carga de trabajo.
- Construir en la organización sistemas que detengan y resuelvan los problemas, para fabricar productos de calidad ‘a la primera’.
- Estandarizar las tareas y capacitar al personal, para lograr el mejoramiento continuo.
- Usar el control visual, para que no se escondan los problemas.
- Utilizar equipos confiables y probar cuidadosamente la tecnología que sirve al proceso y a las personas.
- Desarrollar líderes que entiendan detalladamente el trabajo, que vivan esta filosofía y la enseñen a otros.
- Desarrollar gente y equipos excepcionales que sigan la filosofía de la compañía.
- Respetar a los socios y proveedores y ayudarlos a mejorar estableciéndoles retos a alcanzar.
- Ver y observar cuidadosamente la situación personalmente.
- Tomar decisiones por consenso, cuidadosa y lentamente. Es necesario considerar de manera metódica las diferentes opciones,

pero hay que implementarlas rápidamente.

- Convertirse en una organización que aprende a través de una reflexión implacable y del mejoramiento continuo.

Se destaca en esta aproximación la necesidad de particularizar las actividades para poder implementar la manufactura esbelta y de realizar un cambio de paradigma en la organización. Esto con el apoyo del equipo administrativo. Se requiere establecer también un mapa de flujo de valor que indique con claridad las metas y las personas que están involucradas con estas para que, posteriormente, a través de un esfuerzo de equipo, sea posible implementar el pensamiento y la cultura *Lean*. Esto se realiza entonces a través de actividades descritas en planes específicos que permiten lograr resultados que mejoran la empresa y que son revisados en el contexto de los ejercicios de planeación estratégica (Massachusetts Institute of Technology [MIT], 2010).

Existetambién en esta mirada una metodología llamada *Enterprise Lean Model* (ELM). Esta provee una serie de pasos que especifican las prácticas exitosas, en aspectos que están ligados con la implementación de *Lean* en la empresa. La metodología sugiere métricas para monitorear los

resultados de los cambios realizados en los procesos internos de la organización. Esta intenta optimizar flujos de información, esfuerzo humano y materiales en los procesos, proporcionando elementos de medición que responden directamente a cada uno de los puntos a monitorear en la metodología (doce en total). El ELM, a diferencia de lo mencionado en el párrafo anterior, que se usa para iniciar la implementación de *Lean*, se utiliza principalmente para refinar la iniciativa y hacer que trabajen mejor los procesos con base en un pensamiento esbelto o ajustado (MIT, 2010).

1.2. Innovación

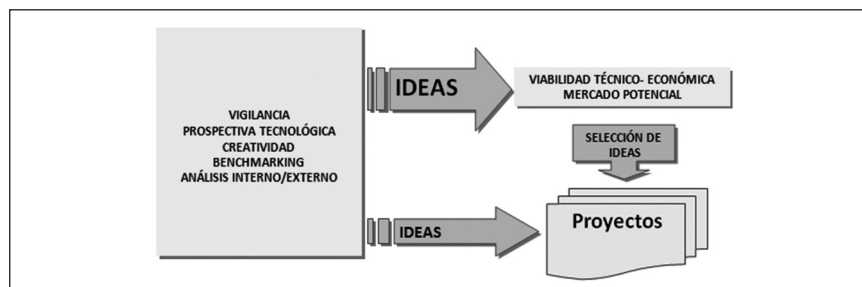
Se entiende por innovación, en este contexto, la concepción e implementación de cambios significativos en el producto, el proceso, el *marketing* o la organización de la empresa, con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se reali-

zan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología, los cuales pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o compra, según sea el caso (Jansa, 2010).

La gestión de la innovación puede entenderse como un sistema cuyo objetivo es garantizar las mejores condiciones y el máximo desempeño de la empresa en esta materia. Jansa (2010), de hecho, considera que esta constituye un macroproceso organizacional, por cuanto sus actividades críticas se encuentran distribuidas a lo largo y ancho de la compañía.

En efecto, la innovación exitosa exige un despliegue estratégico y táctico en la organización, integrando el compromiso, los recursos, las capacidades y los esfuerzos conjuntos de las distintas dependencias de la empresa, desde la alta gerencia hasta los operarios. Esto incluye las funciones

Figura 1. Herramientas para la innovación



Fuente: <http://cache.metaspacesportal.com/46754.png>

de ingeniería, investigación y desarrollo (I+D), producción, mercadotecnia, comercialización, finanzas, recursos humanos y otras (Robledo, 2010).

En la gestión de la innovación se pueden emplear diversas metodologías y técnicas en las distintas fases que constituyen un proceso innovador. A estas, de hecho, se les conoce como ‘herramientas de gestión de la innovación’.

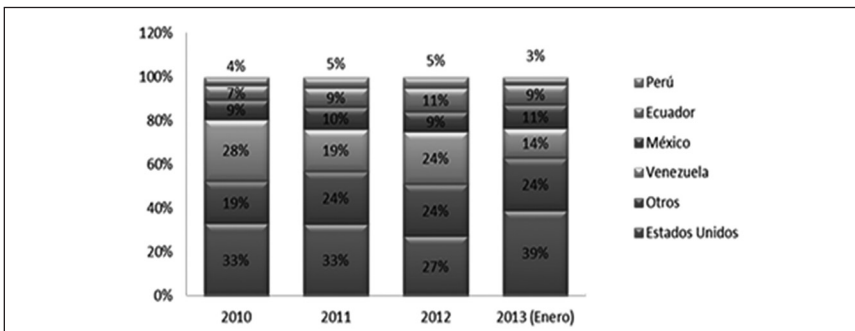
1.3. El sector de la confección

Este sector está dedicado a la transformación—es decir, al diseño, corte y costura—de materiales como la tela, las pieles, etc., con el fin de obtener, como resultado final, prendas de vestir listas para ser usadas por el consumidor final (exceptuando el calzado). Incluye la fabricación de sombreros, adornos y accesorios (Romero,

Sandrea, Morales, Boscán & Acosta, 2000). Esta industria es de vital importancia porque satisface una necesidad global, pues todas las personas necesitan vestirse. Es una industria que se caracteriza por ser intensiva en mano de obra. Particularmente en los países en vías de desarrollo, este sector requiere mejorar y evaluar los procesos productivos para lograr permanecer en el mercado y garantizar un desarrollo económico a sus pueblos (Bheda, Narag y Singla, 2003).

Colombia es reconocido internacionalmente como un país con grandes fortalezas en la industria textil, las confecciones y la moda. Sin embargo, ha tenido que atravesar momentos críticos en los últimos años, como, por ejemplo, el vivido entre enero y junio de 2009, cuando se presentó un decrecimiento en subsectores como hilados, tejidos, tejido de punto, tejido plano y ropa de hogar.

Figura 2: Participación principales países destinos de exportación de confecciones



Fuente: Observatorio Económico Nacional del Sistema de Moda tomado de <http://observatorio.inexmoda.org.co/evolucion-del-sector-alianza-bancolombia/>

Entre los productos de confección dedicados a la exportación que se destacan se encuentran los siguientes: pantalones con peto; pantalones cortos (calzones); *shorts* tejidos (llamados mezclilla o denim) para hombres y niños; *shorts* de algodón para mujeres o niñas; tejidos de punta de ancho superiores a 30 cm, con un contenido de hilados de elastómeros superior o igual a 5% en peso; *t-shirts* y camisetas interiores de punto y de algodón; sostenes (corpiños), y pantalones largos. Entre los principales destinos de exportación se encuentran: Estados Unidos (39%), otros (24%), Venezuela (14%), México (11%), Ecuador (9%) y Perú (3%).

2. METODOLOGÍA

La investigación es descriptivo-analítica (Hernández, Fernández & Baptista, 2004). Para su realización se seleccionó por conveniencia una organización para realizar el piloto de la metodología a proponer. El estudio tiene un enfoque mixto (Tashakkori & Teddlie, 2010) debido, en particular, a que se hace uso tanto de datos y análisis de tipo cualitativo (p. ej., en relación con el comportamiento, el compromiso, las percepciones de la empresa, etc.) como cuantitativo (p. ej., información estadística longitudinal, tiempos de producción dentro de la empresa, etc.).

La investigación se dividió en tres fases:

- Fase I. Caracterización: se identificaron múltiples metodologías de manufactura esbelta y de gestión de la innovación. Se realizó una comparación entre ellas y se consideraron herramientas con similitudes.
- Fase II. Diagnóstico: se estudió el entorno de la organización seleccionada para el estudio, considerando varios enfoques y múltiples herramientas de la ingeniería industrial. Estos son: el sistémico, el enfoque por procesos y el global. Para el análisis se establecieron indicadores junto a variables que permitieron evaluar cómo se encontraba la empresa, con el fin de diseñar estrategias de mejora.
- Fase III. Sistematización de la metodología: durante esta fase se definieron los pasos sistemáticos que permiten aplicar la metodología que relaciona la filosofía *lean* y la gestión de la innovación.

3. RESULTADOS

Con el fin de evidenciar el propósito, la focalización y el método de cada una de las herramientas vinculadas con el problema de estudio, se construyeron dos tablas: una relacionada con las herramientas de la manufactura esbelta (ver tabla 2) y otra con las herramientas vinculadas a la innovación (ver tabla 3).

Tabla 2. Herramientas de la manufactura esbelta

Herramienta	Propósito básico	Focalización preliminar	Método
Las '5S' <i>Seiri</i> (clasificar), <i>Seiton</i> (ordenar), <i>Seiso</i> (limpiar, brillar), <i>Seiketsu</i> (interiorizar, practicar, estandarizar) y <i>Shitsuke</i> (autodisciplina, sostener)	Mantener orden y limpieza en los sitios de trabajo para reducir desperdicios en espacios y tiempos de búsqueda de herramientas.	Puede aplicar en toda la organización.	Retirar todo lo que no se utiliza de los espacios de trabajo, colocando una tarjeta roja a lo que esta dudoso, para reubicar posteriormente.
<i>Single-Minute Exchange of Die</i> (SMED), cambio de útil en un solo minuto o método de cambio rápidos	Reducir tiempos en los cambios de modelo en las máquinas o líneas de producción.	Área de producción. Aplicable al mantenimiento preventivo.	Hacer los cambios herramientales en menos de diez minutos. Se deben siempre tener las herramientas a la mano.
Análisis de valor agregado	Identificar actividades que agregan valor al producto, por las cuales el cliente está dispuesto a pagar.	Operaciones que transforman el producto o hacen parte de la prestación del servicio.	Se realiza un diagrama flujo valor, junto con duración y distancias recorridas. El equipo realiza un análisis y propone soluciones de mejora.
Mantenimiento productivo total	Maximizar la disponibilidad del equipo y maquinaria productiva de manufactura evitando fallas y defectos inesperados.	Área de producción y mantenimiento.	Se organiza en diferentes etapas: • Mantenimiento correctivo de fallas: casos muy raros. • Mantenimiento autónomo: lo realizan operarios. • Mantenimiento preventivo: evitar desastres prematuros. • Mantenimiento predictivo: se programa reemplazo de partes críticas. • Mantenimiento proactivo: actualizar y hacer mejoras al equipo.
Cero control de calidad	Reducir el número de defectos en partes por millón.	Proceso.	Control estadístico de procesos. Inspección en la fuente. <i>Poka-yokes</i> .

Continúa

Celdas de manufactura	Reducir tiempos del proceso y recursos.	Área de producción.	Se modifica la ubicación de las máquinas tradicionalmente organizadas por departamentos a celdas en 'U'. Estas celdas permiten que se integren hombres, maquinaria, experiencia, etc., y se apoyen de manera mutua. De igual forma, se balancea de manera continua el trabajo.
Kaizen Blitz	Identificar de manera rápida los problemas que afectan a la planta a través de un equipo de acción rápida, por lo general son problemas sencillos de solucionar, pero que afectan de manera directa la producción.	Todas las secciones de las plantas de manufactura.	Se seleccionan un grupo de operarios con gran experiencia en la planta para que identifiquen problemas, causas y aporten con sus ideas posibles soluciones. Duración de ciclo <i>Kaizen</i> (1 a 5 días).
Kanban	Proporciona una señal para producir, recoger y transportar productos. Sirve como orden de producto. Revela la existencia de problemas y es útil para el control de inventarios.	Área de producción.	Se utilizan localidades o tarjetas <i>Kanban</i> entre operaciones. Con esto se mantiene un flujo constante: • Se da el pedido del cliente. • Se autoriza a buscar en el inventario. • Si no hay, se muestra la tarjeta al operario para que fabrique la cantidad solicitada.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Herramientas relacionadas con la innovación

Herramienta	Propósito básico	Focalización preliminar	Método
Herramientas estratégicas	Las herramientas estratégicas de innovación son mecanismos que la empresa utiliza para analizar sus recursos y capacidades internas y las amenazas y oportunidades externas.	Estrategia de la empresa, útil para toda la organización. Se obtiene un DOFA de la misma.	Se diligencia una matriz que reúne las características de la organización y el comportamiento del entorno para los negocios desarrollados.

Continúa

Creatividad	Son mecanismos que la empresa utiliza para fomentar la creatividad y favorecer el flujo de ideas. La creatividad se utiliza ya sea para la búsqueda de soluciones creativas o para el diseño de nuevos productos.	Toda la empresa.	Realizar una sesión de creatividad a través de un <i>brainstorming</i> .
Vigilancia tecnológica	Conocer las principales tendencias del entorno y los líderes tecnológicos, con el fin de tomar decisiones.	Estrategia de la empresa, útil para toda la organización.	Se analizan y procesan bases de datos o patentes y al final se obtiene un mapa tecnológico con diferentes clústeres.
Análisis de capacidades organizacionales	Conocer cómo se encuentran las capacidades de la organización en innovación, externas e internas, para tomar medidas de mejora.	Estrategia de la empresa, útil para toda la organización.	Aplica un cuestionario y al final se obtienen distintos gráficos en donde se miden las capacidades.

Fuente: elaboración propia.

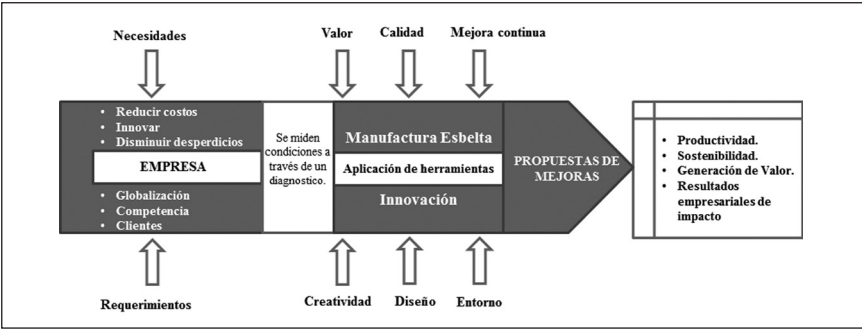
La empresa elegida para la investigación del sector de confección tiene dos productos bandera: camisetitas y batas. La elaboración de ambos sigue los mismos procesos, aunque con diferencias en tiempo. Para estos, primero se diseña un patrón, luego se corta la tela, se confecciona y se borda. Para conocer cuáles son los problemas que están afectando la organización se aplicó una lista de chequeo, un diagrama de causa-efecto y un diagrama de Pareto.

Con base en lo anterior, se evidenció que en la empresa no se estima la demanda, no se encuentra implementado un sistema de gestión, no se tiene documentación de los procesos y no se utilizan métodos para prevenir los defectos en los

productos. Además, se están presentando problemas desde diferentes áreas, en la planeación, los pedidos, la mano de obra, la producción y la materia prima. Esto influye de manera directa en que existan retrasos en la entrega de pedidos, debido a una mala planeación y programación de la producción. Por esto, la empresa requeriría dirigir sus estrategias de mejora al factor tiempo, en particular, en los procesos de fileteo, bordados, confección y entrega. La compañía necesita aplicar estrategias que permitan mejorar esta situación y su gestión operacional.

Considerando lo anterior, el trabajo realizado y lo indicado hasta ahora, se propone entonces la siguiente metodología:

Figura 3. Metodología propuesta



Fuente: elaboración propia.

En esta metodología se trabaja inicialmente diagnosticando en qué condiciones se encuentra la empresa. Cada condición se evaluó según una situación alta, media o baja, siendo alta la situación más beneficiosa para la empresa. Con los resultados obtenidos, fue posible identificar una serie de condiciones con un nivel bajo. Analizando la tabla 4, que se presen-

ta a continuación, se puede observar que la condición con nivel más bajo es la D. Esta hace referencia a la gestión del sistema de producción, el cual se puede mejorar con las herramientas y principios de la manufactura esbelta. Las condiciones A, C, E y F se encuentran en un nivel medio, es decir, que se pueden realizar propuestas que fortalezcan estos aspectos.

Tabla 4. Medición de condiciones para la aplicación de Manufactura Esbelta

Condiciones	1	2	3	Calificación	Peso %	Valor	Nivel
Condición A							
Liderazgo y compromiso de la gerencia		X		3	0,4	1,2	Medio
Posición frente al cambio		X		3	0,15	0,45	
Involucramiento y participación de empleados		X		3	0,25	0,75	
Trabajo en equipo			X	5	0,2	1	
						3,4	
Condición B							
Ventajas competitivas		X		3	0,35	1,05	Alto
Administración estratégica			X	5	0,35	1,75	
Disposición para invertir			X	5	0,3	1,5	
						4,3	

Continúa

Condiciones	1	2	3	Calificación	Peso %	Valor	Nivel
Condición C							
Estabilidad en la organización		X		3	0,25	0,75	Medio
Comunicación efectiva			X	5	0,25	1,25	
Aprendizaje y capacitación continua		X		3	0,4	1,2	
						3,2	
Condición D							
Planeación y control de la producción	X			1	0,4	0,4	Bajo
Estudio de tiempos, procesos y procedimientos		X		3	0,35	1,05	
Mantenimiento de los recursos productivos			X	5	0,25	1,25	
						2,7	
Condición E							
Relación con los proveedores		X		3	0,5	0,5	Medio
Administración de materiales e inventarios		X		3	0,5	1,5	
						3	
Condición F							
Relación con los clientes		X		3	1	3	Medio
						3	

Fuente: elaboración propia.

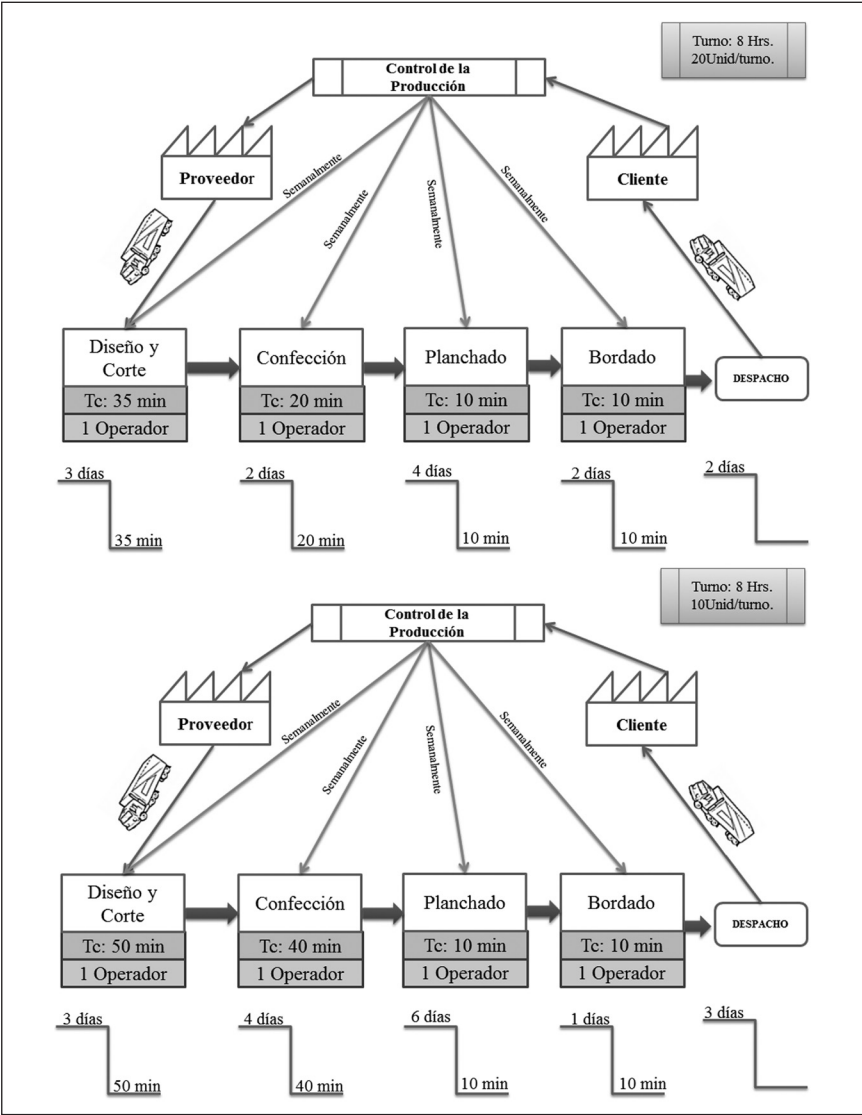
Una vez realizada la medición, se identifica que conviene aplicar, en particular, dos herramientas de manufactura esbelta. Por un lado, el Análisis de Valor Agregado, debido a que la compañía requiere identificar actividades que agreguen valor al producto y por las cuales el cliente esté dispuesto a pagar, así como eliminar aquellas que no lo hacen; por el otro, las '5S', porque la organización debe mantener orden y limpieza en los sitios de trabajo para reducir desperdicios en espacios y tiempo de búsqueda de herramientas.

3.1. Implementación del VSM

De acuerdo con lo indicado en la figura 4, se evidencia que existen inventarios muy altos de días. Esto se debe a que existe una acumulación de trabajo de otros productos que afectan directamente el tiempo de entrega. La camiseta, en particular, tuvo un tiempo de proceso de 75 minutos en ser fabricada; sin embargo, al analizar su *lead time* se observó un tiempo de 13 días, muy superior al tiempo de proceso, es decir que en el proceso existen actividades que no están

agregando valor y están afectando la entrega de los pedidos. La bata, por otro lado, tuvo un *lead time* de 17 días, con un tiempo de proceso de 110 minutos, en otras palabras, con ella está ocurriendo algo similar.

Figura 4. Implementación del VSM

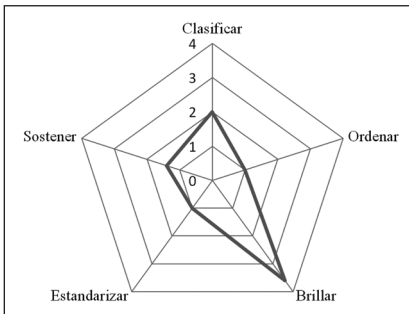


Fuente: elaboración propia.

3.2. Aplicación de las '5S'

Con el apoyo del *software* Smartdraw®, se diligenció una plantilla en donde por cada 'S' existían ítems que eran evaluados del 1 al 5. Esto en términos de su nivel de cumplimiento, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja. Se obtuvieron los siguientes resultados (ver figura 5 y tabla 5):

Figura 5. Medición de las '5S'



Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Puntaje obtenido en cada 'S'

S	Puntaje
Clasificar	2
Ordenar	1
Brillar	3,6
Estandarizar	1
Sostener	1,4

Fuente: elaboración propia utilizando una plantilla del *software* Smartdraw.

Como se observa en la figura 5 y la tabla 5, el nivel de cumplimiento de las '5S' en la empresa es demasiado

bajo, únicamente 'brillar' obtuvo un puntaje regular. Considerando esto, es recomendable que la organización adopte esta herramienta a través de las siguientes estrategias:

- Guardar o vender máquinas que no se usen en los procesos de la empresa.
- Guardar en su sitio todas las herramientas que no se estén utilizando.
- Marcar artículos según el tipo de necesidad y guardar, vender o botar los innecesarios.
- Indicar en los estantes qué tipo de artículo este contiene, su cantidad y el destino del mismo.
- Que los operarios mantengan los espacios y las máquinas limpias.
- Generar una cultura de limpieza.
- Documentar los procedimientos.
- Generar ideas de mejora por parte de todos los empleados.

3.3. Medición de capacidades internas, externas y de innovación

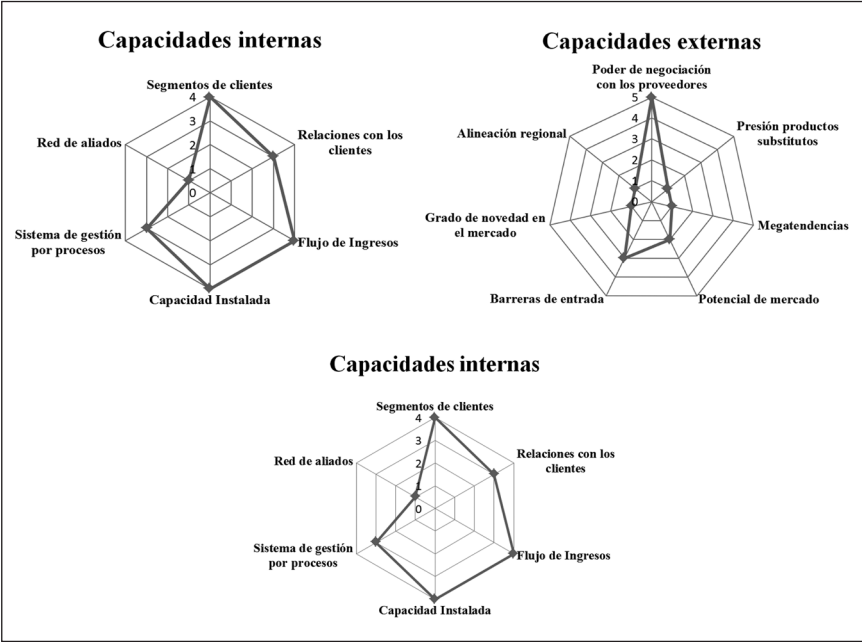
En esta parte del instrumento es posible analizar variables básicas que permiten identificar el estado de una organización para generar innovaciones en sus procesos, productos, métodos, técnicas y, en general, aquellos elementos que apoyan el logro de buenos resultados en un mercado.

En lo relativo a las capacidades internas la empresa, se identifica la inexistencia de una red de aliados que le permita comercializar sus productos con mayor facilidad. En cuanto a las capacidades externas, la empresa tiene que fortalecer las alianzas regionales. Los productos que ofrece deben tener novedad en el mercado ya que existen muchos bienes sustitutos que actúan como barreras de entrada, impidiendo así que la empresa tenga potencial en el mercado.

En cuanto a las condiciones en materia de innovación, la organización

no tiene en realidad experiencia en este tema ni cuenta con una infraestructura adecuada para llevarlo a cabo. Además, como se ha indicado, no hay redes de cooperación que puedan facilitar el desarrollo de estas actividades. Es recomendable entonces que la empresa se empiece apoyar en entidades como, por ejemplo, universidades y la Cámara de Comercio, entre otras. Estas instituciones pueden contribuir a la realización de procesos en esta materia, así como en relación con la mejora continua, ya sea a través de capital o de conocimiento.

Figura 6. Medición de capacidades internas, externas y de innovación



Fuente: elaboración propia.

3.4. Tendencias y sugerencias

Actualmente en Colombia el cliente es considerado como el centro del diseño, la distribución y la comercialización del producto. La tendencia en este sector es dirigir la atención a la marca, la logística y las alternativas de canales de distribución para la venta. Conviene que el país le apueste a las líneas cortas en cuanto a diseños y a pequeñas innovaciones.

Es recomendable que se implementen acciones como la búsqueda de anticipación a las demandas del mercado y la conservación y desarrollo de talento humano bien preparado. Es importante desarrollar una mayor eficiencia en costos y en materia del tiempo requerido, en particular, para el tránsito de los productos. Conviene invertir también con mayor ímpetu en publicidad y conocer de manera más profunda las necesidades y preferencias del cliente (Foro de Estrategia América Latina Moda y Negocios, 2013).

CONCLUSIONES

Se puede concluir que actualmente la empresa puede mejorar sus actividades diarias de producción siempre y cuando esté abierta a la aplicación de los métodos aquí indicados. Estos pueden contribuir a la mejora con-

tinua, la innovación y la competitividad de las compañías del sector. Las herramientas de innovación pueden ser aplicadas a cualquier tipo de organización. Estas, además, son necesarias en un contexto caracterizado cada vez más por los tratados de libre comercio que ha suscrito el país.

La *Lean Manufacturing*, con su abanico de herramientas, permite mejorar la gestión operacional. En este trabajo, se ha considerado esto a partir del VSM, cuya implementación puede permitir una notable reducción de los tiempos de entrega del producto. Esto teniendo en cuenta que los dos productos que fueron principalmente analizados, tienen un *lead time* de 1 día y se entregan en 13 y 17 días respectivamente. La empresa puede crear entonces mecanismos que reduzcan esta duración en más de 50%.

Las '5S' pueden permitir que el trabajo diario se haga más fácil, con limpieza y organización. La empresa debe fortalecer, sin embargo, las capacidades externas y de innovación con el fin de ser más competitiva en el mercado. Esto puede ser posible a través de la realización de estrategias como alianzas con universidades, pertenecer a una red de aliados, identificar tendencias de forma continua y la presencia de productos sustitutos, entre otras.

La metodología propuesta en este trabajo permitió juntar aspectos muy positivos de estas herramientas y potencializar las fortalezas que tiene este tipo de organizaciones, en la lucha que libran cada día por tratar de ser líderes en su sector. Por otro lado, conocer las tendencias de una industria permite mirar con mucha anticipación qué se está trabajando en un tema, lo cual es útil para realizar inversiones adecuadas, más seguras y útiles.

Puede ser recomendable hacer uso de la metodología propuesta de manera periódica. Esto con el fin de que, porejemplo, seaposibleutilizarlas herramientas faltantes. Resultaría conveniente también, finalmente, que se realicen reuniones entre miembros del sector y se creen redes que permitan obtener una retroalimentación efectiva en relación con problemáticas comunes.

REFERENCIAS

- Bheda, R, Narag., A. S, & Singla, M. L. (2003). Apparel Manufacturing a Strategy for Manufacturing Improvement. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7(1), 12-22.
- Foro de Estrategia América Latina Moda y Negocios. (2013) *Foro de Estrategia América Latina Moda y Negocios*. Recuperado de <http://www.foroestrategia.com/>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hurtado, A., & Vizcaino, F. (2007). *Herramientas para el diagnóstico de condiciones necesarias para implementar Lean Manufacturing en las PyMES de la ciudad de Cali*. Cali: Universidad Icesi.
- Jansa, S. (2010). Resumen del manual de Oslo sobre innovación. En UNED (Ed.), *Manual de Oslo sobre innovación* (pp. 1-10). Madrid: Otri UNED.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Massachusetts Institute of Technology MIT, (2010) *Lean Advancement Initiative (LAI)*. Recuperado de <http://ssrc.mit.edu/programs/lean-advancement-initiative-lai>
- Ohno, T. (1991). *El sistema de producción Toyota: Más allá de la producción a gran escala*. Barcelona: Gestión 2000.
- Robledo V, J. (2010). *Introducción a la gestión tecnológica*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Romero, J., Sandrea, M., Morales, M., Boscán, M., & Acosta, A. (2000). La industria de la confección zuliana en la era de la competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 5(11), 189-208

- Shingo, S. (1993). *El sistema de producción Toyota desde el punto de vista de la ingeniería* (3a ed.). Madrid: Tecnologías de Gerencia y Producción.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2010). *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). Thousand Oaks - Londres - Nueva Delhi - Singapur: SAGE.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Nueva York: Free Press.

Investigación bibliométrica de los trabajos de grado sobre liderazgo en las facultades de psicología de la ciudad de Bogotá (Colombia)

Bibliometric research of degree papers on leadership in psychology schools in the city of Bogotá, (Colombia)

Pesquisa bibliométrica das teses e dissertações sobre liderança nas faculdades de psicologia da cidade de Bogotá (Colômbia)

Mónica García Rubiano*
María Constanza Aguilar Bustamante**
Estefanía Payan Wilson***
Diego Mauricio Forero Duran****

Fecha de recibido: 12 de febrero de 2014

Fecha de aprobado: 17 de septiembre de 2014

Doi:

* Magíster en Psicología, Especialista en Psicología de las Organizaciones y Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia (Bogotá, Colombia). Docente-Investigadora de la Universidad Santo Tomás (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: monica.garcia@gmail.com

** Estudiante de doctorado en Psicología de la Universidad de la Laguna (Santa Cruz de Tenerife, España), Magíster en Psicología de la Universidad Católica de Colombia (Bogotá, Colombia), Especialista en Psicología del Consumidor de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz (Bogotá, Colombia), Especialista en Educación de la Universidad El Bosque (Bogotá, Colombia), Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia (Bogotá, Colombia). Miembro del Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. Correo electrónico: mariaaguilar@usantotomas.edu.co

*** Psicóloga de la Universidad Santo Tomas (Bogotá, Colombia). Analista de Selección en Claro Colombia. Correo electrónico: stephicol16@yahoo.com.mx

**** Psicólogo de la Universidad Santo Tomas (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: diegoforero-duran@yahoo.com.co

Para citar este artículo: García Rubiano, M., Aguilar Bustamante, M. C., Payan Wilson, E., & Forero Duran, D. M. (2015). Investigación bibliométrica de los trabajos de grado sobre liderazgo en las facultades de psicología de la ciudad de Bogotá (Colombia). *Universidad & Empresa*, 17(28), 147-172. Doi:

RESUMEN

Esta investigación hace un análisis bibliométrico de los trabajos de grado sobre liderazgo, entre 2000 y 2011, en las facultades de psicología adscritas a la Asociación Colombiana de Facultades de Psicología (Ascofapsi) en la ciudad de Bogotá. El muestreo usado es intencional o de conveniencia. El estudio es de tipo descriptivo. En él se realizan 1) un análisis desde la estadística descriptiva en el que se encuentra la frecuencia de los datos obtenidos y 2) un análisis lexicométrico de datos textuales que fue llevado a cabo con la ayuda del software SPAD®.

Palabras clave: análisis bibliométrico, análisis lexicométrico, Bogotá, liderazgo, trabajos de grado en psicología.

ABSTRACT

This bibliometric research analyzes degree papers on leadership, between 2000 and 2011, in the psychology schools members of the Colombian Association of Psychology Schools (Ascofapsi) in the city of Bogota. The sampling used was intentional or by convenience. The study is descriptive. In it, 1) an analysis based on the descriptive statistics in which the frequency of the data obtained is found and 2) a lexicometric analysis of textual data that was carried out with the help of SPAD® software, were made.

Keywords: Bibliometric analysis, Bogota, degree papers on psychology, leadership, lexicometric analysis.

RESUMO

Esta pesquisa faz uma análise bibliométrica das teses e dissertações sobre liderança, entre os anos 2000 e 2011, nas facultades de psicologia adscritas à Associação Colombiana de Facultades de Psicologia (Ascofapsi) na cidade de Bogotá. A amostragem utilizada é intencional ou de conveniência. O estudo é de tipo descritivo. Nele realizam-se 1) uma análise desde a estatística descritiva no que se encontra a frequência dos dados obtidos e 2) uma análise lexicométrica de dados textuais que foi levado a cabo com a ajuda do software SPAD®.

Palavras-chave: análise bibliométrica, análise lexicométrica, Bogotá, liderança, teses e dissertações em psicologia.

1. INTRODUCCIÓN Y REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Liderazgo

El liderazgo es tal vez la característica positiva que más desea desarrollar el ser humano. Quien la posee suele tener dominio y aceptación dentro de un grupo al momento de realizar acciones y movilizar a los demás para que logren un cometido específico (Shein, 2001).

Frente a este tema se han podido desarrollar distintas investigaciones que logran despertar en las personas habilidades propicias para el manejo de los grupos (Capowski, 1994; Cendrós, Rincón, & Ugas, 2004; Helland, Wazeter, & Bayazit, 2009). Autores como Eden (1992) y Benatuil y Castro (2007) han logrado señalar habilidades, actitudes y características que debe desarrollar un líder para alcanzar resultados idóneos en el trabajo que está desempeñando.

El liderazgo se refiere a la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia. A través de esta, el líder logra que otros lleven a cabo las tareas que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia colectiva (Fleishman et al., 1991).

Partiendo de lo anterior, se concluye que el líder es la persona que ejerce el mencionado dominio de acuer-

do a unos patrones que guían a su equipo, para el desarrollo de tareas específicas que están dirigidas por él mismo. Aunque este las coordine, es su grupo quien logra desarrollar de manera asertiva las tareas asignadas. Lo hace alcanzando los resultados que han sido promovidos por el líder y realizados a través del trabajo conjunto de los miembros del grupo (Hollander & Julian, 1969; House & Podsakoff, 1994; Yukl, 2008).

Pero el liderazgo no es solo el poder que ejerce una persona para lograr el desarrollo de tareas, es también el proceso por el cual un individuo tiene o no la capacidad para motivar a sus seguidores, haciendo que estos contribuyan al logro de los objetivos establecidos para un determinado proyecto organizacional (House, Javidan, Honses, & Dorfman, 2002; Mendoza, Ortiz, & Parker, 2007; Yukl & Van Fleet, 1992). El liderazgo incorpora una serie de variables, las cuales hacen que el líder logre su ejecución de la mejor manera posible. Este, por ejemplo, debe ser una persona asertiva al momento de motivar a sus seguidores. Esta característica, operada sobre ellos, consigue mejores resultados y suele hacerlo en tiempos más cortos (Eagly & Karau, 2002; Mendoza & Ortiz, 2006; Paglis & Green, 2002).

El líder no es entonces solo aquel individuo que tiene influencia sobre

los otros, ni quien posee el control absoluto de una situación; el buen líder es aquel que sabe leer o interpretar bien los contextos para ejecutar su labor de manera adecuada y no perder el control o el respeto de sus subordinados, es alguien que sabe amoldarse a su grupo para posicionarse positivamente dentro de él. De hecho, no solo el líder influye en el grupo, este también lo hace, de manera recíproca, sobre él. Así, en el juego de estas relaciones, se crean ambientes de trabajo favorables orientados al logro de resultados (Sánchez, Tapia, & Becerra, 2006).

Ahora bien, aunque el líder ejerce un nivel de mando o coordinación dentro de un grupo, el liderazgo, como un todo, depende de diversos fenómenos sociales que se dan en la interacción entre los integrantes de un equipo. Este trata, de manera conjunta, de realizar ciertas actividades orientadas a la resolución de problemas y a la consecución de propósitos comunes entre la organización y la sociedad (Mendoza, 2008).

Estos aspectos son importantes. Ellos implican considerar las características y habilidades que requiere desarrollar un líder para manejar un grupo, así como para operar en el contexto en el que este se encuentra inmerso (Eden, 1992; Eisenbach,

Watson, & Pillai, 1999; Hater & Bass, 1988). La cultura aparece entonces como un aspecto significativo cuya consideración debe hacer parte del desarrollo de un líder. Así, por ejemplo, el lugar donde él y su grupo se encuentren debe ser manejado cuidadosamente para no afectar creencias y comportamientos de su grupo de trabajo. Por esta razón la forma de ejercer liderazgo varía dependiendo, entre otros aspectos, del género (masculino o femenino) y de la cultura. De este modo, el liderazgo que tienden a ejercer las mujeres se caracteriza por ser más conectivo e interactivo y por estar enfocado a generar redes, nutrir las relaciones y empoderar a las personas (Bass & Avolio, 1994; Godoy & Mladinic, 2009).

Con base en las perspectivas y la complejidad del tema en mención, Muñoz (1986 citado en García, 2012), agrupó las distintas definiciones de liderazgo en cinco grandes categorías, a saber: 1) aquellas que conciben al líder como la persona central de un grupo, el miembro que más comunicaciones emite y recibe y que constituye el punto focal del mismo. Este se define además como aquel a quien los demás miembros del grupo quieren asemejarse y con el cual se identifican de algún modo; 2) las que conciben al líder como la persona preferida de un grupo, aquella con la cual la

mayoría desea asociarse a la hora de realizar una determinada tarea; 3) las definiciones que señalan al líder como el miembro más capaz de un grupo para conducirlo hacia sus objetivos, desarrollando la estructura de interacción necesaria para resolver un problema común; 4) aquellas que lo conciben como el jefe institucional, quien ostenta el cargo de director de un grupo, según dictan las estructuras sociales establecidas, y 5) las que indican que lo esencial en el líder es su capacidad de influencia sobre el resto de los miembros del grupo. Esta última es la postura que se asume en este trabajo de investigación.

1.2. Modelos de liderazgo

Los modelos del liderazgo son una variable importante dentro del direccionamiento del líder, debido a que este tiene efectos directos sobre las decisiones y los resultados (Pedraja, Rodríguez, & Rodríguez, 2006). Los modelos de liderazgo son uno de los temas más amplios en este campo de estudio. Estos incorporan una serie de argumentos útiles para guiar a los líderes respecto a cómo deben exaltar individual y socialmente características esenciales para determinar las habilidades del grupo.

El liderazgo transformacional, en particular, es definido por Bass, Avolio,

Jung y Berson (2003), como la manera en que el líder motiva a sus seguidores, siendo este sincero y directo en relación con lo que espera de ellos y la manera como pueden incrementar sus resultados. El líder requiere persuadir a sus seguidores generando en ellos proactividad y un mayor impacto de las labores que realizan, así como lograr la coordinación de su trabajo hacia la consecución de intereses comunes en el equipo (Bass, 1999; Bass & Avolio, 2000). Este estilo de liderazgo es común entre los líderes que predominan en las organizaciones, ya que son ellos quienes posicionan a la organización según la visión, la misión y los valores por los cuales esta se rige (Hinkin & Tracey, 1994; House & Shamir, 1993; Massi & Cooke, 2000).

El liderazgo transaccional, por su parte, se define como la orientación del líder hacia las metas establecidas, las cuales están regidas por un mecanismo de incentivos y recompensas, que se otorgan una vez los objetivos trazados se ven cumplidos. A diferencia del liderazgo transformacional, en este el subordinado solo se limita a cumplir con las condiciones estipuladas con el fin de recibir algo a cambio (Naranjo, 2001). Frente a lo anterior, es importante señalar la continua retroalimentación que se le da al grupo de trabajo por parte

del líder en cuanto a la gestión que se está realizando. Esto hace que se cree una independencia marcada entre los equipos de trabajo y el líder (Mendoza, Ortiz, & Parker, 2007).

Aunque estos dos modelos de liderazgo siguen siendo vigentes, y han logrado dar resultados a quienes los utilizan, algunas investigaciones (Bass & Avolio, 1992; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003) han encontrado que los modelos transaccional y transformacional han evolucionado. Esto ha generado que sobresalga una dimensión más, que antes no había sido percibida. Esta dimensión es reconocida como el liderazgo del tipo *laissez-faire*. Se considera este modelo debido a que dentro de los estudios realizados existen líderes que no son asertivos en la toma de decisiones, formando o aumentando una dimensión negativa que permita describir un modelo pertinente para este tipo de situaciones que suelen presentarse en algunos de ellos.

Otro modelo interesante en el estudio del liderazgo es el de 'Vroom'. Este logra determinar la participación que se debe ejercer según la decisión que se deba tomar. Está basado en la motivación, la expectativa y la calidad de la información (Cardona, 2004). En este estilo lo más importante es la participación que debe alcanzar el grupo con su líder, es decir,

debe existir entre los dos acompañamiento y participación directa, dos actitudes que les permitan llegar a conseguir soluciones de manera más rápida y exacta. En este caso el líder no solo direcciona a su grupo hacia un objetivo en particular, deben ser uno y otro, de manera conjunta, los que van direccionados hacia el mismo objetivo, haciendo que el líder sea una persona propositiva y acompañe al subordinado en las labores que realiza (Cardona 2004).

1.3. Teorías del liderazgo

La teoría de los rasgos se destaca por resaltar las características mentales, físicas y personales que debe crear el líder para generar entre su grupo un estilo de liderazgo exitoso (Naranjo, 2001). El objetivo principal de esta teoría es hacer que el líder pauten en él ciertas características que lo hagan legítimo en la coordinación de su grupo y estas, al mismo tiempo, influyan en la manera en la que este ejerce el liderazgo.

Otra teoría que también ha sido importante dentro de los estudios del liderazgo es la de contingencia (House, Wright, & Aditya, 1997). Esta argumenta que la manera en como el líder dirige depende de sus propias características, las cuales actúan según el ambiente, los subordinados y las habilidades que ellos poseen,

con el fin de obtener resultados óptimos que dependan de las variables y factores mencionados. Frente a lo anterior cabe destacar que, aunque el líder es la persona que decide manejar la situación dependiendo de las variables mencionadas, es él quién debe aclarar el camino por el cual su equipo se debe guiar para alcanzar sus objetivos (Naranjo, 2001).

Por otra parte, la teoría del liderazgo situacional es definida por Sánchez (2000) como la capacidad que tiene el líder para diagnosticar las condiciones del contexto en las cuales se encuentra inmerso y poder realizar una combinación adecuada acerca de los tipos de conducta que se deben manejar según la situación.

En relación con las teorías mencionadas es importante concluir que el liderazgo ha logrado adquirir importancia gracias a múltiples planteamientos que han generado impacto y dinamismo en los líderes y sus grupos, logrando que ellos se preparen no solo en lo intelectual, sino también en lo personal y ambiental. Esto para poder ejecutar una coordinación acorde a un estilo que considere propio y que pueda adoptar para generar un mayor impacto.

1.4. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo se describen como la forma en la que un líder

adopta de manera adecuada un sistema que le permita encaminar a su equipo hacia la consecución de las metas propuestas. Pedraja y Rodríguez (2004) destacan los siguientes: liderazgo participativo, liderazgo colaborativo y liderazgo instrumental.

Antes de darle continuidad a la definición de estas tres categorías, es importante aclarar la diferencia que existe entre los modelos y los estilos de liderazgo. Los primeros logran mostrarle y darle la oportunidad al líder de enfocarse y escoger la forma adecuada que según él encamina a sus colaboradores hacia la consecución de las tareas asignadas; los segundos, le permiten al líder utilizarlos en cualquiera de las situaciones que este considere convenientes para la ejecución de las tareas.

El estilo de liderazgo participativo, en primer lugar, se define como la consideración que tiene el líder de las opiniones que brinda su equipo de trabajo y el sentido que cobran para estas las decisiones que se toman. El líder le informa a sus seguidores las decisiones que se van a tomar y los hace partícipes de su ejecución (Yukl, 1989).

El estilo de liderazgo colaborativo, en segundo lugar, se caracteriza por la ayuda que le brinda el líder a su equipo de trabajo y la atención que le puede proporcionar en pro de su

bienestar y del seguimiento de este hacia los resultados (Yukl & Van Fleet, 1982). Es decir, este no solamente le brinda a su equipo las herramientas necesarias para la realización de su trabajo, sino que también hace parte del desarrollo de sus ideas y la manera en como estas se van encaminando.

Por último, en el estilo de liderazgo instrumental el líder se encarga de brindar a sus subordinados la información necesaria para dejar claros algunos aspectos claves para la buena ejecución de su trabajo. En esta perspectiva es trascendental que el líder deje todos los aspectos claros para la resolución de problemas, ya que este no está tan dispuesto a la aclaración de las dudas frecuentes que pueda tener su equipo (Pedraja & Rodríguez, 2004).

1.5. Estudios bibliométricos

Según Bordons y Zulueta (1999) los estudios bibliométricos tienen por objeto el tratamiento y análisis cuantitativo de las publicaciones científicas. A través de estos se busca complementar las opiniones y juicios que son emitidos por expertos. Proporcionan entonces herramientas útiles y objetivas en los procesos de evaluación de los resultados de la actividad científica.

Cruz y Javela (2004), por su parte, plantean que los estudios bibliométricos permiten el análisis de aspectos cuantitativos con el fin de evaluar diferentes productos científicos y campos de conocimiento. Estos constituyen una herramienta clave para evidenciar y consolidar la información sobre objetivos, teorías, conceptos y métodos que orientan el quehacer de las disciplinas en las diferentes temáticas de estudio. Sirven también para señalar los logros de un determinado campo del conocimiento, así como proveer indicadores que permitan establecer el grado de desarrollo de las disciplinas científicas y el nivel de contribución al conocimiento del ser humano.

El presente estudio, en línea con lo indicado, contribuye a identificar la producción de trabajos de grado realizada entre 2000 y 2011 acerca del liderazgo. Esto con el fin de reconocer teorías, metodologías utilizadas, poblaciones objeto de estudio, características y variables de los instrumentos y técnicas de evaluación. Lo anterior permite determinar, desde los indicadores bibliométricos definidos para el estudio, el estado de la investigación en el tema y establecer un referente para formular a futuro proyectos de investigación en el campo. Permite también hacer la revisión y consolidación de modelos teóricos que permitan abordar la temática desde diferentes perspectivas.

La pregunta de investigación que fundamenta el trabajo es: ¿cuál ha sido la producción de los trabajos de grado sobre liderazgo en las facultades de psicología adscritas a Ascofapsi entre 2000 y 2011?

Los objetivos formulados son:

1. *Objetivo general*: identificar las tendencias que ha tenido la producción de los trabajos de grado realizados sobre liderazgo en las facultades de psicología de la ciudad de Bogotá adscritas a ASCOFAPSI (Asociación Colombiana de Facultades de Psicología) entre 2000 y 2011.
2. *Objetivos específicos*:
 - a. Describir los indicadores bibliométricos de las investigaciones sobre liderazgo, entre 2000 y 2011, de los trabajos de pregrado y posgrado de las facultades de psicología de la ciudad de Bogotá adscritas a Ascofapsi.
 - b. Describir los indicadores lexicométricos arrojados por la información dada por el programa SPAD® sobre las investigaciones realizadas en liderazgo entre 2000 y 2011 de los trabajos de pregrado y posgrado de las facultades de psicología de la ciudad de Bogotá adscritas a Ascofapsi.

2. METODOLOGÍA

2.1. Diseño

Esta investigación es de tipo descriptivo, es decir, que detalla los hechos y características de una situación o población y permite tanto la caracterización de la muestra tomada como de las variables que con mayor frecuencia se encuentran en el estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Dentro del estudio se realizan dos tipos de análisis, uno de carácter descriptivo bibliométrico y otro de datos textuales. Según Camps (2007), el análisis descriptivo bibliométrico consiste en revisar, resumir, identificar y sistematizar toda la información obtenida a través de la revisión que se realizó de los trabajos de grado de las facultades de psicología de las universidades adscritas a Ascofapsi entre 2000 y 2011. El análisis de datos textuales, por su parte, brinda la posibilidad de organizar, describir, resumir y comparar las diferentes temáticas entre los periodos determinados sobre el tema de liderazgo, para el estudio abordado en los trabajos de grado de pregrado y posgrado (Aguilar, López, Barreto, Rey, & Vargas, 2007; Barreto, Borja, Sabucedo, López & Alzate, 2010; Lebart, Salem, & Bécue, 2000).

2.2. Participantes

Para efectos de esta investigación se tuvo en cuenta a las universidades de Bogotá que se encuentran adscritas a Ascofapsi, así como los trabajos de grado relacionados con la temática de investigación. Esto generó un total de 22 unidades de análisis.

2.3. Instrumento

Se adaptó un formato de registro en donde se relacionó la información de los indicadores. Para la recolección se utilizó como medio tecnológico el programa Excel, el cual contenía veinte variables consideradas pertinentes para este estudio. A continuación, se relacionan las variables bibliométricas que fueron adaptadas desde Meneses, Calley García (2008):

1. Número y porcentaje de trabajos de grado por año.
2. Título de cada trabajo de grado.
3. Resumen de cada trabajo de grado.
4. Objetivo general de cada trabajo de grado.
5. Objetivos específicos de cada trabajo de grado.
6. Pregunta de investigación de cada trabajo de grado.
7. Número y porcentaje de palabras claves de los trabajos de grado.
8. Número y porcentaje de trabajos de grado de acuerdo con la afiliación de los autores.

9. Distribución de trabajos de grado por número de firmas.
10. Autores más citados en cada uno de los trabajos de grado.
11. Número y porcentaje de trabajos de grado de acuerdo al tipo de documento.
12. Definición sobre liderazgo de cada trabajo de grado.
13. Variables incluidas en cada trabajo de grado.
14. Distribución de los trabajos de grado según la temática relacionada en cada uno.
15. Distribución de los trabajos de grado según el enfoque de investigación.
16. Distribución de los trabajos de grado de acuerdo con el tipo de estudio.
17. Número y porcentaje de los instrumentos utilizados, para hacer la recolección de la información en los estudios.
18. Número y porcentaje de tesis por número de participantes que constituyeron la muestra.
19. Distribución de los trabajos de grado según el género de los participantes.
20. Distribución de los trabajos de grado según el número de referencias reportadas.

Castera et al. (2008) identificaron para el primer aspecto una serie de indicadores, los cuales se exponen de la siguiente manera: los índices cuanti-

tativos útiles para medir, entre otros, los niveles de producción científica de un país, una institución, un autor o una publicación. En ellos influyen muchas y muy variadas circunstancias. Estas medidas sirven para comparar las producciones científicas entre grupos similares, pero no para evaluar la calidad de la producción de un país, una institución o una publicación. Estos indicadores permiten que se realice un análisis más específico y organizado de los documentos obtenidos. Se analizan diferentes elementos que se encuentran en común en las creaciones literarias, lo que permite cuantificar la cantidad de producción que se realiza a nivel nacional y entre universidades. Esto permite además ver el desarrollo y la importancia que se le da a estos trabajos y al tema investigado.

2.4. Procedimiento

En primer lugar se identificó en la página de Ascofapsi las facultades de psicología adscritas. Esto con el fin de iniciar la búsqueda de los trabajos de grado (pregrado y posgrado) de cada una de las universidades. Esta primera búsqueda dio como resultado un listado de once universidades.

A continuación, se consultó en las bases de datos de dichas universidades a través del catálogo en línea de

sus respectivas bibliotecas. Tras la consulta de estos trabajos de grado se revisó el título y las palabras clave. Esto con el fin de verificar si tenían la palabra liderazgo en alguna de estas partes y si eran trabajos de grado realizados entre los años 2000 y 2011, ya que estos eran los filtros para seleccionar las tesis.

Como resultado de búsqueda se identificaron en total 52 trabajos de grado de pregrado y posgrado que abordaban el tema de liderazgo. Sin embargo, solo 22 reunían los criterios dados por los filtros. Se eliminaron también cinco universidades, tales como el Rosario, la universidad Nacional, el Externado y la Konrad Lorenz, en las cuales no se logró encontrar ningún trabajo de grado que reuniese los criterios de selección dados por los filtros planteados inicialmente.

También es importante mencionar que de la universidad de la Sabana no se logró estudiar ningún trabajo de grado. Esto debido a la pérdida que hubo de estos por la pasada ola invernal, en la que ellos quedaron sumergidos y no se logró recuperarlos, en particular, los relativos al período que abarca la investigación.

Posteriormente, se recolectó la información en el formato de registro que se utilizó para organizar dichos

trabajos y se procedió a analizar las variables a través de la estadística descriptiva y el análisis lexicométrico. Esto permitió obtener los resultados que serán explicados en el apartado 3.

2.5. Consideraciones éticas

Teniendo en cuenta los lineamientos de la resolución No. 008430 de 1993 del Ministerio de Salud, por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, la presente investigación resalta, según el artículo 11 del capítulo II, que el presente estudio es una *investigación sin riesgo*, debido a que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio. Igualmente, en el desarrollo de este estudio bibliométrico, se hace un análisis cuidadoso del contenido de la producción científica consultada, manteniendo la veracidad y reserva de la información y garantizando los derechos de autor de las fuentes revisadas.

La ley 1090 del psicólogo (de 2006), también establece el código deontológico y bioético, así:

El presente Código Deontológico y Bioético, está destinado a servir como

regla de conducta profesional en el ejercicio de la Psicología en cualquiera de sus modalidades, proporcionando principios generales que ayuden a tomar decisiones informadas en la mayor parte de las situaciones con las cuales se enfrenta el profesional de la Psicología, fundamentado en los principios de beneficencia, no maleficencia, autonomía, justicia, veracidad, solidaridad, lealtad y fidelidad además de las contempladas en la presente ley (p. 10).

Es importante valorar la dimensión ética de las investigaciones con base en diferentes criterios. Emanuel y Lolas (2003, citados en Rendón, 2008) proponen: los méritos técnicos, en la medida en que el estudio se encuentre bien planteado, en el sentido de insertarse de manera coherente y rigurosa en una tradición de pensamiento; el mérito científico, ya que la investigación contribuye a una mejor comprensión del mundo y del estado de conocimiento sobre ciertas cuestiones, y el mérito social, que alude a la legitimidad con que se conduce el proyecto, los efectos saludables que tiene su realización, la justicia que promueve, su aporte al logro de metas sociales, el uso responsable de recursos y la solución ecuánime de los conflictos de intereses.

Esta investigación bibliométrica contempla los principios éticos y el código

go deontológico de los profesionales de Psicología para la revisión y análisis del material proporcionado por las universidades. Esto con el fin de convertirse en un material que aporte y beneficie a la comunidad científica y que cumpla los estándares de planteamiento, coherencia y rigurosidad para ser considerada como investigación científica.

3. RESULTADOS

A continuación, se describen algunos de los indicadores que se analizaron en los veintidós trabajos de grado encontrados en las facultades de psicología de la ciudad de Bogotá adscritas a Ascofapsi, relacionados con la temática de liderazgo (ver tabla 1). Los demás indicadores serán analizados por medio del programa Spad.

Tabla 1. Trabajos de grado revisados por universidades

Universidades	Total	%
Universidad Católica de Colombia	8	36
Universidad Piloto	5	23
Universidad Pontificia Javeriana	3	14
Institución Universitaria Los Libertadores	3	14
Universidad Incca de Colombia	1	5
Universidad de Los Andes	1	5
Universidad Santo Tomás	1	5
Total		100

Fuente: elaboración propia.

Los registros que se tuvieron en cuenta para realizar el análisis bibliométrico fueron: trabajos de grado por año, filiación institucional, tipo de documento, enfoque, tipo de estudio, temática relacionada, instrumentos, número de participantes y referencias.

En relación con la elaboración de los trabajos de grado por año, se encontró que los dos años en los que se elaboraron más trabajos de grado fueron 2002 y 2010. Según la filiación institucional, predominan las Universidades Católica y Piloto, con 36% y 23% del total de la muestra, respectivamente.

Según el tipo de documento, los trabajos se distribuyen en empíricos con un 68% y teóricos 32%. Entre tanto, el enfoque de investigación que predomina es el cuantitativo (77%), 9 trabajos correspondiendo a estudios descriptivos (53%), 6 a exploratorios (35%) y 2 a correlacionales (35%). Por otra parte, el 32% se inscribe en el enfoque cuantitativo, en donde se evidenció la realización de cuatro estudios de caso (80%) y uno de tipo hermenéutico.

Las temáticas que los investigadores relacionan más con el tema de liderazgo son: medición (45%), clima organizacional (23%), modelos de liderazgo (13%), desempeño laboral

(9%), género y estado del arte, cada uno con un 5%.

En relación con los instrumentos que se utilizan en los trabajos de grado, se encontró que once corresponden a otros (52%), seis a cuestionarios (29%) y cuatro a encuestas (19%), dentro del enfoque cuantitativo, mientras que en el enfoque cuantitativo se identificaron dos en otros (40%) y cuadernos de campo, historias de vida y entrevistas abiertas, cada una con un 20%. De acuerdo con la muestra utilizada para las investigaciones, se halla que nueve corresponden a 30 o menos participantes, cuatro entre 31 y 100, dos entre 101 y 200 y tres entre 201 y 300. Según el género de los participantes, el 86% corresponde a una muestra de composición mixta (hombres y mujeres). En cuanto al número de referencias utilizadas se evidencia que el 55% corresponde a libros, seguido por otros con un 19%, revistas 14%, 9% medios electrónicos y 3% tesis.

A continuación, se presenta la segunda fase del análisis, relativa a los resultados del análisis lexicométrico de los siguientes indicadores, a saber: resumen, objetivo general, objetivos específicos, pregunta problema y definición del autor.

La tabla 2, señala el análisis por relevancia de palabras encontradas en el instrumento utilizado para la

recolección de información de cada una de las unidades de análisis.

Tabla 2. Número de frecuencia de palabras

Palabras	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	118	2,17%
Competencias	35	0,64%
Trabajo	27	0,49%
Proceso	26	0,47%
Líderes	26	0,47%
Nivel	24	0,44%
Equipo	24	0,44%

Fuente: elaboración propia.

La primera tendencia, identificada mediante el análisis de las palabras más frecuentes, agrupa palabras que representan procesos asociados directamente con el tema de investigación, los cuales tienen una gran incidencia en la ejecución del líder en la organización. Dentro de estas se encontraron: *liderazgo, competencias, trabajo, proceso, líderes*. Esto, haciendo referencia a las funciones que se buscan y deben ejercer los líderes en los contextos organizacionales, también enmarcados como principal característica de esta investigación. La segunda tendencia expone palabras que se refieren directamente a la relación que tiene el líder con *grupos y equipos*, los cuales ayudan a jalonar procesos al interior de la organización.

Otra tendencia es la forma de medir y evaluar el tema del liderazgo en su ejercicio diario, dentro de estas categorías aparecieron con mayor frecuencia palabras como *evaluar, empresa, variables relación e instrumento*.

Como otra tendencia temática, se identificaron palabras que proporcionan una definición y caracterización del proceso de ser líder en el ámbito organizacional, es decir, palabras que aportan una definición en materia teórica al concepto. Estas son: *competencias, equipo, empresa y proceso*.

Por último, se presenta la tendencia de aquellas palabras que se refieren al contexto o ambiente en el cual se desarrolla el tema de liderazgo. Esta categoría sitúa el avance del tema en contextos específicos, presentando palabras que hacen evidente la participación de los individuos en los procesos dentro de las organizaciones. Las palabras halladas son: *empresa, trabajo y nivel*. Posteriormente, se enmarcan palabras con tendencias hacia los grupos y los equipos, que hacen parte fundamental en el proceso de desarrollo del líder.

A continuación, en la tabla 3 se indica la relevancia de los segmentos de palabras más frecuentemente halladas por medio del análisis lexicométrico.

Tabla 3. Segmentos de palabras frecuentes

Palabras	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	108	1,99%
Sobre liderazgo	105	1,93%
Por competencia	92	1,69%
Los líderes dirigen	86	1,58%
Los jefes lideran	85	1,56%
Los indicadores	84	1,54%
Liderazgo en los	80	1,47%
Liderazgo de	77	1,41%
Las habilidades sociales	76	1,40%
Las organizaciones	73	1,34%
La competencia de liderazgo	67	1,23%
La empresa	62	1,14%
Estilo de	52	0,95%
El desempeño	35	0,64%
El desarrollo	34	0,62%
De la inteligencia emocional	30	0,55%
De los líderes	28	0,51%
Competencia de liderazgo	4	0,07%
Clima organizacional	2	0,03%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que la mayor frecuencia de segmentos, representado 108 veces en el instrumento de recolección de información de las unidades de análisis,

está en el constructo de trabajo en equipo, seguido por la temática principal de análisis y de factores importantes, tales como las habilidades sociales, las organizaciones, los indicadores y la capacidad. Estos elementos tienden a mostrar la importancia en la manera como el liderazgo es percibido.

Una segunda tendencia, que conviene tener en cuenta, se encuentra en las habilidades que debe tener el líder para generar en sus subordinados competencias que sean acordes a las labores que estén desarrollando. Esto con el fin de no tener un estancamiento y lograr obtener conocimientos alrededor de otras áreas de interés afines a los estudios e investigaciones que estos realizan.

El líder se identifica como alguien propositivo, con capacidad para conseguir en sus empleados el desarrollo y uso de herramientas propias que lo inviten a crear relaciones que sean propicias para el trabajo en equipo, en beneficio de su área. Los segmentos arrojados fueron: *capacidad para, desarrollo, empleados, la relación, el desempeño, la conducta de compartir conocimiento y el trabajo en equipo.*

Finalmente, estos segmentos repetitivos dan cuenta, por medio de la medición y análisis de las palabras, de la importancia de las caracterís-

ticas fundamentales que permiten que el líder ejerza su rol, que estos aspectos deben ser tenidos en cuenta en el contexto organizacional. Con esto se invita a conocer los trabajos que han sido efectuados en relación con la manera en la que este debe manejar su equipo de trabajo.

La figura 1 muestra los resultados del análisis factorial arrojado por el paquete estadístico SPAD. Estos permiten describir algunas tendencias importantes encontradas en el estudio bibliométrico realizado. Es importante tener en cuenta que, de acuerdo con los hallazgos, se denominó al eje X del gráfico *tipos de muestreo* y al eje Y *fuentes de consulta*. Cuando en el programa SPAD la varianza explicada del análisis de correspondencia es mayor al 75%, esto significa que su poder de explicación es muy elevado, ya que entre mayor porcentaje tenga este, puede considerarse más verdadera y confiable la explicación. La varianza explicada del análisis de correspondencias fue de 77,62%, lo que significa que los resultados del plano factorial son verdaderos y confiables para su interpretación.

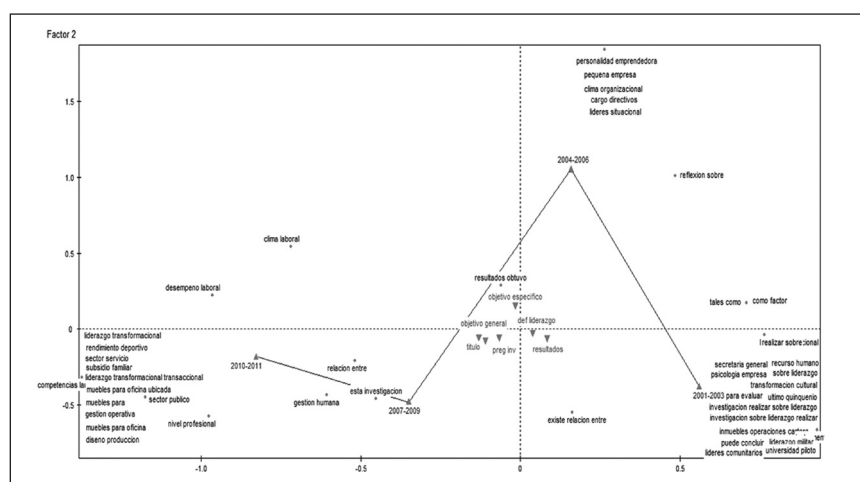
Los datos procesados por el programa SPAD en los planos factoriales señalan que en el primer factor hubo una varianza explicada del 40,76%, correspondiente al eje X del plano

factorial y que, en el segundo factor, hubo una del 36,86%, en relación con el eje Y. En total se encontró una varianza explicada del análisis de correspondencias del 77,62%.

Los porcentajes corresponden a la varianza explicada de los planos factoriales. Estos tienen que ver con el grado de relevancia de la explicación que tienen las representaciones gráficas de los planos. Estos simbolizan qué tan importantes y repre-

sentativas son las interpretaciones que se obtuvieron de los planos factoriales. Los fenómenos agrupados en el eje X obedecen generalmente a la variable independiente. Entonces, se considera que son los fenómenos que podrían ser los factores asociados al eje Y como causa probable. Esto, en la interpretación, puede considerarse para referenciar que dadas las circunstancias o factores descritos en X es susceptible que se produzcan los factores asociados a Y.

Figura 1. Resultados del análisis factorial



Fuente: elaboración propia.

En la figura 1 se destaca el hecho de que los trabajos de grado elaborados entre 2001 y 2003 se centraron en estudiar la influencia del liderazgo en las áreas de la gestión humana, realizando investigaciones sobre el liderazgo en asociación con la cul-

tura de las empresas. Esto en contextos muy variados, que van desde líderes comunitarios hasta organizaciones militares.

Entre 2004 y 2006, los trabajos de grado tendieron a realizar investiga-

ciones en pequeñas empresas sobre el liderazgo situacional. En estos el líder expone sus capacidades para diagnosticar las condiciones del contexto en el que se encuentra, para poder crear combinaciones adecuadas de los tipos de conducta que deben ser desempeñados de acuerdo al medio predominante en los cargos directivos (Sánchez, 2000). Esto relacionándolo con los rasgos de la personalidad emprendedora, los cuales deben caracterizar a cualquier líder, sin importar el entorno.

Entre 2007 y 2011 se encontró que las unidades de análisis se enfocaron en el estudio de los modelos de liderazgo transformacional y transaccional, tanto en empresas privadas como públicas, e incluso en entidades deportivas distritales como el IDRD (Instituto Distrital de Recreación y Deporte). En este caso, se concentraron en la manera en la que este modelo de liderazgo influencia el rendimiento deportivo, esto en el IDRD y en las áreas de gestión humana de las organizaciones en general.

Es posible afirmar que los trabajos de grado estudiados entre 2000 y 2011 demuestran que las definiciones de liderazgo encontradas tienden a describirlo como un proceso, es decir, como algo que se ejerce a lo largo del tiempo. Un proceso consistente en el hecho de que una persona use

su influencia sobre otras. Esto con el fin de estructurar y conducir las funciones y relaciones dentro de un grupo u organización.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo con los hallazgos encontrados a través del estudio bibliométrico de liderazgo, se puede corroborar que la temática es abordada desde diferentes disciplinas, diferentes a la psicología, las cuales están realizando aportes significativos.

Desde la antropología, por ejemplo, el liderazgo está siendo visto como la habilidad que tiene un sujeto para promocionar y proteger los valores institucionales, así como para ser un elemento motivador que busca mantener e incrementar la unidad de una organización (Caparás & Chinchilla, 2000).

Con respecto a disciplinas como la sociología, se ha manejado la temática dando importancia al género, a la vinculación de la mujer en el mundo laboral y cómo los cambios sociales de las últimas décadas han influido en el crecimiento de ella al interior de las organizaciones, hasta lograr desempeñar cargos que implican liderazgo. Estos, en el pasado, eran exclusivos para los hombres (Bernal, 1998). El derecho, por su

parte, se ha centrado más en velar por la igualdad de derechos y oportunidades laborales entre hombres y mujeres, para desempeñar cargos directivos dentro de las organizaciones (OIT, 2010).

En la administración se habla de varias teorías del liderazgo situacional, teniendo en cuenta la relevancia de los elementos de la situación. Desde esta teoría, se menciona que la efectividad del liderazgo depende de la capacidad que tiene el líder para diagnosticar las condiciones de una situación y reaccionar con una combinación adecuada de ciertos tipos de conducta, a la vez que perciben como apropiados algunos ajustes entre el liderazgo y la situación (Sánchez, 2000).

Desde la perspectiva psicológica, el liderazgo es observado como una política fundamental en las organizaciones, haciendo referencia en particular a las áreas de los recursos humanos. Esta es vista como un conjunto de personas multidisciplinarios que tratan de integrar a los empleados en un proyecto empresarial del cual hacen parte (Gómez, 2008).

El constructo del liderazgo guarda relación con diferentes aspectos psicológicos como son el trabajo en equipo (Mendoza, 2008; Sánchez, Tapia, & Becerra, 2006), la comunicación

(García, 2012), la motivación (Castro, 2006), las habilidades (Benatuil & Castro, 2007), la personalidad (Goday & Mladinic, 2009) y las actitudes (Benatuil & Castro, 2007). Estos aspectos denotan que se puede realizar una mirada holística de liderazgo, entendiendo que ejercerlo implica una gran variedad de aspectos propios del ser humano, los cuales se relacionan con determinantes como el clima organizacional, la cultura (Goday & Mladinic, 2009) y el desempeño (Salido, 2001), que no solo se evidenciaron a partir del marco disciplinar, sino en la revisión de los diferentes indicadores que permitieron recuperar las temáticas de cada una de las unidades de análisis seleccionadas. Estos aspectos también fueron corroborados gracias al análisis realizado con el paquete estadístico SPAD.

En cuanto a los tipos de investigación que se han realizado al abordar el tema de liderazgo, ha existido una tendencia a estudiar la temática mediante estudios empíricos con enfoque cuantitativo, en su mayoría de tipo descriptivo, que permiten arrojar datos estadísticos acerca de muestras mixtas (de hombres y mujeres). Se han aplicado cuestionarios, por ejemplo, en la medida en que estos indagan con mayor profundidad los conocimientos, actividades y prácticas que caracterizan al líder en su

entorno o ante situaciones que retan su capacidad para liderar.

En la revisión realizada se encontraron varios instrumentos que tuvieron como propósito realizar diferentes mediciones sobre el tema. Algunos de estos son: 1) medición de liderazgo transformacional y transaccional (Bass & Avolio, 1992), 2) Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD) (Sánchez, 2000), 3) Escala de Evaluación del Líder Deportivo (EELD) (Arce, Torrado, Andrade, Garrido, & De Francisco, 2008), 4) atributos del líder (Hanges & Dickson, 2004 citados en Castro, 2006), y 5) Bem Sex Role Inventory (BSRI), creado por Bem (1974 citado en Cuadrado, 2004).

Conviene resaltar la importancia de cada uno de los instrumentos mencionados. Estos se hacen con el fin de medir estilos de liderazgo y evidenciar la manera en la que estos pueden ser aplicados según el contexto. Esto teniendo en cuenta también otros factores importantes para la ejecución del líder. Así mismo, cabe resaltar que para aplicar alguno de estos es fundamental revisar detalladamente los aspectos que se tienen en cuenta y la adaptabilidad a contextos como el colombiano, por ejemplo, así como la particularidad de la empresa en donde este vaya a ser implementado.

De otro lado, se considera que es importante no dejar de lado las investigaciones cualitativas que también han abordado el tema. Estas han realizado un amplio abordaje teórico acerca del constructo, llevando a cabo estudios de caso, en su mayoría. Este tipo de trabajo se destaca debido a que el investigador se vuelve participante del grupo que está siendo estudiado, en la medida en que asume como escenario de labor de campo su propio lugar de trabajo, en donde tiene mayor oportunidad de interactuar con compañeros y cuenta con la experiencia cotidiana de vivir diferentes formas de liderazgo.

En cuanto a los instrumentos utilizados en este tipo de enfoque, las fichas descriptivas, que se ubicaron en la categoría de otros, fueron utilizadas como registro de información en los diferentes contextos estudiados. Estas dan lugar a la descripción de cada uno de los sitios, con el fin de registrar, analizar, entender y justificar la información que había sido obtenida del grupo estudiado. Esto proporciona un registro de información resumido y organizado, clasificando los datos en un formato de fácil diligenciamiento y posterior comprensión. Es también una herramienta práctica, ya que el investigador se encuentra inmerso dentro del contexto y es participante del mismo. Vale la pena aclarar que los resul-

tados que se están mencionando, de acuerdo con el presente estudio bibliométrico, representan en su mayoría investigaciones realizadas en la ciudad de Bogotá, encontradas en diferentes bibliotecas de las universidades.

A través del estudio bibliométrico, se pudo identificar también que existe una predominancia significativa en cuanto a los textos de consulta, que en su gran mayoría corresponden a libros y revistas, tanto de psicología como de otras disciplinas, siendo estas fuentes de investigación que abarcan un amplio contenido de la temática. Sin embargo, llama la atención el hecho de que la fuente de página Web más utilizada sea el portal Monografias.com. Esta es una fuente de fácil acceso, pero que no cumple las características de indexación que se requieren a la hora de determinar fuentes primarias en un documento. Este aspecto hace que los textos realizados por los estudiantes puedan llegar a carecer del sustento y la profundidad requeridos tanto para el nivel de pregrado como de posgrado.

Mediante el análisis cuantitativo de textos, se identificó una mayor productividad en el tema en los años 2002, 2006 y 2010. Esto indica una tendencia particular marcada a través de los años. Por otra parte, se

establece también una tendencia en cuanto al tipo de liderazgo ejercido por los líderes en las organizaciones, el cual hace énfasis en estilos desde el situacional, reflejado en el trabajo de Hersey y Blanchard (1982), hasta el transaccional-transformacional, incorporado en la obra de Bass y Avolio (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Estos son utilizados de acuerdo con la situación que se presente en la organización y, de este modo, el líder asume cualquiera de ellos, sin que uno sea considerado necesariamente mejor que el otro (García, 2012).

Finalmente, se puede decir que la presente investigación bibliométrica permitió evidenciar nuevamente que el liderazgo no solo tiene aportes hacia el contexto laboral, es decir, hacia la organización en cuanto tal, sino que también genera un crecimiento personal que fortalece el desarrollo integral del individuo, en el contexto en el generalmente permanece la mayor parte de su tiempo.

REFERENCIAS

- Aguilar, M. C., López, W., Barreto, I., Rey, Z., & Vargas, E. (2007). Análisis bibliométrico de los trabajos de grado del área organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad Santo Tomás. *Diversitas Perspectivas en Psicología*, 3(2), 317-334.

- Arce, R., Torrado, J., Andrade, E., Garrido, J., & De Francisco, C. (2008). Elaboración de una escala para la medida de la capacidad de liderazgo de los deportistas de equipo. *Revista Psicothema*, 2(3), 913-917.
- Barreto, I., Borja, H., Sabucedo, J., López, W., & Alzate, M. (2010). Creencias legitimadoras y deslegitimadoras difundidas por la prensa española sobre el asesinato político. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 3(2), 437-452.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-13.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1992). *Organizational description questionnaire*. Red-wood City: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, B., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Benatuil, D., & Castro, A. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. *Anales de Psicología*, 23(5), 216-225.
- Bernal, A. (1998). *Movimientos feministas y cristianismo*. Madrid: Rialp.
- Bordones, M., & Zulueta, M. A. (1999). Evaluación de la actividad científica a través de indicadores bibliométrico. *Revista española de cardiología*, 52(10) 790-800.
- Camps, D. (2007). Estudio bibliométrico general de colaboración y consumo de la información en artículos originales de la revista Universitas Médica, período del 2002 al 2006. *Universitas Médica*, 48(4), 358-365.
- Caparás, V., & Chinchilla, N. (2000). *Teoría institucional y teoría antropológica del liderazgo: salvando un vacío de 40 años* [documento de investigación No 407]. Barcelona: Universidad de Navarra.
- Capowski G. (1994). Anatomy of a leader: where are the leaders of tomorrow? *Management Review*, 83, 10-17.
- Cardona, J. (2004). ¿Qué modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos? *Revista Intangible Capital*, 8(1), 3-6.
- Castera, V. T., Sanz Valero, J., Juan Quilis, V., Wanden Berghe, C., Culebras, J. M., García de Lorenzo y Mateos, A., & Grupo de Comunicación y Documentación Científica en Nutrición CDC-Nut SENPE. España. (2008). Es-

- tudio bibliométrico de la revista Nutrición Hospitalaria en el periodo 2001 a 2005: parte 2, análisis de consumo; referencias bibliográficas. *Nutrición Hospitalaria*, 23(6), 541-546.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas de liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, 22(1), 89-97.
- Cendrós, J., Rincón, S., & Ugas, L (2004). Estilos de liderazgo y escala de cambio en los medios de comunicación social. *Revista venezolana de ciencias sociales*, 8(2), 225-239.
- Cruz, J., & Javela, L. (2004). Una aproximación al paradigma dominante de la psicología social a partir de una muestra de los manuales publicados desde el año 2000. *Acta colombiana de psicología*, 12(4), 39-58.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Revista Psicothema*, 16(4), 270-275.
- Eagly, A., & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Revista Psicológica*, 109(3), 573-598.
- Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *Leadership Quarterly*, 3, 271-335.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of organizational change management*. 12(2), 80-93.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 4, 245-287.
- García, M. (2012). *Liderazgo transformacional y aceptación del cambio organizacional*. Londres: Académica Española.
- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Revista Psykhe*, 18(2), 51-64.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24(2), 62-91.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Helland, T., Wazeter, D., & Bayazit, M. (2009). Union leadership and member attitudes: A multilevel analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 392-410.

- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982). Leadership style: attitudes and behavior. *Training and Development Journal*, 36(2), 50-52
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hinkin, T., & Tracey, B. (1994). Transformational leadership in the hospitality industry. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 18(1), 49-63.
- Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71, 387-397.
- House, R. J., & Podsakoff, P. M. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research. En J. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (pp. 45-82). Hillsdale: Erlbaum.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. En M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81-107). New York: Academic Press.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. J., & Dorfman, P. W. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- House, R., Wright, N., & Aditya, R. (1997). Cross cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. *News Perspective in International Industrial Organizational Psychology*, 1(2), 535-625.
- Lebart, L., Salem, A., & Bécue, M. (2000). *Análisis estadístico de textos*. Madrid: Editorial Milenio.
- Ley 1090 del Psicólogo (2006). Código deontológico y bioético y otras disposiciones. *Diario oficial*: Edición 46.383.
- Massi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
- Mendoza, I. A., Ortiz, M. F., & Parker, H. C. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista Centro de Investigación. Universidad de la Salle*, 7(27), 25-41.
- Mendoza, M. (2008). Aproximación al liderazgo desde la caracterización de redes sociales presentes en el aula. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 16(2), 141-160.
- Mendoza, M. R., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional,

- dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista facultad de ciencias económicas*, 14(1), 118-134.
- Meneses, A., Calle, A., & García, M. (2008). *Análisis bibliométrico del abordaje psicológico de la enfermedad cardiovascular de enero de 1998 a diciembre de 2007*. Especialización en Psicología Médica y de la Salud, trabajo de grado inédito, Universidad El Bosque, Bogotá, Colombia.
- Naranjo, C. (2001). El liderazgo en la gestión del conocimiento. *Revista Perspectiva Psicológica, Biblioteca virtual en psicología*, 10(3), 91-117.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2010). *Primer informe global sobre discriminación en el trabajo*. Recuperado el 10 de septiembre de 2011, de http://www.oit.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=306%3A1a-oit-lanza-el-primer-informe-global-sobre-discriminacion.
- Paglis, L., & Green, S. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of organizational behavior*, 23(2), 215-235.
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería*, 12(1), 63-73.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Rodríguez, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Revista Interciencia*, 31(3), 587-582.
- Rendón, M. (2008). *Elementos a tener en cuenta para consideraciones éticas en investigación con participantes humanos*. Trabajo inédito. Bogotá: Facultad de Psicología, Universidad Santo Tomás.
- Salido, O. (2001). *La movilidad ocupacional de las mujeres en España. Por una sociología de la movilidad femenina*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Revista Psicothema*, 12(3), 435-439.
- Sánchez, V., Tapia, C., & Becerra, S. (2006). Liderazgo: una mirada desde directivos, profesores y alumnos. *Revista de Psicología*, 15(2) 29-52.
- Schein, V. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(1), 675-688.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.
- Yukl, G. (2008). Managerial leadership: A review of theory and

- research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. En M. D. Dunnette & L. M. Hoveh (Eds.) (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 147-197). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1982). Cross situational multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 87-108.

¿Qué se crea al fomentar el emprendimiento? Los principales impactos de la formación en este campo^{*}

What is Created by Promoting Entrepreneurship?
The Main Impacts on Training in this Field

O que se cria ao fomentar o emprendimento? Os principais impactos da formação neste campo

Julián Cárdenas^{**}

Alejandro Guzmán^{***}

Carlos Sánchez^{****}

Juan David Vanegas^{*****}

Fecha de recibido: 21 de febrero de 2014

Fecha de aprobado: 29 de agosto de 2014

Doi:

Para citar este artículo: Cárdenas, J., Guzmán, A., Sánchez, C., & Vanegas, J. D. (2015). ¿Qué se crea al fomentar el emprendimiento? Los principales impactos de la formación en este campo. *Universidad & Empresa*, 17(28), 173-190. Doi:

* Investigación financiada por el Parque del Emprendimiento de Medellín y la Universidad de Antioquia.

** Doctor en Sociología por la Universidad de Barcelona (España). Investigador en Freie Universität Berlin (Alemania) y profesor del Departamento de Sociología de la Universidad de Antioquia (Colombia). Web personal: www.networksprovidehappiness.com Correo electrónico: julian.cardenash@gmail.com. Dirección postal: Boltzmannstr. 1, 14195 Berlín, Alemania

*** Sociólogo de la Universidad de Antioquia. Profesor de la Universidad de Antioquia. Correo electrónico: ralejoguz@gmail.com

**** Sociólogo de la Universidad de Antioquia. Profesor de la Universidad de Antioquia. Correo electrónico: carlosdavid_7777@hotmail.com

***** Sociólogo de la Universidad de Antioquia. Docente Fundación Universidad Claretiana y en la Fundación Oscarez. Correo electrónico: juandavidvanegasdaza@hotmail.com

RESUMEN

Las instituciones destinadas al fomento de la cultura emprendedora han crecido en número durante las últimas décadas. Estudios previos han mostrado la relación entre el fomento al emprendimiento y el crecimiento económico. Sin embargo, se desconocen los impactos políticos, culturales y sociales de dicha actividad. El objetivo de esta investigación es indagar si ese fomento impacta sobre el capital económico, humano y social, la solidaridad y la felicidad de las personas. Se encuestó a una muestra de individuos que se formaron en el Parque del Emprendimiento de Medellín (Colombia). Los resultados evidencian que el fomento del emprendimiento creó ciudadanos políticamente activos, aumentó su capital humano, impactó levemente en su capital económico y social, pero no creó sujetos más solidarios ni más felices. **Palabras clave:** capital humano, capital político, capital social, emprendimiento, felicidad.

ABSTRACT

During recent decades, there has been growth in the number of institutions whose purpose is to promote a culture of entrepreneurship. Previous studies have shown the relationship between the promotion of entrepreneurship and economic growth. However, the political, cultural and social impacts of this activity are unknown. The aim of this research is to ascertain whether such promotion affects economic, human and social capital and the solidarity and happiness of persons. A survey to a sample of individuals who were trained in the Medellín Entrepreneurship Park (Colombia) was applied. The results show that the promotion of entrepreneurship created politically active citizens, increased their human capital and slightly influenced on their economic and social capital. However, it did not create people who were either more collaborative or happier.

Keywords: Entrepreneurship, happiness, human capital, political capital, social capital.

RESUMO

As instituições destinadas ao fomento da cultura empreendedora têm crescido em número durante as últimas décadas. Estudos prévios têm mostrado a relação entre o fomento ao empreendedorismo e o crescimento econômico. No entanto, desconhecem-se os impactos políticos, culturais e sociais de dita atividade. O objetivo desta pesquisa é indagar se esse fomento impacta sobre o capital econômico, humano e social, a solidariedade e a felicidade das pessoas. Questionou-se a uma amostra de indivíduos que se formaram no Parque do Empreendimento de Medellín (Colômbia). Os resultados evidenciam que o fomento do empreendedorismo criou cidadãos politicamente ativos, aumentou o seu capital humano, impactou levemente no seu capital econômico e social, mas não criou sujeitos mais solidários nem mais felizes.

Palavras-chave: capital humano, capital político, capital social, empreendedorismo, felicidade.

INTRODUCCIÓN: LOS IMPACTOS DEL EMPRENDIMIENTO

El fenómeno del emprendimiento se ha estudiado desde hace más de un siglo. Se ha discutido su marco conceptual (Shane & Venkataraman, 2000) y se han valorado los perfiles de los actores emprendedores (Delmar & Davidsson, 2000; Solomon & Winslow, 1988), los determinantes de la actividad emprendedora (Evans & Leighton, 1990; Reynolds, 1997) y, en menor medida, sus consecuencias o prevalencia laboral (Reynolds, Bygrave, Autio, Cox, & Hay, 2002). Las investigaciones se han centrado en identificar personas con alta potencialidad emprendedora (descripción) y valorar qué las lleva a emprender (determinantes). Sin embargo, poco se conoce sobre qué genera el fomento del emprendimiento más allá del empleo (impactos).

La evidencia empírica sobre las consecuencias o impactos de los emprendedores ha estado centrada en los resultados económicos. Quienes miden el impacto económico de la actividad emprendedora, usando a las empresas como sujetos de análisis, han empleado como indicador de resultados económicos la supervivencia de la compañía (años de la organización) y su crecimiento empresarial (tamaño de la misma)

(Audretsch, Keilbach, & Lehmann 2006; Caves, 1998).

Al relacionar el emprendimiento con el crecimiento económico de una región o un país (Audretsch & Thurik, 2001; Reynolds, Brenda, & Maki, 1995; Reynolds, Story, & Westhead, 1994) los estudios han usado las medidas del Producto Interior Bruto (PIB) y la tasa de desempleo para calibrar qué ha generado el emprendimiento. Sin embargo, el fomento al emprendimiento va más allá del sector económico y laboral. Este puede tener además impactos políticos, humanos y sociales que requieren ser medidos para indagar qué ha generado en realidad este tipo de iniciativas.

En la actualidad, el fomento al emprendimiento está en auge. Desde el Estado se han diseñado e implementado políticas para crear una cultura emprendedora, financiar la creación de empresas y asesorar a emprendedores. Se ha asociado también al emprendimiento con las ideas de progreso, se han buscado estrategias para solucionar problemas de desempleo y pobreza y para promover la transferencia de conocimiento de la universidad al sector empresarial. En las últimas décadas, además, ha crecido el número de instituciones destinadas al fomento del espíritu emprendedor, así como la asesoría a emprendedores y la incubación de

empresas. Centros como Barcelona Activa, Madrid Emprende en España o el Parque del Emprendimiento en Medellín, entre otros, han desarrollado durante décadas diversas iniciativas de fomento al emprendimiento.

El crecimiento de los programas educativos de emprendimiento y el aumento de recursos destinados al fomento de esta actividad ha generado un interés por parte de los proveedores, políticos y académicos por evaluar las consecuencias de formar emprendedores. Se han explorado los impactos directos (creación de empleo y nuevas iniciativas) e indirectos (aumento del espíritu emprendedor) de los programas de educación en esta materia (Bechard & Toulouse 1998; Henry, Hill, & Leitch, 2003). Otros estudios han señalado la relevancia de los programas educativos de emprendimiento en el aumento del capital humano, el desarrollo rural y la mejora en la gestión y dirección de organizaciones (Fayolle, Gailly, & Lassas Clerc, 2006). Estas investigaciones han subrayado la complejidad del tema debido a la difícil visibilidad de estos efectos y la evaluación a largo plazo de la formación.

Indicar que el fomento al emprendimiento ayuda a crear empresas es

limitado y, en buena medida, puede resultar algo obvio. La formación en valores de emprendimiento genera consecuencias que van más allá del empresarismo y de la mera creación de negocios. Existen amplios espacios que no han sido abordados aún en profundidad, como la relación entre emprendimiento y la creación de capital social y entre emprendimiento y la formación de ciudadanos políticamente activos o si el fomento de la cultura emprendedora genera personas más felices o más solidarias. Todas estas incógnitas e hipótesis de trabajo hacen interesante plantear una investigación sobre los impactos del fomento al emprendimiento en estos aspectos. De esta manera, puede ser posible disponer de una fotografía empírica que muestre para qué sirve y qué genera el fomento al emprendimiento.

Para alcanzar este objetivo se investigó el fenómeno considerando las experiencias vividas en el contexto específico del Parque del Emprendimiento de la ciudad de Medellín (Colombia). Nos centramos en analizar esto, porque allí se focalizan los esfuerzos, justamente, alrededor del fomento a la cultura emprendedora y no solo en realizar asesorías o incubación de empresas. Esto se hace mediante formaciones (capacitaciones)

y eventos que buscan promover valores vinculados al emprendimiento. El Parque del Emprendimiento (Parque E) surge en 2006, con el impulso de la Alcaldía de Medellín y la Universidad de Antioquia. Sus líneas de acción se dirigen a la generación de cultura emprendedora y el apoyo y fortalecimiento de empresas. Estos propósitos se han ejecutado mediante actividades de sensibilización, formación, promoción y desarrollo, preincubación e incubación.

El fortalecimiento a la cultura emprendedora ha creado una nueva realidad social que va más allá de la mera creación de negocios. Analizando qué han hecho en materia de política, cultura, relaciones sociales, solidaridad y felicidad las personas que han sido formadas o capacitadas en este centro, es posible valorar e identificar qué impactos ha generado el fomento al emprendimiento en la sociedad. ¿Ha aumentado su nivel cultural? ¿Se han creado ciudadanos políticos? ¿Ha aumentado el capital social de estas personas? ¿Son más solidarias? ¿Son más felices? Esta investigación analiza justamente los comportamientos económicos, políticos, sociales, solidarios y de felicidad de las personas que han recibido formación en emprendimiento para averiguar cuáles son los impactos del fomento al emprendimiento.

1. LOS IMPACTOS DEL EMPRENDIMIENTO EN LAS FORMAS DE CAPITAL

Para abordar los potenciales espacios donde el fomento al emprendimiento puede haber tenido algún impacto en las personas que recibieron formación en esta materia, usamos la teoría de las formas del capital propuestas por Bourdieu (1986) y Coleman (1988). Estos autores señalan que las personas tienen diversos tipos de capital, los cuales pueden ser aumentados o disminuidos. Estos son: económico, humano, político y social. La diversidad de formas del capital llama la atención acerca de que el de tipo económico no es el único eje de estratificación y consecución de beneficios. Existen otros aspectos como el conocimiento (capital humano) y los contactos (capital social) que son igual o más relevantes para estratificar a las personas y saber qué pueden lograr. Es importante para la movilidad social, el ascenso, la promoción y la obtención de recursos, no solo cuánto se gana o se gasta, sino también cuánto se sabe y a quién se conoce.

Tanto el conocimiento como las redes son activos o capitales útiles para la supervivencia y crecimiento de las personas. En nuestra investigación utilizamos esta teoría sobre

las formas del capital para diseñar un instrumento teórico y metodológico que nos ayuda a saber qué capitales ha generado en las personas la formación o capacitación en emprendimiento. Esta estrategia nos permitió medir en qué espacios ha impactado el fomento al emprendimiento y qué capitales desarrollan las personas formadas.

Estudiamos seis potenciales espacios en donde el Parque del Emprendimiento pudo haber tenido algún impacto en las personas formadas, es decir, que haya generado un valor agregado a las personas más allá de los meros contenidos del curso, a saber: impacto en el capital económico, el capital humano, el capital político, el capital social, en la solidaridad e impacto en la felicidad.

1.1. Impacto en el capital económico

El capital económico comprende los ingresos, gastos, inversiones, la propiedad de bienes y todas las otras fuentes de entradas. Para Bourdieu (1986) el capital económico posee un peso preponderante y decisivo frente a los otros tipos de capital, pues es la posesión de este lo que decide el éxito de las luchas en todos sus campos, es decir, es la especie de capital mejor convertible y constituye la base para la obtención de los demás.

El emprendimiento impacta en un primer momento directamente en el sector económico, pues fomenta la creación de empresas, el empleo y la acumulación de riquezas (Audretsch & Thurik, 2001; Audretsch, Keilbach, & Lehmann, 2006; Caves, 1998; Reynolds, Brenda, & Maki, 1995; Reynolds, Story, & Westhead, 1994). Sin embargo, nos preguntamos si la formación en emprendimiento también provoca un crecimiento económico en las personas, es decir, si la asistencia a capacitaciones sobre emprendimiento lleva a un aumento del capital económico medido a través de ingresos, gastos e inversiones.

1.2. Impacto en el capital humano

El capital humano es el conjunto de habilidades, conocimientos y aprendizajes de las personas que generan valor a nivel individual y social (Coleman, 1988). Está presente en la preparación académica, el aprendizaje y el conocimiento que poseen los individuos para desempeñarse en cualquier ámbito o empresa. Las personas más preparadas académicamente suelen tener mayores posibilidades de lograr el éxito en sus acciones y de ser más competitivas. Este tipo de capital está presente en el carácter de los seres humanos, que, por medio de sus habilidades y conocimientos, aumentan las posibilidades de producción (Sen, 2004).

La mejora del capital humano trae consecuencias favorables a las sociedades ya que constituye la principal riqueza de una nación (Brunner & Elacqua, 2003). No se trata solo de mejorar la base económica de las sociedades ni de buscar la modernización tecnológica de las mismas, se pretende un desarrollo del capital humano por las sinergias positivas que genera una sociedad del conocimiento y los profesionales. Los países con mayores índices de producción y distribución de conocimiento, así como con mayores índices educativos, tales como Noruega, Suecia y Canadá, son naciones con alto desarrollo económico, con menores índices de delincuencia, con una elevada calidad de vida y con un crecimiento sostenido a largo plazo (World Bank, 2007).

Una de las voluntades del fomento de la cultura emprendedora es la de estimular el crecimiento intelectual y el capital humano de las personas para afrontar de manera adecuada sus retos y contribuir al desarrollo social. Más allá de las competencias emprendedoras, el emprendimiento despierta un interés por el conocimiento y la formación continua. Para medir el desarrollo de capital humano, tras recibir formación en emprendimiento, se indaga acerca de si los actores han empezado estudios académicos, si tienen formación complementaria

(capacitaciones), si han buscado más conocimiento sobre emprendimiento y más conocimiento general mediante lectura, la observación de noticias o la información acerca de la actualidad.

1.3. Impacto en el capital político

El campo político está intercalado ampliamente con el mundo social y el económico (Bourdieu, 1986). Bourdieu hizo énfasis en la existencia de capital político porque es un activo intangible que puede ser utilizado para producir bienes y servicios (Viloria, Nevado, & López, 2008, p. 17). Para este autor poseen capital político, en particular, los dirigentes, presidentes y reyes. Schugurensky (2000), por su parte, avanza en el concepto de capital político desplazando su exclusividad del terreno de los cargos gubernamentales a todos los individuos de la sociedad cuando estos tienen capacidades de liderazgo y representatividad. Por otro lado, Booth y Richard (1998) señalan que el capital político es la capacidad de influir en las decisiones políticas (para una revisión del concepto de capital político ver Nayden, 2011).

Usando las diversas concepciones, definimos capital político como la capacidad de influir en las decisiones de los demás. Se posee capital político en la medida en que se tiene

fuerza para condicionar el entorno. De hecho, el liderazgo, el reconocimiento y el prestigio son cualidades decisivas para adquirir un mayor dominio del entorno y llevar a cabo iniciativas. No se trata de evaluar si las personas formadas en emprendimiento votan o hablan de política, sino de averiguar si la formación en emprendimiento genera personas líderes, populares y con fuerza para decidir sobre su entorno. Interesa conocer si la formación en emprendimiento forma actores que ejercen sus voluntades e influyen en su entorno cotidiano. Por esto analizamos el impacto en el capital político a partir de los indicadores de liderazgo, reconocimiento y prestigio. Si las personas son más líderes, más reconocidas y más prestigiosas tras la formación en emprendimiento, se podrá demostrar que mediante la promoción del emprendimiento se genera ciudadanos líderes y más activos en la sociedad.

1.4. Impacto en el capital social

En los años ochenta se erigió en las ciencias sociales el concepto de capital social para señalar que los contactos son un activo importante, es decir, que las redes son un capital. Académicos como Bourdieu (1986), Burt (1992), Coleman (1988), Lin (1999) y Putnam (1995) estudiaron las dimensiones del capital social. Ellos

destacaron la pertenencia a redes, la participación en organizaciones y la confianza como los elementos constitutivos.

Las redes (los contactos) constituyen un capital puesto que generan ventajas competitivas. Las personas bien conectadas, con redes amplias y heterogéneas, tienen más acceso a recursos, poder e información. Participar en organizaciones o asociaciones promueve relaciones sociales y permite movilizar recursos. Por otro lado, la confianza es constitutiva de capital social ya que sobre la base de la confianza en los demás se permiten mayores relaciones de reciprocidad. En los lugares en donde hay más confianza en la gente crecen las posibilidades de colaboración y el apoyo mutuo. En los espacios en donde hay alta desconfianza es más difícil emprender proyectos coordinados, con el consiguiente aumento de los costos de transacción y la caída de iniciativas conjuntas.

Desde múltiples instancias políticas y sociales se ha incentivado la construcción de relaciones que permitan construir redes sociales y que generen confianza entre los miembros de una comunidad o red social. El Banco Mundial ha trabajado sobre el capital social desde mediados de los años noventa. En su *Informe sobre Desarrollo Mundial* de 1997 (World

Bank, 1997) esta entidad destaca la importancia que tiene el capital social para el crecimiento económico y el desarrollo, por cuanto las redes y la confianza favorecen el intercambio de información, la coordinación de actividades y la toma colectiva de decisiones. A partir de investigaciones realizadas alrededor del mundo por este banco y por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se subraya que el capital social y la cohesión social son factores cruciales para aliviar la pobreza y lograr el desarrollo humano y económico sostenible (World Bank, 1999).

Aunque la relación entre redes, capital social y emprendimiento ha sido ampliamente analizada, exponiendo los tipos de redes empleadas por los emprendedores (Echeverri, 2009) y la necesidad de capital social para fomentar el emprendimiento (Burt, 2000; De Carolis & Saporito, 2006; Davidsson & Honig, 2003), poco se conoce sobre si formar una sociedad emprendedora favorece el desarrollo de capital social.

En la presente investigación analizamos si el fomento del emprendimiento supone un aumento del capital social medido a través de la creación de contactos, participación en asociaciones y confianza social. Descubrir que mediante la formación

en emprendimiento se crea confianza en los demás, se aumenta la asociatividad y se crean redes sociales puede contribuir a rediseñar las políticas de cohesión social de empresas, comunidades y ciudades.

1.5. Impacto en la solidaridad

El auge del emprendimiento social y, en general, de iniciativas innovadoras destinadas principalmente a crear beneficios sociales (Mair, Battilana, & Cardenas, 2012; Mair & Martí, 2006) ha promovido la visión de que la formación en valores emprendedores genera mayor inquietud e incluso mayor solidaridad en las personas. Esto se debe a que la educación en competencias emprendedoras, como iniciativa, innovación y recursividad, permite a las personas desarrollar ideas y emprender proyectos ante realidades que no les gustan, así como llevar a cabo iniciativas que pueden ser beneficiosas para toda la sociedad. Se ha apoyado esta visión en países en vías de desarrollo y con un Estado del Bienestar mínimo, en donde el Estado no provee todos los servicios básicos a la población y se requieren iniciativas de beneficio para sectores en riesgo, es decir, proyectos sociales en donde ni el Estado ni el mercado llegan.

A pesar de lo anterior, este efecto solidario del fomento de las competen-

cias emprendedoras ha sido ampliamente criticado por aquellos que conciben el emprendimiento como un camino a desarrollar valores comerciales y no sociales. Nuestra investigación pretende aportar a este debate evaluando el impacto del fomento de la cultura emprendedora en la solidaridad. Investigamos si tras la formación en emprendimiento se potenciaron acciones solidarias medidas a través de indicadores de ayuda a los demás, tolerancia y compromiso social.

1.6. Impacto en la felicidad

En los últimos años ha crecido el interés por estudiar y analizar la felicidad y la satisfacción personal y social. Entre el 2000 y el 2010 han aumentado exponencialmente los libros y artículos científicos que tratan de explicar la felicidad y la satisfacción (Rodríguez, Mohr, & Arroyo, 2013). Se han destacado los factores sociales, económicos y educativos, más allá de los tradicionales de la salud, como determinantes de la felicidad. The New Economics Foundation ha desmitificado la idea del crecimiento económico y la felicidad a partir del uso y el análisis del *Happy Planet Index*. Este se basa en investigaciones cuantitativas realizadas en más de 170 países, en donde se pregunta a la gente por su felicidad, satisfacción y bienestar.

Nosotros nos preguntamos sobre el efecto del emprendimiento sobre la felicidad. Concretamente preguntamos si tras la formación recibida en emprendimiento los individuos eran más felices, se sentían mejor consigo mismos y si les gustaba más su trabajo. Aprender sobre emprendimiento puede traer apoyos más allá de los meros conocimientos empresariales, puede generar también relaciones y permitir aprender y conseguir un desarrollo cognitivo que pueda conducir al logro de una mayor felicidad. Descubrir que la formación en emprendimiento genera más felicidad podría suponer un cambio en las políticas de talento humano dentro de las empresas y en las políticas públicas, ya que mediante el fomento al emprendimiento se conseguiría alcanzar empleados y ciudadanos más felices.

2. METODOLOGÍA Y DATOS

Diseñamos un cuestionario de preguntas cerradas con el fin de averiguar los comportamientos llevados a cabo tras recibir cursos de formación en emprendimiento y que corresponden a los diferentes indicadores de capital humano, económico, político, solidaridad, felicidad y capital social. Preguntamos un conjunto de 76 ítems, mediante escala Likert de cinco puntos, donde los encuestados debían responder si estaban (5) *'totalmente de acuerdo'*, (4) *'de acuerdo'*,

(3) '*ni de acuerdo ni en desacuerdo*', (2) '*en desacuerdo*' o (1) '*totalmente en desacuerdo*'. Empleamos esta escala en lugar de preguntas dicotómicas (de Sí-No) para recoger con un mayor matiz y minuciosidad los diversos aspectos. El cuestionario fue validado por dos académicos que han trabajado en emprendimiento y por cinco profesionales que trabajan en instituciones dedicadas a este tema. Se realizó además una prueba piloto, con doce personas de la población de estudio.

Se construyeron índices de base 100 que permitieron comparar cuáles son los espacios en donde hay más impacto y aquellos en donde la incidencia es menor. Los índices de base 100 son escalas que oscilan entre 0 y 100. La construcción de este índice se llevó a cabo mediante la técnica de índice sumatorio, ya que todas las preguntas fueron realizadas mediante escala Likert de 1 a 5. Tras la suma de las preguntas correspondientes a cada dimensión, se estandarizaron las puntuaciones para que escalaran entre 0 y 100 y se calculó una media por cada indicador. Proximidad a 100 señala alto impacto en esa dimensión y cercanía 0 indica un impacto nulo.

En esta investigación partimos de un conjunto de bases de datos suministradas por el Parque del Emendi-

miento de Medellín, en donde tenían registradas las personas que habían recibido cursos de formación en emprendimiento entre 2008 y 2010. El universo o población son 2451 personas que recibieron cursos de formación y de los cuales se disponen datos de contacto. Obtuvimos una tasa de respuesta del 7,6%, por lo que obtuvimos una muestra de 322 personas (con un error muestral del 5,1% y un nivel de confianza de 95%), de las cuales 165 son mujeres (51,4%) y 156 hombres (48,5%).

La distribución de la población, según el grupo de edad, fue la siguiente: el 50,6% de las personas que respondieron tenía entre 18 y 33 años, el 21,7% entre 34 y 45 y 21,6% más de 46 años de edad. Respecto al estado civil 197 de las personas (61,4%) son solteras, 91 (28,3%) están casadas y el 18,3% del resto de la muestra está compuesta por viudos, separados y personas que viven bajo unión libre.

3. RESULTADOS

Formar personas en emprendimiento crea ciudadanos con alto capital político. De hecho, se obtuvo una puntuación total de 51, una de las más altas de todas. Esto muestra que las personas formadas en emprendimiento adquirieron una alta capacidad de influencia y reconocimiento en su entorno social (tabla 1). El

capital político es medido a partir de los indicadores de liderazgo, reconocimiento y prestigio. Optamos por juntar los tres indicadores en un solo índice debido a que todos se correlacionan altamente. Potenciar valores de iniciativa, reducción del miedo al riesgo y recursividad en la formación en emprendimiento tiene consecuencias políticas en términos de influencia y prestigio en su entorno, tales como la creación de líderes ciudadanos y el posible desarrollo de movimientos sociales.

Tabla 1. Puntuaciones medias sobre base 100 de los posibles impactos tras la formación en emprendimiento

Impactos en	Indicadores	Puntuación media sobre base 100
Capital político	Liderazgo, reconocimiento, prestigio	51,41
Capital humano	Conocimiento general (noticias, lectura)	54,18
	Formación complementaria	34,34
	Educación académica	18,37
	Conocimiento sobre emprendimiento	16,02
Capital económico	Inversiones	20,16
	Gastos	11,99
	Ingresos	5,09
Capital social	Redes de contactos	19,96
	Confianza	12,82
	Asociatividad	8,86
Solidaridad	Ayuda a los demás	26,15
	Tolerancia	15,03
	Compromiso social	10,87
Felicidad	Felicidad	9,52

Fuente: elaboración propia.

Formarse en emprendimiento lleva a querer seguir aprendiendo y aumentando el capital humano. En los datos analizados en cuanto a este factor se observa que las personas que recibieron formación en emprendimiento desearon seguir adquiriendo nuevos conocimientos, especialmente generales, así como informarse acerca de noticias y actualidad, continuar leyendo prensa y libros, seguir consultado páginas web y capacitándose mediante cursos de formación complementaria.

En cuanto a continuar estudiando grados o posgrados el impacto es bajo. Esto seguramente debido a que la mayor parte de los encuestados son personas que ya han realizado estudios de grado e incluso algunos cuentan con estudios de posgrado y dominan otro idioma. Por este motivo, no está entre sus planes inmediatos realizar estudios adicionales. Finalmente, el conocimiento en temas de emprendimiento se encuentra muy reducido, este no les originó el seguir ahondando en temas de emprendimiento, posiblemente por la formación completa recibida en lo relativo a esta materia.

Tras el proceso de formación en emprendimiento las personas no obtuvieron más ingresos, sino mayores gastos, y realizaron inversiones mo-

deradas. El análisis del capital económico mostró una puntuación por debajo de los 20 puntos, en una escala de cero a cien, lo que sugiere que no se ha creado más riqueza económica tras potenciar el emprendimiento. Este hallazgo puede depender mucho de la población estudiada, aunque sí pone de manifiesto que la asociación entre emprendimiento y el aumento del capital económico no siempre sucede y no necesariamente potenciando el emprendimiento crecen las economías. Posiblemente, la formación en emprendimiento ayuda al autoempleo, pero no necesariamente al desarrollo económico y el aumento significativo de los ingresos.

La formación en emprendimiento aumenta levemente el capital social de las personas. Los índices de capital social proyectaron una puntuación menor a los 20 puntos, en una escala de cero a cien. Tras la formación se produce muy poca participación en asociaciones y no se genera un incremento de la confianza en los demás. El único impacto destacable se produce en la creación de contactos. Gran parte del éxito de las actividades emprendedoras se basa en la creación de redes de colaboración y confianza en el entorno, lo que supone una reducción de los costos de transacción asociados a la vigilancia, el control y la negociación.

Potenciar la cultura emprendedora no conduce a aumentar la solidaridad. Los datos arrojados para los índices de solidaridad muestran que la formación en emprendimiento no genera alto impacto en esta materia. Los índices de compromiso, tolerancia y solidaridad social no sobrepasan los treinta puntos en una escala del cero al cien. El aspecto más desarrollado fue el aumento en la ayuda a los demás, tal vez por la búsqueda de relaciones de reciprocidad de los potenciales emprendedores. Muy pocas personas manifestaron un aumento de la tolerancia y el compromiso social. Esto seguramente debido a que se han tendido a formar a emprendedores mediante valores poco colectivistas y más asociados con el individuo. La imagen del emprendedor como una persona individual arriesgada y con iniciativa no potencia valores de solidaridad.

Promover el emprendimiento no crea personas más felices. Juntamos los tres indicadores —felicidad, satisfacción en la vida y satisfacción laboral— en un solo índice, ya que correlacionan altamente. El índice sobre felicidad arrojó una puntuación menor a diez puntos, lo cual muestra que la formación en emprendimiento no provocó un impacto considerable en la satisfacción laboral e individual ni en la felicidad de las personas.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Esta investigación pretendía medir el impacto del fomento de la cultura emprendedora en diversos sectores de la sociedad concentrándose en las experiencias identificadas en el Parque del Emprendimiento de Medellín, que realiza formación en emprendimiento. Hemos comprobado, en este contexto, que el fomento del emprendimiento genera más capital político y más capital humano en las personas; sin embargo, el impacto es leve en cuanto al capital económico y social y es bajo en materia de solidaridad y felicidad.

Es interesante observar cómo a más cultura emprendedora, se crean ciudadanos políticos activos y aumenta el interés por continuar estudiando y formarse intelectualmente. Sin embargo, nos llama la atención el bajo impacto en la creación de redes y el capital social. Esperábamos que la socialización en centros de formación fortaleciera los contactos, aumentara el tamaño de las redes y potenciara la confianza entre los asistentes. El aumento de la confianza en los demás y la asociatividad podría beneficiar proyectos colectivos o de colaboración entre los emprendedores, así como un mayor uso de las redes de apoyo para crear iniciativas o mejorar las existentes. Este hecho invita

poderosamente a reflexionar sobre el concepto y la idea del emprendimiento. Tradicionalmente se ha asociado al emprendedor con una persona activa y dinamizadora, pero no con un grupo de personas activas o con un equipo de trabajo dinámico.

Posiblemente se esté enfatizando en gran medida la asociación entre emprendedor e individuo, y no entre emprendedor y grupo o sociedad, lo cual explica por qué hay también un bajo impacto en la solidaridad. Tal vez concebir el emprendimiento de manera diferente, como un equipo de personas colaborando, ayudaría a aumentar el impacto en la solidaridad. En una línea parecida, se ha acostumbrado a describir el emprendimiento como una acción de alto sacrificio, estresante y poco gratificante, lo cual puede explicar que las personas que recibieron formación en emprendimiento no resultaron ser más felices ni satisfechas.

En sociedades latinoamericanas como la colombiana, donde se ha dado mucha relevancia a la formación en emprendimiento desde las instituciones estatales y educativas, un cambio en la conceptualización del emprendimiento más dirigida a la creación de beneficios sociales, y no solo creación de negocios, ayudaría a crear sociedades más solidarias, comprometidas, con más confianza en los

demás y posiblemente más satisfechas y felices.

A la larga, sociedades más cohesionadas y felices, producen más, crecen más y viven mejor. La formación de emprendedores debería reconfigurarse empezando por el mismo concepto de emprendedor para dejar de lado la vieja figura del líder empresarial solitario y mostrar al equipo de trabajo que suele ser el que realmente crea e inicia empresas.

¿Para qué sirve una sociedad de emprendedores? Esta es una inquietud que surge al pensar en qué sucede cuando se forman personas en iniciativa, manejo de riesgo y recursividad. El fomento del emprendimiento ha respondido desde las instituciones políticas y económicas a desarrollar económicamente ciudades y países, a generar autoempleo y a superar etapas de crisis. Sin embargo, pensar en una sociedad de emprendedores va más allá de lo meramente económico y requiere avanzar para preguntarse, en realidad, ¿qué genera el fomento del emprendimiento?

Aunque los datos analizados en esta investigación corresponden a una serie de experiencias particulares, alrededor de un centro que promueve el emprendimiento y forma emprendedores y, en consecuencia, los resultados no son extrapolables a toda la

formación en emprendimiento, este estudio contribuye a ofrecer un marco conceptual y metodológico sobre cómo evaluar y medir las consecuencias o impactos que genera el fomento del emprendimiento. Futuras investigaciones podrían ir encaminadas a ampliar la muestra y tratar de medir si los resultados obtenidos son particulares de nuestro caso de estudio o son parte de un fenómeno generalizable. Parece importante reconocer que la cultura emprendedora no debe pensarse como un bien *per se*, desconociendo qué consecuencias genera en realidad.

REFERENCIAS

- Audretsch, D. B., Keilbach, M. C., & Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and Economic Growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Audretsch, D., & Thurik, A. (2001). What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 267-315.
- Bechard, P., & Toulouse, J. (1998). Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 317-332.
- Booth, J. A., & Richard, P. (1998). Civil society, political capital, and democratization in Central America. *Journal of Politics*, 60, 780-800.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. En J. E. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 242-258). Westport: Greenwood Press.
- Brunner, J. J., & Elacqua, G. (2003). *Informe capital humano en Chile*. Santiago de Chile: La Araucan.
- Burt, R. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
- Caves, R. E. (1998). Industrial organization and new findings on the turnover and mobility of firms. *Journal of Economic Literature*, 36(4), 1947-1982.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- De Carolis, D. M., & Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework.

- Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 41-56.
- Delmar, F., & Davidsson, P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(1), 1-23.
- Echeverri, H. H. (2009). Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura. *Innovar*, 19(33), 19-33.
- Evans, D.S., & Leighton, L.S. (1990). Small business formation by unemployed and employed workers. *Small Business Economics*, 2(4), 319-330.
- Fayolle, A., Gailly, B., & Lassas Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programs: A new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30(9), 701-720.
- Henry, C., Hill, F., & Leitch, C. (2003). *Entrepreneurship education and training*. Aldershot: Ashgate Publishing, Ltd.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J., Battilana, J., & Cárdenas, J. (2012). Organizing for society: A typology of social entrepreneurship models. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 353-373.
- Nayden, N. (2011). *Political capital conceptualization: Reclaiming the heart of democracy* [SSRN Scholarly Paper]. Rochester: Social Science Research Network.
- Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6, 65-78.
- Reynolds, P. (1997). Who starts new firms? *Small Business Economics*, 9, 449-462.
- Reynolds, P. D., Bygrave, W. D., Autio, E., Cox, L. W., & Hay, M. (2002). *Global entrepreneurship monitor*. Kansas City: Kaufman Center.
- Reynolds, P., Brenda, M., & Maki, R. (1995). Explaining regional variation in business. *Small Business Economics*, 7, 389-407.
- Reynolds, P., Story, J., & Westhead, P. (1994). Cross national comparison of variation on the new firm formation rates. *Regional Studies*, 27, 443-456.
- Rodríguez, J. A., Mohr, J., & Arroyo, L. (2013). *Decoding happiness*. Ponencia presentada a la XXXIII Sunbelt Conference, Hamburgo, Alemania.
- Schugurensky, D. (2000). Citizenship learning and democratic engagement: Political capital revisited. Ponencia presentada a la 41st

- Annual Adult Education Research Conference, Vancouver, Canadá.
- Sen, A. (2004). *Rationality and freedom*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-236.
- Solomon, G. T., & Winslow, E. K. (1988). Toward a descriptive profile of the entrepreneur. *The Journal of Creative Behavior*, 22(3), 162-171.
- Viloria, G., Nevado, D., & López, V. (2008). *Medición y valoración del Capital Intelectual*. España: Fundación EOI
- World Bank (1997). *World development report 1997: The state in a changing world*. Washington: World Bank Publications.
- World Bank (1999). *Social capital for development*. Recuperado el 6 de octubre de 2013, de <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/index.htm>.
- World Bank (2007). *Building knowledge economies: Advanced strategies for development*. Washington: World Bank Publications.

La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación^{*}

Informal Organization and its Effects on Innovative Capacities

Aa organizaçãõ informal e seus efeitos nas capacidades de inovaçãõ

Cristina López González^{**}
Pedro Antonio Díaz Fúnez^{***}
Jorge Robledo Velásquez^{****}

Fecha de recibido: 23 de enero de 2014

Fecha de aprobado: 24 de julio de 2014

Doi:

Para citar este artículo: López González, C., Díaz Fúnez, P. A., & Robledo Velásquez, J. (2015). La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación. *Universidad & Empresa*, 17(28), 191-217. Doi:

^{*} Este artículo hace parte de una investigación doctoral orientada a identificar aspectos de la organización informal que afectan las capacidades de innovación en las Pyme. En consecuencia, diversos aspectos de este trabajo han sido también socializados en otros escenarios propios de la actividad académica.

^{**} Estudiante de Doctorado en Ingeniería, Industria y Organizaciones de la Universidad Nacional de Colombia (Bogotá, Colombia), Magíster en Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Colombia (Medellín, Colombia), Especialista en Gerencia Social de la Universidad de Antioquia (Medellín, Colombia). Correo electrónico: clopezgon@unal.edu.co. Carrera 80 No. 65-223. Núcleo Robledo, Medellín, Colombia.

^{***} Doctor en Psicología del Trabajo y las Organizaciones y Magíster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Almería (España). Investigador del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel SAS) (Medellín, Colombia). Correo electrónico: pfunez@ual.es.

^{****} Doctor en Estudios de Política Científica y Tecnológica de la Universidad de Sussex (Brighton, Inglaterra), Magíster en Sistemas de Generación de Energía Eléctrica de la Universidad del Valle (Cali, Colombia), Ingeniero Mecánico de la Universidad Nacional de Colombia (Medellín, Colombia). Profesor Titular de la Universidad Nacional de Colombia (Medellín, Colombia). Correo electrónico: jrobledov@unal.edu.co.

RESUMEN

El concepto de organización informal tiene orígenes en las observaciones de Elton Mayo en la fábrica Hawthorne Works de la Western Electric Company, realizadas entre 1924 y 1933. Este aporte, esencial para la escuela de las relaciones humanas, evolucionó y se integró a la teoría de la organización. Esta investigación revisa la literatura relevante para abordar la relación entre la organización informal y la innovación empresarial. A partir de dicha revisión propone un modelo conceptual que pone en contexto los factores de la organización informal y las capacidades de innovación, estableciendo una relación entre ambas. La propuesta realizada toma como referente el Modelo de congruencia del comportamiento organizacional de Nadler y Tushman. Para cada nivel considerado por estos autores (organizacional, grupal y personal), el modelo propuesto identifica, desde la perspectiva del comportamiento organizacional, factores de la organización informal asociados al desempeño innovador.

Palabras clave: Capacidades de innovación, comportamiento organizacional, modelo conceptual, organización informal, teoría de la organización.

ABSTRACT

The concept of informal organization originated in the observations of Elton Mayo at the Hawthorne Works factory of Western Electric Company, between 1924 and 1933. This contribution, which was essential for the Human Relations School, evolved and was included in the theory of organization. This research reviews the relevant literature in order to ascertain the relationship between informal organization and entrepreneurial innovation. It proposed a conceptual model based on this review, which places in context the factors of informal organization and innovation capabilities, thus establishing a relationship between them. The proposal took as reference the Nadler and Tushman Congruence Model. For each level studied by these authors (organizational, group and personal), the model proposed identifies, from the perspective of organizational behavior, factors of informal organization associated with innovative performance.

Keywords: Conceptual model, informal organization, innovative capacities, organization theory, organizational behavior.

RESUMO

O conceito de organização informal tem origens nas observações de Elton Mayo na fábrica Hawthorne Works da Western Electric Company, realizadas entre 1924 e 1933. Este aporte, essencial para a escola das relações humanas, evoluiu e integrou-se à teoria da organização. Esta pesquisa revisa a literatura relevante para abordar a relação entre a organização informal e a inovação empresarial. A partir de dita revisão propõe um modelo conceitual que põe em contexto os fatores da organização informal e as capacidades de inovação, estabelecendo uma relação entre ambas as duas. A proposta realizada toma como referente o Modelo de Congruência do Comportamento Organizacional de Nadler e Tus-

hman. Para cada nivel considerado por estos autores (organizacional, grupal e pessoal), o modelo proposto identifica, desde a perspectiva do comportamento organizacional, fatores da organização informal associados ao desempenho inovador.

Palavras-chave: Capacidades de inovação, comportamento organizacional, modelo conceitual, organização informal, teoria da organização.

INTRODUCCIÓN

A pesar del conjunto de disposiciones formales de la organización, que son claramente visibles para todos, existe otra serie de acuerdos que surgen y se desarrollan en el tiempo. Estos son generalmente implícitos, no están escritos, pero influyen significativamente en la conducta de la organización. Surgen mientras la compañía está funcionando y, a veces, complementan los arreglos formales de la organización para facilitar el trabajo en donde estos no existen. En otras situaciones pueden manifestarse como respuesta a la estructura formal, para proteger a los individuos de esta. Como resultado, pueden facilitar o dificultar el desempeño de la empresa.

La organización informal (OI), en contraposición a su nombramiento formal en la posición de líder, se construye tanto a partir del comportamiento de los líderes sociales, como en el marco de las relaciones dentro de los grupos y entre los grupos. Esta es el resultado de los acuerdos informales para el trabajo y de los diversos patrones de comunicación y

su influencia en los individuos (Nadler & Tushman, 1980).

Para identificar y comprender la interacción de la OI con la innovación en la empresa, es necesario determinar los elementos que efectivamente corresponden a un proceso innovador exitoso e identificar los factores informales que allí están presentes. Sin embargo, los avances en la literatura confirman que la OI, como dimensión de la organización, aún no ha sido suficientemente explorada por quienes han desarrollado investigaciones para evaluar las capacidades de innovación. En este sentido, las características y efectos de los componentes de la OI representan una valiosa oportunidad en materia de conocimiento.

Encontrar los elementos que benefician el desempeño exitoso de la organización, ha sido hasta ahora el objetivo primario de quienes han desarrollado modelos, metodologías e instrumentos para tratar de explicar la interacción entre la OI y el éxito organizacional. Mediante investigaciones de orden correlacional, estudios de caso y el uso de referencias

anecdóticas, se ha indagado, por ejemplo, acerca de la interacción entre las variables emocionales y el desempeño innovador. Sin embargo, la evaluación de capacidades de innovación requiere el desarrollo de un marco conceptual que posibilite la identificación del efecto de factores organizacionales asociados a la OI.

Es interesante observar que, según el Manual de Oslo, “la medición de las capacidades de innovación presenta dificultades ya que es necesario medir un conocimiento que no está catalogado, sino incorporado en el cerebro de las personas o en los procedimientos organizativos habituales” (OCDE, 2005, p. 513). Para avanzar en la medición y evaluación de las capacidades de innovación, particularmente en lo que respecta a los efectos de la OI, este trabajo propone un modelo conceptual que toma como referente teórico el Modelo de Congruencia del Comportamiento Organizacional (Nadler & Tushman, 1980). Este se encuentra integrado por cuatro dimensiones: 1) organización formal, 2) personal, 3) tecnología y 4) organización informal, y tiene en cuenta además los resultados de la organización en tres niveles: 1) organizacional, 2) grupal y 3) personal.

Para avanzar hacia el logro de este objetivo, el presente artículo se ha estructurado de la siguiente manera:

inicialmente, se hace una revisión y análisis de la literatura en tres aspectos: el concepto de capacidad y su relación con la innovación, la organización y su concepción sistémica y el concepto de OI; posteriormente, se describen los hallazgos de la revisión y el análisis de la literatura y se integra la OI a los diferentes niveles del comportamiento organizacional y sus resultados; luego, se hace una síntesis esquemática y descriptiva del modelo conceptual que hace una aproximación a dicha integración y, finalmente, se presentan las respectivas conclusiones y algunas orientaciones para el trabajo futuro.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA

1.1. La teoría de los recursos y las capacidades

El concepto de capacidad que se utiliza aquí proviene del marco de la teoría de los recursos y capacidades. Esta tiene sus orígenes en la propuesta de Edith Penrose en su libro *The Theory of the Growth of the Firm*, que fue formalizada por el profesor Wernerfelt en su publicación “The resource-based view of the firm”. En este texto se destaca la necesidad de identificar los tipos de recursos en los que la organización debe enfocarse (Wernerfelt, 1984).

El planteamiento central de este enfoque sugiere que las organizaciones se hacen únicas a partir de las diferencias existentes entre ellas en cuanto a recursos y capacidades. Esta heterogeneidad logra explicar sus variaciones en términos de desempeño (Barney, 1986). Por recursos se entiende el conjunto de factores con los cuales cuenta la organización y sobre los que tiene control (Amit & Schoemaker, 1993). Pueden clasificarse en recursos tangibles e intangibles. Los primeros hacen referencia a lo que es fácilmente identificable y valorable a través de estados financieros tradicionales, los segundos a aquellos que se soportan en información y tienen un alto conocimiento tácito, como es el caso de los recursos humanos (Grant, 1996). Cabe anotar que los recursos por sí mismos no logran constituirse en una ventaja competitiva, pues la organización debe ser capaz de gestionarlos, siendo esa habilidad para su administración la que establece qué tan desarrolladas son sus capacidades y define la relación entre los recursos y las rutinas de la organización (Nelson & Winter, 1982).

Por capacidad se entiende la habilidad o aptitud de la organización para realizar sus actividades productivas de una manera eficiente y efectiva mediante el uso, la combinación y la coordinación de sus recursos y com-

petencias. Esto mediante varios procesos creadores de valor, según los objetivos que se hayan definido previamente (Renard & St-Amant, 2003). La importancia de las capacidades radica en que en ellas se expresa el “*know-how*” de las organizaciones (Dosi, Nelson, & Winter, 2000) y en que son fundamentales para el éxito empresarial en ambientes competitivos. La capacidad involucra el conocimiento, la experiencia y las habilidades de la organización (Richardson, 1972).

Dentro de este contexto surge la teoría de las capacidades dinámicas (Nelson, 1991). Estas son definidas por Teece, Pisano y Shuen (1997) como la habilidad que posee la firma para integrar, construir y reconfigurar interna y externamente competencias para el direccionamiento en ambientes cambiantes y, por lo tanto, conseguir ventajas competitivas sostenibles.

La capacidad dinámica no proporciona por sí sola ventajas competitivas. Son necesarios también la oportunidad, la anticipación y, por supuesto, los recursos, de lo contrario, estas terminarán por perder vigencia en el tiempo y tornarse irrelevantes (Eisenhardt & Martin, 2000). Dado que las organizaciones requieren estructuras modulares, adaptabilidad, liderazgo y una adecuada cultura competitiva,

estos aspectos, de manera conjunta, se hacen necesarios para la gestión de nuevos activos productivos en mercados cambiantes (Galunic & Eisenhardt, 2001).

Algunos autores asocian las capacidades dinámicas con las rutinas, cuando expresan que la organización puede ejecutar tareas interrelacionadas donde confluye el conocimiento tácito y explícito (Nelson & Winter, 1982). Esta afirmación se complementa cuando se propone que las capacidades están inmersas en las rutinas de los procesos organizacionales, cuando estas se encaminan al cambio (Zott, 2003). Las capacidades dinámicas pueden, por lo tanto, hacer a las organizaciones más eficientes para generar la rutinización de actividades. Esto constituye uno de los aspectos más importantes para que la organización construya una ventaja competitiva (Baden-Fuller, 1995).

Dada la relación planteada, el proceso de rutinización resulta importante. Este implica la adquisición de experiencia gradual en el desarrollo de capacidades, lo que lleva a la disminución de costos en el tiempo, pues estos son probablemente más bajos cuando la empresa ha acumulado conocimiento y experiencia (Zahra & George, 2002). Así, las rutinas son vistas como actividades organizadas con un carácter repetitivo, como blo-

ques de construcción de las capacidades (Dosi, Nelson, & Winter, 2000). En este sentido, algunos autores definen las capacidades dinámicas como las metarrutinas que logran cambiar las rutinas existentes y, por lo tanto, sistematizar el proceso creativo (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999).

1.2. La concepción sistémica de la organización y la organización informal como dimensión

La teoría de los sistemas aplicada a la organización integra la contribución, en particular, de tres campos del conocimiento: 1) tecnología y administración, 2) teoría matemática de la administración y 3) teoría de sistemas (Chiavenato, 2006). Los aportes de estos tres campos se resumen a continuación:

1.2.1. Tecnología y administración

Este campo del conocimiento está representado por dos perspectivas teóricas:

- Teoría de la contingencia: indica que el éxito de la organización, como sistema abierto, depende del grado de adaptación de su estructura, sus políticas y contexto al interactuar con variables tecnológicas, culturales y ambientales (Lawrence & Lorsch, 1967).

- Teoría de la dependencia de los recursos: se centra en la necesidad de generar el cambio en la organización, en la medida que el entorno sufre alteraciones y, por ende, también los recursos a partir de los cuales la organización sobrevive (Salancik & Pfeffer, 1977).

1.2.2. Teoría matemática o "Management Science"

En este enfoque se agrupan trabajos, tanto teóricos como empíricos, desarrollados en campos de estudio que utilizan métodos estadísticos y modelos matemáticos aplicados a la organización. Entre estos se encuentran la teoría de juegos, la teoría de la decisión, la programación, la computación y la investigación de operaciones. El uso de estas se consolidó, en lo fundamental, gracias al éxito de su aplicación a la estrategia militar durante la Segunda Guerra Mundial (Chiavenato, 2006).

1.2.3. Teoría de sistemas

Un sistema "es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, del cual se derivan dos conceptos: el de propósito (u objetivo) y el de globalización (o totalidad)" (Bertalanffy, 1968, citado en Chiavenato 2006, p. 411). La característica más importante del concepto está dada por

hecho de que el conjunto de elementos forma un todo y el todo posee características que no están presentes en los elementos si estos se encontraran aislados (Chiavenato, 2006).

Dentro de las bondades de este planteamiento se destacan cuatro, a saber: 1) posee validez metodológica si se aplica a las ciencias sociales y del comportamiento, 2) aporta una estructura lógica para el modelamiento y el diseño de sistemas, 3) constituye un método coherente para entender la realidad de la organización como un sistema abierto, y 4) facilita el razonamiento efectivo de las complejidades de la organización en sus aspectos estructurales y dinámicos (Bueno, 2007).

De acuerdo con Chiavenato (2006) existen tres modelos originarios que conciben a la organización como un sistema abierto:

- El modelo de Katz y Kahn: concibe a la organización (sistema social y de roles) como un sistema abierto, en donde las transacciones entre la organización y su entorno generan el proceso de transformación (Katz & Kahn, 1977).
- El modelo de Schein: propone que la organización se compone de un conjunto de subsistemas en un ambiente dinámico en el que

interactúan la organización y su medioambiente. Su enfoque prima básicamente en el estudio de las dimensiones de la cultura en la organización (Schein, 1990).

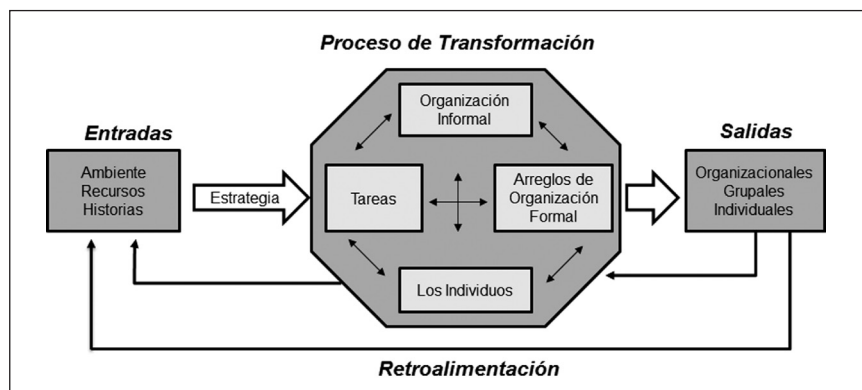
- El modelo sociotécnico de Tavistock: en esta propuesta es relevante el hecho de que las organizaciones dependen del esfuerzo del ser humano. Este modelo de sistema toma tanto lo psicológico y lo social (subsistema social), como lo tecnológico (subsistema técnico), y los concibe como cambiantes en el tiempo (dinámicos)

(Tavistock Institute of The Human Relations, 1964).

1.2.4. El modelo de congruencia del comportamiento organizacional

El modelo de congruencia del comportamiento organizacional (figura 1), propone que la gestión para la innovación en la organización se hace mediante directrices corporativas y a través de las personas (Nadler & Tushman, 1980). En este planteamiento la organización se observa compuesta por cuatro dimensiones:

Figura 1. Modelo de congruencia del comportamiento organizacional



Fuente: Nadler & Tushman (p. 47, 1980).

Estas dimensiones están integradas de la siguiente manera:

- Organización formal: agrupamiento y estructura formal de relaciones jerárquicas; cumplimiento de normas técnicas y de gestión; sistemas de comunica-

ción, coordinación e integración; ambiente físico; sistema de selección, rotación, capacitación y evaluación de personal, y esquemas de reconocimiento e incentivo.

- Organización informal: estilo de gerencia y prácticas de la admi-

nistración; cultura organizacional; relaciones interpersonales e interdepartamentales; roles y arreglos de trabajo informales, y normas sociales.

- Tecnología⁵: tecnologías de proceso, máquinas y equipos para transformar las entradas en salidas y herramientas y métodos de trabajo.
- Individuos: conocimiento, experiencia y habilidades requeridas; necesidades y preferencias, y expectativas de reconocimiento e incentivo.

En estas cuatro dimensiones de la organización se producen los procesos de transformación necesarios para generar salidas a partir de las entradas, bajo la orientación de la estrategia. Las entradas incluyen el ambiente en el que se desempeña la empresa, los recursos y la historia. Las salidas, por su parte, se entienden como los resultados que pueden ser organizacionales, grupales e individuales.

1.3. El concepto de organización informal

Las observaciones realizadas por Elton Mayo y su equipo, entre 1924 y 1933, en la fábrica Hawthorne Works de la Western Electric Company, lograron identificar que sucedían ‘otras cosas’ en las estructuras organizativas; concretamente, determinaron la presencia de una estructura informal dada por relaciones extraoficiales dentro del grupo de trabajo (Roethlisberger & Dickson, 1939). La investigación de Elton Mayo y su equipo constituye uno de los precursores y principales soportes de la teoría de las relaciones humanas (Mintzberg, 1988). La necesidad de humanizar y democratizar la administración, el desarrollo de la psicología y las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey⁶ y la psicología dinámica de Kurt Lewin⁷, son también algunos de los factores que se identifican en el corazón de esta corriente existente al interior de la teoría de las organizaciones.

5 La propuesta original de Nadler y Tushman se refiere a ‘tarear’ (“*tasks*”). Sin embargo, aquí se adopta la propuesta de la Universidad de Michigan, en el sentido de rescatar y enfatizar el contenido tecnológico de las tareas, reemplazando por esto ‘tarear’ por ‘tecnología’.

6 Su teoría destacaba que la acción y el pensamiento no son opuestos, sino que se complementan mutuamente.

7 Este autor introduce el concepto de ‘espacio vital’, el cual define la totalidad de los hechos que podrían determinar la conducta de un individuo.

La visión humanista de la organización, promovida por esta perspectiva, considera aspectos como la coexistencia de una organización informal paralela a la formal. Cuatro son tal vez las principales implicaciones de esta teoría:

1. Influencia de la motivación humana: se sostiene que el ser humano no solo se motiva por estímulos económicos, sino que también responde a recompensas sociales y simbólicas.
2. El liderazgo informal: que plantea el control de sí mismo y mantiene dinámicas de grupo.
3. La comunicación: que supera jerarquías y logra que los empleados entiendan las decisiones.
4. La organización informal: que “se reconoce en las actitudes y disposiciones basadas en la opinión, en el sentimiento y en la necesidad de asociarse, y no se modifica con rapidez ni procede de la lógica” (Chiavenato, 2006, pp. 100-114).

El enfoque humanista identifica y da relevancia a la OI, a través del liderazgo participativo y el control de sí mismo (Holt, 1999). Contempla además los diferentes frentes de trabajo que una cultura innovadora y flexible demanda a la organización cuando esta necesita hacer cambios. La OI se basa en los intereses de sus

miembros, en la forma como comparten los hábitos y valores, cooperan mutuamente para el bien común y se sienten identificados entre sí a través de la posibilidad de interacción que les brinda la organización formal. Sin embargo, a diferencia de esta, la OI es espontánea.

Los factores que caracterizan a la OI están dados por la búsqueda del beneficio, el interés, las aficiones comunes y otros factores sociales como el parentesco, por ejemplo, que llevan a la creación de grupos. Además, esta surge por la conexión de sus miembros y ejerce su influencia sobre la organización formal. Allí, se hacen presentes factores como la personalidad y los sentimientos y emociones de los individuos de la organización que, finalmente, desatan la aceptación o la exclusión.

Los aspectos negativos de la OI pueden evidenciarse, principalmente, cuando se hacen presentes sentimientos de aversión y resistencia de otros miembros, que se unirán a la causa de un individuo líder. Esta también puede ser un centro de creación y difusión de falsos rumores, lo cual deteriora la comunicación y provoca desconfianza e inestabilidad y se puede convertir igualmente en un mecanismo útil de manipulación (Xiaojuan, 2010). Las diferentes campañas que los directivos pueden

emprender para implementar cambios en la OI pueden contemplar, entre otras, la creación de coaliciones, llegar a los sentimientos y pensamientos de los empleados y mejorar la efectividad de las comunicaciones (Hirschhorn, 2002).

La existencia de la OI tiene entonces aspectos positivos y negativos; sin embargo, algunos directivos hacen caso omiso de su existencia y, por lo tanto, no realizan la debida gestión de esta dimensión, desconociendo que esta atiende necesidades sociales de los empleados. Su combinación con los objetivos formales de la organización puede conducir a un ambiente saludable en la organización (Cao, 2011).

2. RESULTADOS: LA OI EN LOS DIFERENTES NIVELES ORGANIZATIVOS

Cuando se habla de comportamiento organizacional se hace referencia a un enfoque que, por lo general, distingue tres niveles jerárquicos: el sistema organizacional completo (como un todo), los grupos y las personas. Esta especialidad estudia los factores de conducta en cada uno de estos niveles de la organización. Su importancia radica en que mediante

su entendimiento se logra mejorar el funcionamiento del sistema y, por ende, la eficacia de la organización (Robbins, 2004).

Uno de los desafíos para abordar la comprensión del comportamiento organizacional es que solo es observable parcialmente, pues mientras ciertos aspectos son visibles, como las estrategias, los objetivos, los procedimientos, la estructura, la autoridad formal, las cadenas de mando y la tecnología, otros no son observables a simple vista. Entre estos se encuentran las percepciones, las actitudes individuales, las normas de grupo, las interacciones y los conflictos interpersonales e intergrupales, los cuales, a pesar de ser tácitos, influyen en el comportamiento de las personas y de los grupos (Chia-venato, 2006).

El modelo de tres niveles del comportamiento organizacional de Robbins (2004), esquematiza esta relación en un agrupamiento de variables en cada uno de los niveles (sistema organizacional, grupos y personas). Sin embargo, el propósito de este modelo, en particular, es aproximarse a la comprensión y explicación del comportamiento humano en el ámbito del trabajo⁸, en otras palabras, la

8 Las variables de respuesta del modelo de Robbins son el desempeño, el compromiso, la fidelidad, la satisfacción y la ciudadanía organizacional.

respuesta está dada por las personas, mientras que la pretensión de este trabajo está orientada a la evaluación de las capacidades de innovación de la organización.

Debido a que aspectos de la OI tienen un efecto crítico en las conductas de los actores, es necesario que esta sea considerada cuando se aborda el comportamiento organizacional (Nadler & Tushman, 1980). Con el propósito de identificar esta interacción, se describe a continuación en cada uno de los niveles del comportamiento organizacional, una serie de hallazgos que contribuyen a la identificación de las variables que determinan las capacidades de innovación en esta dimensión organizacional.

2.1. Hallazgos a nivel de la organización

Si bien existe una suerte de acuerdo tácito respecto al hecho de que la innovación tiene dos grandes momentos: 1) la generación de la idea y 2) la conversión de esta en algo útil y aceptado, algunas investigaciones se han ocupado de identificar aspectos que resultan favorables para que esta pueda darse. Por ejemplo, para Aiman-Smith, Goodrich, Roberts y Scinta (2005), la apertura, la toma de riesgos, la planeación, la inteligencia de negocios y las estructuras

organizacionales que soportan la comunicación son elementos que favorecen la innovación. Para otros, como Saleh y Wang (1993), la innovación resulta de tres grandes factores: 1) la estrategia empresarial, dada por la toma de riesgos, el compromiso y el enfoque; 2) la estructura organizacional, en la medida que la misma sea flexible, sintética y promueva el ambiente colaborativo, y 3) el clima organizacional, condicionado por el sistema de recompensas, el compañerismo y la apertura. La investigación de estos autores logra determinar que, efectivamente, los ambientes colaborativos, los sistemas de recompensa, la toma de riesgos y el trabajo en equipo contribuyen positivamente a la innovación en la organización.

A nivel del sistema organizacional, también hay un amplio consenso acerca del papel del aprendizaje. Para Lemon y Sahota (2004), la gestión del conocimiento, como repositorio de información histórica y debidamente almacenada, posibilita el desarrollo de capacidades de innovación y es considerada como un factor determinante en el establecimiento de redes de trabajo. Estos autores identifican el valor del aprendizaje en la cultura organizacional para potencializar el desempeño innovador y las capacidades de innovación. Son demostraciones

de este tipo las que sugieren que las organizaciones requieren una fuerte orientación hacia el aprendizaje, pues este es una fuente de ventaja competitiva, apoyado en pilares como la visión compartida, el compromiso con el aprendizaje, un espíritu abierto y el intercambio de conocimientos dentro de la organización (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002).

La cultura del aprendizaje organizacional en relación con el desempeño innovador, define normas y valores sobre el funcionamiento de la organización, que pasan por la adquisición de información, su interpretación y posteriores cambios conductuales y cognitivos. Estos, finalmente, afectan de algún modo la innovación (Škerlavaj, Song, & Lee, 2010). Esta debe ser vista como un proceso de aprendizaje, en donde los conocimientos tácitos no solo se encuentran en las personas, sino también en los grupos de trabajo, en la empresa como conjunto o vinculados a las relaciones de cooperación con otras organizaciones (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Otras experiencias investigativas involucran variables alrededor de la relación entre cultura, creatividad e innovación. Estas han determinado que factores como los valores, las normas y las creencias juegan un papel determinante. Sin embargo, estos

podrían apoyar o desfavorecer el ejercicio innovador, dependiendo de cómo los mismos sean asimilados por los individuos y los grupos (Martins & Terblanche, 2003).

Otros autores abordan la relación existente entre la capacidad de aprendizaje personal, el aprendizaje en la organización y la capacidad para la innovación y la mejora del desempeño organizacional, lo hacen considerándolos como una serie de consecuencias en cadena. Por su parte, Vaccaro, Parente y Veloso (2010), en su investigación, exploran la relación de la gestión del conocimiento y el desempeño innovador y financiero y buscan comprender mejor los mecanismos que sustentan esta relación, al analizar el impacto de las herramientas de gestión del conocimiento sobre los resultados de los negocios y las unidades que participan en proyectos de innovación entre las empresas. De esta manera, ilustran cómo la gestión del conocimiento se ve afectada por variables organizativas y de qué manera esta afecta a la innovación y el rendimiento financiero.

2.2. Hallazgos a nivel de los equipos de trabajo

La conformación de los grupos y redes dentro de la organización se convierte en un aspecto de especial

cuidado, pues es allí donde se “materializan” los comportamientos que esta implica. Los grupos y redes se crean por la motivación de sus miembros o la pasión por un tema determinado (Shirky, 2008). Además, en las redes informales al interior de los grupos se pueden involucrar miembros con diferentes roles, que interactúan en diferentes grupos y con papeles únicos en cada grupo. Es aconsejable, por lo anterior, enfocarse en empleados que tengan roles de enlace relevantes dentro de la organización (Cross & Prusak, 2002).

Conviene tener en cuenta que las redes informales, que se dan por hecho, terminan siendo necesarias para la estructura de la propia red (Everett & Krackhardt, 2012); incluso, la participación de los miembros de la organización en redes sociales, a partir de las cuales se crean relaciones informales, son en la actualidad objeto de estudio por parte de las organizaciones (Leal & Mira, 2011). Aspectos como la práctica de deportes, la cercanía familiar, el acceso a información privada, la pertenencia a asociaciones de voluntarios y ONG, entre otros, posibilitan el establecimiento de relaciones que potencian el desempeño de aquellos que crean y pertenecen a estos grupos (Uzzi & Dunlap, 2005).

Existen factores determinantes que afectan el relacionamiento en la

creación de una red, como son una estructura mal planteada (un gerente sobrecargado y muchos formalismos y jerarquías), así como un inadecuado establecimiento de relaciones (expertos aislados y líderes con opiniones cerradas o sesgadas). De igual manera, en un ciclo de desarrollo es posible encontrar que existen momentos en el proceso innovador en los cuales, al pasar de uno a otro, se depende crucialmente del comportamiento de los involucrados y no de un conjunto de acontecimientos lineales y estáticos, aún bajo la salvedad de que el proceso innovador se desarrolla por etapas, de donde surge la importancia de los roles de los involucrados (Markham, Ward, Aiman-Smith, & Kingon, 2010).

La relación existente entre el liderazgo transformacional y las innovaciones de orden organizacional está dada por la cultura, las condiciones externas y la estructura de la organización (Jung, Wu, & Chow, 2008). Hace ya algunas décadas ciertos autores habían planteado dicha relación desde esquemas aún tradicionales dentro de la organización. Estos identificaban componentes como la comunicación (que enriquece la solución a problemas de entendimiento y facilita el contacto de los integrantes de los equipos) y la fluidez de las ideas a través de los equipos y las diferentes líneas

de autoridad (Katz & Allen, 1984). Otras propuestas establecen relaciones entre el desempeño innovador y el estilo de liderazgo, las relaciones de grupo y la forma como se solucionan los problemas. Estas relaciones se manifiestan en el clima organizacional, que afecta directa e indirectamente el desempeño innovador (Scott & Bruce, 1994).

2.3. Hallazgos a nivel de las personas

El desempeño innovador de la organización no será exitoso solamente por tener personas creativas. Esto no es suficiente. Es necesario también gestionar el proceso creativo. En este contexto se precisa de ciertas destrezas en la organización para un desempeño innovador exitoso (Bharadwaj & Menon, 2000). Ante todo, se requiere contar con personal motivado en las diferentes áreas. Los departamentos de recursos humanos son los llamados a trabajar para propiciar tales motivaciones. Sin embargo, deben evitar caer en la trampa de tratar a todos por igual, introduciendo flexibilidad y personalización a sus políticas y esquemas motivacionales (Katz, 2005).

Se pueden presentar situaciones en las cuales, por ejemplo, el nivel directivo espera una alta iniciativa del nivel operativo, que se siente presionado bajo un proceso de automa-

tización que no le permite expresar su creatividad. Así, la expectativa es diferente al interior de la organización (Khazanchi, Lewis, & Boyer, 2007). Además, se deben tener en cuenta la eventual existencia de fracasos en proyectos anteriores, que pueden afectar la autoeficacia, la expectativa, el optimismo, la esperanza, la autoestima y el riesgo en los miembros del equipo (Moenkemeyer, Hoegl, & Weiss, 2012). Otro fenómeno que puede afectar también la motivación está dado por el acceso a la información, que debería partir del supuesto de que cuando los individuos ocupen posiciones similares, deberían tener acceso al mismo tipo de información (Gutiérrez, 2003).

La investigación de Morton, Brookes, Smart, Backhouse y Burns (2004) sugiere, en vinculación con lo anterior, un modelo para identificar las estrategias individuales y las habilidades requeridas para una efectiva gestión de las relaciones con otros en la organización. Los autores hacen referencia a la debida atención a los roles que algunos tienen en los grupos, internamente y por fuera de ellos. Destacan cómo el relacionamiento externo puede contribuir a que la organización se beneficie de los contactos potenciales de sus miembros, particularmente cuando de redes de investigación e innovación se trata. La pertenencia a estas

redes potencializa el recurso investigativo y disminuye el riesgo, pues este se comparte con otros actores de la red (Fleming & Juda, 2009).

Los directivos, para poder gestionar la innovación de manera adecuada, requieren entonces constituirse en arquitectos de redes de trabajo y ser conocedores profundos de la cultura (Nadler & Tushman, 1997). Necesitan también confiar y entender que los trabajadores pueden controlar sus propias actividades, ser proactivos, solucionar problemas, mejorar, adoptar novedades y romper tradiciones, a pesar de que hacer esto sea riesgoso. Es necesario confiar en el potencial de las ideas de los trabajadores y motivarlos con el empleo de métodos colegiados o participativos, buscando que ellos contribuyan a la identificación de problemas, la toma de decisiones y la implementación de soluciones.

El comportamiento de un individuo es un reto en sí mismo. A su vez, la comprensión de un grupo, que está formado por diferentes personas y en donde se gestan múltiples relaciones entre ellos, es una tarea aún más compleja. Por lo tanto, entender la complejidad de una organización compuesta por una multiplicidad de personas y grupos que deben ser gestionados es el reto al que se enfrenta el estudio del comportamiento organizacional. En última instancia, el trabajo en la organización se realiza a través de las personas, de forma individual o colectiva, por su cuenta o en colaboración con la tecnología y con otros actores y factores (Nadler & Tushman, 1980). De ahí la importancia de identificar el punto de encuentro entre OI y comportamiento en la organización. En la tabla 1 se presenta el grupo de variables identificadas que interactúan en dicha relación.

Tabla 1. Agrupación de variables de la organización informal en los niveles del comportamiento organizacional

Nivel	Variables	Autores
Sistema organizacional	Tipo de organización, estrategia organizacional, cultura y aprendizaje.	Aiman-Smith et al. (2005), Calantone et al. (2002), García-Morales, Lloréns-Montes y Verdú-Jover (2008), Lemon y Sahota (2004), Martins y Terblanche (2003), Nonaka y Takeuchi (1995), Powell, Koput, Smith-Doerr & Owen-Smith (1999), Rhyne, Teagarden y Panhuyzen (2002), Saleh y Wang (1993), Škerlavaj et al. (2010), Vaccaro et al. (2010).

Continúa

Grupos de trabajo	Liderazgo, cohesión, responsabilidad, tareas y potencia.	Amadi-Echendu (2007), Cross y Prusak (2002), Everett y Krackhardt (2012), Jung et al. (2008), Katz y Allen (1984), Leal y Mira (2011), Markham et al. (2010), Scott y Bruce (1994), Shirky (2008), Uzzi y Dunlap (2005).
Personas	Motivación, clima, aprendizaje, habilidades o autoeficiencia y compromiso.	Bharadway y Menon (2000), Fleming y Juda (2009), Gutiérrez (2003), Katz (2005), Khazanchi et al. (2007), Moenkemeyer et al. (2012), Morton et al. (2004),

Fuente: elaboración propia.

3. SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS: PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL

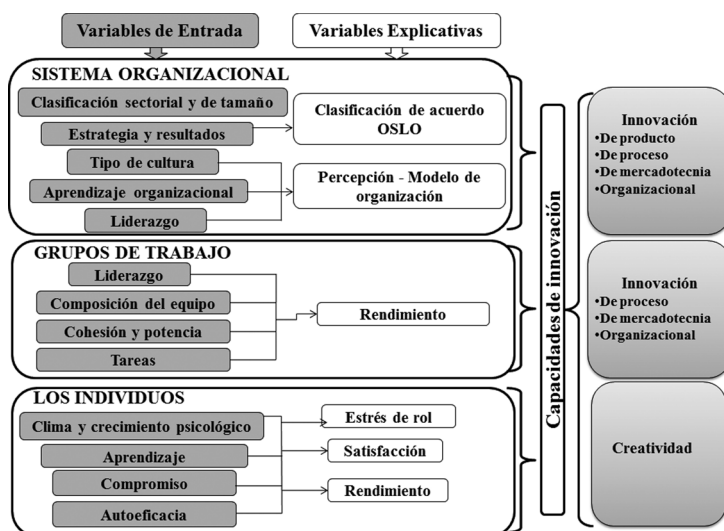
Una vez revisada de manera detallada la OI y expuestos los hallazgos inherentes a su relación con la innovación en cada uno de los tres niveles del comportamiento organizacional propuestos por Robbins (2004), se expone a continuación un modelo conceptual que toma como referente teórico el modelo de congruencia del comportamiento organizacional (Nadler & Tushman, 1980).

Las variables explicativas del modelo son aquellas que logran, justamente, explicar y evaluar lo que sucede con las variables de entrada de la OI respecto a la innovación. Esto como resultado esperado en cada uno de los tres niveles: sistema or-

ganizacional (Naranjo, Sanz, & Jiménez, 2010), grupos (González-Romá, 2008) e individuos (Amabile, 1996; Basadur, 2004), principalmente desde la perspectiva del comportamiento organizacional y, en algunos casos, obedeciendo a ciertas características que describen a la organización.

Es necesario precisar que en el marco de medición de la innovación que propone el Manual de Oslo, la empresa es responsable de llevar a cabo la innovación. Esta, además, puede ser sobre el producto, el proceso, la mercadotecnia o la propia organización. Es conveniente, por lo tanto, que el modelo identifique los tipos de innovación que se pueden lograr. Respecto a los individuos, su aporte en este sentido será desde su creatividad. La propuesta de modelo conceptual multinivel se esquematiza en la figura 2.

Figura 2. Modelo conceptual propuesto



Fuente: elaboración propia.

Para identificar los efectos de la OI en las capacidades de innovación, se hace necesario considerar que la mejora de las capacidades de la organización y el proceso de llevar a cabo innovaciones incrementales y sostenibles está posibilitado por el conjunto de rutinas de la compañía (Bessant & Francis, 1999). Estas pueden proporcionar los mecanismos para describir el comportamiento organizacional y su evolución (Becker, Lazaric, Nelson, & Winter, 2005). Esto se da por cuanto la búsqueda de la solución de problemas por parte de los individuos, al enfrentarse al azar en eventos internos y externos, genera rutinas de búsqueda (Nelson

& Winter, 1982). Estas constituyen actividades de la organización que revalúan las rutinas actuales y pueden llegar a generar su modificación o cambio e, incluso, su propia sustitución.

Lo anterior conduce a considerar, como supuesto, que las capacidades de innovación son una condición necesaria para la actividad de innovación y que están determinadas por la interrelación de las rutinas organizacionales (Peng, Schroeder, & Shah, 2008). La capacidad de desarrollar nuevos productos y procesos se materializa entonces a través de las rutinas organizacionales (Eisenhardt &

Martin, 2000). Sin embargo, hay que tener en cuenta que los miembros de la organización tienen que movilizar, asimilar y utilizar los recursos (conocimiento) a los que tienen acceso a través de su capital social y que la sola movilización de los conocimientos no es suficiente para que se produzcan efectos en el rendimiento, pues utilizar saberes que aún no se han asimilado puede dar lugar a una falta de entendimiento que puede perjudicar la consecución de los objetivos (Maurer, Bartsch, & Ebers, 2011).

Este modelo multinivel se propone como un marco útil para identificar los factores inherentes a la OI en la evaluación de las capacidades de innovación, una vez sea aplicado y validado. Para esto, lo que constituye una prolongación básica de este trabajo, se hace necesario contar con instrumentos que posibiliten su utilización; tal es el caso de herramientas como el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), que es útil para determinar el modelo de cultura empresarial, así como la debida clasificación del tipo de innovación de la empresa de acuerdo con las directrices del Manual de Oslo⁹ en el nivel organizacional (macro).

De igual manera, existen múltiples herramientas para categorizar a los grupos (nivel meso), como los sociogramas y, para los individuos (nivel micro), existen también instrumentos como los test de autoeficacia, compromiso y de rol. Todo esto integrado con útiles como la medición del clima organizacional. Sin embargo, la aplicación de estos mecanismos está sujeta a un desarrollo metodológico futuro, que se ajuste a la identificación de la organización y su contexto, pues las condiciones son variables entre una empresa y la otra. Se considera necesario también acudir asimismo a la aplicación de la teoría multinivel y la construcción de hipótesis entre los niveles micro, meso y macro. Esto para un mejor entendimiento del fenómeno, que permita complementar la visión sistémica del mismo, la comprensión del fenómeno y sus variables, para obtener los resultados de interés (Klein & Kozlowski, 2000).

En la tabla 2 se hace una breve descripción de las variables del modelo. Estas han sido consideradas con base en los hallazgos obtenidos en los tres niveles y denominadas y definidas a partir del marco que provee el comportamiento organizacional.

9 De acuerdo con el manual de Oslo existen cuatro tipos de innovaciones: de producto, de proceso, de mercadotecnia y organizacionales.

Tabla 2. Descripción de las variables del modelo propuesto

Nivel	Variables de Entrada	Variables Explicativas	
Sistema organizacional	• <i>Clasificación sectorial y de tamaño</i>: comprende información asociada al tamaño, sector y activos. • <i>Estrategia</i>: lineamiento de orden misional y de planeación. • <i>Tipo de cultura</i>: patrones colectivos del sentir y actuar, tipificados con instrumentos como el OCAI. • <i>Aprendizaje organizacional</i>: memoria compartida y la información externa que impacta los procesos al interior. • <i>Liderazgo</i>: características esperadas para comunicar, administrar y desarrollar al equipo, así como las relaciones interpersonales.	• <i>Desempeño innovador (categorías de OSLO)</i>: clasificación formal que existe para medir gestión de la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). • <i>Clima organizacional -percepción del ambiente</i>: condiciones organizacionales, sistema, estructura y conducta.	
Grupos	• <i>Liderazgo</i>: características del liderazgo transformacional en los líderes de la organización. • <i>Composición</i>: diversidad en atributos de aspectos visibles y no visibles. • <i>Cohesión</i>: búsqueda de logros conjuntos. • <i>Potencia</i>: capacidad del equipo para actuar, hacer cambios y asumir retos. • <i>Tarea</i>: autonomía que brinda, integración, oportunidad de aprender.	• <i>Rendimiento</i>: asociado a la obtención de resultados y condicionado por factores personales, del puesto de trabajo y de la organización.	
		• <i>* Estrés y ajuste de rol</i>: da respuesta a la ambigüedad, el conflicto del rol y la sobrecarga.	Variable mediado- rente el nivel de grupos y personas.
Individuos	• <i>Clima Psicológico</i>: percepción frente a su propio trabajo. • <i>Aprendizaje</i>: aparición de nuevas respuestas, modificación o desaparición de las actuales. • <i>Crecimiento Psicológico</i>: dado por la experiencia y la toma de conciencia. • <i>Compromiso</i>: Dado por lo cual el trabajador desea permanecer en la organización. • <i>Autoeficacia</i>: es la creencia que tiene el individuo y que le lleva a percibir su capacidad, ante una situación determinada, para conseguir resultados en ciertas situaciones. • <i>Satisfacción</i>: es de orden emocional y está asociada a la complacencia entre lo que se esperaba y lo que se obtiene.	• <i>Rendimiento</i>: asociado a la obtención de resultados y condicionado por factores personales, del puesto de trabajo y de la organización.	

* El estrés y ajuste de rol se convierte en una variable mediadora entre el nivel individual y el de grupo, dado que es el individuo quien asume el rol en el grupo.

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

Este trabajo propone un modelo multinivel para abordar la relación entre OI e innovación. Es claro que esta es afectada simultáneamente por los individuos, los grupos, el sistema organizacional y sus relaciones mutuas. Además, en el fenómeno macro (la innovación en la organización) emergen características como la cognición, la conducta, el afecto, la interacción y la dinámica de las relaciones entre los individuos (nivel inferior).

En el modelo multinivel propuesto, el nivel de los grupos de trabajo establece el vínculo entre los otros dos niveles de la organización. Por esta razón, el liderazgo constituye un factor crítico del comportamiento organizacional. En este sentido, de un líder se espera un muy buen manejo de los procesos del grupo, pues estos son necesarios para potenciar la creatividad y la gestión del cambio, así como el conocimiento técnico requerido, en otras palabras, estas son características propias del liderazgo transformacional.

El aprendizaje organizacional es una variable que tiene frecuente consideración en la literatura; sin embargo, identificar el aporte del aprendizaje individual y colectivo a la innovación

es un reto para la futura aplicación de instrumentos del modelo (multinivel) conceptual aquí propuesto. El aprendizaje es una variable categórica, de allí la necesidad de considerar relevantes aspectos inherentes al clima de aprendizaje.

El éxito de la relación entre innovación y OI está dado por una organización en donde los individuos aceptan la importancia de generar respuestas a la necesidad de gestionar acuerdos, balances y complementariedades entre la informalidad y la formalidad. Además, se deben tener en cuenta fenómenos actuales a los cuales se enfrentan las organizaciones, como el teletrabajo, la temporalidad del personal y el empoderamiento de los individuos y de los equipos.

La estrecha relación existente entre el comportamiento organizacional y la OI, demanda la necesidad de recoger planteamientos de esta disciplina que ayuden a comprender mejor el desempeño innovador de la organización. Esto considerando variables de orden comportamental y su relación con las rutinas organizacionales y el clima organizacional.

Pasar de un modelo teórico a una metodología de evaluación de las capacidades de innovación implica la instrumentación del modelo. Para

esto, lo que se espera poder realizar en el futuro cercano, como prolongación de esta investigación, será necesario acudir a herramientas y métricas de orden psicosocial existentes y crear las que sean necesarias. La futura instrumentación del modelo no será una tarea sencilla, pues el uso y construcción de herramientas debe considerar la interacción existente entre los niveles del modelo multinivel, así como algunas características propias del tipo cultura de la organización y la fuerza del clima organizacional.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su agradecimiento al equipo del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CINCEL), en particular, a Fernando Toro Álvarez, Alejandro Sanín Posada y Mónica Valencia, por su valiosa colaboración. Sin sus contribuciones no habría sido posible la construcción del modelo propuesto. Además, los autores agradecen a Colciencias, el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia, por la beca doctoral que ha hecho posible la realización del trabajo aquí presentado.

REFERENCIAS

Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility ver-

sus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10(1), 43-68.

Aiman Smith, L., Goodrich, N., Roberts, D., & Scinta, J. (2005). Assessing your organization's potencial for value innovation. *Research - Technology Management*, 2, 37-42.

Amabile, T. (1996). *Creativity and innovation in organizations* [Harvard Business School Background Note (pp. 396-239)]. Boston: Harvard Business School.

Amadi Echendu, J. E. (2007). Thinking styles of technical knowledge workers in the systems of innovation paradigm. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(8), 1204-1214.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Baden Fuller, C. (1995). Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside.out approaches to strategy research. *British Journal of Management*, 6(Special Issue), S3-S16.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.

Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together:

- Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121.
- Becker, M. C., Lazaric, N., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2005). Applying organizational routines in understanding organizational change. *Industrial and Corporate Change*, 14(4), 775-791.
- Bessant, J., & Francis, D. (1999). Developing strategic continuous improvement capability. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11), 1106-1119.
- Bharadway, S., & Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 424-434.
- Bueno, E. (2007). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos* (2a ed). Madrid: Pirámide.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Cao, H. (2011). *On strengthening enterprise informal organization management*. Ponencia presentada a la 2011 International Conference on Business Management and Electronic Information, Beijing, China.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Cross, R., & Prusak, L. (2002). The people who make organizations go - or stop. *Harvard Business Review*, 80(6), 104-112.
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Nueva York: Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. a. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Everett, M. G., & Krackhardt, D. (2012). A second look at Krackhardt's graph theoretical dimensions of informal organizations. *Social Networks*, 34(2), 159-163.
- Fleming, L., & Juda, A. (2009). A network of invention. *Harvard Business Review*, 82(4), 22-22.
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229-1249.
- García Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319.

- González Romá, V. (2008). Sección monográfica. *Papales del Psicólogo*, 29(1), 32-40.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Gutiérrez, A. (2003). *Procesos de calidad y transmisión del conocimientos en las organizaciones del sector turístico (Caso de estudio: empresa hotelera de Mazatlán, México)*. Doctorado en Estudios Organizacionales, tesis de doctorado inédita, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- Hirschhorn, L. (2002). Campaigning for Chanae. *Harvard Business Review*, 80(7), 98-104.
- Holt, K. (1999). Management and organization through 100 years. *Technovation*, 19, 135-140.
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594.
- Katz, D., & Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Katz, R. (2005). Motivating technical professionals today. *Research - Technology Management*, 48(6), 19-27.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1984). *Organizational issues in the introduction of new technologies*. Berlín - Nueva York: Springer.
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 871-884.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-236.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-1.
- Leal, M., & Mira, J. (2011). Uncovering the informal organization applying social network analysis in a corporate email system. Ponencia presentada a la Information Systems and Technologies (CISTI), 2011 6th Iberian Conference on, Chaves, Portugal.
- Lemon, M., & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24(6), 483-498.
- Markham, S. K., Ward, S. J., Aiman-Smith, L., & Kingon, A. I. (2010). The valley of death as context for

- role theory in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 402-417.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Maurer, I., Bartsch, V., & Ebers, M. (2011). The value of intra-organizational social capital: how it fosters knowledge transfer, innovation performance, and growth. *Organization Studies*, 32(2), 157-185.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
- Moenkemeyer, G., Hoegl, M., & Weiss, M. (2012). Innovator resilience potential: A process perspective of individual resilience as influenced by innovation project termination. *Human Relations*, 65(5), 627-655.
- Morton, S. C., Brookes, N. J., Smart, P. K., Backhouse, C. J., & Burns, N. D. (2004). Managing the informal organisation: Conceptual model. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 214-232.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2 Autumn), 35-40.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). A congruence model for organization problem solving. En M. Tushman & P. Anderson (Eds.), *Managing strategic innovation and change: A collection of readings* (pp. 159-171). Oxford: Oxford University Press.
- Naranjo, J. C., Sanz, R., & Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466-480.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12(S2), 61-74.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo*. Madrid: OCDE.
- Peng, D., Schroeder, R., & Shah, R. (2008). Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*, 26(6), 730-748.
- Powell, W. W., Koput, K. W., Smith-Doerr, L., & Owen-Smith, J. (1999). Network position and firm performance: Organizational returns

- to collaboration in the biotechnology industry. *Research in the Sociology of Organizations*, 16(1, Special issue on Networks In and Around Organizations), 129-159.
- Renard, L., & St-Amant, G. E. (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions. *Les Cahiers Du Management Technologique*, 13(1), 1-26.
- Rhyne, L. C., Teagarden, M. B., & Panhuyzen, W. Van Den. (2002). Technology-based competitive strategies: The relationship of cultural dimensions to new product innovation. *The Journal of High Technology Management Research*, 13, 249-277.
- Richardson, G. B. (1972). The organisation of industry. *The Economic Journal*, 82(327), 883-896.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). México: Pearson Education.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Routledge.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power — and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21.
- Saleh, S. D., & Wang, C. K. (1993). The management of innovation: Strategy, structure, and organizational climate. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 40(1), 14-21.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Scott, S. G., & Bruce, R. a. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shirky, C. (2008). Here comes everybody: The power of organization without organizations. Nueva York: Penguin Press.
- Škerlavaj, M., Song, J. H., & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, 37(9), 6390-6403.
- Tavistock Institute of Human Relations. (1964). *Social research and a natural policy for science: A paper of the council of the tavistock institute of human relations*. Londres: Tavistock Institute of Human Relations.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. M. Y. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Uzzi, B., & Dunlap, S. (2005). How to build your network. *Harvard Business Review*, 83(12), 53-60.
- Vaccaro, A., Parente, R., & Veloso, F. M. (2010). Knowledge management tools, inter-organizational relationships, innovation and firm performance. *Technological*

- Forecasting and Social Change*, 77(7), 1076-1089.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Xiaojuan, Z. (2010). Study on the management of informal organization in firms. Ponencia presentada a la 2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, Kunming, China.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academic of Management Review*, 17(2), 185-203.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.

Hacia un nuevo modelo de gestión del conocimiento caracterizado por la interacción de comunidades cognitivas*

Towards a New Knowledge Management Model Characterized by the Interaction of Cognitive Communities

Para um novo modelo de gestão do conhecimento caracterizado pela interação de comunidades cognitivas

Amanda Vargas Prieto²

Fecha de recibido: 17 de mayo de 2014

Fecha de aprobado: 25 de noviembre de 2014

Doi:

Para citar este artículo: Vargas Prieto, A. (2015). Hacia un nuevo modelo de gestión del conocimiento caracterizado por la interacción de comunidades cognitivas. *Universidad & Empresa*, 17(28), 219-234. Doi:

* Esta investigación fue realizada gracias a una beca otorgada por la Universidad de Burdeos, la Federación Nacional de Cooperativas Agrícolas y el Instituto Nacional de Investigación Agronómica (INRA) en Francia. Fue realizada en el marco de una tesis de Doctorado en Ciencias Económicas de la Universidad de Burdeos, sustentada el 6 de septiembre de 2013.

** Doctora en Ciencias Económicas de la Universidad de Burdeos (Francia), Magíster en Inteligencia Económica de la Universidad de Angers (Francia), Administradora de Empresas del Politécnico Grancolombiano (Bogotá, Colombia). Profesora asociada de la Universidad de La Salle (Bogotá, Colombia) facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Correo electrónico: amvargas@unisalle.edu.co. Dirección postal: Universidad de La Salle sede Chapinero Cra. 5 No. 59A-44 Bogotá, Colombia.

RESUMEN

La evolución del sector agrícola en Francia motivó la aparición de grupos empresariales formados por pequeñas cooperativas. Esto provocó una crisis de identidad de este tipo de empresas como consecuencia de la ruptura del vínculo entre sus miembros. Esta investigación, que utiliza métodos cualitativos, indaga en cinco grupos empresariales de cooperativas agrícolas francesas. Esto permite estudiar la interacción de los diferentes tipos de comunidades cognitivas por medio de la propuesta de un nuevo modelo de gestión del conocimiento caracterizado por la interacción de los grupos funcionales y las comunidades de práctica. Este modelo propuesto se denomina 'El modelo 3'.

Palabras clave: comunidades cognitivas, cooperativas agrarias, gestión del conocimiento, modelo 3, sector agrícola en Francia.

ABSTRACT

The evolution of the agricultural sector in France led to the appearance of entrepreneurial groups formed by small cooperatives. This caused an identity crisis among this type of companies due to a breakdown in the ties among its members. This research, which employed qualitative methods, studied five entrepreneurial groups of French agricultural cooperatives. This facilitated to study the interaction of different types of cognitive communities by proposing a new knowledge management model characterized by the interaction among functional groups and the communities of practice. The model proposed was named 'Model 3'.

Keywords: Agricultural cooperatives, cognitive communities, French agricultural sector, knowledge management, model 3.

RESUMO

A evolução do setor agrícola na França motivou a aparição de grupos empresariais formados por pequenas cooperativas. Isto provocou uma crise de identidade deste tipo de empresas como consequência da ruptura do vínculo entre seus membros. Esta pesquisa, que utiliza métodos qualitativos, indaga em cinco grupos empresariais de cooperativas agrícolas francesas. Isto permite estudar a interação dos diferentes tipos de comunidades cognitivas por meio da proposta de um novo modelo de gestão do conhecimento caracterizado pela interação dos grupos funcionais e as comunidades de prática. Este modelo proposto denomina-se 'O modelo 3'.

Palavras-chave: comunidades cognitivas, cooperativas agrárias, gestão do conhecimento, modelo 3, setor agrícola na França.

1. INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO

El sector de la cooperación agrícola en Francia se organizó principalmente bajo la influencia de tres grandes leyes (Confédération française de la coopération agricole [CFCA], 1999): la política agrícola de 1960 y de 1962, sobre la organización económica de los productores, y la ley de 1972 sobre el estatus jurídico de la cooperación agrícola. Tras el endurecimiento del entorno competitivo agrícola en Europa, relacionado con la globalización, se adoptan las leyes de 1991 y 1992. Esto se hizo con el fin de organizar las filiales y el fortalecimiento de los fondos propios de las cooperativas agrarias (Europe stratégie analyse financière [Eurostat], 2007). Estas son responsables del desarrollo acelerado de los grupos cooperativos empresariales en la década del noventa (Forestier & Mauget, 2000).

Estos grupos se han posicionado en el mercado agroalimentario europeo gracias a la combinación de cooperativas tradicionales y filiales o empresas privadas encargadas de la producción. La dualidad de los modos de gobernanza (asociativo y accionario) de estos grupos cooperativos puede ser representada por un modelo híbrido que provoca una crisis de identidad en las cooperativas

agrarias (Vargas Prieto, 2013). Esta crisis se traduce en varios efectos negativos relacionados con el surgimiento de grupos cooperativos en diferentes sectores de la economía.

En el sector agrícola, en particular, Forestier y Mauget (2001) describen tres efectos negativos de la creación de grupos cooperativos: 1) el distanciamiento, 2) la complejidad y 3) la confusión. Esta problemática en términos económicos se traduce como una pérdida de valor para los *shareholders* de las cooperativas. Teniendo en cuenta que el modelo de gobernanza híbrido específico de los grupos cooperativos reposa sobre una visión contractual de la firma, esta se ve limitada para entender el proceso de creación de valor en este tipo particular de organización (Vargas Prieto, 2013).

En efecto, el desarrollo de la actividad de asesoría a los agricultores es un lugar de creación y de difusión del conocimiento. La creación de valor en los grupos cooperativos está basada en la interacción de asesores agrícolas y agricultores. Esta interacción es la fuente de las competencias de los grupos cooperativos y es el lugar en donde se puede crear conocimiento a través del intercambio del saber tácito de los agricultores y el saber codificado de los asesores.

Conderando lo anterior, tenemos la necesidad de utilizar las teorías cognitivas de la firma para realizar nuestro análisis, pues estas otorgan una importancia considerable a la construcción de competencias y a las capacidades de innovación de la firma. En línea con el trabajo de Labarthe (2006), la asesoría agrícola es considerada como una actividad de servicio que permite la coproducción de conocimientos a través de la interacción de asesores y agricultores. Esta definición nos conduce a modificar el análisis clásico de la asignación de recursos en las organizaciones para poner en el centro de nuestras preocupaciones la producción del conocimiento.

El análisis de los marcos teóricos de los dos enfoques principales que constituyen la economía del conocimiento (la visión estratégica y la visión evolucionista), nos permite identificar sus principales limitaciones. Estos marcos teóricos no enfocan su atención en los niveles medios de la organización, es decir, precisamente en los lugares donde los conflictos se resuelven y las creencias se negocian.

Según Cohendet y Diani (2003), estas teorías no profundizan en el análisis del proceso de construcción de conocimiento dentro de la organización. La visión estratégica

adolesce de contar con una metodología restringida (largo proceso y falta de herramientas de análisis) (Prahalad & Hamel, 1990), al mismo tiempo se limita a explicar los procesos cognitivos centrándose en los administradores (Stalk, Evans, & Shulman, 1992). Por otra parte, el enfoque evolucionista no tiene en cuenta los conflictos y las relaciones de poder dentro de la organización (Mangolte, 2000).

Los límites planteados justifican la elección de un enfoque basado en las comunidades cognitivas. Estas se interesan en la dinámica interna de la organización, es decir, en la creación del conocimiento en su interior. La lectura de la actividad de asesoría agrícola en las cooperativas agrarias a través del prisma de las comunidades cognitivas nos permite entender el proceso de creación del conocimiento en este tipo de organizaciones. Las comunidades cognitivas son definidas por Muller (2004) como estructuras de interacciones sociales destinadas a la generación y difusión del conocimiento. Estas estructuras se caracterizan por ser lugares sociales de intercambio voluntario de experiencias y relaciones de confianza (Cappe, 2005; Diani, 2002).

En las comunidades cognitivas se crea y utiliza el conocimiento. Los

miembros de la comunidad comparten una identidad (Vaast, 2003), un lenguaje (Foray, 2009), un acervo de conocimiento y una serie de intereses (Lewis, 1969). Existe además una proximidad cognitiva entre sus integrantes (Gallie & Guichard, 2002).

Las comunidades cognitivas tienen tres características básicas, a saber: 1) una alta frecuencia de interacciones, 2) la presencia de un flujo de información identificada y 3) el acceso a la información por parte de cada uno de sus miembros (Bowles & Gintis, 1998; Dupouët & Tricot-Chamard, 2009; Dupouët, Yildizoglu & Cohendet, 2003; Orr, 1996; Probst & Borzillo, 2007). Estos rasgos aseguran la creación de situaciones favorables a la difusión de la información y la adopción de procesos innovadores en las empresas.

Estas comunidades pueden adoptar la forma de asociaciones, sindicatos, federaciones, grupos de trabajo, etc. Los intercambios pueden tener lugar durante reuniones regulares o grupos de trabajo temáticos. Esto a través de materiales de información (periódicos, folletos) o, entre otras iniciativas, por medio de la organización de eventos (exposiciones, jornadas de puertas abiertas). También pueden utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para facilitar la interacción, incluso a través de fo-

ros, correo electrónico, listas de correo (Benghozi, Bitouzet, Soulier, & Zacklad, 2001). Además de las comunidades entre empresas, la literatura también se refiere a múltiples ejemplos de comunidades dentro de la propia empresa (Brown & Duguid, 1998).

1.1. La organización concebida como una comunidad de comunidades

Los criterios utilizados para distinguir las comunidades dentro de una empresa pueden ser las formas en que aprenden y participan en el desarrollo y la expansión del conocimiento organizacional (Cohendet, Créplet, & Dupouët, 2003), sus objetivos, las características de sus miembros, su actividad cognitiva dominante, sus criterios de selección de personal, su modo de producción de conocimiento o su estilo de aprendizaje (Cohendet, Roberts, & Simon, 2010). Pueden ser determinados también en función de su orientación. Algunos de estos están más orientados hacia la creación de conocimiento, mientras otros lo están a la acción. Unos están definidos y controlados por mecanismos de información específicos, otros son más independientes (Créplet, 2001; Créplet, Dupouët, Kern & Munier, 2001).

Estas características permiten a Cohendet, Créplet y Dupouët (2003)

establecer una clara distinción entre las llamadas comunidades jerárquicas y las comunidades autónomas. Las comunidades jerárquicas pueden ser de tres tipos: 1) las redes, 2) los grupos funcionales y 3) los equipos. Están dirigidas por las instancias jerárquicas dentro de la empresa. En este tipo de comunidad el objetivo es la difusión del conocimiento y, si existe creación de conocimiento, esto se da de manera involuntaria.

Las comunidades autónomas, por su parte, reposan sobre la adhesión de los miembros a una pasión compartida o a un conjunto de reglas llamado ‘autoridad procesal’³ (Cohendet, Créplet, & Dupouët, 2003). La literatura identifica dos tipos de comunidades autónomas: 1) las comunidades epistémicas y 2) las comunidades de práctica. Las primeras están orientadas hacia la creación de nuevo conocimiento (Cohendet & Diani, 2003), las segundas están creadas para lograr una actividad productiva en la que la generación de conocimiento se realice de manera voluntaria (Brown & Duguid, 1991; Lave & Wenger, 1991; Orr, 1996).

1.2. La interacción de las comunidades para la gestión del conocimiento dentro de la empresa

Según Hatchuel (1999), para comprender el proceso de creación de conocimiento en la empresa, como un sistema de acción colectiva, es necesario estudiar su interacción. Según Cohendet, Créplet y Dupouët (2003) y Cohendet y Diani (2003), la gestión del conocimiento en las organizaciones se encuentra en parte en la interacción entre dos comunidades jerárquicas: por un lado, los grupos funcionales y los equipos de trabajo (Modelo 1) y, por el otro, en la interacción entre las dos comunidades autónomas: comunidades de práctica y las comunidades epistémicas (Modelo 2).

Sin embargo, Vargas Prieto (2013) demuestra que estos dos modelos no son suficientes para explicar la creación de conocimiento en los grupos cooperativos agrarios. Este autor señala que la organización de la actividad de asesoramiento agrícola en los grupos cooperativos puede ser

3 Autoridad procesal puede definirse como “un conjunto de reglas o códigos de conducta que define los objetivos de la comunidad y la forma de regular la conducta colectiva dentro de la comunidad para el logro de los objetivos” (Cohendet & Diani, 2003, p. 705).

representada por las comunidades jerárquicas (grupos funcionales) y las comunidades autónomas (comunidades de práctica).

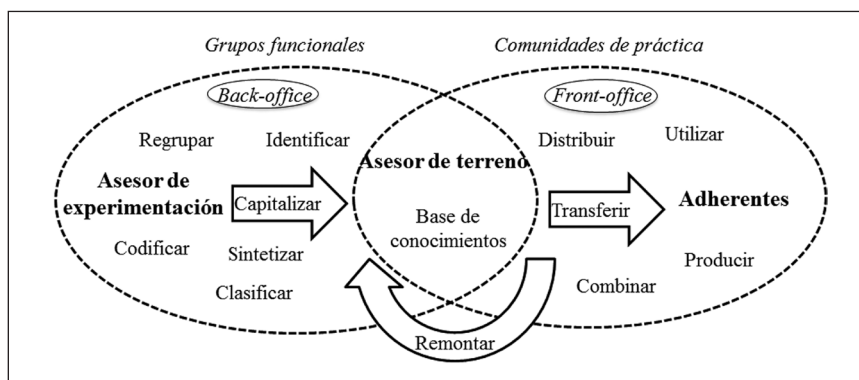
En efecto, la actividad de asesoramiento en los grupos cooperativos se realiza a través de tres prácticas asociativas (Coté, 2007): la información, la formación y la consulta. Este último es específico de las empresas de la economía social y solidaria y permite a la organización la creación de canales de comunicación entre la organización y los diferentes *shareholders*. Esta especificidad de los grupos cooperativos agrícolas no puede ser analizada por los dos modelos de gestión del conocimiento anteriormente descritos, puesto que no tienen en cuenta la

interacción de las comunidades de distinta naturaleza. Sin embargo, la práctica de la consulta se lleva a cabo en la interacción entre el grupo funcional y la comunidad de práctica.

1.3. La forma y la frecuencia de los intercambios, las principales características del tercer modelo de interacción

En el ‘Modelo 3’, que proponemos aquí, la gestión del conocimiento reside en la interacción entre los grupos funcionales y las comunidades de práctica. Esta interacción se lleva a cabo por los intercambios entre los asesores del *back-office* y los del *front-office*, por una parte, y entre los miembros y los asesores, por la otra (ver figura 1).

Figura 1. Creación y difusión del conocimiento en los grupos cooperativos agrarios



Fuente: elaboración propia.

En el Modelo 3 el proceso de creación de conocimiento se lleva a cabo

en espiral. Esto implica que el conocimiento tácito de los agricultores se

codifica en los grupos funcionales, y el conocimiento codificado de los asesores de los grupos funcionales se utiliza para crear nuevo conocimiento tácito. De hecho, el nuevo conocimiento codificado (boletines, documentos informativos, etc.) dentro de los grupos funcionales se distribuye nuevamente a los miembros. A través de este doble proceso de *top down*, se muestra cómo en los grupos cooperativos agrarios se desarrollan nuevos conocimientos.

1.4. La función principal del asesor en el tercer modo de interacción

El papel del asesor agrícola en la creación y difusión del conocimiento en grupos cooperativos agrarios se destaca. Comenzamos definiendo el asesor como un intermediario entre los grupos funcionales y comunidades de práctica en los grupos cooperativos. Esta definición se ha adaptado al nuevo contexto agrícola. Inicialmente el asesor técnico era visto principalmente como un actor que transmitía a los agricultores los conocimientos y las competencias certificadas por la ciencia.

Según Mundler, Labarthe y Laurent (2006), el conocimiento en agricultura se difunde y es fácilmente creado gracias a las capacidades de anticipación, de análisis, de escucha y de reformulación de los problemas

de los asesores, así como a su saber en materia de análisis económico y financiero y, evidentemente, a su dominio de los demás conocimientos técnicos relevantes. La literatura demuestra que los asesores tienen cierto grado de autonomía en la creación de la asesoría (Brives, 2001). De hecho, estos ajustan los conocimientos basados en su experiencia antes de transmitirlos a los agricultores. Esto puede ser visto como un proceso de traducción, cuando los asesores tienen un papel de ‘traductores’ en el sentido de Callon (2003). De este modo, los asesores pueden ser considerados actores ‘multiposicionados’, que traducen lenguajes y preocupaciones de cada comunidad (Brown & Duguid, 1991).

A través de la noción de traducción, propuesta por Callon y Latour (1990), podemos entender la arquitectura cognitiva de los grupos cooperativos agrícolas. Es entonces a través de la traducción que estas agrupaciones codifican sus experiencias y la historia de la empresa para dar sentido a la identidad organizacional mediante la creación de una visión o identidad compartida.

Las comunidades sin intermediarios permanecen aisladas y dispersas, sin ninguna identidad (Callon et al., 1999). Es así que el intercambio entre los grupos funcionales y las comunidades de práctica al interior

de los grupos cooperativos agrarios permiten reforzar el vínculo con los asociados, desarrollando de esta manera la identidad organizacional. Cohendet y Diani (2003) proponen analizar las interacciones entre las diversas comunidades dentro de la empresa a partir de dos mecanismos principales:

- La repetitividad de las interacciones entre las comunidades: es el criterio cuantitativo de la comunicación entre las comunidades. Permite conocer la frecuencia de las reuniones así como la creación de condiciones favorables de resolución de conflictos (Cohendet & Diani, 2003, p. 709).
- La naturaleza de la comunicación entre las comunidades: es un lenguaje común que facilita la comunicación y la creación del conocimiento. Esto se observa, por ejemplo, en el caso de comunidades como las involucradas en situaciones de emergencia (socorristas, bomberos, etc.), en donde el número de interacciones es bajo, pero los actores se pueden coordinar de inmediato gracias al conocimiento de un lenguaje común y de normas conocidas y compartidas por todos (Cohendet & Diani, 2003).

En resumen, el uso simultáneo de los dos mecanismos descritos anteriormente facilita el análisis de la

calidad de la interacción entre las dos comunidades, de diferente naturaleza, identificadas al interior de los grupos cooperativos agrícolas. De hecho, estas dos comunidades cognitivas pueden tener muchas interacciones y no entenderse o tener todos los medios cognitivos para comprenderse y, al final, no interactuar de manera frecuente.

2. MÉTODOS

A continuación, presentamos brevemente el marco metodológico de nuestra investigación. Comenzamos justificando la elección del carácter exploratorio y cualitativo para comprender la organización de la asesoría agrícola: seleccionamos la exploración cualitativa porque los conceptos que se estudian no están suficientemente definidos en la literatura. Este es el caso del asesoramiento agrícola en los grupos cooperativos franceses. Elegimos la metodología del estudio de caso, debido a que este se encuentra destinado para la descripción a profundidad y análisis de una pequeña muestra.

Yin (1990) propone una definición de esta herramienta. Según este autor:

Un estudio de caso es una investigación empírica que examina un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real cuando los

límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes y en el que múltiples fuentes de datos son utilizados. (p. 17)

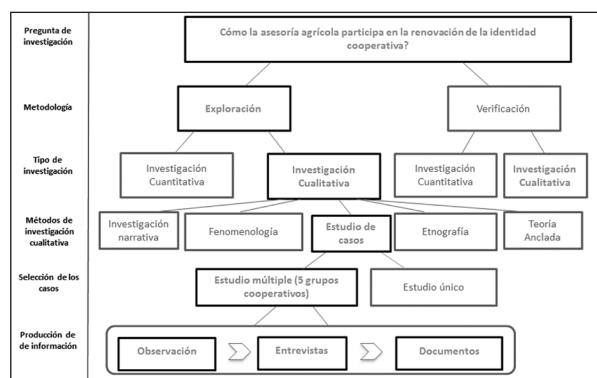
De hecho, Yin (2009) afirma que el comportamiento de un grupo y los procesos organizacionales deben ser estudiados a través del estudio de caso. Según Albarello (2011), este tipo de estudio es particularmente apropiado en la investigación de ciertas situaciones, especialmente cuando se trata de analizar actividades, programas o grupos o cuando el fenómeno estudiado está inextricablemente ligado al contexto en el que apareció y se desarrolló.

Según Creswell (2007) y Yin (2009), este tipo de investigación es muy eficaz cuando se trata de probar hipótesis que implican la comprensión de una situación global o para identificar las características específicas de un evento, actividad o programa. Lo elegimos entonces, ya que este permite la identificación de las características de la actividad de asesoría agrícola de los grupos cooperativos.

Por otro lado, el uso de múltiples fuentes de datos nos permite exami-

nar las diferentes estrategias adoptadas por los grupos de cooperación para enfrentar la crisis de identidad. También podemos determinar si las comunidades cognitivas de diferente naturaleza en los grupos cooperativos agrícolas interactúan a través de la intervención de los asesores agrícolas. Por lo tanto, elegimos una estrategia de investigación basada en el estudio de casos seleccionados bajo criterios de representación teórica, variedad, equilibrio y potencial para el descubrimiento de nuevos objetos. Con base en lo anterior, seleccionamos cinco grupos cooperativos (GC) agrícolas que son representativos de los diferentes grupos cooperativos agrícolas existentes en Francia.

Por último, detallamos ahora la técnica utilizada para la producción de datos. Esta se compone de dos fases: 1) una fase exploratoria inicial, que facilitó la creación de una lista de observación, y 2) una segunda fase que incluyó la realización de entrevistas semiestructuradas, acompañadas de la observación directa y del estudio de los documentos internos de cada grupo. Nuestro enfoque se presenta de manera sintética y gráfica en la figura 2.

Figura 2. Estructura de la investigación

Fuente: elaboración propia.

3. RESULTADOS

Hemos estudiado previamente dos mecanismos que promueven el vínculo entre la cooperativa y los asociados: el nivel de intervención de los asesores (frecuencia de interacciones) y el nivel de desarrollo de la estrategia de la organización (formas de intercambio). De hecho, hemos puesto en evidencia que el flujo de conocimiento entre las comunidades de diferentes tipos mejora la identidad cooperativa.

Esta identidad es entonces el conjunto de rutinas, normas, convenciones y conocimiento común que guían el comportamiento colectivo de la organización. Dado que la identidad de los grupos cooperativos depende tanto de lo uno como de lo otro, cruzamos los datos que tenemos sobre estos dos elementos para llegar a conclusiones respecto a la crisis de identidad en cada grupo de estudio. La tabla 1 resume los resultados obtenidos.

Tabla 1. Resultados de los grupos estudiados

Nivel	Nivel de intervención de los asesores	Nivel de desarrollo de la estrategia de la asesoría
Elevado	GC*3	GC4
Relativamente elevado	GC4	GC1
Intermedio	GC5	GC5
Moderado	GC1	GC3
Bajo	GC2	GC2

* Grupo cooperativo (GC) agrícola

Fuente: elaboración propia.

Tres tendencias resultan del análisis de la tabla 1:

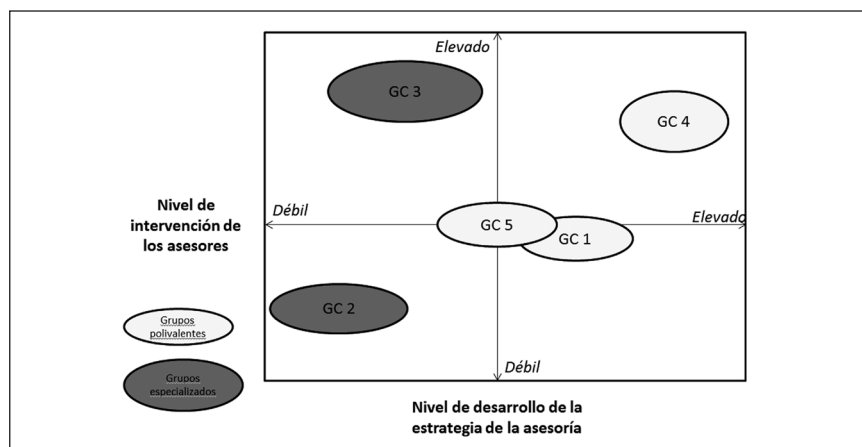
- El buen posicionamiento de GC4 en los dos indicadores, lo que parece ser favorable a la interacción de los grupos funcionales y las comunidades de práctica.
- La posición intermedia de GC5, que se ubica en el medio en los dos indicadores con respecto a los otros grupos cooperativos. En ese contexto, la interacción de las comunidades cognitivas

permite todavía la creación de conocimiento.

- El mal posicionamiento de GC2 en los dos indicadores.

Proponemos entonces una representación gráfica en forma de ejes, en donde posicionamos a los cinco grupos cooperativos agrícolas estudiados, ubicando el nivel de intervención de los asesores en las abscisas y el nivel de desarrollo de la estrategia de asesoría en las ordenadas (ver figura 3).

Figura 3. Identidad cooperativa de los grupos estudiados



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se considera que los criterios de selección que nos hemos fijado para nuestra muestra son relevantes. Esto en la medida en que logramos identificar todos los tipos de identidad posibles en nuestros resultados, lo cual también nos ha permi-

tido identificar un nuevo caso no especificado en la literatura: grupo con un nivel de identidad intermedio.

Por otra parte, en la figura 3 se pueden identificar tres grupos que se diferencian de los demás: GC4, que tiene

los dos niveles altos; GC5, que está en el medio del eje, y GC2, que tiene dos niveles bajos.

Ahora bien, si se realiza un análisis con respecto al tipo de producción de cada grupo (polivalentes/especializados), es posible encontrar diferencias. Por un lado, los grupos especializados (en rojo en la figura) se encuentran en un nivel de desarrollo de estrategia limitado (bastante bajo). Por otro lado, los grupos polivalentes no tienen un alto nivel de desarrollo de la estrategia y el nivel de la frecuencia de intervención es bastante variable. De hecho, los tres grupos polivalentes se encuentran en los tres grados del eje (alta para GC4, media para GC5 y baja para GC1).

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Nuestros resultados nos llevan a reconocer la contribución de la asesoría agrícola en la resolución de la crisis de identidad de los grupos cooperativos agrícolas franceses. Al movilizar las comunidades cognitivas para comprender la gestión del conocimiento en la organización de los grupos cooperativos agrarios, se destaca la existencia de grupos funcionales y comunidades de práctica en este tipo de organización.

La combinación de estas dos comunidades permite avanzar hacia la

proposición de un nuevo modelo de gestión del conocimiento: el Modelo 3. En este modelo se destaca el papel de los asesores agrícolas. Nuestra contribución teórica es original en tanto pocos estudios han examinado la relación entre las comunidades de diferentes tipos al interior de una misma organización.

Por último, el cruce de dos indicadores (frecuencia de la interacción y formas de intercambio) nos permitió analizar el flujo de conocimiento entre las dos comunidades de diferente naturaleza y evaluar la organización de la actividad de asesoría agrícola en la resolución de la crisis de identidad en cada grupo de estudio. Hemos identificado también varias situaciones posibles de identidad cooperativa y destacado la existencia de un nuevo caso no especificado en la literatura.

REFERENCIAS

- Albarello, L. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. Bruxelles - París: De Boeck.
- Benghozi, P. J., Bitouzet, C., Soulier, E., & Zacklad, M. (2001). *Le mode communautaire: vers une nouvelle forme d'organisation*. Ponencia presentada al 3e Colloque International sur les Usages et Services des Télécommunications: EUSAGES, France

- Telecom R&D, ENSTParis, IREST, ADERA, Paris, Francia.
- Bowles, S., & Gintis, H. (1998). The moral economy of communities: Structured populations and the evolution of prosocial norms. *Evolution & Human Behavior*, 19(1), 3-25.
- Brives, H. (2001). *Mettre en technique. Conseillers agricoles et pollution de l'eau en Bretagne*, Ruralia.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90-111.
- Brown, J., Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Callon, M. (2003). The increasing involvement of concerned groups in R&D policies: What lessons for public powers? En A. Geuna, A. Salter & W. E. Steinmueller (Eds.), *Science and innovation: Rethinking the rationales for funding and governance* (pp. 30-68). Cheltenham: Edward Elgar.
- Callon, M., & Latour, B. (1990). *La science telle qu'elle se fait*. Paris: La Découverte.
- Callon, M., Cohendet, P., Curien, N., Dalle, J. M., Eymard Duvernay, F., Foray, D., & Schenk, E. (1999). *Réseau et coordination*. Paris: Economica.
- Cappe, E. (2005). Identification de graines de communauté de pratique: mise en œuvre au sein d'une entreprise de microélectronique. Ponencia presentada a la XIVème Conference de l'Association International de Management Stratégique (AIMS). Angers, Francia.
- Cohendet, P., & Diani, M. (2003). L'organisation comme une communauté de communautés: croyances collectives et culture d'entreprise. *Revue d'Économie Politique*, 113(5), 697-721.
- Cohendet, P., Créplet, F., & Dupouët, O. (2003). Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques: le cas de Linux. *Revue Française de Gestion*, 146, 99-121.
- Cohendet, P., Roberts, J., & Simon, L. (2010). Créer, implanter et gérer des communautés de pratique. *Gestion*, 35(4), 31-35.
- Confédération française de la coopération agricole (CFCA) (1999). *L'évolution du secteur coopératif agricole* [document de travail]. Paris: CFCA
- Côté, D. (2007). *Fondements d'un nouveau paradigme coopératif (NPC): quels incitatifs pour les acteurs clés?* Working paper, HEC Montréal, janvier.
- Créplet, F. (2001). Pour une Approche des PME: Leur Evolution et Leur Développement dans une

- Perspective Cognitive – Entre Communautés d’Action et Communautés de Savoir, Thèse de Doctorat, Bureau d’Economie Théorique et Appliquée, Strasbourg.
- Créplet, F., Dupouët, O., Kern, F., & Munier, F. (2001). Dualité Cognitive et Organisationnelle de l’Entreprise: le Rôle Différencié du Manager et de l’Entrepreneur, *Revue d’économie industrielle*, 95, pp. 9-22.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. London: SAGE.
- Diani, M. (2002). Connaissance et performance économique: Une nouvelle vision de la firme dans une économie basée sur la connaissance, Communication au Colloque Interdisciplinaire «Connaissance(s) et Incertitude» Aix-en-Provence 27 septembre 2002, pp. 20.
- Dupouët, O., & Tricot Chamard, I. (2009). Membre d’une communauté de savoir et salarié d’une firme: enjeux et perspectives en droit du travail. En B. Baudry & B. Dubrion (Eds.), *Analyses et transformations de la firme* (pp. 253-275). Paris: La Découverte.
- Dupouët, O., Yildizoglu, M., & Cohendet, P. (2003). Morphogenèse de communautés de pratique. *Revue d’Économie Industrielle*, 103 (la morphogénèse des réseaux), 91-110.
- Europe stratégie analyse financière (Eurostaf) (2007). *Les mutations et les perspectives de développement des coopératives agricoles en France*. Paris: Eurostaf.
- Foray, D. (2009). *L’économie de la connaissance*. Paris: La Découverte.
- Forestier, M., & Mauget, R. (2000). De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire, 1^{ère} partie: de la valeur pour l’usager à la valeur pour l’actionnaire ?, *RECMA – Revue Internationale de L’Économie Sociale*, 278, 1-15.
- Forestier, M., & Mauget, R. (2001). De la coopérative au groupe agro-alimentaire. *RECMA – Revue Internationale de L’Économie Sociale*, 279, 60-70.
- Gallié, E.P., & Guichard, R. (2002). *The impact of ICT sophistication on geographically distant networks: the case of space physics as seen from France*, NPR Net Conference, March 21-23, Brighton.
- Hatchuel, A. (1999). Connaissances, modèles d’interaction et rationalisations - De la théorie de l’entreprise à l’économie de la connaissance. *Revue d’Économie Industrielle*, 88(1), 187-209.
- Labarthe, P. (2006). *La privatisation du conseil agricole en question. Evolutions institutionnelles et*

- performances des services de conseil dans trois pays européens (Allemagne, France, Pays-Bas)*. Doctorado en Ciencias Económicas, tesis de doctorado inédita, Universidad de París XII, París, Francia.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge - Nueva York: Cambridge University Press.
- Lewis, D. K. (1969). *Convention: A philosophical study*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mangolte, P. A. (2000). Organisational learning and the organisational link: The problem of conflict, political equilibrium and truce. *European Journal of Economic and Social Systems*, 14(2), 173-190.
- Muller, P. (2004). Coordination des communautés de pratique: les rôles différenciés de la réputation et de la confiance. Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas, tesis de doctorado inédita, Universidad Louis Pasteur – Strasbourg I, Francia.
- Mundler, P., Labarthe, P., & Laurent, C. (2006). Les disparités d'accès au conseil agricole: le cas de la région Rhône-Alpes. *Economie Rurale*, 291, 26-41.
- Orr, J. E. (1996). *Talking about machines: An ethnography of a modern job*. Ithaca: ILR Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Probst, G., & Borzillo, S. (2007). Piloter les communautés de pratique avec succès. *Revue Française de Gestion*, 1(170), 135-153.
- Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review*, 70(2), 57-69.
- Vaast, E. (2003). Les communautés de pratique sont elles pertinentes? Ponencia presentada a la XIème Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Paris, Francia.
- Vargas Prieto, A. (2013). Le rôle du conseil agricole dans la gouvernance coopérative. Doctorado en Ciencias Económicas, tesis de doctorado inédita, Universidad Montesquieu – Burdeos IV, Francia.
- Yin, R. K. (1990). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills: SAGE.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Londres: Sage.

UNIVERSIDAD & EMPRESA.
CONTENIDO DE LOS DOS ÚLTIMOS VOLUMENES
(Índice periódico por volumen)

VOLUMEN 16

Número 27, julio-diciembre de 2014

Editorial: Universidad & Empresa (U&E) y una lectura del discurso de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario respecto a la administración (A) y sus dos dimensiones: dirección (D) y gerencia (G) (A=D+G).

Mauricio Sanabria, pp. 9-44.

Patrones de liderazgo en la cultura regional: un análisis intersectorial

Juan Carlos Espinosa, Francoise Contreras, Ana Fernanda Uribe y David Barbosa, pp. 45-61.

¿Cuáles son las variables clave en la adopción del marketing de relaciones? Una investigación en el contexto colombiano

César Augusto Salazar, pp. 63-79.

Prácticas administrativas que promueven la innovación en las empresas.

José Antonio Varela Loyola y Elena Flores Ávila, pp. 81-101.

Impacto del uso de las tecnologías de la información y la comunicación que apoyan la cadena de suministro (TIC-CS) sobre el desempeño organizacional.

Víctor Andrés Peñates Montes, pp. 103-136.

La integración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como estrategia para generar competitividad en el sector turismo: una investigación en la región de Tolima (Colombia).

Clara Eugenia Segovia Borray, Helga Patricia Bermeo Andrade y Dora Luz González Bañales, pp. 137-156.

El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad.

Pedro Emilio Sanabria Rangel, Victoria del Carmen Romero Camargo y Carlos Iván Flórez Lizcano, pp. 157-205.

Los parques urbanos como indicadores de calidad de vida, símbolos de bienestar y espacios de uso recreativo: una investigación en Bucaramanga (Colombia).

Lyda Maritza Rivera Martínez, pp. 207-229.

Estudio cuantitativo de los factores que afectan el desempeño de los parques científico-tecnológicos (PCT).

Gerardo Luís Angulo Cuentas, Maryuris Charris Polo y Jaime Camacho Pico, pp. 231-257.

El clúster como modelo factible para el desarrollo del sector de confecciones-diseño de moda: un estudio en Bucaramanga (Colombia).

Laura Barajas y Diana Oliveros, pp. 259-280.

Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor.

Miguel David Rojas López, Carolina Rincón López y Santiago Mesa León, pp. 281-302.

Hacia el reconocimiento de una estrategia organizacional posoccidental para contextos interculturales poscoloniales: una crítica a la escuela del posicionamiento en el campo de la estrategia.

Juan Manuel Arévalo Viveros, pp. 303-325.

Estudio geoeconómico de la República Bolivariana de Venezuela.

Manfred Grautoff y Fernando Chavarro Miranda, pp. 327-378.

VOLUMEN 16

Número 26, enero-junio de 2014

Editorial: Universidad & Empresa (U&E) y el rol de las revistas científicas en el desarrollo de nuestras comunidades educativa, investigativa y de práctica.

Mauricio Sanabria, pp. 9-30.

El retorno social de la inversión: ¿se puede medir el impacto de la difusión de un proyecto de responsabilidad social empresarial?

César Sáenz Acosta y José Ventura Egoávil, pp. 31-64.

Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial.

Jorge Roberto Volpentesta, Tomás Chahín, Marcelo Fabián Alcaín, Gustavo Rodolfo Nievas, Héctor Eduardo Spinelli, María Inés Cordero, Alicia Cortejarena y Penélope Greco, pp. 65-94.

Exceso de confianza y optimismo en las decisiones de presupuesto de capital: las finanzas corporativas desde un enfoque centrado en el comportamiento.

Alejandro José Useche Arévalo, pp. 95-116.

Estrategias de entrada a oligopolio.

Juan Benjamín Duarte Duarte, Carlos Humberto Meneses Castillo y Rafael Antonio Viana Barcelo, pp. 117-139.

Análisis del Modelo Z de Altman en el mercado peruano.

Edmundo R. Lizarzaburu, pp. 141-158.

Una propuesta para la definición de la inteligencia organizacional.

Jonathan Lozano Oviedo y Carlos Hernán González Campo, pp. 159-175.

Aprendizaje participativo en disciplinas duales mediante estudio de casos transversales: una mirada a los problemas del emprendimiento en España.

Virginia Navajas Romero, María del Carmen López Martín y Antonio Sánchez Bayón, pp. 177-194.

Generación de ideas en el contexto organizacional: comprensiones a partir del estudio de una empresa del sector gráfico de Medellín.

Manuela Escobar Sierra, Luz Dinora Vera Acevedo y Alexander Alberto Correa Espinal, pp. 195-213.

Efectos laborales vinculados al uso de técnicas de inteligencia artificial.

Juan David Leyton, María del Pilar Rodríguez y Juan Sebastián Correa, pp. 215-253.

Competencias del actuario del poder judicial federal en México: una perspectiva administrativa.

Juan Blas Arriaga Huerta, Fernando Lámbarry Vilchis y Luis Arturo Rivas Tovar, pp. 255-279.

Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia.

David Juliao Esparragoza, Ciro Sánchez Bejarano y Domingo Martínez Díaz, pp. 281-299.

VOLUMEN 15

Número 25, julio-diciembre de 2013

Editorial: Liderazgo organizacional. Un desafío permanente

Gabriel A. Ramírez Méndez, pp. 5-11.

Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros

Valeria Cruz-Ortiz, Marisa Salanova e Isabel M. Martínez, pp. 13-32.

Leadership: A complex concept awaiting a new explanation?

Tom Cockburn y Peter A. C. Smith, pp. 33-51.

Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales

Ana Fernanda Uribe R., Juan Máximo Molina L., Francoise Contreras T., David Barbosa R. y Juan Carlos Espinosa M., pp. 53-71.

Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual

Alexandra Portalanza, pp. 73-85.

Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá

Lucía Carolina Barbosa Ramírez, pp. 87-106.

Exploración sobre las decisiones estratégicas desde el pensamiento complejo

Luz María Rivas Montoya, pp. 107-129.

Factores que influyen en la utilización de los servicios de banca móvil en el Perú

Peter Yamakawa, Carlos Guerrero y Gareth Rees, pp. 131-149.

VOLUMEN 15

Número 24, enero-junio de 2013

Editorial: El cambiante contexto de la acción directiva

Gabriel A. Ramírez Méndez, pp. 5-13.

Análisis del transporte masivo y la movilidad en Bogotá

Xavier Jolonch Palau, pp. 15-23.

Logros y desafíos de la competitividad de México

Jessica Nájera Ochoa, pp. 25-51.

Estado de las prácticas ambientales de las empresas del sector del empaque y embalaje en Colombia en el año 2012.

Retos para la construcción de un futuro sostenible

Rafael Alejandro Piñeros Espinosa, Juan David Rubio Ramos y Gustavo Adolfo Ortiz Garzón, pp. 53-68.

La complejidad de la cultura en la universidad pública: un fenómeno incidente sobre la efectividad de la educación superior en Colombia

Rodrigo Martínez Díaz y Álvaro Zapata Domínguez, pp. 69-89.

Redes de organizaciones inteligentes: capacidades dinámicas para la generación de conocimiento

Diego Fernando Cardona Madariaga y Alejandro Javier Gutiérrez Rodríguez, pp. 91-117.

Contingencia, voluntarismo y strategic choice: un análisis teórico de sus enfoques sobre el entorno y el diseño de la organización

Gerardo José Zapata Rotundo y Alberto Edmundo Mirabal Martínez, pp. 119-139.

Lealtad de marca: antecedentes y perspectivas de investigación

Pedro Julián Ramírez Angulo, Edison Jair Duque Oliva y Carlos Alberto Rodríguez Romero, pp. 141-163.

VOLÚMENES 1 AL 14

Números 1, Julio-Diciembre de 1999 al Número 23,
Julio-Diciembre de 2012

Consulte, por favor, el siguiente vínculo:

<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/issue/archive>

Normas de publicación

La revista *Universidad & Empresa* (U&E) publica artículos con notas y comentarios bajo los criterios internacionales garantes de la calidad académica, en los cuales se consideran términos de referencias bibliográficas, una adecuada 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 del Rosario.

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:

Mauricio Sanabria, Ph. D., Editor
Revista *Universidad & Empresa* (U&E)
Escuela de Administración
Universidad del Rosario
Sede complementaria: Calle 200 entre la Carrera 7 y la Autopista Norte, Módulo B.
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 los datos de contacto.
 - 1.3. Resumen que no exceda 100 palabras o 2000 caracteres, en idioma inglés y español.
 - 1.4. Al menos tres palabras clave que faciliten 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 considerada 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. Los documentos no deben ser superiores a 40 páginas tamaño carta, impresas a doble espacio en un solo lado. Las márgenes deben ser de 3 cm y el tipo de letra, Times New Roman debe ser de 12 puntos, escrito el texto en Microsoft Word.

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.
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 numeración del documento debe ser consecutiva, así:
 - I. Título 1
 - A. Subtítulo segundo nivel
 1. Subtítulo tercer nivel
 - II. Título 2
8. La lista de referencias bibliográficas debe incluir únicamente las publicaciones citadas en el texto, así:
 - **Libros**
Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management research* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE.
 - **Artículos**
Clegg, S. R., Jarvis, W. P., & Pitsis, T. S. (2013). Making strategy matter: Social theory, knowledge interests and business education. *Business History*, 55(7), 1247-1264.
 - **Capítulo de un libro**
Alvesson, M., & Kärreman, D. (2002). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. En S. Clegg (Ed.), *Central Currents in Organization Theory* (Vol. 7, pp. 77-97). London - Thousand Oaks, Calif.: SAGE.

- **Documentos de trabajo**

Restrepo, L. F., Vélez, A. R., Méndez, C. E., Rivera, H. A., & Mendoza, L. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

- **Tesis**

Smerek, R. E. (2009). *Sensemaking and Sensegiving: Leadership Processes of New College Presidents*. Doctorate of Philosophy in Education Tesis de doctorado inédita, University of Michigan, Michigan.

9. Los autores deben estar en capacidad de suministrar la información requerida por parte de los evaluadores.
10. 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.
11. Posteriormente se iniciará la evaluación con el envío de copia del material a dos expertos o actores privilegiados 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.
12. 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 correspondientes; cuando el autor incorpora los ajustes solicitados por los evaluadores, los artículos se envían a un corrector de estilo para iniciar el proceso de edición.
13. El artículo no puede aparecer en ningún medio masivo de comunicación sin la autorización expresa del Director de Investigaciones de la Escuela de Administración.

Publication Norms

The *University & Enterprise Journal* 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 management in strategic, administrative 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 research*: A document that presents, in a detailed manner, the original results of a research 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 a research 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 a research which analyzes systematizes and integrates the results of other published or not published, investigations, in an applied field of social sciences (management), 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:

Mauricio Sanabria, Ph. D., Editor
Revista *Universidad & Empresa*
Escuela de Administración
Universidad del Rosario
Sede complementaria: Calle 200 entre la Carrera 7 y
la Autopista Norte, Módulo B.
Bogotá, Colombia
Works can also be sent to:
universidadyempresa@urosario.edu.co

University & Enterprise's Editorial 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 three keywords word to facilitate the indexing of the work (maximum 5).
 - 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 40 pages in length, 8 ½" X 11" page size, double spaced on one side. Margins must be wide and the font size no more than 12, text written in Microsoft Word, 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.
 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. Numerals of the document must be consecutive, as follows:
 - I. Title 1
 - A. Subtitle second level
 1. Subtitle third level
 - II. Title 2
 8. Bibliographic references must only include publications cited in the work, as follows:
 - **Books**
Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management research* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE.
 - **Articles**
Clegg, S. R., Jarvis, W. P., & Pitsis, T. S. (2013). Making strategy matter: Social theory, knowledge interests and business education. *Business History*, 55(7), 1247-1264.
 - **Chapter of a book**
Alvesson, M., & Kärreman, D. (2002). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. En S. Clegg (Ed.), *Central Currents in Organization Theory* (Vol. 7, pp. 77-97). London - Thousand Oaks, Calif.: SAGE.

- **Work documents**

Restrepo, L. F., Vélez, Á. R., Méndez, C. E., Rivera, H. A., & Mendoza, L. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario.

- **Thesis**

Smerek, R. E. (2009). *Sensemaking and Sensegiving: Leadership Processes of New College Presidents*. Doctorate of Philosophy in Education Tesis de doctorado inédita, University of Michigan, Michigan.

9. Authors must be available to provide information required by the evaluators.
10. Articles will be received throughout the year, however; sending an article places *University & Enterprise's* publishing committee under no obligation to publish it.
11. The work will then begin to be evaluated by sending a copy of the material to two experts 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.
12. 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 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.
13. Such article may not appear in any mass media without the Director of Research of the Escuela de Administración's express authorisation.

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 Escuela de Administración de la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá, Colombia. Formato 17 x 24 cm.	<i>Bi-annual publication of the School of Management of the Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario University.</i> <i>Bogotá, Colombia.</i> <i>Size 17 x 24 cm.</i>

Compra	Buy
Para adquirir cualquier ejemplar de la revista comuníquese con la Editorial de la Universidad del Rosario al teléfono (57)(1) 2970200 Ext. 3113, Cra. 7 # 12B - 41 Ofic. 501, Bogotá, Colombia. Solicitud vía correo electrónico editorial@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: Nombre Dirección y teléfono Correo electrónico Documento de identidad	<i>In order to acquire issues of the journal please contact the Editorial of the Universidad del Rosario by calling (57)(1) 2970200 Ext. 3113, Carrera 7 # 12B - 41 Office 501, Bogota, Colombia.</i> E-mail requests editorial@urosario.edu.co <i>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:</i> 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 2 números al año: Nacional: \$48.000 Internacional: \$241.000	<i>You may send your request to</i> Siglo del hombre Juan Manuel Bernal jbernal@siglodelhombre.com 2 editions a year: National: US\$ 16 International: US\$ 81

