Revista
Universidad & Empresa
University & Enterprise Journal

Escuela de Administración - Volumen 18, Número 30 - pp. 13-245 - Bogotá, enero-junio de 2016 - ISSN 0124-4639 - ISSNe 2145-4558

Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa

Revista indexada en: PUBLINDEX-COLCIENCIAS, LATINDEX, CLASE, ULRICH'S y EBSCO-México, Dialnet, RedAlyC, Google Scholar, Emerging Sources Citation Index (ESCI) y REDIB - Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico

- *Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión*
  Rosa Angélica González Díaz, Sergio Ochoa Jiménez y Roberto Celaya Figueroa

- *La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015*
  Edmundo R. Lizarzaburu Bolaños

- *Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) Versión 10*
  Carlos Andrés Plaza Cárdenas

- *Análisis de la oferta de ostión japonés en el estado de Baja California Sur (México)*
  Mauro Alejandro Monroy Ceseña y Luis Carlos Amador Betancourt

- *Los* stakeholders *de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales*
  Yessica Victoria Ortiz, Elva Esther Vargas Martínez, Rosa María Nava Rogel y Marcelino Castillo Nechar

- *Incentivos, motivaciones y beneficios de la incorporación de la gestión ambiental en las empresas*
  Ingrid Yadibel Cuevas Zúñiga, Luis Rocha Lona y María del Rocío Soto Flores

- *Fidelización y rentabilización de usuarios de seguros todo riesgo de vehículos por medio de la venta cruzada y la venta escalonada. Un enfoque promocional para la industria aseguradora*
  Carlos Gabriel Contreras Serrano

- *Teleotemporalidad: un nivel de estudio adicional para la organización derivado del modelo de Julius Thomas Fraser*
  Claudio Mera Ruiz

- *¿De qué están hechos nuestros emprendedores?*
  Xavier Jolonch y Sergio Ferreira

- *La gestión estratégica de la responsabilidad social en las pyme venezolanas*
  José Antonio Martínez Velasco

- *Evaluación de resultados de la práctica en creación de empresas en los programas de pregrado de la Universidad Industrial de Santander (UIS)*
  Aura Cecilia Pedraza Avella, Jenny Carolina Betancur Marín y Dayanne Alejandra Acosta Santamaría

Universidad del Rosario

Revista
Universidad & Empresa
University & Enterprise Journal

Escuela de Administración - enero-junio 2016 - Vol. 18, Núm. 30 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639 / ISSNe 2145-4558

Doi: dx.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, Emerging Sources Citation Index (ESCI) y REDIB - Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico.

Universidad del Rosario

rev. univ. empresa	Bogotá (Colombia)	Vol. 18, Núm. 30	pp. 13-245	2016	ISSN 0124-4639 ISSNe 2145-4558

Revista
Universidad & Empresa
University & Enterprise Journal

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 Sebastián 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
Claudía Luque Molano
Editorial Universidad del Rosario

CORRECCIÓN DE ESTILO
Gabriela de la Parra M.

DIAGRAMACIÓN
Fredy Johan Espitia Ballesteros

IMPRESIÓN Y TERMINACIÓN
Digiprint

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 prohibe 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 Efrain 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)

Revista Universidad & Empresa
University & Enterprise Journal

Volumen 18, Número 30, enero-junio 2016

Doi del número: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016

CONTENIDO

EDITORIAL **9**

- ***Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión*** ***13***

  Organizational Culture and Performance in Higher Education Institutions: Implications for the Substantive Functions of Teaching, Research and Outreach

  Cultura organizacional e desempenho em instituições de educação superior: implicações nas funções substantivas de formação, investigação e extensão

  Rosa Angélica González Díaz, Sergio Ochoa Jiménez y Roberto Celaya Figueroa

- ***La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015*** ***33***

  Quality Management in Peru: A Study of ISO 9001 Standard, its Benefits and the Main Changes in the 2015 Version

  A gestão da qualidade no Peru: um estudo da norma ISO 9001, seus benefícios e as principais mudanças na versão 2015

  Edmundo R. Lizarzaburu Bolaños

- ***Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) Versión 10*** ***55***

  Validation of the Modernization Model for the Management of Organizations (MMMO) Version 10

  Validação do modelo de modernização para a gestão das organizações (MMGO) Versão 10

  Carlos Andrés Plaza Cárdenas

- ***Análisis de la oferta de ostión japonés en el estado de Baja California Sur (México)*** ***75***

  Supply Analysis of Japanese Oysters in the State of Baja California Sur (Mexico)

  Análise da oferta de ostras japonesas no Estado de Baixa Califórnia Sul (México)

  Mauro Alejandro Monroy Ceseña y Luis Carlos Amador Betancourt

- ***Los stakeholders de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales*** ***97***

  Stakeholders of the Hotel Industry: A Classification Based on their Environmental Interests

  Os *stakeholders* da indústria hoteleira: uma classificação a partir de seus interesses ambientais

  Yessica Victoria Ortiz, Elva Esther Vargas Martínez, Rosa María Nava Rogel y Marcelino Castillo Nechar

- ***Incentivos, motivaciones y beneficios de la incorporación de la gestión ambiental en las empresas*** ***121***

  Incentives, Motivations and Benefits of Including Environmental Management in Companies

  Incentivos, motivações e benefícios da incorporação da gestão ambiental nas empresas

  Ingrid Yadibel Cuevas Zúñiga, Luis Rocha Lona y María del Rocío Soto Flores

- ***Fidelización y rentabilización de usuarios de seguros todo riesgo de vehículos por medio de la venta cruzada y la venta escalonada. Un enfoque promocional para la industria aseguradora*** ***143***

  Loyalty and Profitability of Users of All Risk Car Insurance through Cross Selling and Staggered Selling. A Promotional Focus for the Insurance Industry

  Fidelização e rentabilização de usuários de seguros todo risco de veículos por meio da venta cruzada e a venta escalonada. Um enfoque promocional para a indústria asseguradora

  Carlos Gabriel Contreras Serrano

- ***Teleotemporalidad: un nivel de estudio adicional para la organización derivado del modelo de Julius Thomas Fraser*** ***159***

  Teleotemporality: An Additional Study Level for the Organization Derived from the Julius Thomas Fraser Model

  Teleotemporalidade: um nível de estudo adicional para a organização derivado do modelo de Julius Thomas Fraser

  Claudio Mera Ruiz

- ***¿De qué están hechos nuestros emprendedores?*** ***179***

  What Are Our Entrepreneurs Made Of?

  ¿De que estão feitos nossos empreendedores?

  Xavier Jolonch y Sergio Ferreira

- ***La gestión estratégica de la responsabilidad social en las pyme venezolanas*** ***191***

  Strategic Management of Social Responsibility in Venezuelan SMEs

  A gestão estratégica da responsabilidade social nas MPE venezuelanas

  José Antonio Martínez Velasco

- ***Evaluación de resultados de la práctica en creación de empresas en los programas de pregrado de la Universidad Industrial de Santander (UIS)*** ***211***

  Assessment of Results of Practice in Creation of Companies in the Undergraduate Programs of the Universidad Industrial de Santander (UIS)

  Avaliação de resultados da prática em criação de empresas nos cursos de graduação da Universidade Industrial de Santander (UIS)

  Aura Cecilia Pedraza Avella, Jenny Carolina Betancur Marín y Dayanne Alejandra Acosta Santamaría

Contenido de los dos últimos volúmenes ***227***

Normas de publicación ***237***

Editorial

Para el equipo editorial de la revista *Universidad & Empresa* (*U&E*) es un placer recibir el año 2016 con la presentación de un nuevo número. Este fascículo es especial para nosotros, ya que no solo es fruto de la profunda revaluación metodológica y estructural que hicimos durante los años 2014 y 2015, sino que es la muestra de que *U&E* está vigente en el campo de los estudios organizacionales y administrativos (EOA) luego de dieciséis años de existencia.

En este orden de ideas, *U&E* sigue uno de los lineamientos principales de la Universidad del Rosario: *nova et vetera*, puesto que a pesar de que cuenta con una fuerte tradición, a la que respetamos y valoramos, continuamos reinventándonos de manera constante, con el fin de mantenernos actuales y relevantes dentro del campo de los EOA. Con esto pretendemos abrir espacio a nuevos y reconocidos investigadores para que puedan ofrecer los resultados de trabajos originales y postular diferentes problemáticas epistemológicas, metodológicas, educativas, teóricas y prácticas a la comunidad *U&E*.

Presentamos a continuación los once artículos incluidos en este número:

1. "Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión", de autoría de Rosa Angélica González Díaz, Sergio Ochoa Jiménez y Roberto Celaya Figueroa.
2. "La gestión de calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015", elaborado por Edmundo R. Lizarzaburu Bolaños.
3. "Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones versión 10", redactado por Carlos Andrés Plaza Cárdenas.

4. "Análisis de la oferta del ostión japonés en el estado de Baja California Sur (México)", de Mauro Alejandro Monroy Ceseña y Luis Carlos Amador Betancourt.
5. "Los *stakeholders* de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales", escrito por Yessica Victoria Ortiz, Elva Esther Vargas Martínez, Rosa María Nava Rogel y Marcelina Castillo Nechar.
6. "Incentivos, motivaciones y beneficios de la incorporación de la gestión ambiental en las empresas", de Ingrid Yadibel Cuevas Zúñiga, Luis Rocha Lona y María del Rocío Soto Flores.
7. "Fidelización y rentabilización de usuarios de seguros todo riesgo de vehículos por medio de la venta cruzada y la venta escalonada. Un enfoque promocional para la industria aseguradora", por Carlos Gabriel Contreras Serrano.
8. "Teleotemporalidad: un nivel de estudio adicional para la organización derivado del modelo de Julio Thomas Fraser", elaborado por Claudio Mera Ruíz.
9. "¿De qué están hechos nuestros emprendedores?", de Xavier Jolonch y Sergio Ferreira.
10. "La gestión estratégica de la responsabilidad social en las pyme venezolanas", redactado por José Antonio Martínez Velasco.
11. "Evaluación de resultados de la práctica en creación de empresas en los programas de pregrado de la Universidad Industrial de Santander (UIS)", escrito por Aura Cecilia Pedraza Avella, Jenny Carolina Betancur Marín y Dayanne Alejandra Acosta Santamaría.

Los autores de los textos que componen esta entrega se encuentran afiliados a prestigiosas instituciones educativas dentro del campo de los EOA, como la Universidad de Navajoa (México), el Instituto Tecnológico de Sonora (México), la Universidad ESAN (Perú), la Universidad

EAN (Colombia), la Universidad Autónoma de Baja California Sur (México), la Universidad Autónoma del Estado de México (México), la Universidad Nacional Autónoma de México (México), el Instituto Politécnico Nacional (México), la Universidad Autónoma de Bucaramanga (Colombia) y la Universidad Industrial de Santander (Colombia).

Esperamos que el presente número sea de gran interés y utilidad para los miembros de nuestra querida comunidad *U&E* y que los artículos que lo conforman generen importantes discusiones e implicaciones positivas tanto para académicos como para practicantes del campo de los EOA.

Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión*

Organizational Culture and Performance in Higher Education Institutions: Implications for the Substantive Functions of Teaching, Research and Outreach

Cultura organizacional e desempenho em instituições de educação superior: implicações nas funções substantivas de formação, investigação e extensão

Rosa Angélica González Díaz**
Sergio Ochoa Jiménez***
Roberto Celaya Figueroa****

* Este artículo es un producto central del proyecto de investigación titulado "Estrategia organizacional de restructuración y organización de la profesión académica que responde a las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión en la Universidad de Navojoa".

** Doctoranda en Planeación estratégica para la mejora del desempeño, del Instituto Tecnológico de Sonora (México). Directora de Desarrollo e Innovación Curricular, de la Universidad de Navojoa (México). Correo electrónico: a.gonzalez@unav.edu.mx

*** Doctor en Estudios Organizacionales, de la Universidad Autónoma Metropolitana (México). Profesor de tiempo completo del Departamento de Ciencias Administrativas, del Instituto Tecnológico de Sonora (México). Correo electrónico: sochoa@itson.edu.mx

**** Doctor en Relaciones Internacionales, de la Universidad de Colima (México), especialista en Consultoría empresarial, liderazgo emprendedor, gestión universitaria y educación superior. Profesor investigador de tiempo completo del Departamento de Contaduría y Finanzas, del Instituto Tecnológico de Sonora (México). Correo electrónico: roberto.celaya@itson.edu.mx

Fecha de recibido: 13 de enero de 2015
Fecha de aprobado: 24 de julio de 2015
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01

Para citar este artículo: González Díaz, R. A., Ochoa Jiménez, S. & Celaya Figueroa, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa, 18*(30), 13-31. Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01

RESUMEN

El terreno de investigación de este trabajo fue una institución de educación superior ubicada en Navojoa, Sonora (México). Se aplicó un modelo de diagnóstico de cultura organizacional que considera siete indicadores. Estos determinan una cultura de innovación en el desempeño de sus funciones sustantivas. Se implementó, en particular, el instrumento adecuado por Sánchez (2010), a partir del trabajo de Cameron y Quinn (1999), con el fin de identificar elementos culturales que limitan o facilitan la implementación de una propuesta de mejoramiento del desempeño. Como resultado, se encuentra que la cultura organizacional no presenta elementos que obstaculizan el proceso, cuando la Alta Dirección asume el compromiso. Se recomienda modificar la propuesta y agregar una etapa inicial de sensibilización.
Palabras clave: cambio organizacional, capacidad de innovación, cultura organizacional, mejora del desempeño.

ABSTRACT

The fieldwork of this research was carried out in a higher education institution in Navojoa, Sonora (México). Inside it a diagnostic model of organizational culture which refers to seven indicators was applied. These determine a culture of innovation in the performance of its substantive functions. In particular, the instrument adapted by Sánchez (2010) from the work of Cameron and Quinn (1999) was implemented. This was done in order to identify any cultural elements that limit or facilitate the implementation of a proposal for improving the performance. As result, it was found that in organizational culture there are no elements to impede the process when the members of top management team assume the commitment. As a function of the foregoing, it is recommended that the proposal include a sensitization phase at the beginning.
Keywords: Organizational change, innovation capability, organizational culture, performance improvement.

RESUMO

O terreno de investigação deste trabalho foi uma instituição de educação superior localizada em Navojoa, Sonora (México). Aplicou-se em seu interior um modelo de diagnóstico de cultura organizacional que considera sete indicadores. Estes determinam uma cultura de inovação no desempenho de suas funções substantivas. Implementou-se, em particular, o instrumento adequado por Sánchez (2010), a partir do trabalho de Cameron e Quinn (1999).

Isto se fez com o fim de identificar elementos culturais que limitam ou facilitam a implementação de uma proposta de melhoramento do desempenho. Como resultado se encontra que a cultura organizacional não apresenta elementos que obstaculizem o processo, quando a alta direção assume o compromisso. Se recomenda, em função do anterior, modificar a proposta agregando ao início uma etapa de sensibilização.
Palavras-chave: mudança organizacional, capacidade de inovação, cultura organizacional, melhora do desempenho.

INTRODUCCIÓN

Podría ser conveniente comenzar este artículo con la consideración de Celaya (2013):

> Los cambios generados desde mediados del siglo XX han desembocado en nuevos marcos conceptuales a través de los cuales el mundo se rige. La globalización y la era de la información son paradigmas principales que actualmente señalan los parámetros y directrices a seguir en un mundo cada vez más interrelacionado. Estos cambios han generado nuevos retos para las profesiones existentes y para los procesos formativos de las mismas (p. 9).

El fenómeno de la gestión educativa, como sucede con muchos otros tipos de organizaciones, debe entenderse desde una visión más amplia, que puede contribuir a movilizar recursos y otros contenidos culturales de una mejor manera, así como a lograr una mayor coherencia entre la cultura y la estrategia. Asimismo, puede aportar a una mejor cohesión de sus miembros en torno al proyecto misional de las instituciones de educación superior.

Para lo anterior, en el contexto de las instituciones de educación superior, es necesario desarrollar estrategias que contribuyan a fortalecer una cultura innovadora, en la que los valores y las conductas predominantes respondan al desarrollo de las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión.

Desde esta perspectiva, el presente artículo se concentra en estudiar el importante papel de la cultura en una organización, en particular, en el sector de la educación superior, para su óptimo desempeño. Esto, por medio de la elaboración e implementación de un modelo de diagnóstico cultural que identifique los elementos culturales que favorecen o limitan la puesta en práctica de una estrategia organizacional de restructuración y organización de la profesión académica, en correspondencia con las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión. El terreno de investigación elegido fue

la Universidad de Navojoa (UNAV) en México.

El texto se ha estructurado en cuatro secciones. En la primera se presenta una revisión de la literatura que considera algunas perspectivas teóricas vinculadas con el tema de la cultura organizacional; en la segunda, la metodología implementada; en la tercera, los principales resultados encontrados gracias a la misma y, en la cuarta, las conclusiones.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA: PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es un conglomerado social de ideas compartidas, las cuales son matizadas de manera subjetiva por una escala de valores que la colectividad, por sí misma, asigna de una manera particular. El término cultura es muy amplio (Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin, 1991). Esta, además, puede ser reactiva (dar cuenta de lo que es la sociedad) o proactiva (mostrar lo que puede llegar a ser la sociedad).

Para abordar el estudio de dicho conglomerado, conviene ver a la cultura como un reflejo en el colectivo de creencias, actitudes y valores de los individuos que le dan forma (Schein, 2010) y que, más que como algo definido y definitorio, pueden ser entendidos como un proceso de ser para llegar a ser. Así, cuando se habla de una cultura en tanto reflejo de la colectividad, no es posible dejar de lado cuestiones de tipo filosófico y práctico, en particular, asuntos como la ética y la moral.

La literatura hace referencia a varios tipos de cultura, en función de regiones específicas vinculadas de diversos modos con las organizaciones que se encuentran en ellas (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Se alude, por ejemplo, a culturas como la americana, la europea o la asiática, así como a culturas más específicas como la francesa, la china o la maya. Estas especificidades no son un obstáculo para reconocer que, en la medida en que los seres humanos nos comunicamos e interactuamos, hacemos que la cultura se universalice. Todo parece estar envuelto por un cierto hilo conductor tejido de interrelaciones humanas (Alvear, 2000). Lo anterior plantea la necesidad de que cada pueblo conozca su propia cultura.

La cultura mexicana tiene dos raíces importantes: la tradición prehispánica y la cultura europea, en su variante española. Es un pueblo mestizo con una cultura mestiza (Romero Flores, 1963). De esta manera, cuando se relacionan las tradiciones más importantes de su historia, ambas llegan

"mutiladas". La cultura mexicana es una sociedad compleja y estratificada en el ámbito rural y urbano y, además, la naturaleza jerárquica que la caracteriza es, tal vez, el principal obstáculo para la implantación de procedimientos de toma de decisiones compartidas y de mejoramiento continuo a largo plazo (Rebolledo, 2003).

Cabe señalar que la forma de solucionar los problemas en la cultura mexicana suele estar sustentada en un liderazgo autocrático, que reduce la participación de los otros y limita la posibilidad de tomar decisiones colectivas y compartidas. Entonces, existe una concepción de la naturaleza humana que promueve la identificación de importantes distancias entre quienes detentan el poder y aquellos que no son poseedores del mismo (Cantú, 2011).

Todo ser humano participa de un modo u otro en la producción de la cultura. Todos somos capaces de poseerla, transmitirla y renovarla. En la cultura no hay copia, pues su construcción siempre implica innovación, lo cual podría conducir a México a una renovación de su cultura para que apalanque una mejora para el país y sus habitantes.

Es posible identificar cuatro tipos de cultura en el contexto empresarial: *1)* clan; *2) ad-hoc* ("adhocracia"); *3)* jerarquizada, y *4)* mercado (Cameron & Quinn, 1999). Con el fin de establecer el nexo entre la cultura organizacional y la efectividad, puede ser relevante generar y conservar una cultura orientada al segundo de estos ("adhocrático"). Este implica que *1)* los miembros tienen espíritu emprendedor; *2)* los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgo, y *3)* la empresa estimula la iniciativa individual (Martínez, Vera & Serafín, 2014).

De acuerdo con García (2006), la cultura es responsable de los comportamientos. Según Hellriegel y Slocum (2009), si se quiere llevar a cabo un cambio cultural interno en una organización, en función de dichos comportamientos, se deben considerar ciertas pautas básicas en las organizaciones. Estas son: *1)* se obtiene lo que se habla; *2)* la cultura de trabajo en equipo es reflejo del líder; *3)* no es posible ir más rápido que un paso a la vez, y *4)* las organizaciones facultadas requieren confianza.

El cambio hacia una cultura que permita la mejora del desempeño debe llevarse a cabo en consideración de la dinámica interna de la organización (Cameron & Quinn, 1999), de adentro hacia afuera. La tarea es encontrar formas de usar historias,

leyendas y otros artefactos culturales para mover e influir en los empleados de acuerdo con los propósitos estratégicos (Schein, 1999).

Una práctica habitual en relación con este aspecto, vinculado a la cultura de las organizaciones, consiste en buscar soluciones para la mejora del desempeño y eliminar, por ejemplo, las que pueden considerarse "manzanas estropeadas". Es usual que cuando este fenómeno se presenta y se trata de eliminar una de esas "manzanas", surja algún otro empleado que también tenga un bajo desempeño, debido a que el comportamiento está determinado por el contexto, entre otros factores y no solo por los aspectos individuales de un sujeto específico. Por esta razón, es necesario detectar, analizar, entender y mejorar el sistema de desempeño en consideración del contexto cultural, lo cual puede traducirse en una mejora durable y sostenida (Bernárdez, 2006).

Para lograr un mejor desempeño en un contexto específico como el de la UNAV, es necesario que sus miembros asuman una actitud proactiva e influyan en el destino de esta institución. Se requiere que todos ellos se apropien de una cultura organizacional que tienda a la innovación para desarrollar una mejora del desempeño a largo plazo. Esto puede generar resultados efectivos y no solo la promulgación de iniciativas promisorias que no se ejecuten en la realidad.

Lo anterior implica ir más allá de declarar lealtad hacia la organización. Consiste en participar de manera constructiva y propositiva en la misma, ser creativos y buscar nuevas experiencias (Weber & Tina Dacin, 2011). Esto puede hacer que el personal de la institución esté satisfecho con lo que es y lo que hace, lo que, a su vez, puede traducirse en un mayor bienestar (Covey, 2007).

Es preciso que la UNAV sea capaz de gestionar procesos formales que, con el paso del tiempo, se interioricen y se vuelvan parte de la cultura organizacional (Faucheux & Howell, 1977; Higgins & McAllaster, 2004). Para esto, es importante proponer mecanismos para valorar, por ejemplo, el impacto de los procesos investigativos en la comunidad tendientes a ofrecer una educación superior coherente y pertinente. Esta responsabilidad impone una reflexión profunda acerca de los propósitos de la educación superior, en cuanto a las formas del ser y hacer docencia, investigación, extensión y vinculación.

Un cambio organizacional, con opcion real de mejorar el desempeño,

solo será efectivo si se acompaña de un cambio cultural sostenible (Batelaan, 1993; Nyberg & Mueller, 2009), compuesto por tres fases: penetración, automodificación y autoconsolidación. El valor que otorga el prefijo "auto" es la indicación de que es la propia organización la que ha de determinar su capacidad de cambio (Rodríguez, 1994).

Con base en lo anterior y en los planteamientos identificados en la literatura se hace necesario establecer los elementos culturales básicos que pueden beneficiar u obstaculizar la implementación de la estrategia organizacional y el alcance de un adecuado desempeño. A partir de estas ideas, se presentan algunos postulados que contribuyen a la construcción de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional, útil para evaluar lo que sucede en organizaciones como la UNAV. Estos aspectos se sintetizan en la tabla 1.

Tabla 1. Análisis de modelos de diagnóstico de cultura organizacional seleccionados

Autor e investigación	País	Población	Variables consideradas
Hernández (2009) "Cultura organizacional sólida. Retos para las IES".	México	Sección de Estudios de Posgrado e Investigación (SEPI) Instituto Politécnico Nacional (IPN)	Arquitectura/instalaciones Herramientas/Tecnología Obras de arte y literarias Vestimenta y lenguaje Ritos, rituales y ceremonias Formas de comportamiento Valores, normas y reglas Creencias y relaciones
Martínez y Robles (2009) "Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las IES".	México	Dependencias de educación superior del Valle de México	Personas Cliente Organización Cultura organizacional
Sánchez (2010) "Caracterización de la cultura organizacional de las IES".	México	Instituciones de educación superior del estado de Guanajuato	Características dominantes Liderazgo organizacional Administración de los empleados Cohesión organizacional Énfasis estratégico Criterio de éxito
Tomas (2010) "Cultura innovadora en las universidades".	España	Cuatro universidades catalanas	Docencia-investigación Universidad-sociedad Gobierno y gestión Perfil del profesor Estudiantado Evaluación e innovación Gestión administrativa Docencia e investigación Universidad y su contexto

Continúa

Autor e investigación	País	Población	Variables consideradas
Vargas (2011) "Cultura y desarrollo organizacional".	Perú	Seis facultades de la Universidad Nacional del Altiplano	Identidad de los docentes Compromiso social Responsabilidad Profesionalismo Laboriosidad Valores

Fuente: elaboración propia.

Al valorar los modelos presentados en la tabla 1, se evidencia la necesidad de emprender acciones que permitan gestionar una cultura de calidad en las instituciones de educación superior, con el fin de que lo realizado repercuta en el cumplimiento de sus funciones sustantivas.

2. METODOLOGÍA

2.1. Método

Un constructo complejo como la mejora del desempeño organizacional requiere instrumentos y estrategias variadas que permitan acercarse al objeto de investigación. Por tal razón, este estudio se apoya en una metodología mixta que, de acuerdo con su definición, integra el enfoque cuantitativo y cualitativo (Teddlie & Tashakkori, 2009). Esto implica considerar dos aproximaciones:

1. *Metafórica (cualitativa):* los investigadores usan determinados aspectos del lenguaje identificados en documentos, reportes, historias y conversaciones para descubrir patrones culturales.
2. *Aproximación cuantitativa:* los investigadores utilizan cuestionarios para caracterizar dimensiones particulares de la cultura.

Así, la indagación se enfocó de manera cuantitativa y cualitativa, me diante un trabajo de campo. La investigación es exploratoria (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2004), ya que se diagnosticó el estado actual de la cultura organizacional en la UNAV y se trató de identificar si esta facilita o no el cumplimiento de sus funciones sustantivas.

El proceso de investigación estuvo compuesto por seis etapas: *1)* diseño del modelo de diagnóstico cultural; *2)* selección y diseño de instrumentos; *3)* aplicación del instrumento seleccionado; *4)* procesamiento de la información recabada; *5)* análisis de resultados, y *6)* generación de conclusiones y recomendaciones.

2.2. Población

1. Se trabajó con 32 profesores de tiempo completo de la UNAV, de

los cuales un 37,5% pertenece al género femenino y 62,5% al masculino. Un 9,3% cuenta con título de licenciatura; un 31,2% muestra un avance de 50% en estudios de maestría y un 40,6% ya tiene el título. Un 3,1% se encuentra con un avance de 50% de sus estudios doctorales y un 9,3% ya cuenta con el grado de doctor.

2. También se trabajó con personal de la Alta Dirección de la UNAV, representado por la Junta de Gobierno. Este órgano está integrado por: rector, vicerrector académico, vicerrector financiero, vicerrector estudiantil, la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Investigación, la Dirección de Desarrollo Docente, la Dirección de Extensión y Vinculación Universitaria.

2.3. Instrumentos

La aproximación cuantitativa comprendió la dimensión organizacional. Esta contempla el modelo de diagnóstico. Refleja los valores fundamentales del desarrollo organizacional y los supuestos implícitos acerca de cómo opera la institución respecto a sus funciones sustantivas. El instrumento trabajado se compone de veinte indicadores que fueron valorados mediante una escala de Likert que va del 1 al 9.

En este instrumento, cada una de las cuatro áreas que componen la dimensión organizacional (gestión organizacional, liderazgo organizacional, énfasis estratégico y efectividad organizacional) tienen cuatro alternativas, tendientes a caracterizar diferentes enfoques para la UNAV: participación y compromiso, innovación y creatividad, competencia y productividad, y control y eficiencia.

Para utilizar este instrumento era ineludible considerar conceptos, términos e indicadores referentes a una organización educativa, en particular, a una institución de educación superior. Se consideró el Instrumento de valoración de la cultura organizacional (OCAI), adaptado por Sánchez (2010) del trabajo realizado por Cameron y Quinn (1999).

Para probar la confiabilidad y validez del instrumento en el contexto de las instituciones de educación superior, Sánchez (2010) hizo una prueba piloto con veinticinco encuestas. Calculó el alfa de Cronbach para cada cultura y obtuvo los resultados que se exponen en la tabla 2. Estos muestran que el instrumento tiene un adecuado índice de confiabilidad.

Tabla 2. Medición de confiabilidad del instrumento

Cultura	Alfa de Cronbach
Participación y compromiso	0,837
Innovación y creatividad	0,706
Competencia y productividad	0,873
Control y eficiencia	0,707

Fuente: Sánchez (2010, p. 178).

Con el propósito de hacer la aproximación metafórica (cualitativa) (ver sección 2.1.), se realizó un análisis de contenido y observación directa para abordar las dos dimensiones restantes propuestas en el modelo: *1)* la dimensión núcleo, y *2)* la externa. Estas fueron valoradas por la observación y el análisis de documentos institucionales como el Manual de políticas y procedimientos, el Modelo educativo y el Perfil docente.

Para lo anterior, se empleó la técnica que permite estudiar comunicaciones de forma objetiva y sistemática, mediante la organización de los contenidos en categorías. Se usó una escala de calificación del 1 al 5. Este método permite hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto al contexto. El análisis de contenido siguió la codificación, es decir, la determinación de las características relevantes del contenido en grupos de diez unidades que permiten su análisis detallado por medio de 43 indicadores.

El instrumento se desarrolló con fundamento en los indicadores que señala el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (Prodep) y la norma ISOO 9001:2008.

Debido a que para datos medidos con una escala de Likert, los porcentajes de cada respuesta pueden resultar más exactos y útiles para sintetizar los resultados (Guerra, 2007), se emplea la escala de Likert que varía del 1 al 5: 1 = Se realiza con nula frecuencia; 2 = Se realiza con poca frecuencia; 3 = Se realiza con mediana frecuencia; 4 = Se realiza frecuentemente; 5 = Se realiza siempre.

El detalle de las diez categorías de análisis se muestra a continuación:

Tabla 3. Análisis del instrumento Valoración de la profesionalización docente en relación con el desempeño de las funciones sustantivas

Área	Reactivos	Total
Compromiso de la Dirección Evidencia del compromiso mediante el desarrollo y la implementación del sistema de gestión de la calidad.	1-3	3

Continúa

Área	Reactivos	Total
Política de la calidad La Alta Dirección se compromete con la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	4-5	2
Planeación para la calidad institucional Actividades orientadas a definir las estrategias y los objetivos de la Universidad, para promover la mejora de su desempeño conducente a la calidad institucional y dar respuesta a las necesidades de la comunidad universitaria y a la sociedad.	6-11	6
Responsabilidad, autoridad y comunicación La Alta Dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.	12-13	2
Revisión por la Dirección La Alta Dirección revisa el sistema de gestión de calidad a intervalos planificados para asegurarse de la conveniencia, adecuación y eficacia.	14-16	3
Capacitación de cuerpos académicos en el desarrollo de líneas de investigación de investigación.	17-18	2
Actualización docente en técnicas y métodos de enseñanza y en relación con el perfil profesional.	19-20	2
Vida colegiada: desempeño docente, diseño de proyectos, seguimiento, evaluación y toma de decisiones.	21-25	5
Investigación: amplia participación en la investigación de aporte para la comunidad.	26-36	11
Vinculación y extensión: amplia participación en las actividades sustantivas de vinculación y extensión.	37-43	7

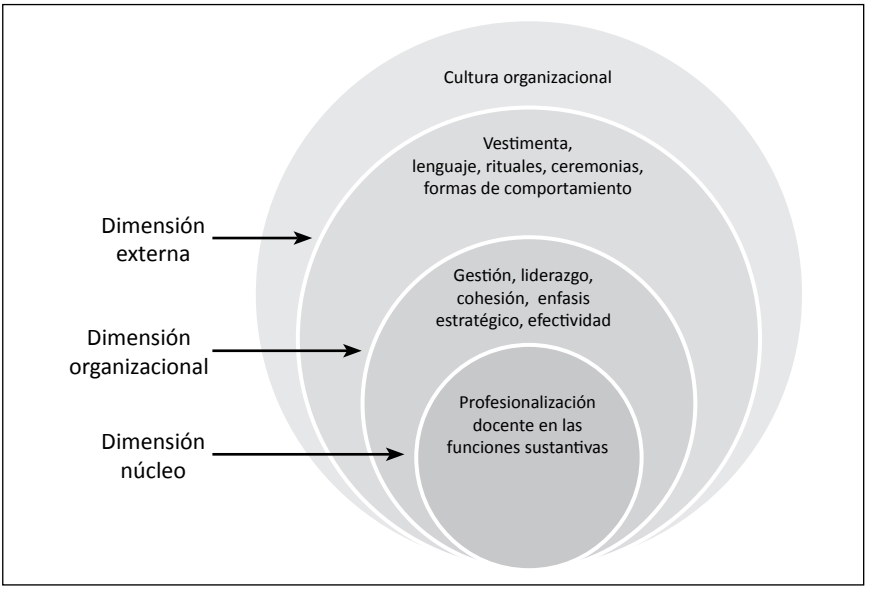
Fuente: elaboración propia con base en Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (2014), del Programa para el Desarrollo del Profesorado (Prodep) y la Norma ISO 9001:2008.

3. RESULTADOS

3.1. Diseño del modelo

Tomas (2010), Sánchez (2010), Martínez y Robles (2009), Vargas (2011) y Hernández (2009) han adelantado investigaciones para caracterizar la cultura organizacional en las instituciones de educación superior. Sus aportes se han considerado en este trabajo con el propósito de diseñar un modelo útil para hacer un diagnóstico de la cultura organizacional. El modelo contempla indicadores considerados en el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional ([PIFI], 2014) y en el Programa para el Mejoramiento del Profesorado ([Promep], 2008) (figura 1).

Figura 1. Modelo de diagnóstico cultural (MDC) para la UNAV



Fuente: elaboración propia con base en Hernández (2009), Martínez y Robles (2009), PIFI (2014), Promep (2008), Sánchez (2010), Tomas (2010) y Vargas (2011).

Como se observa, el modelo de diagnóstico cultural (MDC) propuesto tiene tres dimensiones: *1)* núcleo; *2)* organizacional, y *3)* externa. Estas permiten detectar si el perfil es congruente con las funciones sustantivas de la UNAV en materia de formación, investigación y extensión. Cada dimensión comprende los siguientes elementos:

1. *Dimensión núcleo:* profesionalización docente en las funciones sustantivas, de formación, investigación y extensión.
2. *Dimensión organizacional:* gestión organizacional, liderazgo organizacional, cohesión organizacional, énfasis estratégico y efectividad organizacional.
3. *Dimensión externa:* elementos externos.

3.2. Aproximación cuantitativa

La aproximación cuantitativa comprende la dimensión organizacional del modelo. Esta se presenta por medio de un análisis descriptivo en el que se obtuvo una media de 8,9 y representa el valor más alto, lo cual se interpreta como una cultura organizacional orientada al control y la eficiencia (tabla 4).

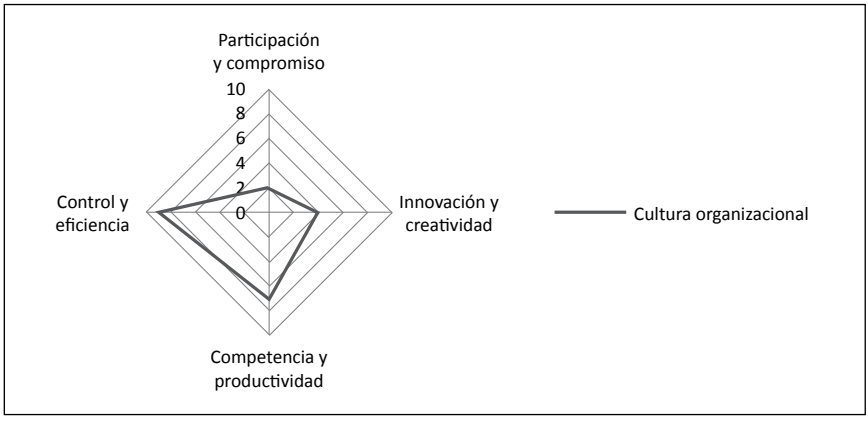
Tabla 4. Resultados de cultura organizacional para la UNAV

Cultura	Gestión organizacional	Liderazgo	Cohesión	Énfasis estratégico	Criterio de éxito	Promedio global
Participación y compromiso	1,3	2,2	1,6	2,4	1,7	1,8
Innovación y creatividad	4,3	3,1	4,8	3,6	4,2	4,0
Competencia y productividad	6,2	7,4	6,7	6,1	8,2	6,9
Control y eficiencia	8,6	9,2	8,4	9,3	9,1	8,9

Fuente: elaboración propia.

En la figura 2 se muestra que coexisten cuatro tipos de cultura, pero predomina la cultura del tipo control y eficiencia, caracterizada por *1)* la formalización del trabajo; *2)* los procedimientos gobiernan lo que las personas hacen; *3)* el estilo de liderazgo es coordinador, monitor y organizador; *4)* el criterio de efectividad es la eficiencia, y *5)* la Alta Administración asume que el control lleva a la eficiencia en la organización.

Figura 2. Resultados de cultura organizacional para la UNAV



Fuente: elaboración propia.

Los elementos culturales encontrados con la aplicación del instrumento y sus relaciones producen un comportamiento distintivo de la organización, que orienta a la formalidad, las reglas, los procedimientos de

operación estándar y una coordinación jerárquica que conduce hacia una cultura burocrática. Tiene como meta la previsibilidad, la eficiencia y la estabilidad. De esta manera, no se observa una fortaleza para la UNAV, ya que el factor que diferencia a las organizaciones de alto desempeño es la congruencia del desempeño organizacional vivido con aquel declarado en sus documentos estratégicos.

En cuanto a las conductas compartidas, se encuentra que un 87% de los empleados vive en el campus que, en un sentido figurativo, es como una familia; sin embargo, el ambiente de trabajo también se ve influenciado negativamente por esta dinámica, ya que un 67% de los empleados señala que las recompensas son otorgadas por preferencias y no con base en el desempeño individual.

A su vez, se presenta un sentido fuerte hacia las metas compartidas, ya que un 100% del personal comparte la filosofía institucional, es decir, los principios característicos de la educación adventista del séptimo día, extraídos de la inspiración bíblica. Estas creencias se ponen de manifiesto en la integración de la fe en la enseñanza. A partir de esta, cada profesor desarrolla una cosmovisión bíblica del curso que imparte, con el fin de que los principios bíblicos y el desarrollo de valores sean transmitidos desde cada clase, en el microcurrículo.

Aunque un 92% de los informantes ha asistido a los cursos de actualización y capacitación en el enfoque de competencias, este no se ve reflejado en el diseño, la implementación y la evaluación de proyectos de impacto en la comunidad. Esto repercute solo en un 0,3% de productos de investigación generados por año, aun cuando un 92% de los profesores es de tiempo completo.

La UNAV da cobijo a una planta profesoral híbrida, en la que se yuxtaponen características tradicionales (como el empirismo en su quehacer docente) con características modernizadoras (fundamentadas en una metodología del enfoque por competencias). Existe un predominio de las actividades de docencia fundadas en una tradición de formación de recursos humanos. Esto se refleja en su orientación prioritaria hacia esta función y la relegación de la actividad investigativa, debido a que un 90% del tiempo de los profesores es dedicado a impartir, planearlas y evaluar clases.

Como resultado de la dinámica que vive la UNAV, el nexo entre investigación y docencia se orienta a brindar un conocimiento codificado de los resultados de investigación

o a transmitir su experiencia en la aplicación de métodos científicos de investigación. Esto se debe a la usencia de marcos estructurales de orden académico y administrativos que propicien ese vínculo, en particular, por la distribución de carga académica centrada en la actividad de docencia.

Aunado a lo anterior, el profesor acude a impartir clases y, después de esto, considera que termina su labor y se va, puesto que no existe una estructura física o académica en donde pueda dedicarse a investigación y extensión. Por esta razón, se alcanzó un 42% de cumplimiento en el desarrollo de las funciones sustantivas. Así, se observa que la cultura vivida se orienta hacia el control y la eficiencia, mientras la cultura declarada en el modelo educativo y en los fines filosóficos que lo sustentan se enfoca más bien hacia la participación y el compromiso del personal, con una fuerte tendencia hacia la innovación para la producción de conocimiento.

Los símbolos culturales son identificados como un aspecto que fortalece la implementación de la propuesta de mejora, pues se contempla un perfil institucional que instituye aspectos que dan identidad a la organización y que, además, contribuye al proceso formativo del estudiante, porque puede, entre otras cosas, laborar y desarrollar su experiencia en el trabajo manual como una herramienta útil para la edificación del carácter.

CONCLUSIONES

El mejoramiento continuo, la productividad, la competitividad, la calidad y la innovación con las que se ejecutan las actividades en una organización son elementos detonantes que repercuten en la satisfacción del cliente. Ahí se concentran los esfuerzos de una organización comprometida con la generación de valor a la comunidad en donde se encuentra inmersa y a la que se debe (Guerra, 2007).

Por lo anterior, como generadora del conocimiento, la universidad debe ser gestionada con criterios de eficiencia, efectividad y eficacia, ya que la función de esta institución social no solo consiste en enseñar; en su papel activo —de formación del recurso humano y de gestión de los índices propios de la economía del conocimiento—, también debe aprender a trabajar con los otros actores de la sociedad como la empresa y el Gobierno y articular una triple hélice, en favor del desarrollo de la sociedad (Celaya, 2012; Etzkowitz & Leydesdorff, 1997).

Para esto, se precisa una cultura organizacional congruente, es decir,

que el desempeño organizacional vivido esté alineado con el declarado en sus documentos estratégicos. El modelo de diagnóstico cultural que se ha abordado en este trabajo brinda un soporte a la toma de decisiones, por medio de una metodología que permite una amplia y detallada exploración de la UNAV como sistema.

Se contempla la necesidad de incorporar en la propuesta de mejora una fase previa con la Alta Dirección. Esta consistiría en una etapa de sensibilización respecto a las funciones sustantivas propias de una institución de educación superior, en la que los directivos estarían expuestos a dichas funciones, como una demanda primordial de la sociedad. Con ello se pretende diseñar las políticas y la estructura necesaria para que la formación, la investigación y la extensión sean una realidad palpable en la dinámica cotidiana de la UNAV, con el propósito de que la Alta Dirección adopte e impulse una estrategia organizacional que articule las funciones sustantivas, con pleno uso de una gestión y de un liderazgo que tiendan hacia la innovación.

Cabe señalar que la UNAV cuenta con elementos significativos que fortalecen la implementación de la propuesta, entre los que se encuentran unos valores organizacionales fortalecidos y compartidos por sus miembros. Estos conducen a un amplio compromiso del personal para la ejecución de las funciones sustantivas. Por lo anterior, se estima que, si los mencionados elementos son tenidos en cuenta, al implementar la propuesta de mejora no habrá mayor resistencia por parte de los empleados, siempre y cuando exista un verdadero compromiso y una participación activa de la Alta Dirección durante la etapa de sensibilización planteada y, más adelante, en la puesta en marcha de las nuevas acciones.

El hecho de encontrar en la investigación que coexisten culturas diferentes en la UNAV, bajo la capa superficial de una cultura organizacional, lleva a los directivos de las instituciones de educación superior a reconocer la necesidad de diseñar estrategias y de construir una visión compartida. En otras palabras, esto los conduce a aportar a la elaboración de una imagen de futuro anclada en metas, valores, objetivos y una misión que, por su legitimidad y consenso, esté en capacidad de unir a la comunidad educativa en torno a una identidad. Con ello, será posible cumplir con altos estándares de calidad las funciones sustantivas de una entidad tan importante para la sociedad y la economía.

REFERENCIAS

Alvear, A. C. (2000). *Manual de historia de la cultura*. México D. F.: Limusa.

Batelaan, V. J. (1993). *Organizational culture and strategy: A study of cultural influences on the formulation of strategies, goals, and objectives in two companies*. Ámsterdam: Thesis Publishers.

Bernárdez, L. M. (2006). *Tecnología del desempeño humano*. Bloomington: AuthorHouse.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading: Addison-Wesley.

Cantú, D. H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad.* México D. F.: McGraw-Hill.

Celaya, F. R. (2012). Papel de la universidad en la triple hélice. *Percepción*. Recuperado de http://percepcion.com.mx/noticia/25217/papel-de-la-universidad-en-la-triple-helice

Celaya, F. R. (2013). *Educación realmente superior*. México D. F.: Instituto Tecnológico de Sonora.

Covey, R. S. (2007). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México D. F.: Paidós.

Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. A. (1997). *Universities and the global knowledge economy: A triple helix of university-industry-government relations*. Londres: Pinter.

Faucheux, C. & Howell, B. (1977). Strategy formulation as a cultural process. *international studies of management & organization*, *7*(2), 127-138.

Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. & Martin, J. (eds.). (1991). *Reframing organizational culture*. Londres: SAGE.

García, O. (2006). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento y gestión*, 22, 143-154.

Guerra, I. (2007). *Evaluación y mejora continua. Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Bloomington: AuthorHouse.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional (12a ed.)*. México D. F.: Thomson.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la investigación (3a ed.)*. México D. F.: McGraw-Hill.

Hernández, J. (2009). *Una cultura organizacional sólida, uno de los retos para las instituciones de*

educación superior (IES). Conferencia presentada en el Congreso internacional de la universidad: retos y expectativas. México, D.F., Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/4014/cyreu-2009-077%206.pdf?sequence=1

Higgins, J. M. & McAllaster, C. (2004). If you want strategic change, don't forget to change your cultural artifacts. *Journal of Change Management*, *4*(1), 63-73.

Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations. Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival (3a ed.)*. Nueva York: McGraw-Hill.

Martínez, E. & Robles, C. (2009). Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las dependencias de educación superior (DES) Valle de México. *Gestión y estrategia*, 36, 52-64.

Martínez, R., Vera, M. & Serafín, V. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, *7*(4), 79-91.

Nyberg, D. & Mueller, F. (2009). Strategic Cultural Change and Local Discourses: The Importance of Being Different. *Scandinavian Journal of Management*, *25*(2), 146-156.

Programa de Mejoramiento del Profesorado [Promep]. (2008). *Promep*. Recuperado de http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_Programa_de_Mejoramiento_del_Profesorado_PROM#.VlClo-9gveUk

Programa Integral de Fortalecimiento Institucional [PIFI]. (2014). *PIFI*. Recuperado de http://pifi.sep.gob.mx/ScPIFI/GuiaPIFI_2014/pdfs/GuiasPDF/Guia_PIFI_2014-2015_.pdf

Rebolledo, N. (2003). Antropología y educación intercultural: perspectivas disciplinarias en México. *Comunicación y Política*, *10*(3), 165-188.

Rodríguez, R. (1994). *La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información*. Lima: Universidad del Pacífico de Lima.

Romero Flores, J. (1963). *Historia de la cultura mexicana*. México D. F.: Costa-Amic.

Sánchez, G. M. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato*. (Tesis doctoral inédita). Universidad Autónoma de Querétaro, Santiago de Querétaro, México.

Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture*

change. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4a ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks: SAGE.

Tomas, M. (2010). *La cultura innovadora de las universidades: estudio de casos.* Barcelona: Octaedro.

Vargas, R. (2011). Cultura y desarrollo organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano - Puno. *COMUNI@CCIÓN: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, *2*(2), 5-16.

Weber, K. & Tina Dacin, M. (2011). The cultural construction of organizational life: Introduction to the special issue. *organization science*, *22*(2), 287-298.

La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015*

Quality Management in Peru: A Study of ISO 9001 Standard, its Benefits and the Main Changes in the 2015 Version

A gestão da qualidade no Peru: um estudo da norma ISO 9001, seus benefícios e as principais mudanças na versão 2015

Edmundo R. Lizarzaburu Bolaños**

Fecha de recibido: 9 de febrero de 2015
Fecha de aprobado: 25 de agosto de 2015
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02

Para citar este artículo: Lizarzaburu Bolaños, E. R. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa, 18*(30), 33-54. Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02

RESUMEN

Debido a la gran relevancia que tiene la gestión de calidad en la actual coyuntura internacional, el presente trabajo de investigación revisa y analiza la más destacada norma en esta materia: la ISO 9001. En el documento, se establecen los orígenes y la evolución del término

* Este documento fue elaborado con la colaboración de Fiorella Castillo, estudiante de la Universidad ESAN (Lima, Perú).

** Doctorando en Investigación de Ciencias de la Administración, de la Universidad Carlos III (España), Global MBA de la Thunderbird School of Global Management (Estados Unidos) y la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas (Egade) del Tecnológico de Monterrey (México), magíster en Contabilidad y Finanzas, de la Universidad de San Martín de Porres (Perú), ingeniero industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Profesor del Departamento de Finanzas de la Universidad ESAN (Perú). Correo electrónico: elizarzaburu@esan.edu.pe

calidad. Este se define mediante la descripción de la familia de normas. Se identifican también su estructura y los principios sobre los que se basa. A partir de lo anterior, como un resultado adicional del trabajo, se detallan los beneficios cualitativos y cuantitativos que la norma brinda a las empresas que se adscriben a la misma. Por último, se establecen las principales modificaciones que incorporara la nueva ISO 9001 versión 2015.
Palabras clave: calidad, certificación de calidad, gestión de la calidad, ISO 9001:2015.

ABSTRACT

Considering the great importance of quality management at the present international juncture, this research reviews and analyzes the most important standard pertaining thereto, i.e. ISO 9001. In this paper, the origins of the term "quality" are established, as well as its evolution over time. It is defined by using the description of the family of standards. In addition, its structure and also the principles on which it is based were identified. Following the above and as an additional result of this work, the qualitative and quantitative benefits with which the standard provides companies registered with it are detailed. Finally, the main changes that the new ISO 9001:2015 revision will include are established.
Keywords: Quality, quality certification, quality management, ISO 9001:2015.

RESUMO

Considerando a grande relevância que tem a gestão da qualidade na atual a conjuntura internacional, o presente trabalho de investigação faz uma revisão e uma análise da mais destacada norma nesta matéria: ISO 9001. No documento se estabelecem as origens do termo qualidade assim como a evolução que o mesmo tem tido ao longo do tempo. Este define-se fazendo uso da descrição da família de normas. Se identifica também a sua estrutura assim como os princípios nos que se baseia. A partir do anterior, como um resultado adicional do trabalho, detalham-se os benefícios qualitativos e quantitativos que a norma brinda às empresas que se adscrevem à mesma. Finalmente, estabelecem-se as principais modificações que a nova ISO 9001 versão 2015 incorporará.
Palavras-chave: qualidade, certificação de qualidade, gestão da qualidade, ISO 9001:2015.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mercado se modifica a pasos agigantados. Hace algunos años, las empresas comercializaban sus productos y servicios en el escenario local. Esto, de algún modo, les permitía mantener cierto grado de competitividad —suficiente para mantenerse y, en no pocos casos, para crecer y desarrollarse—. Sin embargo, hoy esta situación ha cambiado.

En el presente, las compañías de múltiples países, tanto de Naciones desarrolladas como de economías emergentes —tal es el caso de Perú— han logrado abrirse al mercado exterior. Estas han conseguido extender sus negocios y darles un mayor alcance, aunque el número de empresas que en este país lo ha logrado es aún muy reducido. En un principio, la razón principal estaba en las barreras existentes al libre comercio, pero hoy esta no es una causa relevante.

Perú cuenta con diecinueve tratados de libre comercio (TLC) vigentes, cuyo objetivo principal es beneficiar, en cuanto sea posible, las exportaciones del país, por medio de la eliminación de las barreras al intercambio. Con estas iniciativas, se busca que millones de consumidores en el mundo puedan conocer y acceder a los productos y servicios elaborados en esta Nación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2014).

Los acuerdos firmados por Perú eliminan una gran cantidad de barreras al comercio, como una prueba de que esta ya no es la razón básica de la reducida comercialización de ese país con el exterior. El problema ahora radica en que los negocios locales no cuentan con la preparación necesaria y las condiciones requeridas para competir de manera adecuada en el mercado internacional. Una parte importante de estas condiciones tiene que ver con el mejoramiento de su oferta de productos y servicios, para que cuenten con una calidad como la exigida en el escenario global. Esto, entre otras medidas relevantes, mediante la obtención de reconocidas certificaciones como la atinente al cumplimiento de la norma ISO 9001.

Una prueba de lo anterior es que "Perú es uno de los países con menor número de empresas certificadas en gestión de calidad" (Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual [Indecopi], 2012a). En 2013, el país contaba con alrededor de 1.200 empresas certificadas ISO 9001 (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2013), solo doscientas más que el

año anterior (Indecopi, 2012a). Esto significa que de 1.713.272 empresas existentes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013), solo un 0,071% estaba certificado.

Las empresas peruanas ya no tienen que lidiar con la serie de barreras al comercio internacional que antes enfrentaban. Ahora, se ven en la necesidad de mejorar sus procesos internos para ofrecer productos y servicios competitivos en el mercado mundial. Un medio básico para lograr esta mejora, como ya se ha indicado, es la obtención de reconocidas certificaciones de calidad como la ISO 9000. Para las empresas, "es importante tener una certificación […] pues así puede demostrar a su cliente, sea consumidor local o extranjero, que puede producir siempre con la misma calidad" (Indecopi, 2012a).

Este es un aspecto importante en el contexto global, porque "está demostrado que aquellas empresas que cuentan con normas de calidad en sus procesos productivos mejoran su desempeño, tanto en el mercado local como internacional, mostrando un incremento en sus ventas y exportaciones" (Indecopi, 2012b).

Debido a la gran relevancia de la norma ISO 9000 (Hoyle, 2006), en el presente trabajo se estudian y analizan sus antecedentes, su desarrollo y revisión más recientes, es decir, la prevista para el segundo semestre de 2015. Para esto, en primer lugar, se contextualiza la norma desde la literatura pertinente; luego, se observan algunos de los aspectos más relevantes de la versión 2008; después, se analizan los principales beneficios de la norma; más adelante, se identifican los cambios de la nueva versión (ISO 9001:2015) y, por último, se presentan las principales conclusiones del trabajo realizado.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Calidad

Para comenzar con el análisis de la norma ISO 9001 conviene analizar el concepto de calidad con el cual se vincula. La calidad tiene que ver con cuán adecuado es un producto o servicio para el uso que se pretende hacer de él; en otras palabras, para aquello que desea el cliente. Implica tratar de satisfacer las necesidades de los consumidores y, en la medida de lo posible, superar sus expectativas (Alcalde San Miguel, 2008).

De acuerdo con Cuatrecasas (2012), la calidad es "el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos

del usuario" (p. 575). Tiene que ver con "las características provenientes de mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento que estén relacionadas directamente con las necesidades del cliente" (Feigenbaum, 1983, p. 7).

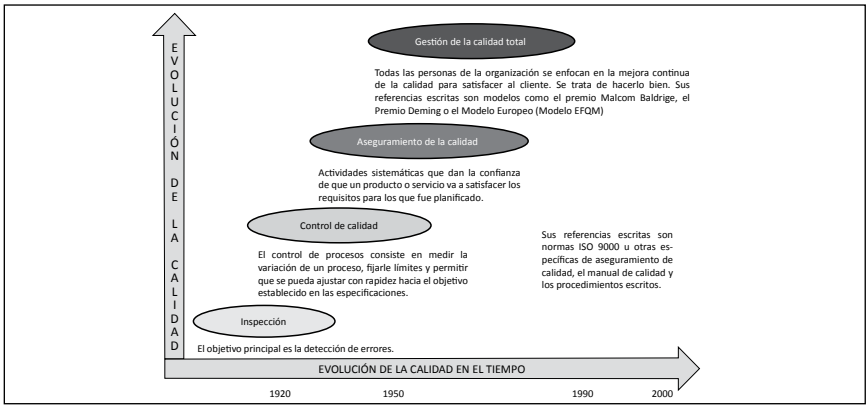
En relación con la norma ISO 9001, centrada en el concepto de calidad, se ha previsto la publicación de su quinta edición para el mes de septiembre de 2015. En el momento de elaboración del presente artículo está en proceso de preparación, con el fin de adecuar su contenido y alcance a la evolución del mercado y de las empresas.

De este modo, los principios de gestión de la calidad están siendo revisados, entre ellos, el relativo a la "participación de personas", el cual ha sido redefinido con la siguiente declaración: "Es esencial para la organización que todas las personas sean competentes, estén capacitadas y comprometidas con la generación de valor. La organización así, mejora su capacidad para generar valor a través de personas competentes, capacitadas y comprometidas" (International Organization for Standardization [ISO], 2013).

1.2. Evolución de la calidad

El concepto de calidad ha evolucionado bastante desde sus orígenes. Este proceso ha permitido aumentar y refinar sus objetivos y lograr que se enfoque en la satisfacción plena de las expectativas de los consumidores de bienes y los usuarios de servicios. En la figura 1 se incorpora una representación gráfica de este desarrollo durante los últimos años.

Figura 1. Evolución del concepto de calidad



Fuente: Alcalde San Miguel (2008, p. 25).

1.3. La International Organization for Standardization (ISO)

Para abordar la norma ISO 9001 es necesario recordar qué es la ISO. La Oficina Internacional del Trabajo ([OIT], 2007) define a la Organización Internacional de Normalización (ISO) de la siguiente manera:

> La ISO es una organización que agrupa institutos nacionales de normalización a fin de promover en todo el mundo la elaboración de normas relacionadas con productos y servicios en sectores e industrias particulares. La ISO no es una organización internacional pública; sus miembros no son delegaciones de gobiernos nacionales. Muchos de los institutos de normalización forman parte de la estructura gubernamental de sus países o se rigen por mandatos del gobierno. Otros pertenecen al sector privado y han sido establecidos mediante alianzas de asociaciones de la industria (p. 1).

Esta institución sobresale en el actual sistema socioeconómico global. Se ha ocupado de señalar estándares en muy diversas áreas, no solo vinculadas con la calidad, sino también con temas como el ambiente, la tecnología de la información y un sinnúmero de asuntos adicionales relacionados con producción, comercialización y distribución de bienes y servicios.

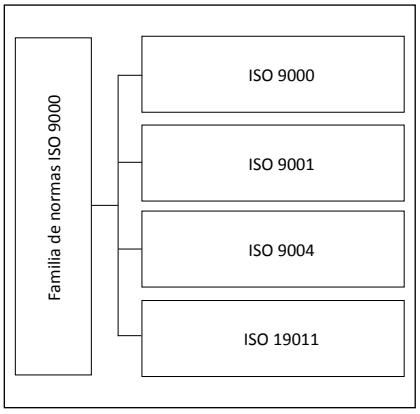
1.4. La familia de normas ISO 9000

La ISO 9000 no es, *stricto sensu*, una norma, sino una familia de normas. El Comité Técnico ISO/TC 176 (2005, p. 6) da cuenta de sus cuatro miembros básicos, que describe de la siguiente manera:

- Norma ISO 9000: describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica su terminología.
- Norma ISO 9001: detalla los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad, aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proveer productos que cumplan los requerimientos de sus clientes y los aspectos reglamentarios aplicables. El objetivo básico es aumentar la satisfacción del consumidor.
- Norma ISO 9004*:* proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- Norma ISO 19011*:* brinda orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Estas cuatro normas que conforman la familia ISO 9000 se representan en la figura 2.

Figura 2. Familia de normas ISO 9000



Fuente: Comité Técnico ISO/TC 176 (2005, pp. 6-7).

La ISO 9001 cuenta con gran relevancia. Es reconocida en el ámbito internacional y es considerada como el fundamento del sistema de gestión de la calidad y de la mejora. A continuación, se revisan sus principales elementos.

2. LA NORMA ISO 9001:2008

El Comité Técnico ISO/TC 176 (2008) sostiene que la norma ISO 9001:2008 puntualiza los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, en particular en dos casos, cuando una organización:

1. Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables.
2. Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema (Comité Técnico ISO/TC 176, 2008).

Esta norma considera diversos elementos de carácter filosófico y conceptual, asociados con el discurso de la calidad y se materializan en una serie de principios que se presenta a continuación.

2.1. Principios de gestión de la calidad

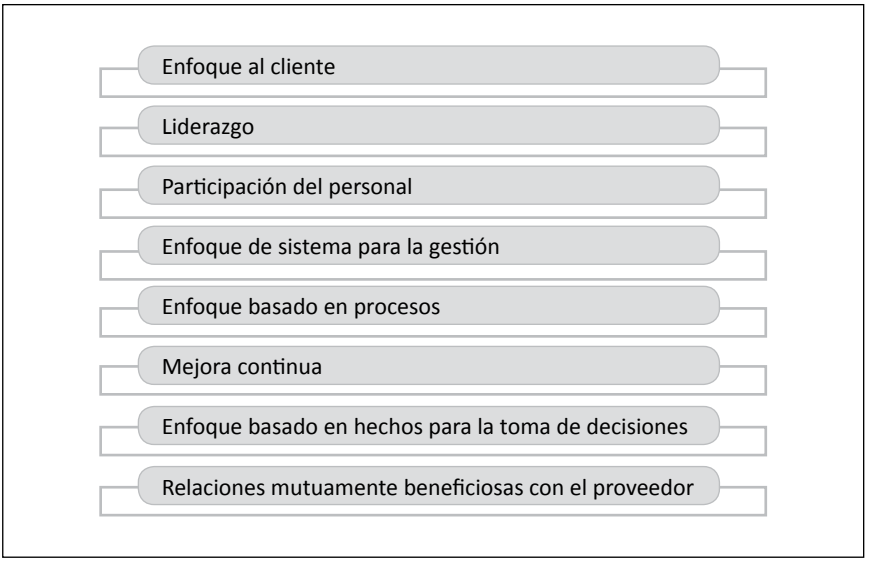
La norma se basa en ocho principios de gestión de la calidad. El Comité Técnico ISO/TC 176 (2008) los define de la siguiente manera:

1. Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes; por lo tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Estos deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda involucrarse por completo en el logro de los objetivos de la empresa.

3. Participación del personal: el personal constituye la esencia de una organización. Su compromiso total posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la empresa.
4. Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoques del sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización debe ser su objetivo permanente.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos e información.
8. Relaciones beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes. Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos principios, que proveen un fundamento filosófico esencial para la norma, se materializan en ocho puntos que se representan en la figura 3.

Figura 3. Principios de gestión de calidad



Fuente: Comité Técnico ISO/TC 176 (2005, pp. Vi-Vii).

2.2. Estructura de la norma ISO 9001

La norma ISO 9001 está organizada en ocho secciones que se presentan en la figura 4.

Figura 4. Estructura norma ISO 9001

1	Alcance, objetivo y campo de aplicación.
2	Aspectos legales (normatividad).
3	Terminología-definiciones.
4	Sistema de gestión de calidad-documentación (4.1, 4.2).
5	Responsabilidad de la dirección (5.1; 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6).
6	Gestión de recursos (6.1, 6.2, 6.3, 6.4).
7	Realización del producto (7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6).
8	Medición, análisis y mejora (8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5).

Fuente: elaboración propia con base en Comité Técnico ISO/TC 176 (2008).

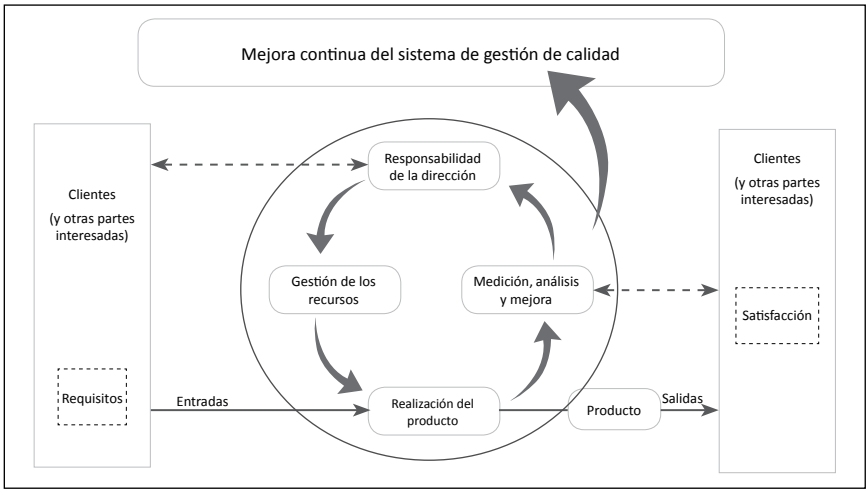
Las cuatro primeras secciones identifican el ámbito, las definiciones y los términos para la norma; las cinco restantes contienen los requisitos para la implementación del sistema de gestión de calidad (figura 5).

A continuación, se ofrece una síntesis de los principales elementos que estructuran la norma —sin considerar el punto cero (introducción), porque es muy básico y tiene un carácter general— y una breve explicación de cada uno.

2.2.1. Objeto y campo de aplicación

El Comité Técnico ISO/TC 176 (2008) explica este aspecto de la siguiente manera:

Figura 5. Sistema de gestión de la calidad



Fuente: Comité Técnico ISO/TC 176 (2005, p. 3).

> Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:
>
> > Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables.
> >
> > Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema.
>
> Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado (p.1).

2.2.2. Referencia normativa

El Comité Técnico ISO/TC 1760 (2008) define a la norma ISO 9000:2005, "Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario", como el documento de referencia en esta materia.

2.2.3. Términos y definiciones

El Comité Técnico ISO/TC 1760 (2008) aclara que: "A lo largo del texto de esta Norma Internacional, cuando se utilice el término 'producto', este puede significar también 'servicio'" (p. 2).

2.2.4. Sistemas de gestión de calidad

El Comité Técnico ISO/TC 176 (2008) explica este aspecto de la siguiente manera:

> La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. Para ello la organización debe:
> - Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
> - Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
> - Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
> - Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
> - Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
> - Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos (pp. 2-3).

En el contexto de la norma ISO 9001:2008, se especifican los requerimientos de documentación del

sistema de gestión de calidad, que se muestran en la figura 6.

Figura 6. Requisitos de la documentación

1	Propósito de la empresa-adecuado.
2	Compromiso de cumplir los requisitos y mejora continua.
3	Establecer un marco de referencia y revisar objetivos de calidad.
4	Comunicada y entendida en la empresa.
5	Revisión continua.

Fuente: elaboración propia con base en Comité Técnico ISO/TC 176 (2008).

2.2.5. Responsabilidad de la dirección

El Comité Técnico ISO/TC 176 (2008) explica los siete elementos considerados en este aspecto de la siguiente manera:

a. Compromiso de la dirección: la Dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo y la implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia (figura 7).

Figura 7. Proceso de mejora de la eficacia

1	Política de calidad
2	Manual de calidad
3	Procedimientos
4	Documentación
5	Registros

Fuente: elaboración propia con base en Comité Técnico ISO/TC 176 (2008).

b. Enfoque al cliente: la alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.
c. Enfoque de la calidad: dentro de la norma ISO 9001 se definen las características con las que una política de calidad debe contar (figura 8).

Figura 8. Características de la política de calidad

1	Satisfacer los requisitos del cliente y legales
2	Diseñar la política de calidad
3	Determinar los objetivos de calidad
4	Realizar la revisión por parte de la dirección
5	Contar con los recursos

Fuente: elaboración propia con base en Comité Técnico ISO/TC 176 (2008).

d. Planificación: es importante indicar que la alta dirección debe asegurarse de que

- La planificación del sistema de gestión de la calidad debe realizarse teniendo como fin el cumplimiento de los requisitos, así como los objetivos de la calidad, y
- Se mantenga y asegure la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se realicen las etapas de planifican e implementan cambios en este.

e. Responsabilidad, autoridad y comunicación: […] es importante que la alta dirección designe a un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe ser el

responsable y tener la autoridad que incluya:

- Asegurarse y garantizar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- Mantener informado a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- Promover la toma de conciencia (dentro de la empresa) de los requisitos del cliente a todo nivel.

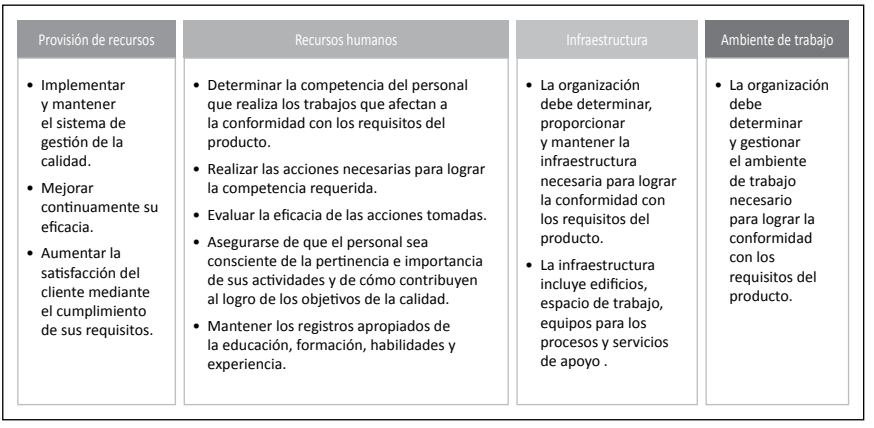
f. Comunicación interna: la comunicación es un aspecto importante y por ello la alta dirección debe asegurarse de que se implementen los procesos de comunicación necesarios y adecuados dentro de la organización y de que la comunicación se realice tomando en consideración la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

g. Revisión por la dirección: es necesario y vital que la alta dirección revise de manera periódica el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad (pp. 4-6).

2.2.6. Gestión de los recursos

En la norma 9001: 2008 se define el objetivo por el cual las organizaciones deben proveerse de recursos, así como también los tres tipos de recursos que es necesario gestionar (figura 9).

Figura 9. Gestión de recursos



Fuente: Comité Técnico ISO/TC 176 (2008, p. 8, 15).

2.2.7. Realización del producto

El Comité Técnico ISO/TC 176 (2008) señala que la norma ISO 9001 divide este proceso en seis grupos:

1. *La planificación de la realización de producto*: incluye los elementos necesarios para la elaboración del producto tomando como base los requisitos del cliente.
2. *Los procesos relacionados con el cliente*: incluye todos los procesos involucrados para determinar los requisitos del producto hasta la comunicación con el cliente para la verificación de la información generada.
3. *Diseño y desarrollo del producto*: abarca desde la planificación para la elaboración hasta la revisión y verificación.
4. *Las compras*: la organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto de este último sobre la posterior realización del producto o sobre el resultado final.
5. *Producción y prestación del servicio*: este proceso está relacionado con el tipo de actividad de la empresa.
6. *Control del seguimiento y de la medición*: este proceso tiene que ver con las actividades de control de los indicadores establecidos.

2.2.8. Medición, análisis y mejora

El Comité Técnico ISO/TC176 (2008) considera cuatro elementos, de la siguiente manera:

a. Seguimiento y medición

Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente […].

Seguimiento y medición del producto

La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del

producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo […].

b. Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

c. Análisis de datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

d. Mejora

Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales (pp. 13-16).

Una vez considerados los principales elementos que dan forma a la norma ISO 9001 se identifican sus principales beneficios en términos cualitativos y cuantitativos.

3. BENEFICIOS DE LA NORMA ISO 9001

3.1. Beneficios cualitativos

De acuerdo con Yáñez (2008), los principales beneficios que la norma ISO 9001 representa para una organización son los siguientes:

- Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- Mejora en la atención amable y oportuna a sus usuarios.

- Transparencia en el desarrollo de procesos.
- Aseguramiento del cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes.
- Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- Integración del trabajo, en armonía y enfocada en procesos.
- Adquisición de insumos acorde con las necesidades.
- Delimitación de funciones del personal.
- Mayor satisfacción y mejor opinión del cliente.
- Aumento de la productividad y eficiencia.
- Reducción de costos.
- Mejor comunicación, moral y satisfacción en el trabajo.
- Una ventaja competitiva y un aumento en las oportunidades de ventas.

3.2. Beneficios cuantitativos

Los beneficios cuantitativos que el sistema de gestión de calidad puede otorgar a las empresas que se adscriben a las normas ISO 9000 están relacionados con la incidencia positiva en sus resultados financieros.

De acuerdo con la evaluación del impacto de los sistemas de gestión de calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas en una zona industrial, realizada por Fontalvo (2011), los beneficios financieros que los sistemas de gestión de calidad brindan a las empresas son positivos. Según este autor:

> Los sistemas de Gestión de Calidad tienen una incidencia positiva en los indicadores de liquidez y rentabilidad. Esta premisa resultante es coherente con la teoría financiera, ya que si una empresa mejora todos sus procesos de gestión administrativa incrementa los indicadores antes mencionados, lo que se traduce en que la empresa tiene menos riesgo de entrar en falla ante situaciones financieramente difíciles en el corto plazo, ya que cuenta con una mejor capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras, lo cual garantiza una mejor situación de la empresa (p. 331).

A consideraciones similares llegan otros estudios, entre los que se cuenta el de Morelos, Fontalvo y Vergara (2013) respecto al impacto que tiene sobre las empresas certificarse en la norma ISO 9001, en particular, en sus indicadores de productividad y utilidad financiera. Los autores sostienen:

> La certificación en calidad ISO 9001 de las empresas incide positivamente en los índices de productividad, razón utilidad bruta/valor agregado, y este último, a su vez, también incide positivamente, por la misma es-

> tructura financiera, en los resultados margen bruto y margen operacional, lo que permite inferir la importancia que tienen los procesos de certificación para el mejoramiento en la eficiencia productiva, creación de valor de productos y generación de riqueza (p. 107).

A partir de las conclusiones de los trabajos de múltiples investigadores, como los mencionados, es posible identificar que los sistemas de gestión de calidad mejoran los indicadores productivos y financieros de las empresas que operan en consideración de los mismos. De este modo, se puede inferir que estos sistemas, sobre todo las normas ISO 9000, representan beneficios para las organizaciones.

4. CAMBIOS QUE PLANTEA LA NUEVA VERSIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015

En el momento de elaborar este artículo, la norma ISO 9001: 2008 es objeto de una serie de modificaciones. La Organización Internacional de Normalización (ISO) está trabajando en la revisión de la ISO 9001, como se ha indicado, el estándar principal para el sistema de la gestión de la calidad. Se prevé que esta revisión esté lista para ser publicada hacia el mes de septiembre de 2015.

Después de que la última revisión de la ISO 9001 versión 2008 trajera algunos pequeños cambios, la versión presentada por la ISO para discusión indica, en esta oportunidad, que habrá modificaciones cruciales en la que está prevista para finales del tercer trimestre de 2015.

4.1. Enfoque basado en riesgos

Un cambio significativo presente en la revisión 2015 tiene que ver con el enfoque basado en riesgos. De hecho, tener en cuenta los riesgos es un requisito en varias cláusulas de la norma, en particular, en el énfasis en procesos, liderazgo y planificación. La documentación del sistema debe ser adecuada a los riesgos existentes para la conformidad de productos o servicios y la satisfacción del cliente. Considerar estos riesgos habilita a la organización para abordar múltiples oportunidades. En el futuro, las organizaciones deberán usar herramientas y mecanismos de gestión de riesgos y de ahí derivar el desarrollo de mecanismos y acciones de mejora en el sistema de gestión (DNV GL, 2014).

La gestión del riesgo supone un diseño preventivo del sistema de gestión, con lo que desaparece el apartado específico de "acción preventiva". Se pide a las organizaciones que identifiquen el contexto en

donde operan y localicen los riesgos y las oportunidades que deben tratarse. Aunque no se define con mucho detalle metodológico cómo documentar el requisito, sí debe ser la base para el diseño del sistema de gestión (European Quality Assurance [EQA], 2014).

4.2. Del cliente a las partes interesadas

Otro aspecto destacable es la ampliación del segmento específico al que tradicionalmente la norma ha dedicado sus esfuerzos. La idea, como señala Bustinza (2014), es que "además de comprender las necesidades de los clientes, la ISO 9001: 2015 requiere comprender las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas" (p. 30).

La revisión realizada en 2015 trata de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas no solo del grupo de clientes, sino de todos los grupos de interés (*stakeholders*) de la firma. Este replanteamiento conduce, además, "a considerar el entorno socioeconómico de la organización en la planificación del sistema de calidad" (Rey, 2013, p. 32).

4.3. Enfoque en procesos

A diferencia de lo que sucedía en las versiones precedentes de la norma, en la actual revisión el enfoque en procesos ya no es una recomendación y, en adelante, es una exigencia, un requerimiento a la organización (DNV GL, 2014).

4.4. Información documentada

Algunos elementos que eran considerados como evidencia, como una prueba clara y explícita de lo que soporta el diseño, la implementación, el desarrollo y la evolución del sistema de calidad, de naturaleza y denominación múltiples se integran en un único concepto. Así "con la intención de hacer el sistema de gestión más flexible y trazable, los actuales términos *documentos, registros, procesos documentados*, etc. serán reemplazados por el término genérico *información documentada*" (DNV GL, 2014, p. 2).

4.5. Bienes y servicios

Otro concepto que también se modifica, con el fin de ampliar el espectro de aplicación de la norma y de hacerla más adecuada a las realidades actuales del mercado, es el de "producto", el cual era utilizado de manera central en las anteriores versiones de la norma. A partir de la presente revisión, "en lugar de *producto*, se usará el término 'bienes y servicios'". Usando este término se pretende adaptar el

estándar para mayor claridad a los proveedores de servicios" (DNV GL, 2014, p. 2).

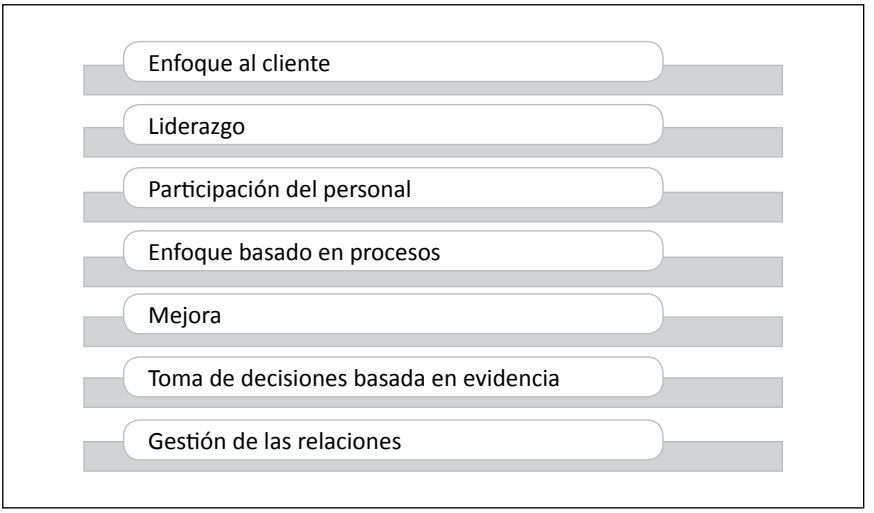
4.6. Gestión del conocimiento y gestión de competencias

En adelante, se reconoce una mayor relevancia y visibilidad no solo a los tradicionales asuntos vinculados con el conocimiento explícito de la organización (documentación de procesos, etc.), sino también con cuestiones de naturaleza más bien tácita (Nonaka & Takeuchi, 1995). De hecho, "la nueva versión 2015 da importancia a la gestión del conocimiento como activo intangible" (Bustinza, 2014, p. 30).

4.7. Principios de gestión de calidad

Como se mencionó, hasta la versión de 2008 la norma ISO 9001 se basó en ocho principios de gestión de calidad (figura 3). En la revisión realizada para su publicación en 2015, se ha llevado a cabo una modificación en este aspecto por la que se reducen esos principios de ocho a siete y se presentan en la figura 10.

Figura 10. Siete principios de la gestión de calidad desde la versión 2015



Fuente: elaboración propia con base en López (2013, p. 1).

Como se observa en la figura 10, existen dos cambios básicos en la versión 2015. Por un lado, desaparece el cuarto principio, denominado "enfoque del sistema para la gestión" (figura 3), debido a que se

considera que la interrelación, por sí misma, transforma la totalidad de los elementos en un sistema de gestión, lo que convierte a este principio en algo redundante. Por otro lado, el octavo principio, llamado "relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor" (figura 3) se transforma en el nuevo principio de "gestión de las relaciones", puesto que, como se indicó en la sección 4.2., la versión 2015 busca hacer un mayor énfasis en las partes interesadas (*stakeholders*) y cambiar la tradicional visión que consideraba solo a los clientes y proveedores.

CONCLUSIONES

En la presente investigación se han identificado, señalado y definido, con sustento en los documentos fuente y en algunos trabajos relevantes propios del dominio de estudio, los beneficios cualitativos y cuantitativos que la norma ISO 9001 de gestión de calidad brinda a las empresas.

Entre los principales beneficios reconocidos por las organizaciones como resultado de la adecuación a esta norma está la mejora continua de la calidad de los productos y servicios. También se destacan el posible avance en la atención amable y oportuna de las necesidades y expectativas de los usuarios, la transparencia en el desarrollo de procesos, el mejor aseguramiento en el cumplimiento de los objetivos y la existencia de un mayor apego a las leyes y normas vigentes.

Otros beneficios significativos son el reconocimiento de la importancia de los procesos existentes y sus interacciones, la integración del trabajo en armonía y enfocado a los procesos, la adquisición de insumos de acuerdo con las necesidades, una más clara delimitación de las funciones del personal, la posibilidad de contar con mayor satisfacción y mejor opinión del cliente, el aumento de la productividad y la eficiencia, la reducción de costos, mejor comunicación, una más elevada moral y satisfacción en el trabajo, una eventual mayor ventaja competitiva y un incremento en las oportunidades de ventas.

Los beneficios financieros que proporciona la aplicación de la norma ISO 9001 a las empresas son tangibles. Existe una incidencia positiva de la ISO 9001 en indicadores esenciales del desempeño de las empresas. La mejora en los procesos de gestión administrativa, obtenida por la adecuación a la norma, constituye el soporte básico del mejoramiento visible en estos indicadores.

Con sustento en documentos fuente y en alguna literatura relevante, en

este trabajo se identificaron y describieron los principales cambios que traerá para las empresas la versión 2015 de la norma ISO 9001. Los más destacados consisten, en primer lugar, en la presencia de un decidido enfoque basado en riesgos. En la nueva versión, el término "riesgo" comienza a formar parte de múltiples cláusulas de la norma, en particular, en el enfoque a procesos, el liderazgo y la planificación. De este modo, la documentación del sistema de calidad debe ser adecuada a los riesgos existentes para la conformidad de productos o servicios y la satisfacción del cliente.

En segundo lugar, se encuentra el cambio de un "enfoque en clientes" a uno en "partes interesadas". En este sentido, la versión ISO 9001:2015 se aproxima a los esquemas de calidad total (Pyzdek & Keller, 2013), ya que requiere comprender las necesidades y expectativas de otras partes interesadas, además de los clientes. Es necesario tener en cuenta al entorno socioeconómico de la organización a la hora de pensar en la planeación del sistema de calidad.

Otro cambio que se destaca tiene que ver con los principios de gestión de calidad. En la nueva versión, desaparece el principio de "enfoque del sistema para la gestión", debido a que la interrelación, en sí misma, transforma todos los elementos en un sistema de gestión, lo cual hace que este sea redundante. Por otro lado, se modifica el principio de "relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor" y se habla del principio de "gestión de las relaciones, pues la versión 2015 pretende enfatizar en las partes interesadas, lo que cambia la visión que incluía solo a clientes y proveedores.

En la nueva versión se presta más atención a los procesos, productos y servicios y se otorga una mayor importancia a la gestión del conocimiento en tanto activo intangible, pero valioso. Asimismo, la gestión de los riesgos y la comprensión de los grupos de interés son dos asuntos esenciales para las empresas que deseen aplicar a esta prestigiosa certificación internacional.

Los cambios aquí estudiados han sido establecidos con base en los documentos fuente, en particular, en el borrador de la nueva versión de la norma ISO 9001, emitido por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Estos se han decantado y presentado en este artículo con el fin de informar tanto a los académicos interesados como a las organizaciones que cuentan con la certificación ISO 9001:2008 y a aquellas que decidan certificarse en adelante, respecto a las modificaciones que

tendrán que considerar las empresas interesadas en este sello.

REFERENCIAS

Alcalde San Miguel, P. (2008). *Calidad*. Madrid: Paraninfo.

Bustinza, S. (2014). La ISO 9001 y el camino a su nueva versión. *Mercados & Regiones*, 2, 30. Recuperado de http://issuu.com/mercadosyregiones/docs/mercados_regiones2

Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2013). *Empresas certificadas con ISO 9001 en el Perú*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/asist_empcertISO9000-040.htm

Comité Técnico ISO/TC 176. (2005). *Norma internacional ISO 9000: sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: International Organization for Standardization.

Comité Técnico ISO/TC 176 (2008). *Norma internacional ISO 9001: sistema de gestión de la calidad. Requisitos*. Ginebra: International Organization for Standardization.

Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.

DNV GL (2014). *Gestión de la calidad ISO 9001:2015*. Recuperado de http://www.dnvba.com/es/Informacion- prensa/Documents/ISO90012015.pdf

European Quality Assurance [EQA]. (2014) *Novedades en la norma ISO 9001:2015*. Madrid: European Quality Assurance.

Feigenbaum, A. (1983). *Control total de la calidad (3a ed.)*. Nueva York: McGraw-Hill.

Fontalvo, T. (2011). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la zona industrial de Mamonal. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 34, 314-334.

Hoyle, D. (2006). *ISO 9000 Quality Systems Handbook* (5a ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual [Indecopi]. (2012a). Perú solo tiene mil empresas con certificación de calidad. *RPP Noticias*. Recuperado de http://rpp.pe/economia/economia/indecopi-peru-solo-tiene-mil-empresas-con-certificacion-de-calidad-noticia-532152

Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual [Indecopi]. (2012b). Unas 800 empresas cuentan con certificación de gestión de calidad. *RPP Noticias*. Recuperado de http://rpp.pe/economia/economia/unas-800-empresas-cuentan-con-certificacion-de-gestion-de-calidad-noticia-525276

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Estructura empresarial 2012*. Lima: Depósito Legal Biblioteca de la Nación.

International Organization for Standardization [ISO]. (2013). *ISO 9001:2015. Quality Management Systems. Requirements (Committee Draft)*. Ginebra: ISO.

López, L. (2013). Cambio en los principios de calidad para la norma ISO 9001:2015. *Americantrustregister*. Recuperado de http://americantrustregister.blogspot.com.co/

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/

Morelos, J., Fontalvo, T. & Vergara, J. (2013). Incidencia de la certificación ISO 9001 en los indicadores de productividad y utilidad financiera de empresas de la zona industrial de Mamonal en Cartagena. *Estudios Gerenciales*, *29*(126), 99-109.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press.

Oficina Internacional del Trabajo [OIT]. (2007). *Informaciones generales sobre la Organización Internacional de Normalización*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_gb_298_15_5_add_es.pdf

Pyzdek, T. & Keller, P. (eds.). (2013). *The handbook for quality management: A complete guide to operational excellence (2a ed.)*. Nueva York: McGraw-Hill.

Rey. D. (2013). ¿Qué nos depara la futura ISO 9001:2015? *Calidadnetwork*. Recuperado de http://www.calidadnetwork.com/numero4/files/assets/basic-html/page32.html

Yáñez, C. (2008). Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001. *Internacional eventos*. Recuperado de http://internacionaleventos.com/articulos/articuloiso.pdf

Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) Versión 10*

Validation of the Modernization Model for the Management of Organizations (MMMO) Version 10

Validação do modelo de modernização para a gestão das organizações (MMGO) Versão 10

Carlos Andrés Plaza Cárdenas**

Fecha de recibido: 11 de febrero de 2015
Fecha de aprobado: 29 de julio de 2015
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.03

Para citar este artículo: Plaza Cárdenas, C. A. (2016). Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10. *Universidad & Empresa, 18*(30), 55-73. Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.03

RESUMEN

El modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) se hizo público, de manera amplia, en el año 2011. Es necesario refrescar sus componentes y actualizarlo, para que se adecúe al siempre cambiante entorno de las pyme en Colombia, sin perder su esencia y sin desconocer los resultados de investigaciones anteriores relativas al mismo. De esto da cuenta la investigación que aquí se presenta. El grupo G3Pymes de la Universidad

* Este artículo es producto de un proyecto de investigación aprobado y financiado por la universidad EAN (Bogotá). Esta institución asignó al proyecto un presupuesto de $3.785.600, además de un importante apoyo en cabeza de la Vicerrectoría de Investigaciones y de algunos profesores que contribuyeron con su asesoría para el adecuado desarrollo del mismo.

** Estudiante de la Maestría en Gestión de Organizaciones, de la Universidad EAN (Bogotá) y la Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) (Canadá). Investigador vinculado al grupo G3Pymes de la Universidad EAN (Bogotá). Correo electrónico: cplazaca5931@ean.edu.co

EAN, en el que se inscribe este proyecto, innova constantemente para desarrollar el modelo, que se encuentra en la versión 10, con la actualización de tres de sus componentes: análisis del entorno, comunicación e información y responsabilidad social.
Palabras clave: actualización, componentes, MMGO, validación, variables.

ABSTRACT

The Modernization Model for the Management of Organizations (MMMO) was widely made public in 2011. It is now necessary to refresh its components and update it so that it will adapt to the ever changing environment of SME in Colombia without its losing its essential nature or ignoring the results of previous investigations about it. It is taken into account in the research presented herein. This work has been done in order to fulfill this need. The G3Pymes Group of EAN University, with which this project is registered, constantly innovates in the development of the model. At present, the model is in version 10 in which three of its components are updated: environmental analysis, communication and information and social responsibility.
Keywords: Updating, components, MMGO, validation, variables.

RESUMO

O modelo de modernização para a gestão das organizações (MMGO) foi feito público, de maneira ampla, no ano 2011. É preciso agora refrescar as suas componentes e atualizá-lo para que este se adeque ao sempre mutável entorno das MPEs na Colômbia. Isto sem perder a sua essência e sem desconhecer os resultados de pesquisas anteriores relativas ao mesmo. Disto da conta a pesquisa que aqui se apresenta. Este trabalho se tem realizado com o fim de satisfazer esta necessidade. O grupo G3Pymes da Universidade EAN, no que se inscreve este projeto, inova constantemente para desenvolver o modelo. Atualmente, este se encontra na versão 10, na que se atualizam três das suas componentes: análise do entorno, comunicação e informação e responsabilidade social.
Palavras-chave: atualização, componentes, MMGO, validação, variáveis.

INTRODUCCIÓN

Consciente de que el desarrollo económico en el mundo globalizado depende en gran medida de la creación y la modernización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) productivas y de servicios, la Universidad EAN (Bogotá) ha hecho importantes esfuerzos para apoyar los procesos de modernización de este tipo de organizaciones en este país (Escuela de Administración de Negocios [EAN], 2014).

Entre otras acciones, el grupo de investigación G3Pymes de la Universidad EAN, desarrolló el modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones (MMGO). Este se encuentra en la versión 9D e incorpora dieciséis componentes considerados en cuatro estadios. Permite definir la situación de una pyme en el momento de su aplicación, al clasificar cada componente en un estadio y, además, facilita visualizar las acciones necesarias para mejorar y pasar al siguiente nivel (Pérez Uribe et al., 2009).

El actual mundo globalizado y el entorno siempre cambiante que este plantea para las organizaciones hacen que el MMGO deba renovarse, con el fin de propiciar la obtención de resultados eficientes en su aplicación. En atención a esta necesidad, el proyecto de investigación se ocupa de la validación de la versión 10 del modelo, en la que se actualizan tres de sus componentes: análisis de entorno, comunicación e información y responsabilidad social empresarial.

En efecto, la nueva versión del MMGO se ocupa de estos tres elementos como una fase intermedia para hacer una actualización definitiva e integral del MMGO. Con el propósito de validar estos tres nuevos factores, es necesario aplicar la nueva versión a una pyme. Se seleccionó como terreno de investigación una ubicada en la ciudad de Bogotá. Luego de su aplicación, es necesario diligenciar el modelo en su versión 9D, para analizar el impacto de los mencionados tres componentes en el informe integral.

Tras implementar los modelos en sus versiones v10 y 9D se apreció que los datos recolectados para análisis de entorno (v10) no son suficientemente significativos, si se equiparan con el mismo componente en la versión anterior (9D). Los elementos comunicación e información y responsabilidad social empresarial de la nueva versión resultan ser mejores, en particular, en la significancia de la información que proporcionan y en la agilidad de su aplicación. Estos detalles y los aspectos comparativos que dan lugar

a estos planteamientos se presentarán de forma detallada en este reporte final de la investigación, el cual está estructurado en cinco secciones: *1)* planteamiento del problema; *2)* contexto y marco teórico; *3)* metodología; *4)* resultados y discusión, y *5)* conclusiones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La realidad de las organizaciones es siempre cambiante. Para que pueda ser sensible a la misma, una propuesta teórico-práctica como el modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones requiere estar actualizándose. Esto para que evolucione a la par del entorno y, de este modo, sirva a las necesidades de las empresas para las cuales fue concebido, es decir, las pyme.

2. CONTEXTO Y MARCO TEÓRICO

2.1. El entorno de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en Colombia

Existe una clara tendencia a fomentar la competencia en mercados de telecomunicaciones y, en general, en todos aquellos vinculados con las TIC. Según la Unión Internacional de Telecomunicaciones ([UIT], 2011), el nuevo grado de eficiencia del mercado se debe a que varios países se han encargado de atraer operadores que ofrecen distintos portafolios de servicio a los usuarios. La intensificación de la competencia para 2010 en todo el mundo alcanzó un porcentaje de 94% para la tecnología 3G y, para la de 2G, pasó de 79% en 2010 a 90% en 2011 (UIT, 2011).

Se estima que las cifras mencionadas seguirán creciendo, debido, por una parte, a la presencia de tecnologías como 4G-LTE y, por otra, a las crecientes necesidades de los usuarios de contar con un ancho de banda cada vez mayor para hacer uso tanto de redes sociales como de toda la gama de aplicaciones y servicios que a diario se ponen a disposición. La influencia de esta tendencia es clara, ya que nuevos actores en el mercado y una mayor competencia significan, para empresas del sector como la seleccionada (ver sección 3), la necesidad de ampliar su actual base de clientes y de contar con más preparación para enfrentar estándares de competitividad superiores (UIT, 2011).

Para cumplir con su rol en esta materia, el Gobierno colombiano regula a los proveedores de telecomunicaciones, con el fin de lograr que sus objetivos sean la calidad y la masificación, para llegar a zonas apartadas

sin que esto signifique incurrir en costos muy elevados. En el momento de redactar este artículo, cursa su trámite un proyecto en el Congreso de la República que busca unificar las políticas del país en cuanto al despliegue de redes y sistemas de información (*Dinero*, 2014).

Por otro lado, tanto la industria vinculada con las TIC como el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) están enfocados en promover la digitalización en las pyme, por medio de programas como Mypime digital. Sin embargo, según el presidente de la Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (CCIT) "un tercio de las pyme colombianas no usan tecnología y mucho menos se conecta a Internet a través de dispositivos móviles" (*Dinero*, 2014). Aunque para el Gobierno esto da cuenta de un escenario negativo, el mismo fenómeno puede observarse con optimismo, como la existencia de un importante potencial de crecimiento e innovación para las pyme en esta materia.

En Colombia, se ejecutan acciones concretas como *1)* la expedición de la Ley 1341 del 30 de julio de 2009, "Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones —TIC—, se crea la Agencia Nacional del Espectro y se dictan otras disposiciones"; *2)* la creación de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones; *3)* la instauración del Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y *4)* el lanzamiento de la estrategia del Gobierno denominada FITI: fortalecimiento de la industria de tecnologías de la información, que trata de dinamizar líneas de acción que conforman un modelo integral (MinTIC, 2013a). Estas forman parte de una serie de iniciativas de promoción del sector de las TIC que se están llevando a cabo desde ocho dimensiones: *1)* visión y estrategia del sector; *2)* investigación, desarrollo e innovación (I+D+i); *3)* emprendimiento y fortalecimiento empresarial; *4)* talento humano; *5)* calidad; *6)* normatividad; *7)* asociatividad, y *8)* infraestructura. Estas iniciativas son una muestra del ambiente que está generando el Gobierno, con el propósito de atraer la inversión al país en lo concerniente a este sector.

Para el sector de las TIC es muy importante la mano de obra calificada. El recurso humano es indispensable para asegurar su crecimiento. Sin embargo, en temas de innovación, no se cuenta con la estructura y el capital humano necesarios (*Portafolio*, 2013). En consonancia, la situación

laboral de los empleados del sector es estable y se identifica un muy bajo índice de desempleo en el mismo (2%) (MinTIC & Federación Nacional de Software y Tecnologías de la Información [Fedesoft], 2012). Esto muestra su capacidad para atraer al talento humano disponible en el mercado laboral. La única falencia identificada es la alta rotación de los profesionales. La mayoría de profesionales (50,31%) no lleva más de dos años en el cargo que hoy ocupa y solo una minoría (menos de 10%) está en el mismo desde hace más de diez años (MinTIC & Fedesoft, 2012).

Según la CCIT, existe un déficit amplio de profesionales en tecnología que aumenta cada año. El sector de las TIC se da el lujo de crecer a un ritmo superior al de los demás campos de la economía, pues cada año aumenta su participación en el PIB (*Portafolio*, 2013). En el mercado laboral, sus profesionales están entre aquellos que más rápido obtienen trabajo, con un tiempo promedio menor a un año. Se estima que se requieren alrededor de 12.000 graduandos cada año y, por ahora, solo se cuenta con 5.000. El Gobierno está tratando de disminuir este déficit con planes como las convocatorias de talento digital, las cuales son impulsadas periódicamente por el MinTIC (2013b).

En 2011, Colombia registró una brecha, materializada en una carencia de profesionales, que alcanzó un 25%. Se estima que esta aumente hasta un 33% en 2015 (Martín, 2013). Esto significa que este país podría pasar de una falta de 6.391 profesionales en tecnologías de la información a uno de casi el doble (12.403) en 2015 (Martín, 2013).

El tema laboral es un asunto de vital importancia para el sector en este país y en los demás que forman parte de la región en donde se encuentra. De acuerdo con Jordi Botifoll, vicepresidente senior de Cisco para América Latina:

> Una mano de obra capacitada es una ventaja competitiva para los países de la región, para la economía basada en conocimientos del siglo XXI. En la medida en que América Latina experimenta la emergencia rápida de tendencias tecnológicas como la Nube, movilidad, video e Internet de todo, esta brecha de profesionales capacitados presenta un desafío real para el desarrollo económico de la región. Sin los conocimientos adecuados, el progreso tecnológico no se traducirá en aumentos en productividad (Martín, 2013, p. 1).

Otra limitante del sector es que no existe un claro sistema de contratación. Además, no se diferencia adecuadamente entre el profesional y el tecnólogo y, de hecho, múltiples

empresas no están contratando los perfiles que necesitan. Según una encuesta reciente de Fedesoft, los tecnólogos solo representan el 4,2% del total de trabajadores de la industria de *software*, mientras los técnicos profesionales representan apenas un 0,95% y los técnicos laborales, un 0,48% (Hernández, 2014).

2.2. MMGO versión 10

El MMGO es una herramienta utilizada desde el año 2003 por parte del grupo de investigación G3Pymes de la Universidad EAN (Pérez, Garzón & Nieto, 2009). Surge de la consideración de las múltiples necesidades de las pyme y, en particular, del sinnúmero de dificultades que enfrentan cuando tratan de aplicar modelos de gestión diseñados para grandes empresas, en lo fundamental, de países desarrollados (Pérez et al., 2009).

Este modelo ha sido aplicado en más de 127 pyme en Colombia. Esta herramienta, como ya se ha indicado, tiene dieciséis componentes y señala cuatro estadios. El MMGO, en su actual versión 10, define la situación en la que se encuentra la pyme en el momento de su aplicación, al clasificar cada componente en uno de los cuatro estadios (del 1 al 4). Esto permite visualizar las acciones necesarias para mejorar en el contexto organizacional (Pérez Uribe *et al*., 2009). Los componentes de este modelo se presentan a continuación (G3Pymes, 2013):

1. Análisis del entorno: para hacer inteligible la relación de la organización con su entorno, desde el punto de vista de la gestión organizacional, es posible considerar cinco variables básicas, que cubren aspectos susceptibles de afectar directa o colateralmente a la organización desde la función gerencial. Estas son: *1)* reconocimiento del terreno competitivo; *2)* inteligencia competitiva; *3)* órganos de regulación de los efectos externos; *4)* mecanismos de respuesta e influencia, y *5)* apalancamiento para gestionar el entorno.
2. Direccionamiento estratégico: un modelo de direccionamiento estratégico agrega valor a las operaciones que requiere estar acompañado por una estructura organizativa adecuada y un sistema de valores de todos los miembros de la organización. Este último, a su vez, debe permitir el alineamiento de la estrategia con el sistema de finalidades. Para una compañía, es clave tener un esquema formal de planeación orientado a la gestión, al desempeño y al control, acompañado de un sistema de indicadores que

permita monitorear los objetivos planteados y facilite el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

3. Gestión de mercadeo: la matriz de mercadeo explora las actividades de gestión de mercados y comercialización realizadas por la empresa. En la calificación que se obtiene son importantes aspectos como la implantación de procesos formales de estudio, el análisis de los mercados y segmentos, el reconocimiento de un producto con sus atributos de mercado, la promoción de los productos en los segmentos objetivo, el análisis formal de los precios, la organización de sistema de distribución y la realimentación que se obtenga de clientes y distribuidores.
4. Cultura organizacional: examina el alcance y la profundidad con los que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida en la compañía. Determina si se fomenta en los individuos la autonomía, la creatividad y la capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la empresa, así como con sus procesos, productos y servicios. También se revisan los esfuerzos de la pyme por construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo y el respeto por las personas.
5. Estructura organizacional: evalúa el proceso que adelanta la empresa para establecer las relaciones formales entre el personal, las competencias y los factores físicos. Considera también la relación y alineamiento de la estructura organizacional con la estrategia de la compañía y los sistemas de información utilizados para facilitar la toma de decisiones.
6. Producción: se valora la gestión de producción en los aspectos de planeación y proyección de los recursos productivos como una actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente.
7. Gestión financiera: la matriz planteada muestra los estadios en los cuales se ubica la empresa y califica las variables de inversión, financiación y rentabilidad como fundamentales. Sustenta la observación en los elementos y medios desarrollados o utilizados por la compañía, los procesos definidos y la información producida, su calidad y divulgación.
8. Gestión humana: este componente organizacional examina el desarrollo y seguimiento de *1)* un plan estratégico de gestión humana; *2)* las actividades en esta materia, necesarias para el eficaz

ingreso de los trabajadores a la empresa; *3)* los esfuerzos para promover el mejoramiento de los conocimientos y las destrezas para un trabajo determinado y para medir técnicamente el desempeño de cada trabajador; *4)* las actividades para el manejo salarial y la satisfacción de las necesidades primarias de los trabajadores y sus familias; *5)* las tareas para cumplir de manera estricta con el régimen laboral, las Leyes 100 y 50; *6)* los programas, las políticas y las actividades para el cumplimiento de las disposiciones legales que están reguladas por el régimen laboral colombiano sobre salud ocupacional y seguridad industrial, y *7)* una serie de acciones tendientes a desarrollar, involucrar y apoyar a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida, colaboren y se comprometan con el mejoramiento de la calidad de la empresa, sus procesos, productos y servicios.

9. Exportaciones: se evalúan la existencia de una estrategia de exportaciones definida y explícita, los insumos de información sobre los mercados externos, la presencia de productos y servicios exportables y la forma en que la empresa mide y recibe realimentación de dichos mercados para la toma de decisiones interna.
10. Importaciones: se revisan la existencia de una estrategia de importaciones definida y explícita, los insumos de información sobre proveedores externos, la existencia de insumos importables y cómo la empresa mide y recibe realimentación de esos proveedores para la toma de decisiones interna.
11. Logística: en este aspecto se examina la capacidad logística de la organización. La planeación y proyección de los recursos productivos es una labor esencial para satisfacer los requerimientos del cliente. Por esto, la logística se convierte en un concepto complementario clave para competir. Las relaciones con los proveedores y los clientes son mejoradas gracias a la logística. La tecnología y el sistema de costos son garantes de una adecuada gestión del sistema de operaciones.
12. Asociatividad: el objetivo de esta matriz es estimar el potencial asociativo de las pyme en diversas modalidades de asociatividad. Estas organizaciones se asocian y conforman redes empresariales que constituyen la base productiva de una Nación. El modo como se relacionan no se puede establecer *a priori*, pero se ha encontrado que uno de los criterios básicos es la capacidad

que tiene cada una para brindar un valor agregado a las demás en una estrategia asociativa.

13. Comunicación e información: este componente está orientado a medir dos grandes variables fundamentales para la gestión de la comunicación e información: *1)* conversaciones en los ámbitos de la comunicación empresarial, y *2)* gestión documental. Estas se vuelven tangibles en el uso del lenguaje, de los medios de comunicación y las actuaciones empresariales.
14. Innovación y conocimiento: la aplicación de la matriz al componente de conocimiento e innovación pretende calificar la situación de la empresa en el uso y la producción de conocimientos nuevos de todo tipo, los cuales pueden llegar a hacerla más competitiva. En la calificación son importantes *1)* la existencia de un plan formal para incorporar conocimiento a la empresa en todas su áreas y para utilizarlo; *2)* la presencia de personas con habilidades para manejar estos conocimientos, y *3)* la forma como están organizadas y su participación en grupos de trabajo para la toma de decisiones. Interesa reconocer también los métodos y procesos para generar y utilizar conocimientos en la compañía y las formas de medir el desempeño de las personas y las áreas de la empresa respecto a la innovación. Por último, intenta identificar elementos de una cultura de innovación en la organización.
15. Responsabilidad social empresarial: permite evaluar las políticas y actividades relacionadas con el enfoque estratégico, la gestión y el impacto de la responsabilidad social empresarial. Asimismo, se consideran los registros y documentos que sirven de soporte al sistema para examinar su implementación.
16. Gestión ambiental: revisa las políticas de la selección y del uso de materias primas, la optimización de procesos, el análisis del ciclo de vida del producto y la presencia de residuos sólidos, aguas residuales, emisiones atmosféricas, olores, ruido, publicidad exterior visual, salud y seguridad industrial. Se toman en cuenta los registros y documentos que sirven de soporte al sistema para evaluar su implementación, las actividades para el mejoramiento ambiental y la organización del departamento de gestión ambiental (DGA).

3. METODOLOGÍA

Para la investigación vinculada con la validación de la versión 10 del

MMGO se utilizó como terreno de investigación una pyme que se denomina Compusistems. Este es un pseudónimo manejado en el trabajo, con el fin de guardar el anonimato de la organización y la confidencialidad de la información suministrada.

Los datos empleados resultan de una aplicación efectiva del MMGO en esta organización. Se hizo un acercamiento a esta pyme bogotana que opera en el sector de las TIC para implementar el modelo. Se observaron todos los componentes del MMGO en sus dos versiones. El uso del método comparativo permitió hacer un análisis de la información y decantar los avances y retrocesos y, de este modo, hacer la validación de la versión 10 de esta herramienta.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

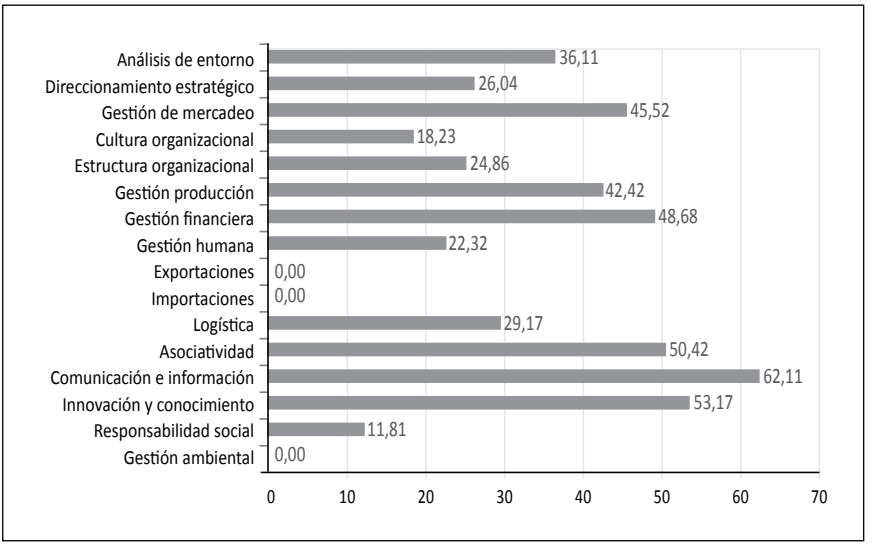
En procura de validar los tres componentes del MMGO ya mencionados (análisis del entorno, comunicación e información y responsabilidad social empresarial), se hizo una aplicación en la empresa Compusistems tanto de la versión más reciente (v10) de la herramienta como de la anterior (v9D), para obtener los resultados exactos de cada versión y comparar su impacto en el resultado global del modelo. Más adelante, se validó cada componente, se analizó su pertinencia con referencia en sus semejantes en la versión 9D y se emitió un concepto acerca de los aspectos que se pueden ajustar o aprobar, según el caso.

4.1. Resultados del informe integral del MMGO en sus dos versiones

Luego de aplicar los modelos en sus dos versiones, fue posible obtener resultados para la investigación, los cuales se muestran a continuación. Estos son un punto de partida necesario para la validación del MMGO v10 y posibilitan hacer comparativos mediante el análisis del informe integral. De esta forma, se hizo posible evaluar si, con la misma información y situación de la empresa Compusistems, los tres componentes actualizados alteran el estadio en el que se encuentra definida la organización. A continuación, en las figuras 1 y 2, se exponen los informes integrales obtenidos.

En este informe integral, cuyos resultados básicos se incorporan en la figura 1, se aprecia que Compusistems está ubicado en el estadio 2, debido a que esta organización obtiene un porcentaje de 33,6% y, según el MMGO, las empresas se encuentran en estadio 1 si su ponderación está entre 0% y 25%; estadio 2 entre 25,1% y 50%, estadio 3 entre 50,1% y 75% y estadio 4 si es superior a 75,1%.

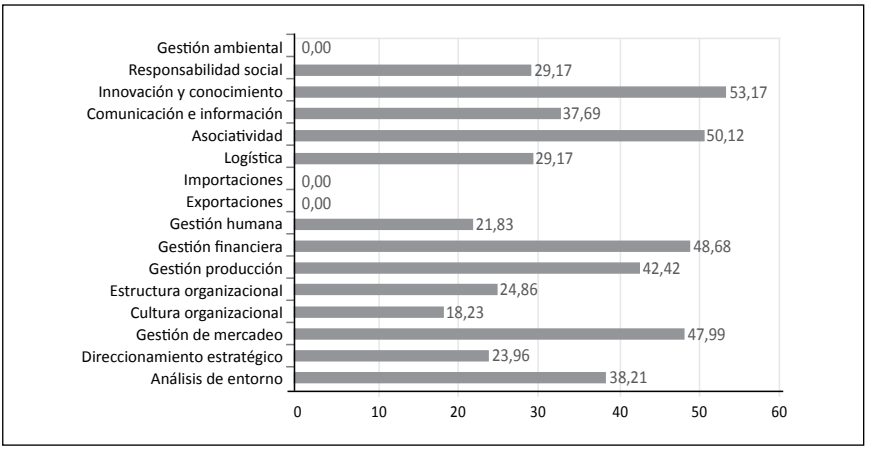
Figura 1. Informe integral de la aplicación del MMGO v.9D



Fuente: elaboración propia.

Los principales componentes susceptibles de mejora, es decir, aquellos que han resultado con una calificación muy baja, son la responsabilidad social, la cultura organizacional, la gestión humana, la estructura organizacional y el direccionamiento estratégico.

Figura 2. Informe integral de la aplicación del MMGO v10



Fuente: elaboración propia.

El informe integral contiene los tres componentes que han sido actualizados (figura 2). El estadio de la empresa continúa siendo el mismo (2) y, como se indicó, esto señala que la empresa tiene un enfoque hacia los procesos. Este aspecto no se ve alterado por la aplicación de esta nueva versión del MMGO.

La ponderación promedio de todos los componentes del informe integral del MMGO v10 es de 32,9%, lo que marca una variación de solo 0,7 puntos. Este dato no es muy diciente y resalta la importancia de llevar a cabo un análisis individual de los tres componentes, que son objeto de estudio destacado en este trabajo. Esto se hará más adelante.

Por otra parte, se evidencian algunos cambios en el análisis de los informes integrales. El componente de comunicación e información no es uno de los fuertes en los resultados de la versión 10. Respecto a los componentes susceptibles de mejora, la responsabilidad social, que era el componente calificado en la versión 9D como el más débil, deja de convertirse en un aspecto crítico en la versión 10 y sale de la lista de los principales componentes débiles de la organización (tabla 1).

Tabla 1. Variación en los componentes objetos de estudio

Componentes	MMGO v9D	MMGO v10
Análisis de entorno	36,11	38,21
Comunicación e información	62,11	32,69
Responsabilidad social	11,81	28,17

Fuente: elaboración propia.

Se observa que la variación de los nuevos componentes no es muy representativa como para cambiar el estadio en el que se encuentra. Sin embargo, la variación de los resultados es muy significativa, al punto de modificar la relevancia de estos componentes y dejar de catalogar la comunicación e información como fortaleza o la responsabilidad social como debilidad. Se aprecia que el resultado numérico del componente análisis de entorno es similar en las dos aplicaciones (versión anterior y nueva).

4.2. Resultados individuales de los tres componentes

Para entender las causas de las variaciones señaladas en los resultados de la aplicación de las dos versiones es necesario profundizar en el análisis. Esto conduce a revisar las varia-

bles de cada uno de estos componentes, no solo para validar sus resultados numéricos, sino también para evaluar la información que cada uno está considerando.

4.2.1. Componente de análisis de entorno

En la versión 10, este componente propone cinco variables principales que cubren aspectos susceptibles de afectar directa o colateralmente a la organización desde la función gerencial (tabla 2). Estos cinco factores son: *1)* reconocimiento del terreno competitivo; *2)* inteligencia competitiva; *3)* órganos de regulación de los efectos externos; *4)* mecanismos de respuesta e influencia, y *5)* apalancamiento para gestionar el entorno (G3Pymes, 2013).

Tabla 2. Resumen de las variables del componente de análisis de entorno v10

Reconocimiento del terreno competitivo: mapa de jerarquías estratégicas (interacciones con otras organizaciones).	47,22
Reconocimiento del terreno competitivo: mapas del entorno organizacional (lugar en la industria).	29,17
Reconocimiento del terreno competitivo: alineación estratégica (el norte de la organización).	13,89
Inteligencia competitiva: planear la siguiente jugada (insumos).	58,33
Inteligencia competitiva: planear la siguiente jugada (capacidades estratégicas).	50,00
Inteligencia competitiva: planear la siguiente jugada (indicadores de gestión).	33,33
Órganos de regulación de los efectos externos (impacto desde los clientes).	37,50
Órganos de regulación de los efectos externos (impacto desde las instituciones del entorno).	45,24
Mecanismos de respuesta e influencia (capacidad de respuesta).	29,17
Mecanismos de respuesta e influencia (capacidad de influencia).	30,56
Apalancamiento para gestionar el entorno: técnico (incluye tecnologías duras y blandas).	54,17
Apalancamiento para gestionar el entorno: financiero.	37,50

Fuente: elaboración propia.

En la versión 9D, este componente analiza cuatro niveles de entorno: meta, macro, meso y micro (tabla 3). En el metaentorno se ubican las políticas de carácter más general, las cuales rebasan el período de un Gobierno y se convierten en políticas de Estado y Nación. Estas conducen a la aceptación de objetivos comunes y al direccionamiento de esfuerzos conjuntos para alcanzar dichos objetivos. En cuanto al entorno macro-

económico, existe consenso en que los cambios que se producen en este, en un mundo globalizado, afectan de forma cada vez más directa el desempeño de las organizaciones.

Desde la perspectiva del mesoentorno, la consolidación de asociaciones y alianzas empresariales, que permitan aprovechar las fortalezas de los participantes y abordar tareas inalcanzables para una organización individualmente considerada, es una condición necesaria para el desarrollo de las empresas.

Desde el punto de vista de la organización (nivel micro), la competitividad depende de su capacidad de entenderse como un todo —integral— y de empezar a gestionar su conocimiento para conseguir un adecuado posicionamiento y una mayor rentabilidad (G3Pymes, 2009).

Tabla 3. Resumen de variables del elemento de análisis de entorno v9D

Entorno global meta	33,33
Entorno país (macro), políticas macroeconómicas y resultados actuales y proyectados	25,00
Entorno sectorial y regional (meso)	16,67
Entorno cercano o próximo (grupos de interés —*stakeholders*— excepto clientes)	33,33
Cadenas productivas y clúster	41,67
Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena	41,67
Competencia/organizaciones similares	33,33
Producto o servicio	41,67
Precio o tarifa	58,33

Fuente: elaboración propia.

Aunque luego de la aplicación de las dos versiones del MMGO en la misma organización, en el mismo tiempo y con la misma información se obtuvieron resultados numéricos similares, la calidad de los datos obtenidos con la versión 9D fue mejor que aquella lograda con la implementación de la versión 10, pues a pesar de que la cantidad de variables en el componente es similar, el enfoque cambia bastante.

El componente de la versión más reciente no contempla todos los aspectos del entorno y da la impresión de que excluye algunos detalles en el proceso de recolección de información. La dinámica que se maneja en la versión 9D desde el metaentorno

hasta el microentorno resulta más sencilla y práctica tanto en su aplicación como en el análisis de la información, sin omitir detalles relevantes del entorno.

Por lo anterior, tras aplicar y comparar este factor en sus diferentes versiones, desde el punto de vista práctico y experimental, se considera que la actualización del componente no es viable y, en consecuencia, se recomienda continuar utilizando el de la versión 9D.

4.2.2. Componente de comunicación e información

En la versión 10, este componente está orientado a medir dos grandes variables fundamentales para la gestión de la comunicación e información: *1)* conversaciones en los ámbitos de la comunicación empresarial, y *2)* gestión documental (tabla 4). Estas se hacen visibles en el uso del lenguaje, de los medios de comunicación y en las actuaciones empresariales (G3Pymes, 2013).

Tabla 4. Resumen de variables del componente comunicación e información V10

Conversaciones en los ámbitos de la comunicación empresarial	45,14
Gestión documental en ámbitos de la comunicación empresarial	20,24

Fuente: elaboración propia.

En la versión 9D, el componente está orientado a medir tres variables: *1)* reuniones; *2)* registro de datos, y *3)* creación y transmisión de conocimientos (tabla 5). En reuniones se evalúa la manera como la organización administra su información de valor entre sus propios miembros, cómo se distribuye esta información, el acceso a la misma y la capacidad de transmisión de datos significativos (G3Pymes, 2009).

Tabla 5. Resumen de variables del componente comunicación e información v9D

Reuniones	59,44
Información, datos y conocimiento	44,74
Indicadores pragmáticos TIC	82,14

Fuente: elaboración propia.

Aunque la cantidad de variables que contempla este elemento en el MMGO v10 es menor, hay que resaltar que estas perciben con más eficiencia la información que su contraparte en la versión 9D. El nuevo componente sintetiza de forma apropiada variables que en la versión anterior estaban definidas de modo demasiado específico y que, al final del ejercicio, afectaban el resultado estadístico. La implementación de la v9D mostró este componente como una fortaleza de la organización, pues obtuvo alta puntuación en aspectos demasiado específicos y dar

al mismo una ubicación preferencial como el principal de ellos dentro de la organización. En la aplicación del v10, se orientaron con más precisión los resultados del factor comunicación e información, se llegó a un concepto efectivo dentro de la realidad actual de la empresa y se excluyó de la lista de las principales fortalezas. Estas razones sirven de base para validar este componente actualizado en la versión 10 del MMGO.

4.2.3. Componente de responsabilidad social

Con este componente, la v10 del MMGO evalúa la existencia de una estrategia de importaciones definida y explícita, los insumos de información sobre los proveedores externos, la existencia de insumos importables y cómo la empresa mide y recibe realimentación de esos proveedores para la toma de decisiones interna (tabla 6) (G3Pymes, 2013).

Tabla 6. Resumen de variables del componente responsabilidad social v10

Enfoque estratégico de la RSE	37,50
Gestión de la RSE	41,67
Impacto de la RSE	8,33

Fuente: elaboración propia.

En la v9, este elemento examina las políticas relacionadas con la inversión social, antisoborno y anticorrupción y protección de la propiedad intelectual (tabla 7). Asimismo, se considera lo relacionado con los registros y documentos que sirven de soporte al sistema para evaluar su implementación (G3Pymes, 2009).

Tabla 7. Resumen de variables del componente responsabilidad social v9D

Protección de la propiedad intelectual	13,89
Políticas de inversión social	16,67
Políticas antisoborno y anticorrupción	8,33
Registros y documentos	8,33

Fuente: elaboración propia.

En la versión anterior del MMGO, las variables de este componente estaban enfocadas a las políticas y la documentación de la responsabilidad social. Esta es una apreciación algo limitada y, al poseer solo cuatro variables, puede arrojar resultados estadísticos significativos en el análisis final de los resultados, como sucedió en la aplicación de estos modelos en Compusistems, en donde, según el MMGO v9D, es un componente crítico y la principal debilidad de la empresa, al considerar variables de políticas y registros con puntajes muy bajos. Por su parte, la versión 10 contempla aspectos de la responsabilidad social de forma sistémica, vista desde la estrategia organizacional, su gestión e impacto. Esto redunda en resultados relevantes en el ejercicio de la consultoría

y motiva la validación del componente de la versión más reciente del modelo.

CONCLUSIONES

La aplicación del modelo MMGO en sus versiones 10 (nueva) y 9D (anterior) se realizó en la empresa Compusistems, la cual fue un terreno de investigación propicio para esta labor. El gerente general participó activamente y facilitó la información y las instalaciones de la organización. Lo único que solicitó a cambio fue mantener el anonimato y el carácter de confidencialidad en cuanto a su nombre y al de la pyme y a la información provista por la compañía. Esto se ha cumplido mediante el uso de un pseudónimo en la presentación de los resultados del estudio.

Luego de realizar las comparaciones y los análisis en cada uno de los tres componentes actualizados del MMGO v10 frente a la versión anterior, junto con el análisis comparativo de los informes integrales, fue posible validar la nueva versión del modelo, en particular, de los componentes actualizados: análisis del entorno, comunicación e información y responsabilidad social empresarial.

Se concluye que el componente de análisis del entorno, propuesto en la nueva versión 10 del MMGO, no es viable, porque no sopesa aspectos del entorno que la organización suministra durante el proceso de recolección de información y que son relevantes para el ulterior proceso de diagnóstico. Además, en términos de practicidad para el investigador, no es conveniente, pues no es muy amigable hacer el análisis de la información recabada, algo que sí sucedía en la versión 9D.

Las actualizaciones de los componentes comunicación e información y responsabilidad social empresarial son apropiadas y acertadas en la versión 10 del MMGO, porque sintetizan con eficiencia las variables que tenía la versión anterior y que alteraban los resultados evidenciados en los informes integrales.

Así, como corolario de este estudio de validación del MMGO versión 10 en una pyme en la ciudad de Bogotá, se sostiene que el componente de análisis de entorno del MMGO v9D es apropiado para ser incluido en la versión 10. Los componentes actualizados de comunicación e información y responsabilidad social empresarial propuestos en la v10 deben conservarse, por los adelantos que traen consigo y las ventajas que su uso implica.

REFERENCIAS

Dinero. (2014). Oportunidades y retos del 4G. *Dinero.com*. Re-

cuperado de http://www.dinero.com/empresas/articulo/el-reto-instalar-4g/180872E

Escuela de Administración de Negocios [EAN]. (2014). *Investigar con la Universidad EAN*. Recuperado de http://investigacion.ean.edu.co/seccion/inicio.html

G3Pymes. (2009). *Modelo de modernización de la gestión para organizaciones*. Bogotá: EAN.

G3Pymes (2013). *Modelo de modernización de la gestión para organizaciones v 10*. Bogotá: EAN.

Hernández, M. (2014). Industria TIC colombiana necesita muchos más ingenieros. *Eltiempo.com*. Recuperado de http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13480380

Martín, J. (2013). *Colombia necesitará más de 12 mil profesionales TIC en 2015*. Recuperado de http://pulsosocial.com/2013/04/18/colombia-necesitara-mas-de-12-mil-profesionales-tic-en-2015/

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC] y Federación Nacional de Software y Tecnologías de la Información [Fedesoft]. (2012). *Estudio de salarios y profesionales del sector de software y TI de Colombia*. Bogotá: MinTIC y Fedesoft. Recuperado de http://www.fiti.gov.co/Images/Recursos/estudio-de-salarios-y-profesionales-del-sector-de-software-y-ti-de-colombia-2012.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC]. (2013a). *Fortalecimiento de la industria TI*. Recuperado de http://www.fiti.gov.co/?aspxerrorpath=/Estrategia_de_Fortalecimiento.htm

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC]. (2013b). *Agencia Nacional del Espectro (ANE)*. Recuperado de http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6179.html

Pérez, R., Garzón, M. & Nieto, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en pymes colombianas. *Revista EAN* (65), 77-106.

Pérez Uribe, R. I., Nieto P., M., Velázquez Contreras, A., Castellanos, G., Garzón Gaitán, M., Vargas, H. A. et al. (2009). *MMGO: Modelo de modernización de la gestión para organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN.

Portafolio. (2013). *Las TIC ya representan el 6% del PIB del país*. Recuperado de http://www.portafolio.co/economia/tic-representan-el-6-del-pib-del-pais

Unión Internacional de Telecomunicaciones [UIT]. (2011). *Tendencias de las telecomunicaciones. Visión general del mercado de las TIC: el sector móvil continúa en cabeza*. Recuperado de http://www.itu.int/net/itunews/issues/2011/03/04-es.aspx

Análisis de la oferta de ostión japonés en el estado de Baja California Sur (México)

Supply Analysis of Japanese Oysters in the State of Baja California Sur (Mexico)

Análise da oferta de ostras japonesas no Estado de Baixa Califórnia Sul (México)

Mauro Alejandro Monroy Ceseña[*]
Luis Carlos Amador Betancourt [**]

Fecha de recibido: 18 de febrero de 2015
Fecha de aprobado: 25 de agosto de 2015
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.04

Para citar este artículo: Monroy Ceseña, M. A. & Amador Betancourt, L. C. (2016). Análisis de la oferta de ostión japonés en el estado de Baja California Sur, México. *Universidad & Empresa, 18*(30), 75-96. Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.04

RESUMEN

Esta investigación analiza el comportamiento de la oferta local de ostión japonés en el estado de Baja California Sur y la oferta nacional en México. El estudio es de tipo descriptivo y el diseño, no experimental. Los resultados muestran una tendencia fructífera para los tomadores de decisión en el sector, dentro de un marco estratégico.

Palabras clave: análisis de la oferta, comportamiento de la producción, estimaciones, ostión japonés, valor económico.

[*] Profesor investigador del Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Correo electrónico: monroym@uabcs.mx

[**] Profesor investigador del Departamento Académico de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California Sur. Correo electrónico: lamador@uabcs.mx

ABSTRACT

This research analyzes the current situation of the supply of Japanese oysters at local level in the State of Baja California Sur and at national level in Mexico. The study is descriptive and the design is non-experimental. The results show a fructiferous trend for decision makers in the sector, within a strategic framework.
Keywords: Supply analysis, production behavior, estimates, Japanese oysters, economic value.

RESUMO

Esta pesquisa analisa o comportamento existente na oferta de ostras japonesas ao nível local no Estado de Baixa Califórnia Sul e ao nível nacional no México. O estudo realizado é de tipo descritivo e o desenho não experimental. Os resultados determinam uma tendência que é frutífera para os tomadores de decisão no setor, dentro de um marco estratégico.
Palavras-chave: análise da oferta, comportamento da produção, estimações, ostra japonesa, valor económico.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los productores pertenecientes a la industria ostrícola en el estado de Baja California Sur (BCS), en México, desarrollan su actividad por medio de procedimientos estrictamente artesanales. Por supuesto, esto dignifica el trabajo realizado, pero, al mismo tiempo, limita las unidades producidas y restringe las posibles técnicas de comercialización que podrían utilizarse en el mercado meta, con el fin de ampliar el horizonte comercial.

La industria ostrícola ha sido un partícipe importante de la economía sudcaliforniana, debido, entre otras cosas, a las condiciones geográficas con las que cuenta BCS que hacen factible el desarrollo de ese proceso productivo, en particular, en las zonas colindantes a las costas del territorio estatal.

La producción de ostión reportada por la Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación (Sagarpa) en los últimos años, en las oficinas situadas en los municipios del estado de BCS (La Paz, Los Cabos, Comondú, Loreto y Mulegé), presentan un índice bastante aceptable. De hecho, al estimar su proyección unitaria, muestra una pendiente positiva.

El desarrollo de trabajo de investigación procura responder al objetivo de identificar cuál es la oferta de ostión japonés producida en el estado de BCS y, a su vez, hacer un comparativo entre las oficinas. Con este fin, el presente documento se ha estructurado en tres secciones básicas. En la primera se presenta la metodología del trabajo; en la segunda, los resultados del estudio llevado a cabo y, en la tercera, las principales conclusiones derivadas.

1. METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptivo y su diseño fue no experimental (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2004). Para la recolección de los datos, fue necesario solicitar información oficial a las instancias correspondientes, en particular, la Sagarpa, la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (Conapesca), el Comité de Sanidad Acuícola de Baja California Sur y el Sistema Producto Ostión de Baja California Sur. Este material recibió un tratamiento estadístico para hacer las interpretaciones correspondientes.

2. RESULTADOS: ANÁLISIS DE LA OFERTA DE OSTIÓN JAPONÉS EN EL ESTADO DE BCS

El ostión japonés (*Crassostrea gigas*) es una de las especies de molusco bivalvo más apreciada en todo el mundo. Esto se debe a su excelente sabor, a la rapidez de su crecimiento

y a su gran adaptabilidad. En virtud de estas cualidades, el ostión japonés se ha introducido con éxito como una especie repobladora en muy diversas regiones, entre las que es posible destacar la costa pacífica de Estados Unidos, la provincia de Columbia Británica en Canadá, Nueva Zelanda, Reino Unido, etc. (Bourne, 1979; Chew, 1979; Mann, 1979; Stickney, 1979).

En México, el ostión japonés fue introducido en las costas de Baja California con resultados satisfactorios (Islas Olivares, 1975; 1982). El crecimiento de la producción de este molusco en el país, entre 2006 y 2011, puede observarse en la tabla 1.

Tabla 1. Oferta nacional de ostión, período 2006-2011

Producción México		%	Media
2006	46,762	17%	46,882.33
2007	50,264	18%	
2008	44,452	16%	
2009	42,250	15%	
2010	50,715	18%	
2011	46,851	17%	

Fuente: elaboración propia con base en datos del PortalInformativoAcuícola(Acuasesor-Conapesca).

La tabla 1 muestra una repartición casi equitativa de los índices de producción anual mexicana durante el mencionado período. Al obtener un dato promedio es posible visualizar que, durante un 66% del tiempo, la producción de estos moluscos bivalvos estuvo por debajo de la media.

El comportamiento de la producción de ostiones en territorio mexicano ha presentado subidas y bajadas, lo que puede interpretarse estadísticamente por medio de indicadores de cambio. Este es el caso que se aprecia en la tabla 2. En ella se observan los comportamientos porcentuales de la producción de ostión en el período 2006-2011. En los años 2008, 2009 y 2011 hubo decrementos en relación con la producción de años anteriores.

Tabla 2. Cambio porcentual en la producción nacional de ostión, período 2006-2011

Producción México		Cambio %
2006	46,762	
2007	50,264	7%
2008	44,452	-12%
2009	42,250	-5%
2010	50,715	20%
2011	46,851	-8%

Fuente: elaboración propia con base en datos del Portal Informativo Acuícola (Acuasesor-Conapesca).

En el escenario estatal, en los últimos años, la producción del estado de BCS ha obtenido los resultados que se incorporan en la tabla 3.

Tabla 3. Producción de ostión en BCS, período 2006-2011

	Producción BCS	%	Media
2006	335.76	13%	441.91
2007	473.28	18%	
2008	321.46	12%	
2009	404.32	15%	
2010	665.31	25%	
2011	451.32	17%	

Fuente: elaboración propia con base en datos del Portal Informativo Acuícola (Acuasesor-Conapesca).

Al promediar los descensos nacionales, ocurridos en los años 2008, 2009 y 2011, la disminución es de 8,33% (tabla 2). Entre 2010 y 2011, en el estado, hubo un descenso en la oferta de ostión japonés de 8%. Esto puede interpretarse como una situación de alarma para los tomadores de decisión en el ámbito pesquero de México (Conapesca).

En cuanto al ámbito estatal —objeto de interés de este trabajo de investigación—, la oferta del ostión puede identificarse por medio del acumulativo registrado en las oficinas en las que se reporta su producción mensual y anual. A continuación, se muestran los principales resultados estatales, en particular, para el ejercicio de 2013, de acuerdo con las oficinas de las ciudades de Cabo San Lucas, Ciudad Constitución, Guerrero Negro, La Paz, el cabo Punta Abreojos y la ciudad Santa Rosalía.

2.1. Oficina en Cabo San Lucas (CSL)

La producción de ostión en la oficina de CSL para el año 2013 se aprecia en la tabla 4:

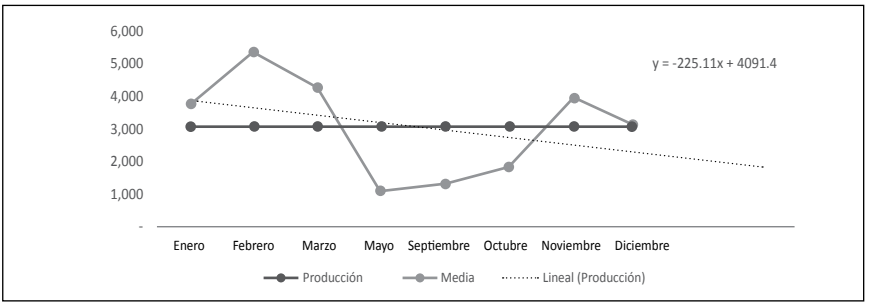
Tabla 4. Producción de ostión, oficina de CSL, año 2013

Enero	3,700
Febrero	5,330
Marzo	4,300
Mayo	1,150
Septiembre	1,345
Octubre	1,832
Noviembre	3,970
Diciembre	3,000

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Los resultados de la oficina de CSL, en el estado de BCS, muestran que, aunque se encuentran por encima de la media generada para el año 2013, más de 60% de los meses evidencian un resultado que no puede ser considerado como positivo (figura 1).

Figura 1. Producción de ostión registrada en la oficina de CSL, año 2013



Fuente: elaboración propia.

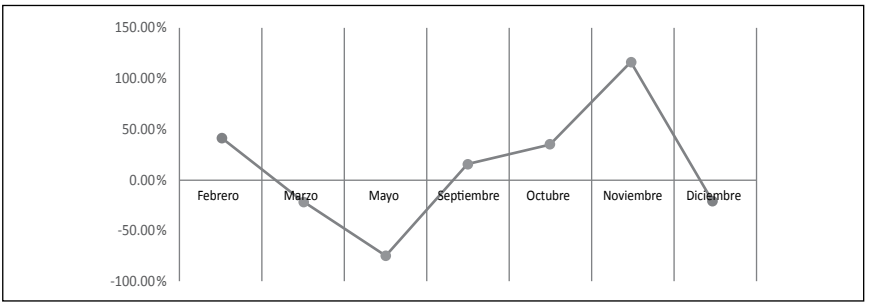
Los resultados del comportamiento del cambio porcentual, considerado mes a mes, no ocultan la irregularidad en la producción registrados en la oficina de CSL (tabla 5 y figura 2).

Tabla 5. Comportamiento porcentual de la producción de ostión registrada en la oficina de CSL, año 2013

Enero	3,700	
Febrero	5,330	44.05%
Marzo	4,300	-19.32%
Mayo	1,150	-73.26%
Septiembre	1,345	16.96%
Octubre	1,832	36.21%
Noviembre	3,970	116.70%
Diciembre	3,000	-24.43%

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Figura 2. Comportamiento de cambio porcentual en la producción en la oficina de CSL, año 2013



Fuente: elaboración propia.

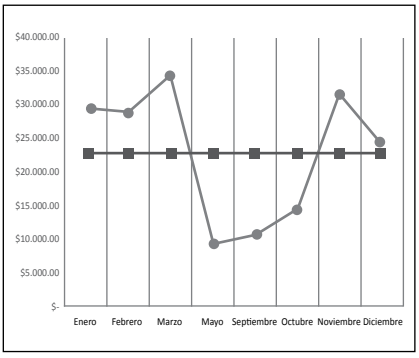
Por otra parte, en cuanto al valor económico, el comportamiento de la producción de ostión durante el año 2013 tuvo el comportamiento que se incorpora en la tabla 6 y la figura 3.

Tabla 6. Comportamiento del valor económico de la producción de ostión en la oficina de CSL, año 2013

Enero	$ 29,600.00
Febrero	$ 29,140.00
Marzo	$ 34,400.00
Mayo	$ 9,200.00
Septiembre	$ 10,760.00
Octubre	$ 14,656.00
Noviembre	$ 31,760.00
Diciembre	$ 24,000.00

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Figura 3. Valor económico registrado en la oficina de CSL, año 2013



Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Como se observa en la tabla 6, en la oficina de CSL-BCS, se reportó un total $183.516 en 2013. Este se vio reflejado, en su mayoría (81%), en los meses de enero a marzo, noviembre y diciembre.

2.2. Oficina en Ciudad Constitución

La producción de ostión en la oficina de Ciudad Constitución para el año 2013 se muestra en la tabla 7.

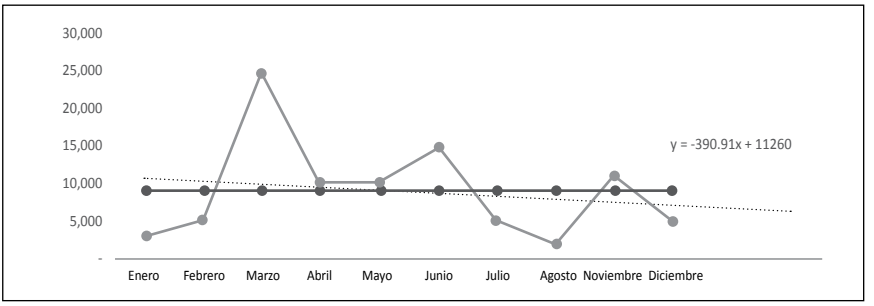
Tabla 7. Producción de ostión, oficina de Ciudad Constitución, año 2013

Enero	3,000
Febrero	5,000
Marzo	25,000
Abril	10,000
Mayo	10,000
Junio	15,000
Julio	5,000
Agosto	2,100
Noviembre	11,000
Diciembre	5,000

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

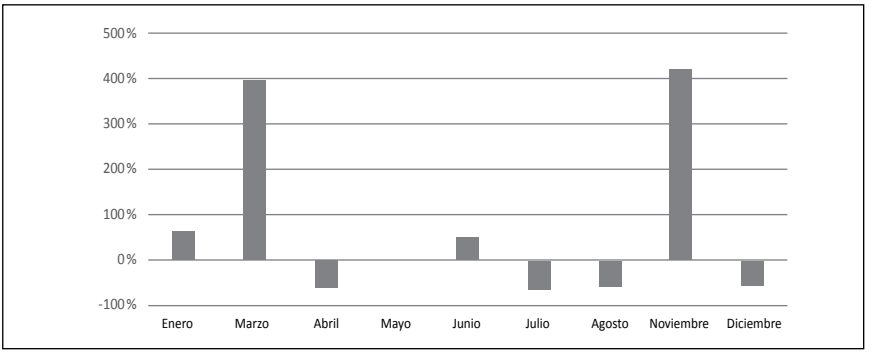
Los resultados que se aprecian en el registro de la oficina de Ciudad Constitución señalan que un 50% de los meses de 2013 en los que se registró producción de ostión reflejan un comportamiento irregular. Una estimación mensual permite identificar la presencia de un comportamiento negativo (figura 4):

Figura 4. Producción registrada en la oficina de Ciudad Constitución, año 2013



Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Comportamiento de cambio porcentual en la producción en la oficina de Ciudad Constitución, año 2013



Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Los resultados en materia del comportamiento de cambio porcentual por mes indican la irregularidad de la producción. Estos se plasman en la tabla 8 y en la figura 5.

Por otra parte, en lo relacionado con el valor económico, el comportamiento de la producción de ostión durante 2013, en la oficina de Ciudad Constitución, tuvo el comportamiento señalado en la tabla 9.

Tabla 8. Comportamiento de cambio porcentual en la producción registrada en la oficina de Ciudad Constitución, año 2013

Enero	3,000	
Febrero	5,000	67%
Marzo	25,000	400%
Abril	10,000	-60%
Mayo	10,000	0%
Junio	15,000	50%

Continúa

Julio	5,000	-67%
Agosto	2,100	-58%
Noviembre	11,000	424%
Diciembre	5,000	-55%

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Tabla 9. Comportamiento del valor económico de la producción de ostión en la oficina de Ciudad Constitución, año 2013

Enero	$ 29,600.00
Febrero	$ 29,140.00
Marzo	$ 34,400.00
Mayo	$ 9,200.00
Septiembre	$ 10,760.00
Octubre	$ 14,656.00
Noviembre	$ 31,760.00
Diciembre	$ 24,000.00

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

2.3. Oficina de Guerrero Negro

La producción de ostión en la oficina de Guerrero Negro para el año 2013 se indica en la tabla 10:

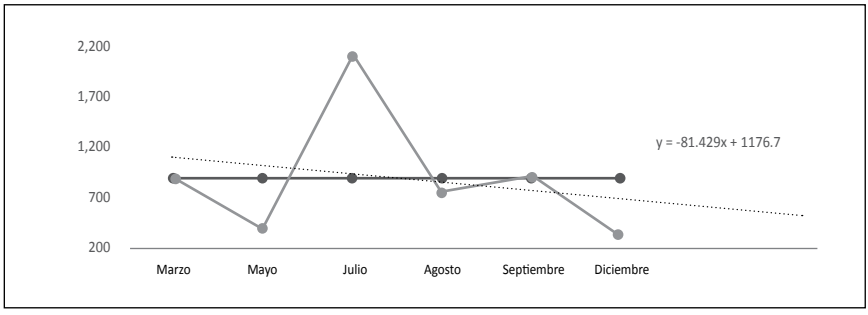
Tabla 10. Producción de ostión en la oficina de Guerrero Negro, año 2013

Marzo	900
Mayo	400
Julio	2.100
Agosto	750
Septiembre	900
Diciembre	300

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Los resultados de la oficina de Guerrero Negro muestran que más de 85% de los meses de 2013 en los que se registró producción de ostión están por debajo de la media. En el momento de establecer una estimación mensual, el resultado da cuenta de un comportamiento negativo (figura 6).

Figura 6. Producción registrada en la oficina de Guerrero Negro



Fuente: elaboración propia.

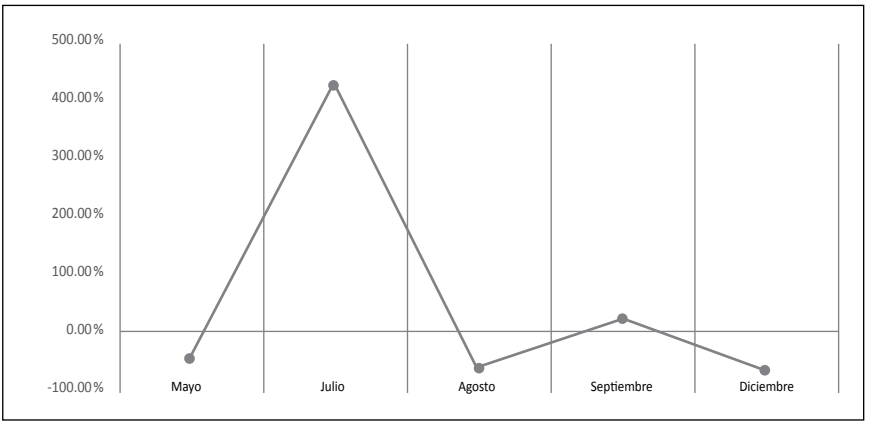
Los resultados del comportamiento de cambio porcentual por mes muestran irregularidad en la producción registrada (tabla 11 y figura 7).

Tabla 11. Comportamiento de cambio porcentual en la producción registrada en la oficina de Guerrero Negro, año 2013

Marzo	900	
Mayo	400	-55.56%
Julio	2.100	425.00%
Agosto	750	-64.29%
Septiembre	900	20.00%
Diciembre	300	-66.67%

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Figura 7. Comportamiento de cambio porcentual en la producción en la oficina de Guerrero Negro, año 2013



Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

En lo relacionado con el valor económico, el comportamiento de la producción de ostión en 2013, en la oficina de Guerrero Negro, se presentó de la siguiente manera (tabla 12 y figura 8).

Tabla 12. Comportamiento del valor económico de la producción de ostión en la oficina de Guerrero Negro, año 2013

Marzo	$ 6,300.00
Mayo	$ 2,800.00
Julio	$ 14,700.00

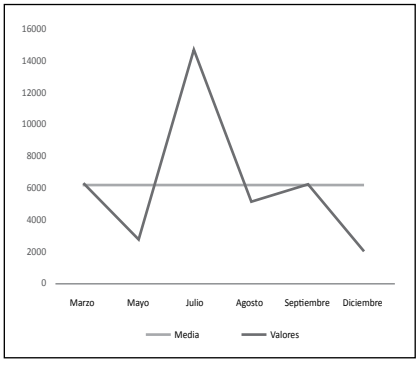
Continúa

Agosto	$ 5,250.00
Septiembre	$ 6,300.00
Diciembre	$ 2,100.00

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Como se observa en la tabla 12, en 2013, la oficina de Guerrero Negro reportó un total de $37.450. Un 70% de este valor se configuró en los meses de julio a septiembre.

Figura 8. Valor económico registrado en la oficina de Guerrero Negro, año 2013



Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

2.4. Oficina de La Paz

La producción de ostión en la oficina de La Paz se sintetiza en la tabla 13.

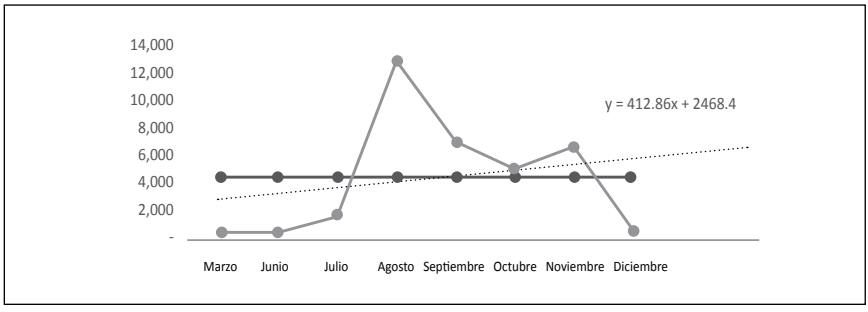
Tabla 13. Producción de ostión en la oficina de La Paz, año 2013

Marzo	530
Junio	500
Julio	1,610
Agosto	12,855
Septiembre	7,000
Octubre	5,000
Noviembre	6,615
Diciembre	500

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Los resultados en la oficina de La Paz muestran que, gracias a que durante un 85% de los meses de 2013 se registró producción de ostión por encima de la media generada, es posible identificar la existencia de un resultado positivo (figura 9).

Figura 9. Producción registrada en la oficina de La Paz, año 2013



Fuente: elaboración propia.

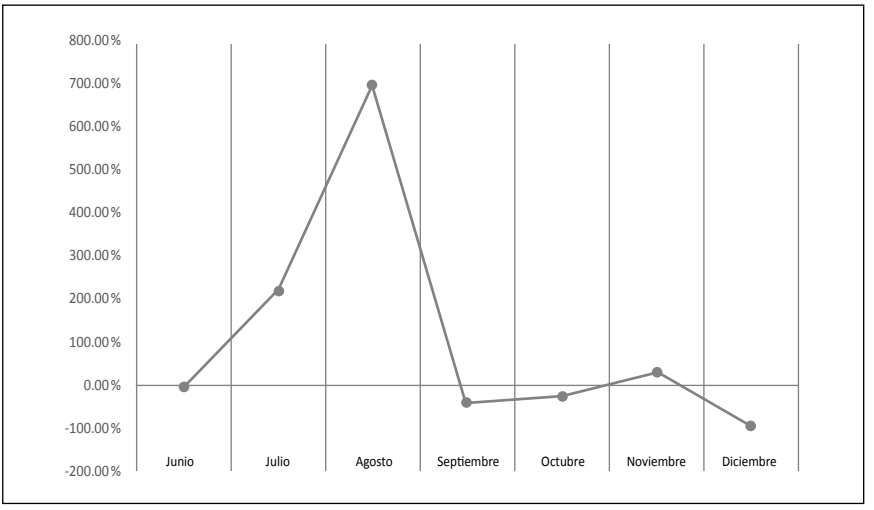
Los resultados del comportamiento de cambio porcentual por mes muestran la forma en la que la producción de ostión registrada en la oficina de La Paz da cuenta de una mayor regularidad que en las anteriores oficinas consideradas. Esto se plasma en la figura 9 y en la tabla 14.

Tabla 14. Comportamiento de cambio porcentual en la producción registrada en la oficina de La Paz, año 2013

Marzo	530	
Junio	500	-5.66%
Julio	1,610	222.00%
Agosto	12,855	698.45%
Septiembre	7,000	-45.55%
Octubre	5,000	-28.57%
Noviembre	6,615	32.30%
Diciembre	500	-92.44%

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Figura 10. Comportamiento de cambio porcentual en la producción en la oficina de La Paz, año 2013



Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

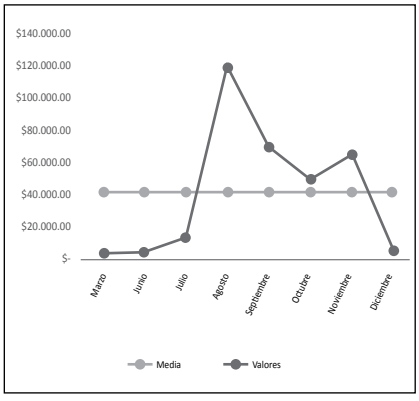
El comportamiento económico de la producción de ostión en 2013 en la oficina de La Paz se muestra en la tabla 15 y en la figura 11.

Tabla 15. Comportamiento del valor económico de la producción de ostión en la oficina de La Paz, año 2013

Marzo	$ 3,710.00
Junio	$ 4,000.00
Julio	$ 12,880.00
Agosto	$ 120,440.00
Septiembre	$ 70,000.00
Octubre	$ 50,000.00
Noviembre	64,920.00
Diciembre	4,000.00

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Figura 11. Valor económico registrado en la oficina de La Paz



Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Durante todo el año, en la oficina de La Paz se reportaron $329.950. Un 93% se obtuvo en los meses de agosto a noviembre (tabla 15).

2.5. Oficina de Punta Abreojos

La producción de ostión en la oficina de Punta Abreojos, para el año 2013, se muestra en la tabla 16.

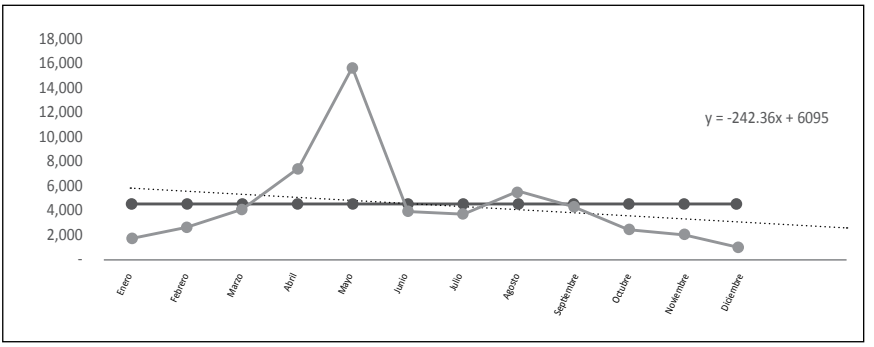
Tabla 16. Producción de ostión, oficina de Punta Abreojos, año 2013

Enero	1,650
Febrero	2,596
Marzo	4,050
Abril	7,400
Mayo	15,560
Junio	3,915
Julio	3,795
Agosto	5,440
Septiembre	4,350
Octubre	2,500
Noviembre	2,000
Diciembre	980

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Los resultados de la oficina de Punta Abreojos indican que durante un 75% de los meses considerados en 2013 se registró una producción de ostión por debajo de la media. Esto fue suficiente para establecer una estimación mensual con resultado negativo (figura 12).

Figura 12. Producción registrada en la oficina de Punta Abreojos, año 2013



Fuente: elaboración propia.

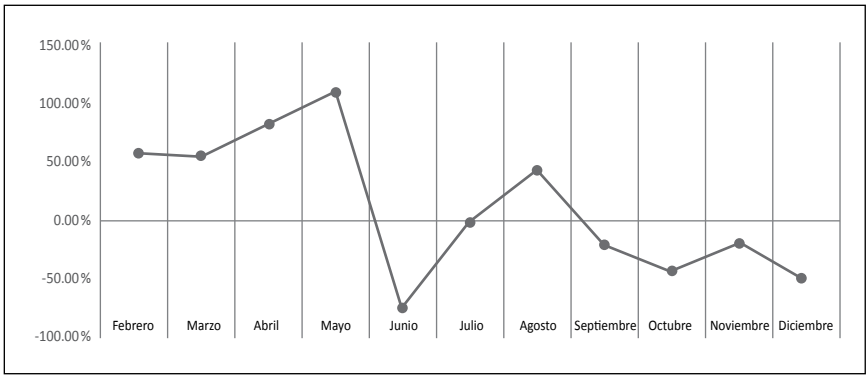
Los resultados del comportamiento de cambio porcentual por mes señalan que la producción registrada en la oficina de La Paz tiene una mayor regularidad. Esto se plasma en la tabla 17 y en la figura 13.

Tabla 17. Comportamiento de cambio porcentual en la producción registrada en la oficina de Punta Abreojos, año 2013

Enero	1,650	
Febrero	2,596	57.33%
Marzo	4,050	56.01%
Abril	7,400	82.72%
Mayo	15,560	110.27%
Junio	3,915	-74.84%
Julio	3,795	-3.07%
Agosto	5,440	43.35%
Septiembre	4,350	-20.04%
Octubre	2,500	-42.53%
Noviembre	2,000	-20.00%
Diciembre	980	-51.00%

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Figura 13. Comportamiento de cambio porcentual en la producción en la oficina de Punta Abreojos, año 2013



Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

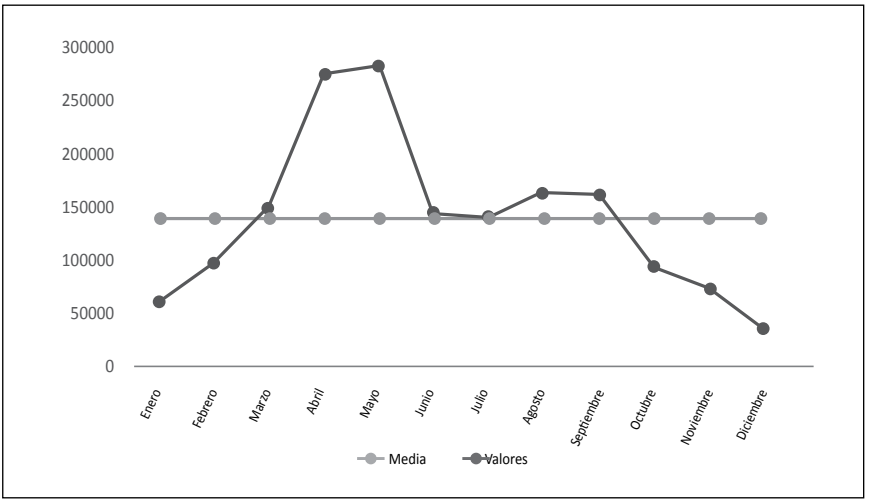
El comportamiento económico de la producción de ostión en 2013, en la oficina de Punta Abreojos se presenta en la tabla 18 y en la figura 14.

Tabla 18. Comportamiento del valor económico de la producción de ostión en la oficina de Punta Abreojos, año 2013

Enero	$ 61,050.00
Febrero	$ 96,052.00
Marzo	$ 149,850.00
Abril	$ 273,800.00
Mayo	$ 281,580.00
Junio	$ 144,855.00
Julio	$ 140,415.00
Agosto	$ 164,100.00
Septiembre	$ 160,950.00
Octubre	$ 94,300.00
Noviembre	$ 74,000.00
Diciembre	$ 36,260.00

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Figura 14. Valor económico registrado en la oficina de Punta Abreojos, año 2013



Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

En 2013, en la oficina de Punta Abreojos, se reportaron $1.677.212 (tabla 18). Un 70% de este total se alcanzó entre los meses de abril y septiembre.

2.6. Oficina de Santa Rosalía

La producción de ostión en la oficina de Santa Rosalía para el año 2013 se muestra en la tabla 19.

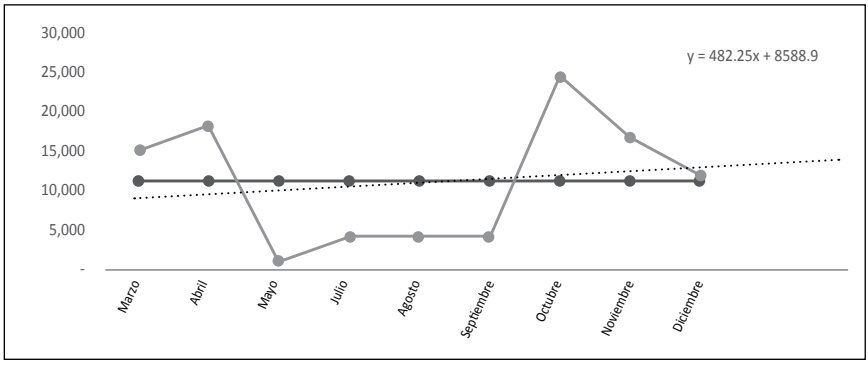
Tabla 19. Producción de ostión, oficina de Santa Rosalía, año 2013

Marzo	15,100
Abril	18,130
Mayo	1,000
Julio	4,000
Agosto	4,000
Septiembre	4,000
Octubre	24,305
Noviembre	16,749
Diciembre	11,717

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Los resultados en la oficina de Santa Rosalía señalan que un 85% de los meses estuvo por encima de la media. Esto permitió establecer una estimación mensual con un resultado positivo (figura 15).

Figura 15. Producción registrada en la oficina de Santa Rosalía, año 2013



Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

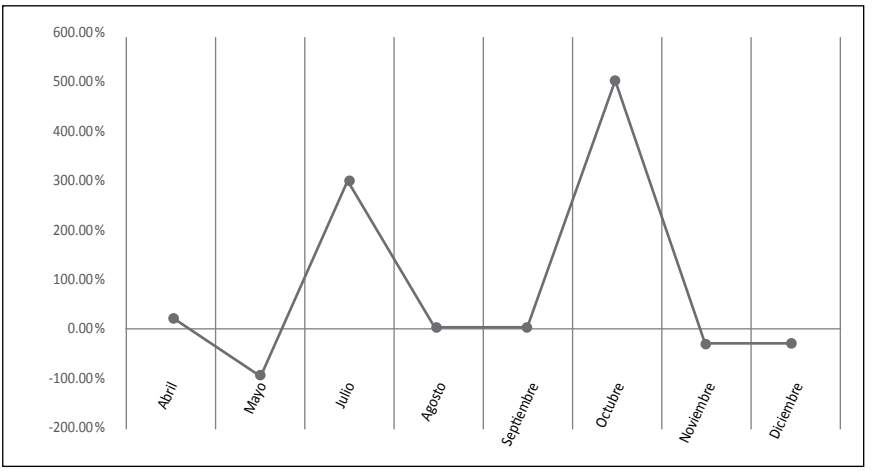
Los resultados del comportamiento de cambio porcentual por mes indican que la producción registrada en la oficina de Santa Rosalía tiene una mayor regularidad. Estos se aprecian en la tabla 20 y en la figura 16.

Tabla 20. Comportamiento de cambio porcentual en la producción registrada en la oficina de Santa Rosalía, año 2013

Marzo	15,100	
Abril	18,130	20.07%
Mayo	1,000	-94.48%
Julio	4,000	300.00%
Agosto	4,000	0.00%
Septiembre	4,000	0.00%
Octubre	24,305	507.63%
Noviembre	16,749	-31.09%
Diciembre	11,717	-30.04%

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Figura 16. Comportamiento de cambio porcentual en la producción en la oficina de Santa Rosalía, año 2013



Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

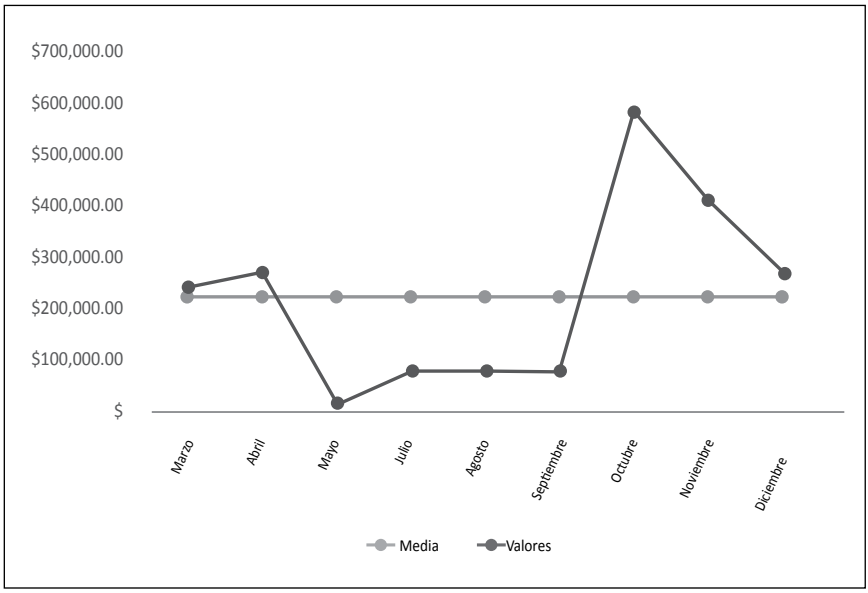
El comportamiento económico de la producción de ostión en 2013, en la oficina de Santa Rosalía, se sintetiza en la tabla 21 y en la figura 17.

Tabla 21. Producción de ostión en la oficina de Santa Rosalía, año 2013

Marzo	$ 246,500.00
Abril	$ 271.950.00
Mayo	$ 20,000.00
Julio	$ 80,000.00
Agosto	$ 80,000.00
Septiembre	$ 80,000.00
Octubre	$ 585,125.00
Noviembre	$ 414,725.00
Diciembre	$ 272,925.00

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Figura 17. Valor económico registrado en la oficina de Santa Rosalía, año 2013



Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

Tabla 22. Producción histórica generada en el período 2009-2013 en las oficinas del estado de BCS

	Bahía Tortugas	Cabo San Lucas	Ciudad Constitución	Guerrero Negro	La Paz	Punta Abejorros	Santa Rosalía	
2009	7,732	82,498	56,000	3,450	213,895	71,802	221,560	
2010	542	40,349	58,655	NR	85,280	110,443	490,523	
2011	5,620	65,872	77,000	10,310	49,157	86,696	255,425	
2012	6,500	22,469	55,000	17,130	74,880	84,690	498,721	
2013	4,405	24,627	91,100	5,350	34,880	54,541	99,001	
TOTAL	24,799	235,815	337,755	36,240	458,092	408,172	1,565,230	3,066,103
%	1%	8%	11%	1%	15%	13%	51%	100%
Media	4,959.80	47,163.00	67,551.00	9,060.00	91,618.40	81,634.40	313,046.00	

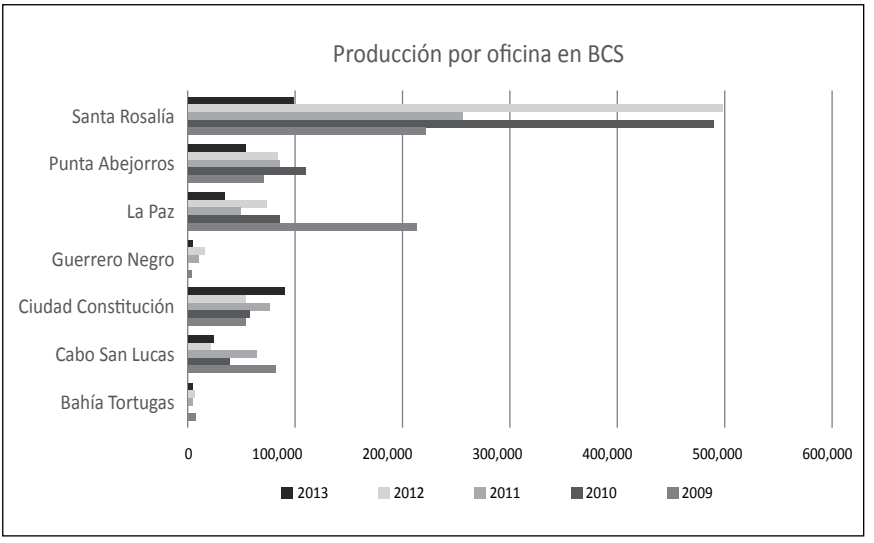
Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

En 2013, en la oficina de Santa Rosalía se reportó un total de $2.051.225 (tabla 21). Un 87% se obtuvo entre los meses de marzo y abril y de octubre a diciembre.

A todo lo identificado mediante el uso de la estadística descriptiva, debe agregarse que la producción de ostión por oficina se calculó de igual forma en los últimos cinco años. Los resultados de este análisis se indican en la tabla 22 y en la figura 18.

En el comparativo se puede observar que, en la evolución del período 2009-2013, la oficina de Santa Rosalía generó la mitad de la producción del estado de BCS, con una media aproximada de 313.046 toneladas anuales de ostión. Por otra parte, la oficina de Ciudad Constitución reportó solo un 11% de la producción de los últimos cinco años, con una media aproximada de 67.551 toneladas anuales de ostión.

Figura 18. Análisis comparativo de la producción histórica generada en el período 2009-2013, en las oficinas del estado de BCS



Fuente: elaboración propia con base en datos de la Subdelegación de Pesca, BCS.

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo generó como principales aportes, el conocimiento de la producción de ostión japonés en el estado de BCS, con el fin de apoyar la generación de una planeación estratégica adecuada,

conforme a los recursos naturales y organizacionales con que se cuenta en los municipios. Desde una perspectiva natural, es posible empezar a planear los programas de comercialización que deberán aplicarse por parte de la iniciativa privada, así como de los organismos públicos inmersos en el tema de la acuicultura en el estado.

En el segmento público, existe un organismo descentralizado de la Sagarpa y de la Conapesca, denominado Sistema Producto Ostión de Baja California Sur. Este organismo puede desarrollar mecanismos de control (indicadores) para medir con claridad la producción que podría ser comercializada en el escenario local y asesorar a los productores sobre los requisitos que deberían cumplir en caso de trasladar su producto al extranjero.

Además, debe mencionarse que, si a partir de estos datos se puede visualizar un esquema empresarial de exportación, es necesario que el productor local refuerce los mecanismos tecnológicos a su disposición, así como sus recursos humanos, logísticos y financieros y que se acerque a instituciones de apoyo, de forma que su experiencia comercial sea fructífera.

REFERENCIAS

Bourne, N. (1979). Pacific oyster *crassostrea gigas* in british columbia and the south pacific islands. En R. Mann (ed.), *Exotic species in mariculture. Proceedings of a symposium on exotic species in mariculture: Case histories of the japanese oyster,* crassostrea gigas *(thunberg), with implications for other fisheries* (pp. 1-53). Cambridge: MIT Press.

Chew, K. (1979). The pacific oyster *crassostrea gigas* in the west coast of the united states. En R. Mann (Ed.), *Exotic species in mariculture. Proceedings of a symposium on exotic species in mariculture: Case histories of the japanese oyster,* crassostrea gigas *(thunberg), with implications for other fisheries* (pp. 54-82). Cambridge: MIT Press.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la investigación* (3a ed.). México D. F.: McGraw-Hill.

Islas Olivares, R. (1975). El ostión japonés *Crassostrea gigas* en Baja California. *Revista Ciencias Marinas*, *2*(1), 58-99.

Islas Olivares, R. (1982). Análisis económico en el cultivo del os-

tión japonés (*Crassostrea gigas*) en Puerto Don Juan, Bahía de Los Ángeles, B. C. *Ciencias Marinas*, *8*(2), 55-68.

Mann, R. (ed.) (1979). *Exotic species in mariculture. Proceedings of a symposium on exotic species in mariculture: Case histories of the japanese oyster,* crassostrea gigas *(thunberg), with implications for other fisheries* (pp. 1-53). Cambridge: MIT Press.

Stickney, R. R. (1979). *Principles of warmwater aquaculture*. Nueva York-Chichester: Wiley.

Los *stakeholders* de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales

Stakeholders of the Hotel Industry: A Classification Based on their Environmental Interests

Os *stakeholders* da indústria hoteleira: uma classificação a partir de seus interesses ambientais

Yessica Victoria Ortiz*
Elva Esther Vargas Martínez**
Rosa María Nava Rogel***
Marcelino Castillo Nechar****

Fecha de recibido: 6 de marzo de 2015
Fecha de aprobado: 25 de septiembre de 2015
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.05

Para citar este artículo: Ortiz, Y. V., Vargas Martínez, E. E., Nava Rogel, R. M. & Castillo Nechar, M. (2016). Los *stakeholders* de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales. *Universidad & Empresa, 18*(30), 97-120. Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.05

* Maestra en Ciencias por el Instituto Politécnico Nacional (México), doctoranda en Estudios Turísticos, Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: yaa260201@hotmail.com

** Doctora en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma del Estado de México. Profesora y coordinadora del Centro de Investigación y Estudios Turísticos (Cietur) de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: elvacolegio@hotmail.com

*** Doctora en Ciencias Económico-Administrativas por la Universidad Autónoma del Estado de México. Profesora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: rosanr02@hotmail.com

**** Doctor en Ciencia Políticas y Sociales por el Centro de investigación en docencia y Humanidades del estado de Morelos (CIDHEM). Profesor del Centro de investigación y estudios turísticos de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México. Correo electrónico: marcanec62@hotmail.com

RESUMEN

Esta investigación tiene como fin clasificar a los *stakeholders* de la industria hotelera que pueden influir en las decisiones organizacionales, en particular, en su responsabilidad ambiental. La clasificación se realiza a partir de los vínculos, los atributos, la preocupación ambiental y la influencia sobre la gestión ambiental de los hoteles. Se utilizó el sistema de Rawlins (2006) y el modelo de atributos y prominencia de Mitchell, Agle y Wood (1997). El estudio posibilita el reconocimiento de los grupos de interés que poseen un alto grado de influencia en materia ambiental, de acuerdo con las características de cada establecimiento hotelero y, una vez establecidos, contribuye a tratar de evitar la ejecución de acciones que puedan agravar la actual crisis ambiental.

Palabras clave: gestión organizacional, grupos de interés, hotelería, intereses ambientales, responsabilidad ambiental, *stakeholders*.

ABSTRACT

The purpose of this research is to classify the *stakeholders* of the hotel industry that, in fact, can influence organizational decisions, in particular, concerning their environmental responsibility. The classification was based on the ties, attributes, environmental concern and influence on the hotel environmental management. The paper uses the Rawlins (2006) system and the attributes and prominence model of Mitchell, Agle y Wood (1997). The study facilitates recognition of *stakeholders* that exert a high level of influence on environmental matters in accordance with the characteristics of each hotel and, thus, once they are established, help to prevent actions that might increase aggravation of the present environmental crisis.

Keywords: Organizational management, interest groups, hotel industry, environmental interests, environmental responsibility, stakeholders.

RESUMO

Esta pesquisa tem como fim classificar aos stakeholders da indústria hoteleira que, em efeito, podem chegar a influir nas decisões organizacionais, em particular, em sua responsabilidade ambiental. A classificação se realiza a partir dos vínculos, os atributos, a preocupação ambiental e a influência sobre a gestão ambiental dos hotéis. O trabalho faz uso do sistema de Rawlins (2006) e do modelo de atributos e prominência de Mitchell, Agle e Wood (1997). O estudo faz possível reconhecer os grupos de interesse que possuem um alto grau de influência em matéria ambiental, de acordo com as características de cada estabelecimento hoteleiro e, desta maneira, uma vez estabelecidos, contribui a tentar evitar a realização de ações que possam agravar a atual crise ambiental.

Palavras-chave: gestão organizacional, grupos de interesse, hotelaria, interesses ambientais, responsabilidade ambiental, stakeholders.

INTRODUCCIÓN

En su función de construir un nuevo orden social, la globalización ha redistribuido privilegios y despojos, riqueza y pobreza, recursos y desposesión, poder e impotencia (Stiglitz, 2002; 2007). También ha puesto en discusión el progreso económico frente a la falta de responsabilidad de las actividades empresariales (Revenga, 2007). Sin embargo, además de buscar el beneficio económico, las empresas actuales buscan aumentar su valor social y ambiental (Fleming, Roberts & Garsten, 2013), al asumir una actuación más ética ante aquellos que comparten su trabajo, consumen sus productos o servicios o les dan cabida en su comunidad.

En este marco de gestión empresarial, los negocios se piensan desde una perspectiva diferente, en la que existe, por un lado, la eficiencia económica y, por el otro, una sólida cooperación social basada en la confianza, las normas y una serie de valores compartidos entre los grupos de interés que configuran la organización (Fassin, 2012; Jensen & Sandström, 2011). Así, el logro de los objetivos y la toma de decisiones se entienden desde la pluralidad de los agentes que la afectan o intervienen en esta y va más allá del contrato jurídico o social existente entre ellos.

Hoy en día, el sistema de relaciones económicas, políticas y sociales permite analizar los vínculos entre la empresa y los agentes, uno de los cuales está encaminado a superar el abuso de las organizaciones y el bienestar particular, para alcanzar un bienestar social y sustentable (Aguinis & Glavas, 2012).

La industria turística es una de las actividades económicas que, durante las últimas décadas, ha tenido un crecimiento significativo (Ioannides & Debbage, 1998), pues las cadenas hoteleras trasnacionales ocupan un lugar determinante tanto en las redes de flujos financieros, tecnológicos y demográficos como en el uso y la apropiación de recursos naturales; por ello, es importante reconocer cómo la teoría de los *stakeholders* puede ayudar a explicar el comportamiento empresarial respecto a las cuestiones ambientales.

Este artículo, que revisa la literatura relativa a los aspectos teóricos (vinculados con los discursos que aborda el trabajo) y a los prácticos (referentes a la industria hotelera), tiene el propósito de identificar a los *stakeholders* de las empresas hoteleras y determinar cómo estos se relacionan con la responsabilidad ambiental de las mismas.

En cuanto a la metodología, se hace un análisis que aplica el modelo de

Rawlins (2006) y define los grupos de interesados en la hotelería. Asimismo, con base en el modelo de atributos y prominencia de Mitchell y otros autores (1997), se identifican los *stakeholders* de las empresas hoteleras de acuerdo con tres atributos esenciales: urgencia, legitimidad y poder. Luego, se categorizan los *stakeholders* según su conocimiento y preocupación por la situación ambiental y aquellos que prestan mayor atención a dicha problemática. Por último, a partir del trabajo realizado, se propone una clasificación de los *stakeholders* asociados con las empresas de hospedaje, a partir de las acciones que ejecutan en favor del ambiente y de la influencia que ejercen sobre la organización y su responsabilidad ambiental.

1. TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS*

El término *stakeholder*[1] comenzó a popularizarse a partir de la década del cincuenta y del sesenta, cuando la empresa otorgó importancia a los agentes que se relacionaban con ella. En un inicio, los *stakeholders* se definieron como "aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir" (González, 2012, p. 74). Más adelante, el término adquirió una definición más clara, al interpretarse como cualquier grupo o individuo que pudiera afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación (Freeman, 2010; Parmar *et al*., 2010; Phillips & Freeman, 2010).

El concepto de *stakeholder* se distingue entre una acepción restringida y otra más amplia. Por una parte, se limita a los grupos o individuos que se relacionan con la organización y, por otra, se concibe como todos los grupos o individuos de los cuales depende la supervivencia empresarial, ya que adoptan un papel de interlocutores válidos que pueden influir en las decisiones y actividades de la compañía, por lo que son considerados como agentes estratégicos capaces de promover la creación de riqueza e impulsar el crecimiento a largo plazo.

Entender la relación entre la organización y sus *stakeholders* ha sido útil para comprender toda una plataforma de aprendizaje, comunicación, compromiso, innovación y mejora en los resultados económicos de la organización. Además, también ha permitido explicar el comportamiento empresarial alrededor de cuestiones sociales, puesto

1 Este término se halla en la memoria que el Stanford Research Institute (SRI) elaboró en 1963 sobre el concepto de empresa.

que se identifican los intereses y las necesidades de los actores involucrados con la organización por medio de los vínculos que se establecen entre empresa e interesado.

Responder a los requerimientos de los grupos de interés no implica complacer todas sus peticiones, sino crear un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo que considere las necesidades para la toma de decisiones de la organización y se utilice como instrumento mediador para la resolución de conflictos y la generación de estrategias (Habermas, 1989).

A partir de un enfoque ético en estas relaciones, surge el reconocimiento de una cierta responsabilidad hacia los otros, de un compromiso con los demás, como una acción en forma de ayuda que es motivada por una solicitud cuyo fin último es lograr el cuidado de los semejantes o de sí mismo (Lawrence & Weber, 2011). Esta postura ética supone una preocupación por la posibilidad de omisión, de no ayudar cuando es posible hacerlo (Frederick, Post & Davis, 1992). Sin embargo, lo que se busca no es solo contener la agresión, la falta de respuesta o de acción cuando habría que hacerlo, sino contribuir a un mejor desempeño moral de la empresa, al desarrollar la cooperación, la compasión y el cuidado en todas las áreas de la misma. Esto puede contribuir a su éxito como negocio (Albizu & Landeta, 2001; Phillips, 2003).

La literatura relativa al comportamiento social de la empresa, en particular el trabajo de Wood (1991), por ejemplo, permite identificar la existencia de criterios vinculados con el rendimiento ambiental de la organización (Ilinitch, Soderstrom & Thomas, 1999). Se considera que la teoría de los grupos de interés también es capaz de explicar —y es necesario que lo haga— el comportamiento empresarial alrededor de las cuestiones ambientales (Orts & Strudler, 2002).

La presión que ejercen los *stakeholders* puede convertirse, de algún modo, en el origen de las respuestas de las empresas (Henriques & Sadorsky, 1999). Es importante para la agenda de investigación identificar quiénes son los *stakeholders* más representativos en materia ambiental para los establecimientos de hospedaje, pues, como mencionan Fineman y Clarke (1996), Rodríguez y Ricart (1997) y Stead y Stead (2000), una vía adecuada de canalizar la presión social hacia la protección ambiental consiste en el análisis de los principales grupos de interés afectados por la empresa.

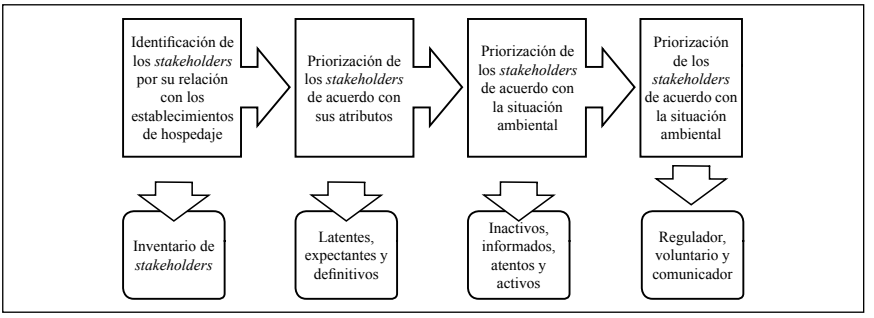
En el campo de la responsabilidad ambiental, se requiere una atención focalizada en la gestión que hace la empresa hacia la conservación de la naturaleza, para visualizar representaciones de racionalidad más amplias para los *stakeholders*. En este proyecto, se busca presentar un enfoque amplio e integral de la ética empresarial y su dimensión ambiental, dentro del marco general de un modelo de *stakeholders*, porque es uno de los mejores esquemas disponibles para entender y articular estas importantes cuestiones.

2. IDENTIFICAR LOS *STAKEHOLDERS*

En la actividad turística, poco se ha trabajado para identificar a los *stakeholders* y su interés en la protección empresarial a la naturaleza. A pesar de esto, los estudios existentes proporcionan diversas perspectivas para hacerlo. Así, en el intento de determinar los *stakeholders* clave para la industria de la hotelería y tratar de gestionarlos, en atención a necesidades e intereses en materia ambiental, se utilizó el modelo sistemático e integral desarrollado por Rawlins (2006). Este modelo consta de cuatro pasos consecutivos que priorizan aquellos *stakeholders* a quienes debieran destinarse los esfuerzos de diálogo y correspondencia para construir la dimensión ambiental de las empresas hoteleras (figura 1):

1. Identificar todos los posibles *stakeholders* por su relación con establecimientos de hospedaje.
2. Priorizar los *stakeholders* de acuerdo con sus atributos.
3. Priorizar los *stakeholders* de acuerdo con la situación ambiental.
4. Priorizar los *stakeholders* de acuerdo con la influencia que ejercen en la gestión ambiental de las empresas.

Figura 1. Modelo de gestión de vínculos con los *stakeholders*



Fuente: elaboración propia con base en Rawlins (2006).

3. IDENTIFICACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS* POR SU RELACIÓN CON LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

El citado modelo plantea la existencia de cuatro tipos de vínculos que identifican las relaciones de las partes interesadas con una organización. Estos son: *1)* de apoyo o posibilitadores; *2)* funcionales; *3)* normativos, y *4)* difusos.

Los vínculos de apoyo o posibilitadores permiten identificar a los *stakeholders* que tienen control o autoridad sobre la organización y proveen recursos financieros u otorgan permisos para que los hoteles puedan operar. Si la relación se complica, es posible que estos apoyos queden limitados, lo que dejaría a la empresa en imposibilidad de maniobrar. Si, por lo contrario, es fluida, completa y veraz, se contribuye a crear un nexo eficiente para el proceso de toma de decisiones.

Los vínculos funcionales son esenciales para la operación de la empresa hotelera. Puesto que los destinos turísticos son pensados como un clúster y están integrados por elementos abastecedores (*inputs*) y elementos que salen de la actividad (*outputs*), en los hoteles se organizan cadenas productivas de diversa naturaleza (Vargas, López & Cervantes, 2014). Los vínculos funcionales que se ejercen con la organización se dividen entre las funciones de entrada —que proporcionan la mano de obra para crear u ofrecer un producto o servicio— y las de salida —que sirven para el consumo o comercialización del mismo—.

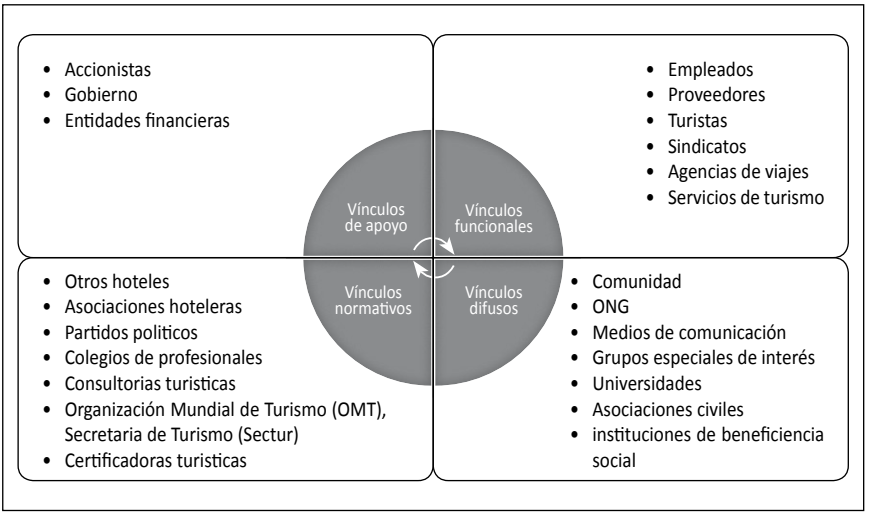
Los vínculos normativos pueden generarse por dos vías: la reguladora y la voluntaria. Los *stakeholders* de este tipo inciden directamente en la estandarización de las actividades de la organización, representados por algunas instituciones gubernamentales o asociaciones con actividades similares. Las relaciones se establecen de acuerdo con acciones, propósitos o problemas de carácter común como la promoción turística, la capacitación, la calidad en el servicio o la responsabilidad social. Estas pueden llegar a permitir la realización de análisis comparativos, así como de asesorías o certificaciones.

Los vínculos difusos incluyen todos aquellos *stakeholders* con los que no se tiene una constante interacción como la comunidad, las ONG o las organizaciones civiles y pueden revalorizarse en tiempos de conflicto o crisis. Ante los problemas sociales y ambientales que enfrentan los destinos turísticos, por ejemplo, por la presencia de grandes cadenas hoteleras, las relaciones se tornan proble-

máticas. En estos casos, es factible establecer vínculos con medios de comunicación, grupos ambientalistas o comunidades indígenas para tratar de resolver los conflictos y beneficiarse entre sí.

Una empresa hotelera está inmersa en un sistema en constante correspondencia con la comunidad en la que desarrolla sus actividades. Por ello, el vínculo que surge entre ambas provoca que estas pasen a ser miembros activos de la sociedad y deban estar atentas a cumplir con las demandas de la población y a generar una conexión cada vez más fortalecida y consolidada (figura 2).

Figura 2. Vínculos de las empresas hoteleras con los *stakeholders*



Fuente: elaboración propia.

En la teoría ética, entra en acción el diálogo entre las partes para la búsqueda de consensos acerca de las normas y los procedimientos empresariales que puedan responder a intereses "universalizables"[2] que guíen la dirección empresarial (González, 2012).

Por medio del diálogo se da a conocer cuáles son los intereses de cada *stakeholder* y de la propia organi-

2 Son los intereses que pueden compartirse por todos los *stakeholders* afectados por la estrategia empresarial.

zación. Además de tener intereses a corto plazo, como la obtención de recursos financieros, las empresas tienen objetivos de largo plazo, encaminados a su permanencia en el mercado. Para satisfacer dichos intereses, surgen diversas relaciones de la empresa con sus *stakeholders*, entre las que sobresale aquella con el trabajador, ya que existe una codependencia de intereses. Al impulsar puestos de trabajo, los empresarios hacen necesaria la inclusión de empleados a la organización para el desarrollo de las actividades empresariales y, de este modo, los empleados esperan obtener una retribución económica por las acciones realizadas.

Para categorizar los *stakeholders* por su relación con la empresa hotelera, no solo es necesario satisfacer el interés particular o grupal con la actividad empresarial, sino que debe considerarse al actor o grupo de actores como un interlocutor válido, como una instancia que influye en los actos de la organización, de acuerdo con la función que este desempeña en cada momento. El diálogo con los *stakeholders* puede clasificarse en cuatro grupos (Raufflet, Lozano & De la Torre, 2012):

1. *Stakeholder* comunicacional: los participantes en el diálogo aceptan que no utilizarán sus recursos a manera de manipulación, sino de obligación y derechos.
2. *Stakeholder* inclusivo: incluye a todos los *stakeholders* potenciales, presentes y futuros, para participar en los diálogos. Se estipula que ningún *stakeholder* puede ser excluido de la participación.
3. *Stakeholder* participativo: se estipula que los *stakeholders* deben desarrollar el diálogo en condiciones de igualdad de oportunidades, de participación y en consideración de las posibilidades de intervención de los actores en los intereses en juego.
4. *Stakeholder* relacional: todos los intereses deben ser considerados por igual y estar abiertos a revisión basada en razones. Por este motivo, ningún interés debe ser pensado como definitivo y libre de crítica.

Como se observa, el criterio del diálogo es clave para una buena gestión de los grupos de interés, debido al valor instrumental que posee y que representa un enfoque ético-normativo para la empresa.

4. PRIORIZACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS* DE ACUERDO CON SUS ATRIBUTOS

Mitchell, Agle, Chrisman y Spence (2011) aseguran que dentro de la literatura de la teoría de los *stakeholders* no se encuentran atributos específicos que orienten de manera

fiable una categorización de las partes interesadas (Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999). Después de una amplia revisión, estos autores determinan tres atributos que contribuyen a su identificación: urgencia, legitimidad y poder. Los investigadores señalan que, sobre la base de la posesión de uno, dos o tres de ellos, es posible definir el campo de los interesados.

Se dice que los *stakeholders* tienen urgencia cuando sus demandas requieren una atención inmediata y son críticas. La urgencia, por sí misma, no puede determinar la jerarquía de un *stakeholder*, pero no debe ser ignorada, puesto que suele atraer la atención de otras partes del clúster.

La legitimidad, en términos generales, se refiere a la opinión generalizada de los integrantes de un sistema social en donde las acciones de personas u organizaciones son deseables, apropiadas y acordes con las normas, los valores, las creencias y las definiciones propias de dicho sistema social. Ledingham (2009) menciona que, para que un *stakeholder* sea legítimo, debe establecerse un vínculo. Así, de una gestión adecuada de los vínculos, con fundamento en intereses y metas compartidos, también resulta una administración adecuada de *stakeholders*.

Frooman (1999) se centra en el concepto de poder como un componente estructural de la relación entre las empresas y los grupos de interés. Este autor se apoya en la teoría de dependencia de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978). Indica que los *stakeholders* se han convertido en controladores de recursos de la organización, a causa del poder de influencia que desarrollan sobre ellas, por lo que las compañías muestran cierto interés por identificar las estrategias más aptas para aproximarse a las expectativas de sus *stakeholders*.

Es importante resaltar que el poder es tal vez más difícil de definir que de reconocer. Los *stakeholders* lo tienen cuando inciden en las decisiones organizacionales, cuando exigen a una organización hacer algo que, sin la presencia de este requerimiento, ella no hubiera hecho por su cuenta. Mintzberg (1983) describe el poder como la capacidad para persuadir en el logro de los resultados organizacionales. Los *stakeholders* lo utilizan para influir en el comportamiento de quienes están en capacidad de contribuir a la consecución de ese logro y también para tratar de satisfacer sus necesidades e intereses en cuanto a la compañía.

La parte más importante dentro de esta postura es que no todos los *stakeholders* buscan cumplir las mis-

mas metas ni obtener los mismos beneficios. En algunos casos, existen intereses contradictorios, los cuales, en no pocas ocasiones, generan conflictos entre los *stakeholders* y la empresa (Azzone, Brophy, Noci, Welford & Young, 1997; Grafé Buckens & Hinton, 1998; Johnson, 1998).

Según el modelo de atributos y prominencia, elaborado por Mitchell y otros autores (1997), los *stakeholders* que poseen uno solo de los atributos tienen poca prominencia y deben ser considerados como latentes; aquellos que posean dos atributos tienen prominencia media y deben ser considerados como expectantes y quienes tienen los tres atributos obtienen gran prominencia y deben ser considerados como definitivos.

La presencia de uno de los atributos anteriores o la combinación de estos origina una subcategoría identificada por Mitchell y otros autores (1997) y se describe en la tabla 1.

Se considera que los *stakeholders* que no ostenten alguno de los tres atributos no son, en realidad, *stakeholders* legítimos.

Tabla 1. Descripción de atributos de los *stakeholders*

Categoría	Atributo	Denominación	Definición
Latentes (poseen un atributo)	Poder	Inactivos	Poseen poder, pero no exigencia o un vínculo legítimo con el hotel, lo que les impide hacer valer su poderío. Están dispuestos a adquirir un segundo atributo para imponer su voluntad. Un ejemplo de esta categoría son los grupos con poder coercitivo o económico, también los que constituyen agentes amenazantes (p. ej., la prensa).
	Legitimidad	Discrecionales	Su relación con la organización se mueve en un ámbito filantrópico. Dado que no cuentan con poder ni demandas urgentes para satisfacer, solo mantienen una relación legítima con el hotel. En esta categoría caben las fundaciones, las escuelas o los grupos de ayuda social.
	Urgencia	Demandantes	La relación entre los *stakeholders* demandantes y la organización surge a raíz de una demanda por parte del *stakeholder*; sin embargo, dicho grupo en esta clasificación no necesariamente tiene la fuerza suficiente o el reconocimiento social para que su demanda sea atendida.

Continúa

Categoría	Atributo	Denominación	Definición
Expectantes (poseen dos atributos)	Poder y legitimidad	Dominantes	Debido a la legitimidad y poder que poseen estos *stakeholders*, al manifestar sus intereses, expectativas y demandas, la organización las considera importantes; no obstante, al carecer de urgencia, su atención no suele ser inmediata.
	Poder y urgencia	Peligrosos	Su relación con la organización puede ser coercitiva, debido a que puede ser impuesta con el uso del poder o de la fuerza. Al carecer de legitimidad, no tienen la facultad de exigir a la organización un determinado comportamiento.
	Legitimidad y urgencia	Dependientes	Al carecer de poder, dependen de otros grupos de interés internos o externos para lograr que sus demandas sean atendidas por el hotel. En este caso se puede encontrar la comunidad, debido a que, en ocasiones, ella debe recurrir a instancias gubernamentales para que sus demandas sean atendidas.
Definitivos (poseen tres atributos)	Poder, legitimidad y urgencia	Prioritarios	Dentro de este grupo se encuentran los *stakeholders* más representativos para la organización. Tienen un alto impacto en las decisiones de la empresa y sus demandas son las primeras en ser atendidas.

Fuente: elaboración propia con base en Mitchell y otros autores (1997).

La identificación de *stakeholders* según sus atributos puede ser cambiante, pues nunca tienen un comportamiento estático. Aunque la clasificación anterior muestra un comportamiento constante, este puede transformarse para cada hotel y en períodos indefinidos.

5. IDENTIFICACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS* DE ACUERDO CON LA SITUACIÓN AMBIENTAL

La preocupación de ciertos grupos por mejorar los problemas ambientales está asociada con una gran cantidad de aspectos y enfoques. Desde el campo sociológico, se enfatiza en los movimientos ecológicos, los riesgos tecnológicos o las políticas ambientales; la Psicología, por su parte, se orienta a las actitudes, los valores y las conductas de grupos o individuos para enfrentar esta problemática.

Frente al crecimiento turístico y al desarrollo de nuevos destinos, también surge el interés por una nueva conciencia ambiental de los consumidores y su atención al cuidado de la naturaleza. Se preservan paisajes y ecosistemas que son vistos como

atractivos naturales, tras un proceso de valorización social que refleja la tendencia y el gusto particular de ciertos sectores de la sociedad (Kuper, 2009).

La demanda social por la solución a problemas ambientales tiene que ver con la magnitud de la molestia generada, por el daño que provoca y por el potencial peligro que representa para la comunidad. Asimismo, se argumenta que el incremento en la destrucción de la naturaleza no es lo que explica la emergencia de la conciencia ambiental de los individuos, puesto que, para que la sociedad demuestre preocupación, intervienen factores culturales, sociales y políticos. Ante la enorme cantidad de cambios en la vida pública, los intereses y las demandas por el ambiente se van modificando y aparecen nuevos tópicos.

Lezama (2004) alude al proceso por el cual se construyen las demandas ambientales. Hannigan (1997), por su parte, identifica tres condiciones: el montaje del problema, la presentación y la discusión o el debate de las demandas. El montaje equivale a la valoración e identificación de aquellos agentes responsables de tomar medidas correctivas para la solución de un problema ambiental. Generalmente se ubica entre las personas que tienen conocimiento y habilidades para comprenderlos y resolverlos de una manera más efectiva. En cuanto a la presentación, se pueden reconocer aquellos grupos que atraen la atención a partir de una manifestación original y entendible de la situación ambiental que se vive. Por último, la discusión o el debate de las demandas se sustenta en el hecho de que los problemas ambientales también representan problemáticas sociales que agravian a las personas; por ello, se buscan agentes que puedan presionar a las organizaciones, instituciones o entidades responsables, para generar un cambio.

Para complementar lo anterior, Lezama (2004) considera otro planteamiento que clasifica el proceso de las demandas ambientales en tres partes: las demandas mismas, aquellos quienes las plantean y su proceso de diseño (Best, 1987). Desde esta perspectiva, se reconoce la manera en la que los problemas ambientales son llevados a la atención pública y el grado de compromiso que las personas tienen con estos. Las propias demandas representan las quejas o molestias planteadas por un grupo y cómo son presentadas para persuadir a su audiencia. Respecto a quienes las plantean, se trata de la identificación de personas facultadas para hablar, como científicos, políticos, académicos y autoridades con enten-

dimiento del tema. El diseño de demandas alude a los grupos que legitiman la situación ambiental que se vive y argumentan su existencia, como lo hacen los medios de comunicación.

En este marco de consideraciones, el grado de interés por el cuidado de la naturaleza se asocia con el conocimiento de la problemática ambiental. En esto existe un abismo entre lo conocido y la realidad: una sociedad ignorante de la problemática ambiental, ¿está condenada a sufrir las consecuencias de dicha crisis? Hajer (1995) manifiesta que la parte política desempeña un papel determinante en esta situación, una política que no solo sea creada como mecanismo para encontrar soluciones a problemas ambientales preconcebidos, sino también como una forma práctica para que la sociedad pueda resolver los problemas sociales resultantes.

MacNaghten y Urry (2001) afirman que el interés por la protección del ambiente no suele tener la misma intensidad en todas las esferas sociales. La población más afectada por los daños ambientales no lucha con la misma intensidad que aquella en la que las normas de salud, seguridad y bienestar están más consolidadas. Además, se puede afirmar que el grado de conciencia ambiental y la protesta no están siempre relacionados, debido a los cambios en las prácticas sociales que originan distintas actitudes y preocupaciones por la naturaleza.

Desde la perspectiva de Hallahan (2001), los *stakeholders* pueden categorizarse por su grado de conocimiento ambiental, del problema o de su causa y también por su grado de implicación. De esto último depende el interés, la preocupación y la presión que puedan ejercer sobre determinadas entidades (tabla 2).

Tabla 2. Jerarquización de los *stakeholders* de acuerdo con la situación ambiental

Categorización	Características
Inactivos	Dentro de esta categoría se encuentran los *stakeholders* con escaso conocimiento y poca implicación en la problemática ambiental. El tema ambiental es un aspecto que no interviene en las decisiones que se toman en relación con su vida.
Atentos	Este tipo de *stakeholders* tiene escaso conocimiento de la problemática ambiental; sin embargo, reconoce que existe el problema y, en consecuencia, se mantiene atento.
Informados	Constituyen los grupos que tiene bastante conocimiento de la problemática ambiental; no obstante, mantienen poca implicación en cuanto a la organización. La relación entre ambos puede presentarse de manera voluntaria, en beneficio de uno o de otro.

Continúa

Categorización	Características
Activos	Este grupo de *stakeholders* es el que puede tener un mayor impacto en temas ambientales, debido a que hay bastante conocimiento e implicación en la problemática ambiental. Los grupos más fuertes en esta categoría suelen ser las autoridades gubernamentales y los ambientalistas o defensores sociales, ya que tienen mayor influencia para provocar un cambio.

Fuente: elaboración propia con base en Hallahan (2001).

6. IDENTIFICACIÓN DE LOS *STAKEHOLDERS* DE ACUERDO CON SU INFLUENCIA EN LA RESPONSABILIDAD AMBIENTAL DE LOS HOTELES

Durante los últimos años, la degradación ambiental ha generado un interés manifiesto por el cuidado y la protección de la naturaleza. La presión que ejercen los *stakeholders* sobre las empresas puede convertirse en el origen de respuestas ambientales (Henriques & Sadorsky, 1999). De este modo, identificar quiénes son los grupos más representativos constituye una importante gestión que deriva en un comportamiento empresarial más responsable (Gilbert, Stead & Ivancevich, 1999; Henriques & Sadorsky, 1999; Rodríguez & Ricart, 1997).

Entre los múltiples intentos de clasificar estas partes se encuentra el de Baro (2011). Este autor señala la existencia de diversos mecanismos[3], entre los cuales el grado de influencia que ejerce sobre la organización es uno de los más relevantes. Ante el ejercicio de esta presión y su respuesta, los grupos pueden disminuir, retrasar, suspender o anular sus relaciones con la empresa y desencadenar un enfrentamiento con la misma, al desplegar su poder o buscar

3 Algunos estudios mencionan a un primer grupo que enfatiza el rol de los *stakeholders* externos en la valoración del rendimiento y el riesgo ambiental (Henriques & Sadorsky, 1996, Klassen & Vachon, 2003, Sharma & Henriques, 2005). Otros autores, como Azzone, Brophy, Noci, Welford y Young, 1997, Tilt (1997) y Thomas (1992), buscan demostrar la importancia de los grupos de interés para que las organizaciones incluyan en sus actividades programas de comunicación e información ambiental. Agle, Mitchell y Sonnenfeld (1999), Buysse y Verbeke (2003), Céspedes, De Burgos y Álvarez (2003) y Fernández y Nieto (2002) identifican a los *stakeholders* más relevantes en relación con las estrategias ambientales de la organización. Paralelamente, se consideran los impactos ambientales que surgen de la actividad de la empresa hacia determinados *stakeholders*, lo cual es visto por numerosos autores como un factor clave para la supervivencia de la misma (Berry & Rondinelli, 1998; Fineman & Clarke, 1996; Rodríguez & Ricart, 1997; Stead & Stead, 2000; Welford & Gouldson, 1993). Delmas y Toffel (2004), Collins y Usher (2004), Handfield, Sroufe y Walton (2005) y Polonsky, Rosenberger y Ottman (1998) enfocan sus estudios a la cooperación entre empresa y los *stakeholders* para el cuidado ambiental.

aliados que puedan ejercerlo (Hill & Jones, 1992).

En este caso, la definición que se ha hecho de los *stakeholders* como aquellos grupos o individuos que tienen un interés en las acciones de la organización y son capaces de influir en ella recobra sentido. En los últimos años, las empresas hoteleras han adoptado ciertos comportamientos a favor del ambiente, a causa de la influencia de sus *stakeholders*. De acuerdo con la teoría de las partes interesadas y la literatura ambiental, los grupos de interés pueden expresar su voluntad e influir en la gestión de los hoteles por medio de la presión directa o por la transmisión de información. Se identifican tres grupos: *1)* los interesados reguladores; *2)* los voluntarios, y *3)* los comunicadores.

Los *stakeholders* reguladores serán capaces de convencer a los hoteles para implementar la gestión ambiental, normalizar sus procesos de operación e incluir tecnologías ambientales. Existen reguladores externos e internos. Los primeros influyen para que las empresas hoteleras se integren a un marco regulador de protección ambiental que todos los hoteles deberían cumplir (Gobierno, autoridades ambientales, grupos ambientalistas, comités verdes y competidores de las mismas empresas). Los segundos impactan en la adopción de la gestión ambiental en el hotel mediante una influencia directa (clientes, empleados, proveedores y accionistas).

El Gobierno suele exigir a los hoteles el cumplimiento de requisitos ambientales legales desde el momento de su construcción y durante el desarrollo de sus actividades y hace inspecciones para verificar su responsabilidad ambiental, por lo que los hoteles asumen la gestión ambiental para mantenerse blindados contra inspecciones, multas y sanciones (Vargas, Zizumbo, Viesca & Del Carmen Serrano, 2011). Las organizaciones internacionales, las asociaciones hoteleras y los grupos ambientalistas son fuente de importantes sistemas de gestión ambiental y certificaciones de los hoteles, así como los competidores que obligan a sus rivales a mantener un liderazgo ambiental dentro del sector turístico (Barret, 2002).

En materia ambiental, los grupos que mayor presión ejercen sobre las empresas hoteleras son los clientes y los operadores de turismo. La influencia surge por el tipo de actividades que realiza el huésped durante su estancia y el contacto que establece con los recursos naturales. A esto se suma el hecho de que los clientes responden positivamente a

la selección de un hotel que muestre cuidado por el ambiente por medio de la reservación del servicio (Álvarez, De Burgos & Céspedes, 2001; Llul, 2001). También puede sentirse satisfecho por las acciones de gestión ambiental que observe durante su estancia, como prácticas de ahorro de agua y energía.

En ocasiones, los accionistas, como uno de los *stakeholders* de los hoteles, son los más interesados en un adecuado manejo ambiental por parte de la organización, a causa de los beneficios que pueden obtener al mostrar un comportamiento verde (Miller & Szekely, 1995). La importancia de integrar la gestión ambiental a la estructura organizacional de los hoteles se percibe en tres sentidos por parte de los directivos: como una posibilidad de que la empresa sea más rentable, de que mejore su imagen corporativa y de que trate de incidir, con sus acciones, en la estructura del sector turístico, a fin de ganar poder y posicionamiento en el mercado (Dief & Font, 2010; Vargas et al., 2011).

Los empleados representan un importante elemento dentro de la operación del servicio turístico y, por lo tanto, pueden ejercer una fuerte influencia en el ejercicio de la política ambiental. En hoteles en donde se opera con buenos desempeños en esta materia, los empleados perciben a la empresa como una compañía reconocida, que mantiene buena imagen ante sus clientes y que cuenta con valores y respeto por la naturaleza. Por este motivo, suelen sentirse orgullosos de trabajar en ella (Vargas et al., 2011).

Los grupos de proveedores pueden presionar a un hotel si este no cumple con los estándares de calidad y el adecuado y esperado uso racional de los productos. Si el proveedor ve amenazada su reputación, puede sustituirlo por otro cliente.

Dentro de los grupos voluntarios se encuentra la comunidad. Esta puede movilizar a la opinión pública sobre el comportamiento de los hoteles. Las protestas de los residentes sobre contaminación por parte de estas organizaciones, en diversos destinos turísticos, es una de las más importantes razones para que los establecimientos mejoren su actuación.

En la última categoría están los medios de comunicación (la prensa, la televisión, la radio y las redes sociales). El público está cada vez más informado sobre la crisis ambiental por estos medios, de modo que, casi de inmediato, puede obtener el reporte de las catástrofes ambientales que suceden en ciertos destinos turísticos y si estas son atribuibles a

empresas hoteleras. Así, su influencia se deriva, en particular, de la información que ofrecen en relación con las empresas (Henriques & Sadorsky, 1999).

7. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN HOTELERA

Las empresas pueden atender las demandas de los *stakeholders* por dos razones: *1)* por el valor intrínseco (enfoque normativo), de manera que asumirlas supone legitimar su actuación frente a la sociedad, y *2)* puesto que puede mejorar la rentabilidad de la empresa (enfoque instrumental) (Donaldson & Preston, 1995).

Existen algunas acciones que los hoteles adoptan para ser "ambientalmente responsables". La adopción de prácticas ambientales es una acción que busca reducir el impacto negativo que causan los procesos productivos, por medio de modificaciones efectivas en la organización de los mismos y en las actividades que los componen.

Las empresas hoteleras se apoyan en diversos procesos para minimizar los impactos de sus actividades sobre la naturaleza. Algunas lo hacen con la adopción de sistemas de gestión ambiental, otras buscan obtener diversas certificaciones en esta materia y algunas incorporan la idea del consumo responsable dentro de sus acciones prioritarias. De la adopción de estrategias ambientales surge la última clasificación de los *stakeholders* involucrados con los establecimientos de hospedaje.

A manera de conclusión, se puede decir que los clientes, el Gobierno y los operadores turísticos son los *stakeholders* que ejercen mayor presión sobre los hoteles para que desarrollen sus prácticas con una visión de responsabilidad ambiental. Como ya se ha indicado, en ocasiones, son los propios directivos de las empresas quienes suelen anticiparse a las demandas que estos *stakeholders* podrían hacer a la organización.

Es fundamental tener en cuenta que las empresas actúan de modos distintos. Algunas se resisten al cambio, mientas otras procuran adaptarse a las necesidades del mercado e integrar estrategias ambientales que les faciliten una mejor relación con sus grupos de interés. Por esto, los resultados que se obtienen también son diferentes, ya que, en algunos casos, se busca el cambio de manera voluntaria y, en otros, por la presión de los *stakeholders*.

CONCLUSIONES

En este trabajo se hizo un análisis aplicativo del modelo de Rawlins (2006) a la hotelería y la responsa-

bilidad ambiental. Cabe recordar que, hoy en día, es esencial que las empresas conozcan y se relacionen con sus *stakeholders*, debido a que ellos pueden afectar negativa o positivamente los procesos de la organización.

La participación de los *stakeholders* constituye un aspecto novedoso que otorga grandes ventajas para las organizaciones. Luego de identificarlos con claridad, la organización debe conocer cuáles son sus necesidades, expectativas y demandas, con el fin de atender estos aspectos en sus procesos decisorios.

En cuanto a la actividad turística —en particular, al sector hotelero—, el establecimiento de los *stakeholders* para analizar la situación ambiental que los rodea es determinante. Como se observó en este trabajo, existe una serie de factores que puede dar una mayor relevancia a determinado *stakeholders* respecto a otro.

Al conocer a los *stakeholders* que podrían ejercer una mayor presión sobre los hoteles, estos pueden propiciar un acercamiento a tales grupos, con la finalidad de conocer sus demandas y considerarlas durante la toma de decisiones. Esto puede ser determinante para la permanencia de un hotel en el mercado competitivo; sin embargo, las empresas no deben pretender un trabajo conjunto con sus *stakeholders* solo para mantenerse en el mercado, sino para favorecer la protección del ambiente.

Para efectos de esta investigación, se hizo un análisis exclusivo de los *stakeholders* de las empresas de hospedaje enfocados en un ámbito ambiental; no obstante, para futuras investigaciones, es posible estudiar a los otros prestadores de servicios turísticos, como los restaurantes y los centros de entretenimiento, entre otros, para reconocer las diversas necesidades del sector turístico en materia de protección ambiental.

REFERENCIAS

Agle, B. R., Mitchell, R. K. & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, *42*(5), 507-525.

Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, *38*(4), 932-968.

Albizu, E. & Landeta, J. (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Álvarez, M. J., De Burgos, J. & Céspedes, J. J. (2001). Un análisis exploratorio de las estrategias medioambientales y el contexto organizativo de los hoteles españoles. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 8, 5-32.

Azzone, G., Brophy, M., Noci, G., Welford, R. & Young, W. (1997). A stakeholders' view of environmental reporting. *Long range planning*, *30*(5), 699-709.

Baro, M. (2011). Jerarquización de *stakeholders* para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones Sociales*, 9, 135-162.

Barrett, S. (2002). The strategy of treaty negotiation: "broad but shallow" versus "narrow but deep". En *Economic Theory for the Environment: Essays in Honour of Karl-Göran Mäler* (pp. 26-40). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Berry, M. A. & Rondinelli, D. A. (1998). Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. *The Academy of Management Executive*, *12*(2), 38-50.

Best, J. (1987). Rhetoric in claims-making. *Social Problems*, *34*(2), 101-121.

Buysse, K. & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, *24*(5), 453-470.

Céspedes Lorente, J., De Burgos-Jiménez, J. & Álvarez-Gil, M. J. (2003). Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the spanish hotel industry. *Scandinavian Journal of Management*, *19*(3), 333-358.

Collins, L. & Usher, S. (2004). Project pascalea-public and stakeholder consultation in developing high-profile corporate environmental strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *11*(2), 95-102.

Delmas, M. & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: An institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, *13*(4), 209-222.

Dief, M. E. & Font, X. (2010). The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behaviour. *Journal of Sustainable Tourism*, *18*(2), 157-174.

Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, *20*(1), 65-91.

Fassin, Y. (2012). Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*, *109*(1), 83-96.

Fernández, R. & Nieto, M. (2002). *Atributos medioambientales de los stakeholders: un análisis em-*

pírico de la industria manufacturera española. Conferencia presentada en el XVI Congreso nacional, XII Congreso hispano francés: La empresa intangible. Alicante, España.

Fineman, S. & Clarke, K. (1996). Green stakeholders: industry interpretations and response. *Journal of Management Studies*, *33*(6), 715-730.

Fleming, P., Roberts, J. & Garsten, C. (2013). In search of corporate social responsibility: Introduction to special issue. *Organization*, *20*(3), 337-348.

Frederick, W. C., Post, J. E. & Davis, K. (1992). *Business and society: corporate strategy, public policy, ethics.* Nueva York: McGraw-Hill.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: University Press.

Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, *24*(2), 191-205.

Gilbert, J. A., Stead, B. A. & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, *21*(1), 61-76.

González Esteban, E. (2012). *El modelo de empresa plural desde el enfoque de los* skateholders. Recuperado de http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/68302/55510.pdf?sequence=1

Grafé Buckens, A. & Hinton, A.-F. (1998). Engaging the *stakeholders* corporate views and current trends. *Business Strategy and the Environment*, *7*(3), 124-133.

Habermas, J. (1989). *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra.

Hajer, M. A. (1995). *The politics of environmental discourse: Ecological modernization and the policy process*. Oxford: Oxford University Press.

Hallahan, K. (2001). Inactive publics: The forgotten publics in public relations. *Public Relations Review*, *26*(4), 499-515.

Handfield, R., Sroufe, R. & Walton, S. (2005). Integrating environmental management and supply chain strategies. *Business Strategy and the Environment*, *14*(1), 1-19.

Hannigan, J. A. (1997). *Environmental sociology: A social constructionist perspective*. Londres-Nueva York: Routledge.

Henriques, I. & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, *42*(1), 87-99.

Hill, C. W. & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency theory. *Journal of management studies*, *29*(2), 131-154.

Ilinitch, A. Y., Soderstrom, N. S. & Thomas, T. E. (1999). Measuring corporate environmental performance. *Journal of accounting and public policy*, *17*(4), 383-408.

Ioannides, D. & Debbage, K. G. (1998). *The economic geography of the tourist industry: A supply-side analysis*. Londres: Routledge.

Jensen, T. & Sandström, J. (2011). Stakeholder Theory and Globalization: The challenges of power and responsibility. *Organization Studies*, *32*(4), 473-488.

Johnson, D. B. (1998). Green Businesses: Perspectives from management and business ethics. *Society y Natural Resources*, *11*(3), 259-266.

Klassen, R. D. & Vachon, S. (2003). Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment. *Production and Operations Management*, *12*(3), 336-352.

Kuper D. (2009). Turismo y preservación ambiental: el desarrollo turístico de Península Valdés, Provincia del Chubut. *Pasos*, *7*(1), 85-97.

Lawrence, A. T. & Weber, J. (2011). *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*. 13a ed. Nueva York: McGraw-Hill Irwin.

Ledingham, J. A. (2009). A chronology of organization-*stakeholder* relationships with recommendations concerning practitioner adoption of the relational perspective. *Journal of Promotion Management*, *14*(3-4), 243-262.

Lezama, J. L. (2004). *La construcción social y política del medio ambiente*. México: El Colegio de México.

Llul Gilet, A. (2001). *Contabilidad medioambiental y desarrollo sostenible en el sector turístico*. (Tesis doctoral inédita). Universitat de les Illes Balears, Palma, España.

MacNaghten, P. & Urry, J. (2001). Introduction. En P. Macnaghten & J. Urry (eds.), *Bodies of Nature* (pp. 1-11). Londres: SAGE.

Miller, J. & Szekely, F. (1995). What is "green"? *Environmental Impact Assessment Review*, *15*(5), 401-420.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations*. Vol. 142. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853-886.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., Chrisman, J. J. & Spence, L. J. (2011). Toward a theory of stakeholder salience in family firms. *Business Ethics Quarterly*, *21*(2), 235-255.

Orts, E. W. & Strudler, A. (2002). The Ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, *12*(2), 215-233.

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L. & De Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, *4*(1), 403-445.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Nueva York: Harper y Row.

Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Phillips, R. & Freeman, R. E. (eds.). (2010). *Stakeholders*. Cheltenham: Edward Elgar.

Polonsky, M. J., Rosenberger III, P. J. & Ottman, J. (1998). Developing green products: Learning from stakeholders. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *10*(1), 22-43.

Raufflet, E., Lozano, J. F., Barrera, E. & De la Torre, C. G. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. México D. F.: Pearson.

Rawlins, B. L. (2006). *Prioritizing Stakeholders for Public Relations*. Recuperado de http://painepublishing.com/wp-content/uploads/2014/03/prioritizing-stakeholders-Rawlins.pdf

Revenga, A. (2007). Francis Fukujama: confianza y progreso en el fin de la historia. En R. Alcoberro (coord.). *Ética, economía y empresa* (pp. 191-200). Barcelona: Gedisa.

Rodríguez, M. Á. & Ricart, J. E. (1997). Estrategia medioambiental: principales factores y fuerzas medioambientales. *Harvard Deusto Business Review*, 78, 56-73.

Sharma, S. & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the canadian forest products industry. *Strategic Management Journal*, *26*(2), 159-180.

Stead, J. G. & Stead, E. (2000). Eco-Enterprise strategy: Standing for sustainability. *Journal of Business Ethics*, *24*(4), 313-329.

Stiglitz, J. E. (2002). *Globalization and its discontents*. Nueva York: W. W. Norton.

Stiglitz, J. E. (2007). *Making globalization work*. Nueva York: W. W. Norton.

Thomas, L. M. (1992). The business community and the environment: An important partnership. *Business Horizons*, *35*(2), 21-24.

Tilt, C. A. (1997). Environmental policies of major companies: Australian evidence. *The Bri-*

tish Accounting Review, *29*(4), 367-394.

Vargas, E. E., López, L. J. & Martínez, R. S. (2014). La dimensión ambiental en las preferencias de consumo del turista. Caso Cancún. *Revista de Administração da Unimep*, *12*(2), 42-58.

Vargas, E. E., Zizumbo, L., Viesca, F. C. & Del Carmen Serrano, R. (2011). Gestión ambiental en el sector turístico mexicano. Efectos de la regulación en el desempeño hotelero. *Cuadernos de Administración*, *24*(42), 183-204.

Welford, R. & Gouldson, A. (1993). *Environmental management & business strategy.* Londres: Pitman Publishing Limited.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, *1*, 691-718.

Incentivos, motivaciones y beneficios de la incorporación de la gestión ambiental en las empresas

Incentives, Motivations and Benefits of Including Environmental Management in Companies

Incentivos, motivações e benefícios da incorporação da gestão ambiental nas empresas

Ingrid Yadibel Cuevas Zúñiga[*]
Luis Rocha Lona[**]
María del Rocío Soto Flores[***]

Fecha de recibido: 17 de marzo de 2015
Fecha de aprobado: 21 de septiembre de 2015
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.06

Para citar este artículo: Cuevas Zúñiga, I. Y., Rocha Lona, L. & Soto Flores, M. R. (2016). Incentivos, motivaciones y beneficios de la incorporación de la gestión ambiental en las empresas. *Universidad & Empresa, 18*(30), 121-141. Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.06

[*] Maestra en Ciencias en Administración de Negocios y Contadora Pública, del Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), Unidad Santo Tomás (México) y doctoranda en Ciencias Sociales, del Instituto Politécnico Nacional (IPN), Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), Unidad Santo Tomás (México). Profesora de la Maestría en Ciencias en Administración de Negocios. Correo electrónico: icuevasz@ipn.mx

[**] PhD Operations Management, Manchester Business School, University of Manchester. MSc in Control Systems, University of Sheffield. Jefe de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación y profesor investigador del Instituto Politécnico Nacional (IPN), Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), Unidad Santo Tomás (México). Correo electrónico: lrocha@ipn.mx

[***] Doctora en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad Politécnica de Cataluña (España). Profesora de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación (SEPI) de la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás (ESCA ST) del Instituto Politécnico Nacional (IPN) (México). Correo electrónico: mrsoto03@yahoo.com.mx

RESUMEN

La mayoría de las empresas desconoce los incentivos, las motivaciones y los beneficios de incorporar la gestión ambiental como herramienta de regulación de sus acciones de sustentabilidad. Para esta investigación, que procura responder a esa necesidad, se formuló un cuestionario a diez empresas que participan en el Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA), en México. Se encontró que los incentivos para incluirla son el corporativismo verde, los grupos de interés, el consumidor y el mercado verde. Las motivaciones, por su parte, son el perfil empresarial, los recursos y las capacidades, la estrategia de negocio y la gestión de acciones de sustentabilidad. Los beneficios son económicos, sociales, ambientales y en materia de competitividad.

Palabras clave: beneficios, gestión ambiental, incentivos, motivaciones, sustentabilidad empresarial.

ABSTRACT

The majority of companies are unaware of the incentives, motivations and benefits of including environmental management as a tool with which to regulate their sustainability actions. To carry out this research, which endeavors to satisfy this need, ten companies which participate in the National Environmental Audit Program in Mexico (NEAP) completed a questionnaire. It was found that the incentives they have to include this type of management are green corporatism, stakeholders, the consumer and the green market. The motivations, for their part, are the entrepreneurial profile, the resources and capabilities, the business strategy, and the management of sustainability actions. Finally, the benefits are economic, social, environmental and competitive.

Keywords: Benefits, environmental management, incentives, motivations, entrepreneurial sustainability.

RESUMO

A maioria das empresas desconhecem os incentivos, motivações e benefícios de incorporar a gestão ambiental como ferramenta de regulação de suas ações de sustentabilidade. Para a realização desta pesquisa, que procura responder a essa necessidade, se realizou um questionário a dez empresas que participam no Programa Nacional de Auditoria Ambiental (PNAA), no México. Se encontrou que os incentivos que têm para incorporar dita gestão são o corporativismo verde, os grupos de interesse, o consumidor e o mercado verde, as motivações, por sua parte, são o perfil empresarial, os recursos e capacidades, a estratégia de negócio e a gestão de ações de sustentabilidade. Finalmente, os benefícios são económicos, sociais, ambientais e em matéria de competitividade.

Palavras-chave: benefícios, gestão ambiental, incentivos, motivações, sustentabilidade empresarial.

INTRODUCCIÓN

La gestión ambiental es una herramienta que permite implementar actividades encaminadas a preservar el ambiente y la calidad de vida de la sociedad, por medio de políticas e instrumentos que procuran la incorporación efectiva de una sustentabilidad corporativa. La sustentabilidad se ha tratado de vincular a las estrategias empresariales, con evidencias de que puede tener un éxito operacional moderado, puesto que las empresas reconocen su responsabilidad ante la sociedad y el ambiente y algunas de ellas han comprendido además la importancia profunda que tiene la gestión ambiental.

Estos hechos llevan a considerar la relevancia de estudiar los incentivos, las motivaciones y los beneficios de la gestión ambiental, así como su relación con la implementación de buenas prácticas de sustentabilidad por parte de las empresas (Cleveland, Stern & Costanza, 2001).

La literatura muestra que existe una conciencia creciente en las empresas de la necesidad de asumir un compromiso con el desarrollo sustentable y que las proyecciones apuntan a que esto se fortalecerá (Lawler, Worley & Creelman, 2011). Sin embargo, en materia sustentable, hay limitaciones que dificultan la ejecución de acciones y estrategias empresariales encaminadas a la preservación del ambiente y a mejorar la calidad de vida de la sociedad. Esto sin perder rentabilidad, restricciones como el rezago en la normatividad, la existencia de estructuras administrativas inadecuadas, una infraestructura tecnológica obsoleta, la deficiencia en materia de formación sustentable, la presencia de poca o nula inversión en materia de lo sustentable, entre otras. El reto para múltiples organizaciones es alcanzar un desarrollo en esta materia, en donde se equilibren sus objetivos económicos y ambientales y se satisfagan las necesidades sociales (Pacheco, Pavón & Mejía, 2002).

Se ha observado que muchas empresas en México, en particular las medianas, desconocen los incentivos, las motivaciones y los beneficios de implementar acciones sustentables a partir de la gestión ambiental, concebida como una herramienta adecuada para incluir la sustentabilidad en la estrategia del negocio.

Como resultado, dichas compañías no consiguen una certificación reputada, la cual podría permitirles, entre otras cosas, incrementar su competitividad o entrar a nuevos mercados. Por esta razón, el objetivo general de esta investigación fue identificar los

incentivos, las motivaciones y los beneficios clave para las empresas que incluyen acciones de sustentabilidad en su estrategia de negocio.

1. REVISIÓN DE LITERATURA: LA GESTIÓN AMBIENTAL Y LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE SUSTENTABILIDAD

El desarrollo sustentable ha propiciado una visión innovadora que contempla la relación entre el ser humano y su entorno mediante la preservación de este y su equilibrio con los factores sociales y económicos (Ramírez, Sánchez & García, 2004; Sachs, 2015). Dicho concepto surgió cuando la Organización de las Naciones Unidas (ONU) creó la Comisión mundial sobre el medio ambiente y desarrollo que, en 1987, divulgó el informe *Nuestro futuro común*. En él, este es definido como "satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades" (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987).

Se han fomentado políticas y programas nacionales e internacionales de sustentabilidad (Elliott, 2006; Rogers, Jalal & Boyd, 2008; Soubbotina, 2004; Williams, 2014a). De la mano de estas políticas, las organizaciones también han mostrado una preocupación creciente por los impactos que generan sus operaciones sobre el ambiente (Jacobsen, 2011; Rainey, 2006).

En buena parte del mundo, los Gobiernos y las instituciones multilaterales han implementado diversos mecanismos vinculados con estos asuntos, entre los que se destacan las certificaciones (Auld, 2014; Edwards, 2001; Gulbrandsen, 2010). Estas constituyen una medida para mejorar el desempeño ambiental de las compañías. Las organizaciones que las adquieren pueden tener mayor acceso a múltiples mercados internacionales, así como mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de los mismos. Entre las certificaciones existentes se destacan la ISO 14000, el Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) y la Industria limpia y Calidad ambiental, entre otras (Wayne, 2000).

Preocupado por el ambiente, el estado de México implementó el Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA), por medio de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa). Este consiste en una serie ordenada de actividades tendientes a fomentar la realización de auditorías ambientales. El ingreso

al programa es de carácter voluntario, con la finalidad no solo de garantizar el cumplimiento efectivo de la legislación, sino de incrementar la eficiencia de los procesos productivos, el desempeño ambiental y la competitividad y obtener una certificación de Industria limpia, Calidad ambiental turística o Calidad ambiental (Semarnat, 2014).

Para emitir la certificación, mediante una auditoría ambiental, la Profepa verifica aspectos como el aire, el agua, las emisiones a la atmósfera, el suelo y el subsuelo, los residuos peligrosos, los residuos sólidos e industriales no peligrosos, el ruido, la seguridad e higiene industrial, la energía, las instalaciones civiles y eléctricas, el aprovechamiento de los recursos naturales, el riesgo ambiental y los sistemas de gestión ambiental. Asimismo, establece tres enfoques para ampliar el alcance del programa:

- Enfoque integral: destaca el concepto de cadena de producción. Se pretende que las empresas certificadas fomenten la incorporación al PNAA de sus proveedores, distribuidores y clientes.
- Enfoque sectorial: incluir a los sectores industriales como la industria cementera, automotriz y cervecera en el PNAA.
- Enfoque geográfico: busca la inserción de las industrias agrupadas en parques o corredores industriales (Profepa, 2014).

Contar con esta certificación ofrece beneficios para las empresas que han visto la sustentabilidad como una oportunidad de negocio. La Profepa destaca que la compañía certificada demuestra que está cumpliendo con la legislación ambiental, lo cual le facilita los procesos de exportación, al cumplir con las leyes mexicanas en esta materia. Esto, en últimas, le otorga una mayor credibilidad. De igual forma, la empresa puede usar su certificado para hacer publicidad y, en el caso de corporaciones transnacionales, comprobar ante sus accionistas que se está cumpliendo con la normatividad del país en el que han depositado su confianza para establecer alguna filial.

En este contexto surge el "corporativismo verde", que involucra a aquellas organizaciones que cuentan con una gestión ambiental orientada a implementar medidas que preserven el ambiente (Gudynas, 1992). Las empresas compiten en un entorno global caracterizado por su incertidumbre, dinamismo y complejidad (Binder, Jänicke & Petschow, 2001). La estrategia empresarial suele ser la encargada de transformar riesgos en oportunidades, para adaptarse al entorno e incidir positivamente en él (Chamorro, 2001).

En la actualidad, es necesario que los empresarios, empleados y la sociedad reflexionen acerca de su responsabilidad en el cumplimiento de la premisa del desarrollo sustentable (Williams, 2014b). Se estima conveniente la generación de vínculos virtuosos en esta materia por parte de las actividades productivas, así como la toma de conciencia, en general, para poder poner en práctica una serie de alternativas tecnológicas que permitan preservar el entorno (Enders & Remig, 2015).

Frente a los procesos de globalización, la situación se torna compleja para las organizaciones (Wild & Wild, 2014). La sobrevivencia de la empresa depende de las decisiones que tomen los directivos de acuerdo con las condiciones que establece la economía en el entorno en donde compite (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2014). Así, al incorporar los recursos naturales en el sistema económico (Daly, 1996) se define un marco que regula el nexo entre la empresa, la sociedad y el Gobierno en torno al cuidado y a la protección del ambiente. En ese momento surge el concepto de empresa sustentable (Barba & Solís, 2000). Este tipo de compañía está basado en la construcción de una visión que procura ir más allá del rendimiento financiero y tomar en cuenta aspectos como el bienestar de la comunidad y la conservación ecológica, entre otros (Menon & Menon, 1997).

La incorporación de la sustentabilidad brinda a las organizaciones una visión particular de cómo hacer su negocio de una forma diferente. Una herramienta que utilizan estas empresas es la gestión ambiental, la cual les permite un comportamiento sustentable de acuerdo con las metas fijadas y como respuesta a normas ambientales y presiones sociales, financieras y económicas (Barrow, 2006).

La gestión ambiental consiste en un proceso continuo de acciones que comienzan con la definición de la política sustentable, la planificación, la acción, la revisión y la mejora de la actuación de la empresa (Ayuntamiento de Socuéllamos, 2000).

Ortega y Rodríguez (1994) definen la gestión ambiental como el conjunto de disposiciones orientadas a mantener un capital ambiental suficiente para que la calidad de vida de las personas y el patrimonio natural sean lo más elevado posible. Este tipo de administración ayuda a la empresa a tomar conciencia de los aspectos en torno a la sustentabilidad e identificar procesos que deben ser mejorados para implantar medidas más eficaces y rentables. Además, al insertarse en la organi-

zación, esta formará parte de su filosofía y los procedimientos tanto de la Dirección como de los demás trabajadores (Belcham, 2015).

2. METODOLOGÍA

Los estudios acerca de la gestión ambiental ponen de manifiesto la importancia de considerar la sustentabilidad en la estrategia de las organizaciones, con el fin de minimizar el impacto ambiental, abarcar nuevos mercados, producir bienes y servicios amigables con el ambiente y dar respuesta a la presión que ejercen los grupos de interés.

La tendencia es alcanzar un desarrollo en esta materia, en el cual las empresas busquen objetivos económicos y ambientales, a la vez que satisfacen las necesidades sociales (Barnerjee, 2002; Pacheco *et al*., 2002; Rushton, 2002). A partir de esta postura, Rodríguez, Villareal y Giachetti (2002) señalan la importancia de la incorporación de herramientas como la gestión ambiental, que permita a las empresas considerar la sustentabilidad en la estrategia de negocio. Pacheco, Pavón y Mejía (2002) identifican que las empresas buscan conciliar sus objetivos sociales, económicos y ambientales para impulsar buenas prácticas de sustentabilidad; no obstante, desconocen la forma de hacerlo. En sus estadísticas, la Semarnat (2014) muestra la necesidad de fomentar en las empresas la inclusión de la variable ambiental en su estrategia ambiental, pues se observó que la mayoría de las empresas en México, en particular las medianas, desconocen los incentivos, las motivaciones y los beneficios de implementar una gestión ambiental como herramienta para incorporar la sustentabilidad en la estrategia de los negocios. En consecuencia, no logran obtener una certificación ambiental que les permita incrementar su competitividad o insertarse en nuevos mercados.

Esta investigación es de naturaleza mixta (cualitativa y cuantitativa) (Teddlie & Tashakkori, 2009), pues su finalidad fue identificar incentivos, motivaciones y beneficios que tienen las empresas para implementar una gestión ambiental en el desarrollo de sus prácticas empresariales de sustentabilidad corporativa. El trabajo se realizó desde un enfoque cualitativo, debido a que su objetivo fue la descripción de las cualidades de un fenómeno (Ritchie, 2013) e hizo uso de un cuestionario para recabar y analizar valiosa información primaria (Black, 2009).

La investigación cualitativa invita a que, además de describir y medir variables sociales, se consideren también los significados subjetivos

y el contexto en donde ocurre el fenómeno estudiado (Hernández, Fernández & Baptista, 2009). Los informantes básicos fueron los actores responsables de tomar decisiones acerca de la implementación de la gestión ambiental. Esta fue estimada como una fuente esencial de información.

Además, esta es una investigación de tipo documental, pues se recurrió a artículos, informes, reportes de investigación, tesis y libros relativos a la gestión ambiental, al perfil estratégico y a la sustentabilidad corporativa. Estos fueron empleados para la elaboración del marco teórico y conceptual. Asimismo, el trabajo se fundamentó en la descripción de variables sociales con base en el análisis del contexto de dicha gestión. Por último, el estudio tiene un alcance descriptivo, porque especifica las propiedades, las características y los perfiles de las empresas que participan en el PNAA.

Los datos se recolectaron con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado y fueron recabados durante el mes de diciembre de 2012. En cuanto al horizonte espacial, se recurrió al estado de México y al distrito federal, por la cercanía y el número de empresas participantes en el programa.

A partid de lo anterior, se procedió a encuestar a las empresas que participan en el PNAA en el estado de México y el distrito federal, en particular, aquellas que cuentan con la certificación de Industria limpia. Se decidió que la muestra sería de 234 medianas y grandes empresas que conforman el programa, representadas por los líderes de proyectos de sustentabilidad. El sistema de recolección de información fue la base de datos propia de la Semarnat y la Profepa, recopilada hasta diciembre de 2012 y publicada en su página de Internet.

El principal problema que planteó la base de datos completa es que solo 86 empresas contaban con información de correo electrónico y solo 168 con al menos un número telefónico, de modo que no se encontró una manera efectiva de contactarlas. Los cuestionarios se enviaron por correo electrónico. De estos, se recibieron diez respuestas, lo que representó un 5,8% de la población. Además, se hicieron entrevistas semiestructuradas a dos líderes de proyectos de sustentabilidad y directores. Con ellos se discutió la forma en la que se implementa este tipo de proyectos en sus respectivas organizaciones, con la finalidad de identificar los incentivos, las motivaciones y los beneficios con los que cuentan las compañías para implementar una gestión ambiental.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el análisis de la información recabada se utilizó la estadística descriptiva. Esta presenta y caracteriza un conjunto de datos con el fin de describir sus atributos. La información de tipo cualitativo fue examinada con el fin de explicar, complementar y profundizar lo identificado en el cuestionario aplicado. Las categorías analizadas fueron los incentivos, las motivaciones y los beneficios de implementar una gestión ambiental.

3.1. Incentivos

Las razones de las organizaciones para diseñar, implementar y gestionar políticas en materia sustentable tienen que ver con el interés de cumplir con la normatividad ambiental. Esto fue indicado por la totalidad de los informantes. En efecto, 100% de las empresas las incorpora con este fin, para estar a tono con las normas y regulaciones establecidas por el Gobierno, los mercados y los múltiples programas nacionales e internacionales existentes, a pesar de que aún son poco aplicables en México y no se generan incentivos fiscales para las empresas. Otra razón por la que las empresas implementan este tipo de gestión, válida en un 70% de los casos, es ofrecer un producto o servicio amigable con el ambiente. Un 60% de las empresas encuestadas sigue un lineamiento estratégico establecido por el corporativo, el cual exige el cumplimiento de las políticas en favor de la sustentabilidad. Un 10% implementa este tipo de administración ambiental debido a los beneficios económicos que representa el uso de reconocidas buenas prácticas como las tecnologías limpias, la optimización de procesos, la venta de mermas, la elaboración de subproductos y la creación de fundaciones y de asociaciones civiles con fines sociales y ambientales, entre otros.

Por otro lado, también se encuentran el surgimiento de nuevas necesidades de los consumidores, quienes exigen productos y servicios amigables con el ambiente, así como la apertura de nuevos contextos competitivos. Este es el caso de los mercados verdes. Estos requieren que la empresa considere la sustentabilidad como una oportunidad y, en consecuencia, la incorporen en sus ejercicios de planeación estratégica. A pesar de esto, la normatividad en materia sustentable en México es todavía poco aplicable y escasa; en ocasiones, la corrupción permite la propagación de negocios ilegales que, de manera flagrante, incumplen las normas existentes.

Un 70% de las empresas considera que la normatividad nacional e

internacional genera incentivos para innovar, ya que fomenta la adopción de mejores prácticas ambientales, sociales y económicas. Un 30% de las organizaciones supone que esta normatividad establece restricciones rígidas para adoptar nuevos productos y procesos sustentables, debido a los procedimientos y trámites que conlleva.

Asimismo, un 20% de las empresas sugiere que la normatividad ambiental incide negativamente en la competitividad, por la corrupción existente y porque otros negocios la desconocen. Un 10% de las compañías plantea que esta modifica las demandas del mercado, al introducir nuevos criterios para comercializar productos y servicios.

Otro incentivo por el cual las empresas instituyen dicha gestión es la presión que ejercen los grupos de interés. Un 90% de ellas sostiene que los principales grupos que influyen en la adopción de la sustentabilidad corporativa son consumidores, proveedores, empleados y propietarios, provocados por las políticas del corporativo.

Un 40% afirma que las asociaciones en favor de la sustentabilidad son un factor influyente para la implementación de proyectos de sustentabilidad, mientras un 30% considera que son el Gobierno, las asociaciones profesionales y las políticas. El primero impone sanciones si se causa un daño al ambiente que pueda afectar la imagen y el prestigio de la empresa, así como generar demandas en contra de la organización si se perjudica el entorno. La mayoría de las empresas considera que los grupos de interés le recuerdan sus obligaciones morales para asumir un compromiso con la sustentabilidad. Algunas señalan que los *stakeholders* amenazan con sancionar a la compañía mediante denuncias o desprestigio, si esta no protege el hábitat.

3.2. Motivaciones

Un 90% de las empresas cree que la sustentabilidad representa una oportunidad de negocio, ya que le da una mejor imagen, prestigio, reconocimiento y certificaciones y fomenta la innovación, en tanto canaliza recursos en tecnologías que optimizan los procesos. Esta percepción es un factor relevante, puesto que de esta depende la aceptación o el rechazo de los proyectos.

Por otro lado, un 60% de las organizaciones sugiere que la sustentabilidad no es una opción, sino una necesidad. Sin embargo, un 10% de las empresas considera que la adopción de prácticas de sustentabilidad

supone costos adicionales como la adquisición de tecnologías limpias o la obtención de certificaciones, entre otros. Cabe señalar que las compañías no consideran la sustentabilidad como un freno al crecimiento o como una moda, pues señalan su importancia para el desarrollo y crecimiento tanto de la organización como del país.

Con base en la percepción que demuestran las empresas hacia adoptar acciones de sustentabilidad en la estrategia de negocio, se observa que enfrentan diversos retos. Un 50% asume que concientizar al cliente acerca de los productos o servicios amigables con el ambiente y establecer una cultura organizacional en materia sustentable son sus principales desafíos. Un 40% tiene como meta cumplir con la normatividad en tema sustentable y un 30%, elaborar un sistema de medición del desempeño sustentable y establecer proyectos en esta materia, con alcances y objetivos delimitados. Además, un 10% sostiene que el reto es diseñar políticas de difusión de las acciones sustentables dentro y fuera de la empresa.

Al implementar una gestión ambiental que regule la adopción de acciones de sustentabilidad se requiere que las empresas fomenten y adquieran recursos y capacidades para ejecutarlas. Un 70% de las empresas estima que han tenido que invertir recursos económicos para incorporar la sustentabilidad en la estrategia del negocio en aspectos como el costo de las reingenierías de procesos, con el fin de optimizar y minimizar mermas, así como en múltiples iniciativas de capacitación y sensibilización del personal.

De igual forma, un 60% de las organizaciones sostiene que ha debido adquirir tecnologías limpias para minimizar el consumo de recursos e incentivar el involucramiento de los directivos de la empresa en la adopción de proyectos de sustentabilidad. Un 10% ha requerido incentivos o beneficios gubernamentales, por medio de los programas del Estado y de las organizaciones certificadoras como el PNAA, cuya finalidad es promover la sustentabilidad. Un 60% implementa acciones de sustentabilidad en su cadena de suministro para cumplir con la normatividad ambiental. Un 40% lo hace en el seguimiento de políticas establecidas en la organización para aceptar a los proveedores y otro 40% por cumplir lineamientos que establece una industria específica para competir en el mercado.

La mitad de las empresas utiliza múltiples herramientas para incorporar la sustentabilidad en la planeación

estratégica. No obstante, un 20% de las organizaciones no la considera en su estrategia y no utiliza herramienta alguna para identificar, diseñar e implementar mecanismos sustentables, sino que lo hacen de manera espontánea y sin que exista planeación.

3.3. Incentivos

El desarrollo sustentable busca un equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental. En efecto, las empresas generan para sí este tipo de beneficios cuando adoptan un compromiso sustentable, sin contar su positivo efecto diferenciador de la competencia y el valor agregado que conlleva. Los beneficios económicos para las empresas son más restringidos, pero son suficientes como para no despreciarlos. Un 40% de las compañías reduce costos y abarca nuevos mercados; un 20% señala que se obtiene este tipo de beneficios al tener que innovar en productos y servicios y solo un 10% considera las posibilidades de reducir impuestos.

Por otro lado, un 70% de las compañías señala que el beneficio social está vinculado con la certificación, mientras un 60% expresa que es el prestigio y un 30% indica que son el reconocimiento de marca y los premios.

Un 60% de las organizaciones sostiene que el beneficio ambiental se relaciona con la reducción de emisiones de contaminantes; un 50%, con la minimización del consumo de energía eléctrica; otro 40%, con una reducción del consumo de agua y luz y un 20%, con la disminución en el consumo de materiales.

En este contexto, las empresas hallan múltiples beneficios al incorporar la sustentabilidad corporativa en su estrategia de negocio. Además, se estima que es un factor que incrementa la competitividad en las organizaciones, porque los activos tangibles e intangibles son difíciles de imitar, insustituibles, escasos y valiosos. Un 86% está "totalmente de acuerdo" con que todo esto mejora la competitividad, mientras un 14% señala estar "de acuerdo" con esta consideración.

En conjunto, la mayor parte de las empresas está totalmente de acuerdo con que, al incorporar la sustentabilidad en la estrategia de negocio, se mejora la productividad y el desempeño financiero de la organización. Un 20% está "totalmente de acuerdo", otro 20% está "de acuerdo" y un 30% adoptó una posición más bien central.

Al asumir un compromiso con la sustentabilidad y optimizar procesos,

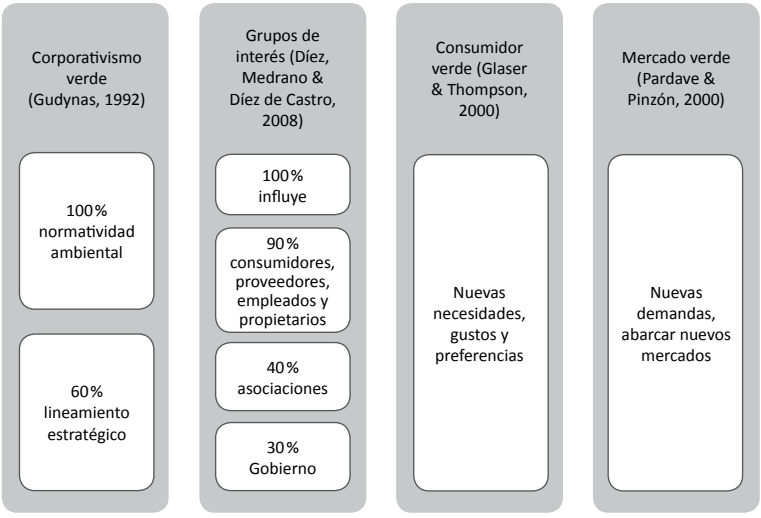
en algunas empresas se ha incrementado el volumen de ventas, pues se abarcan nuevos mercados y se satisfacen nuevas necesidades de los consumidores, quienes exigen productos o servicios amigables con el ambiente. Un 30% de las compañías está de acuerdo con que las acciones sustentables implementadas incrementan sus ventas y un 40% tiene una posición neutral.

Tras analizar los resultados de los cuestionarios y relacionarlos con la literatura, se identificaron los incentivos, las motivaciones y los beneficios que tienen las empresas cuando instituyen una gestión ambiental.

3.4. Incentivos, motivaciones y beneficios de una gestión ambiental

Los incentivos para las empresas se relacionan con el corporativismo verde, al dar cumplimiento a la normatividad ambiental establecida por los Gobiernos y seguir un lineamiento estratégico desarrollado por el corporativo, que exigen el cumplimiento de políticas en favor de la sustentabilidad (figura 1).

Figura 1. Incentivos para implementar una gestión ambiental



Fuente: elaboración propia.

Otro incentivo es la presión que ejercen los grupos de interés para que las organizaciones consideren la sustentabilidad en la estrategia de negocio, los cuales influyen de manera sistemática para que estas

adopten un comportamiento sustentable. Entre los *stakeholders* más destacados se encuentran los consumidores, los proveedores, los empleados, los propietarios, las asociaciones civiles o no gubernamentales y el Gobierno.

El consumidor verde demanda productos y servicios amigables con el ambiente, debido a que sus necesidades han ido cambiando. Para investigadores como Glaser y Thompson (2000), estos cambios tienen que ver con su forma de vida y su comportamiento adquisitivo, en tanto para Tanner y Wölfing Kast (2003) se relacionan con actitudes, conocimiento, comportamiento, barreras morales y contextuales, características socioeconómicas, condiciones de vida y el tipo de tiendas propio de la organización. Estos aspectos determinan el comportamiento del consumidor, quien influirá en los productos y servicios que ofrece la empresa.

Además, con el cambio de las necesidades de los consumidores y la incorporación de la sustentabilidad en el proceso de elaboración de productos y servicios, ha surgido un nuevo mercado. Esto se corrobora en los escenarios internacionales de intercambio, los cuales exigen cumplir con una normativa ambiental como requisito para competir y mantenerse. En los mercados nacionales también se procura generar valor agregado y satisfacer los requerimientos de los consumidores.

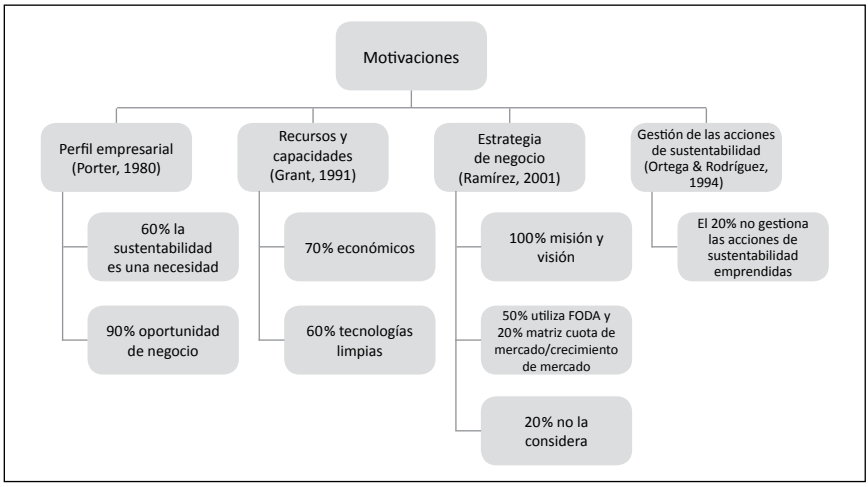
Maldonado, Rivas, Molina y Flores (2007) indican que, en efecto, el mercado ha cambiado y que la necesidad de incorporar la sustentabilidad en el proceso de la elaboración de productos y servicios se ha acentuado, porque constituye un requisito para competir en los mercados internacionales.

Como se muestra en la figura 2, las motivaciones de las empresas para implementar una gestión ambiental son cuatro, en particular. La primera es el perfil empresarial. Las compañías consideran que la sustentabilidad representa una oportunidad de negocio, ya que esta les da una mejor imagen, prestigio, reconocimiento y certificaciones y fomenta la innovación, aunque deban invertir en tecnologías que optimicen los procesos. Esta percepción es un factor relevante, porque de esta depende la aceptación o el rechazo de los proyectos.

Las organizaciones asumen que la sustentabilidad no es una opción, sino una necesidad. La sociedad demanda que las empresas adopten una actitud proactiva en el marco de la economía verde. Se estima que es responsabilidad de la compañía asumir

su rol en la relación tripartita empresa-sociedad-Gobierno y es considerado un tema sustancial (Bowen, 2000; Hart & Milstein, 2003).

Figura 2. Motivaciones para implementar una gestión ambiental



Fuente: elaboración propia.

La segunda motivación esencial que tienen las empresas son los recursos y las capacidades vinculados con la existencia de una gestión ambiental que regule la adopción de acciones en materia de sustentabilidad —el cuarto tipo de motivación básica— (figura 2). Se trata de recursos como los económicos que han canalizado las organizaciones para incorporar la sustentabilidad en su estrategia de negocio. Un ejemplo de ello es el costo de las reingenierías de procesos con el fin de optimizarlos, minimizar mermas, capacitar y sensibilizar al personal. Las empresas, además, tienen que adquirir tecnologías limpias, para reducir el consumo de recursos y se ven enfrentadas a tratar de lograr un alto involucramiento por parte de los directivos de la empresa en la adopción de proyectos de sustentabilidad (De Burgos & Céspedes, 2001).

En la estrategia de negocio, la sustentabilidad se evidencia en la misión y la visión, que comunican a todos los miembros de la organización el compromiso empresarial con el desarrollo sustentable —el tercer tipo de motivación básica— (figura 2). Sin embargo, solo algunas empresas consideran este aspecto en el análisis de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas (FODA) o en

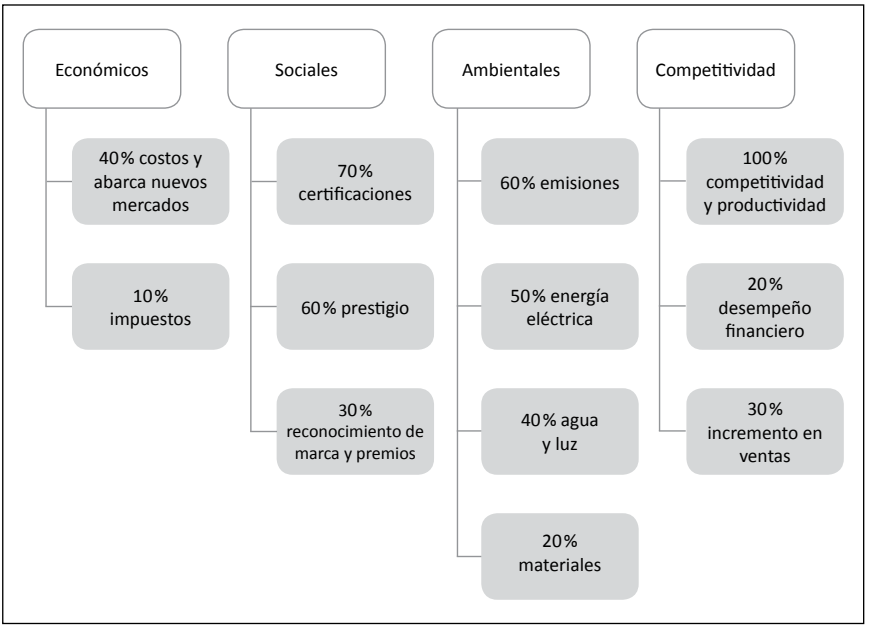
el realizado con la matriz cuota de mercado/crecimiento de mercado. Otras compañías ni siquiera lo estiman como parte de su estrategia de negocio y, en consecuencia, no ejecutan sus acciones de sustentabilidad corporativa.

Como se muestra en la figura 3, los beneficios que obtienen las empresas por implementar una gestión ambiental también son económicos. En efecto, reducen sus costos, al optimizar los procesos productivos e incursionar en nuevos mercados, en atención a las necesidades cambiantes de los consumidores.

Los beneficios sociales también son visibles. En particular, se presentan al adquirir certificaciones en materia sustentable, lo que brinda a las organizaciones la oportunidad de competir en mercados internacionales, de incrementar su prestigio, su reconocimiento de marca y, entre otras cosas, obtener premios.

Los beneficios ambientales, por su parte, son la reducción de emisiones, el consumo de energía eléctrica, agua y luz y materiales, así como una mayor competitividad y productividad y un mejor desempeño financiero mediante el incremento de las ventas.

Figura 3. Beneficios de implementar una gestión ambiental



Fuente: elaboración propia.

A pesar de lo encontrado, algunas empresas no contemplan la gestión de las acciones de sustentabilidad en la planeación estratégica. Esto hace que el diseño, la implementación y el control de estas actividades sean más bien improvisados y espontáneos. Las empresas deben considerar la sustentabilidad en la planeación estratégica, con el fin de que pueda ser adoptada en la estrategia de negocio, en el marco de la economía verde. El desarrollo sustentable, como se ha indicado, no es una moda, sino una necesidad. Para abordar este tema, la empresa, la sociedad y el Gobierno deben asumir su responsabilidad individual y las organizaciones deben verlo como una verdadera oportunidad de negocio.

CONCLUSIONES

La escasez de recursos, el calentamiento global y la disminución de la calidad de vida de la sociedad son algunos de los factores por los cuales las empresas deben asumir su responsabilidad en la relación empresa-sociedad-Gobierno, para cumplir con la premisa del desarrollo sustentable. Como resultado, los grupos de interés dirigen su atención a la generación de soluciones sustentables y presionan a la empresa para que integre la sustentabilidad en su estrategia de negocio. Sin embargo, la mayoría de ellas desconoce la existencia de incentivos, motivaciones y beneficios de implementar una herramienta que regule las acciones de sustentabilidad corporativa (Rodríguez, Villareal, Giachetti & Banchero, 2002).

En el caso de México, las responsabilidades en materia sustentable son poco aplicables y algunas empresas asumen un compromiso de respeto, conservación y protección del ambiente por medio de la certificación de Industria limpia. En este contexto, el nexo entre la sustentabilidad, las condiciones de la industria, la empresa y la competencia se ve marcado por los aportes de varios autores expertos en el tema. Ellos consideran que los incentivos, las motivaciones y los beneficios son una pauta para que las compañías instituyan la sustentabilidad en la estrategia de negocio mediante de la gestión ambiental.

Se identificó que la gestión ambiental tiene como finalidad planear, organizar, dirigir y controlar las acciones de sustentabilidad que defina la empresa, cuyo incentivo es el corporativismo verde que, aunado a la idea de cumplir con la escasa y poco aplicable normatividad ambiental, en México guía a múltiples organizaciones.

Los grupos de interés, como los consumidores, proveedores, empleados

y propietarios, exigen la incorporación de prácticas de sustentabilidad mediante la aportación de nuevas ideas y recuerdan a los actores sus obligaciones morales con la sociedad, a pesar de la existencia de barreras del sector que impiden a las empresas adoptar un compromiso sustentable. Entre estas se encuentran aspectos como los costos que representa lograr una certificación, adquirir tecnologías, la reingeniería de procesos y la corrupción, entre otros.

Las motivaciones de las empresas para implementar esta gestión son: *1)* su perfil empresarial, que muestra la necesidad de considerar la sustentabilidad en la estrategia de negocio; *2)* el hecho de que pueda representar una oportunidad de negocio, en el que los recursos y las capacidades a obtener o fomentar son la adquisición de tecnologías limpias, el desarrollo de cursos de capacitación, la sensibilización del personal y la innovación en productos y procesos, entre otros; *3)* el desarrollo de acciones de manera eficiente y eficaz que contribuyen a la rentabilidad, y *4)* la mejora de la posición competitiva de la organización en el mercado.

Los beneficios para las empresas que implementan una gestión ambiental son: minimización de costos, al utilizar tecnologías limpias; obtención de mayores ingresos; apertura a nuevos mercados; incremento del prestigio de la firma; reconocimientos, premios y certificaciones; reducción del consumo de materiales, agua, energía y luz, entre otros. Así, con el cumplimiento de la premisa de desarrollo sustentable se consiguen beneficios económicos, sociales y ambientales. Esto genera un efecto diferenciador de la competencia, pues aumenta su productividad, desempeño financiero y comercial, prestigio e imagen y contribuye, incluso, a alcanzar un incremento en las ventas.

REFERENCIAS

Auld, G. (2014). *Constructing private governance: The rise and evolution of forest, coffee, and fisheries certification*. New Haven: Yale University Press.

Ayuntamiento de Socuéllamos. (2000). *Guía para el desarrollo sostenible de la pequeña y mediana empresa*. Socuéllamos: Autor.

Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism: The construct and its measurement. *Journal of Business Research*, *55*(3), 177-191.

Barba, A. A. & Solís, P. C. (2000). La empresa sustentable en una sociedad de riesgo. *Iztapalapa* (48), 163-182.

Barrow, C. J. (2006). *Environmental management for sustainable development* (2a ed.). Londres: Routledge.

Belcham, A. (2015). *Manual of environmental management*. Londres: Routledge.

Binder, M., Jänicke, M. & Petschow, U. (eds.). (2001). *Green industrial restructuring: International case studies and theoretical interpretations*. Berlin: Springer.

Black, T. R. (2009). *Doing quantitative research in the social sciences: An integrated approach to research design, measurement and statistics*. Londres: SAGE.

Bowen, F. E. (2000). Environmental visibility: A trigger of green organizational response? *Business Strategy and the Environment*, *9*(2), 92-107.

Cajiga, C. J. (2012). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. México D. F.: Centro Mexicano para la Filantropía.

Chamorro, A. (2001). El *marketing* ecológico. *5campus.org, Medio Ambiente*. Recuperado de http://ciberconta.unizar.es/Leccion/ecomarketing/ecomarketing.pdf

Cleveland, C. J., Stern, D. I. & Costanza, R. (eds.). (2001). *The economics of nature and the nature of economics*. Northampton: Edward Elgar.

Daly, H. E. (1996). *Beyond growth: the economics of sustainable development*. Boston: Beacon Press.

De Burgos, J. & Céspedes, J. (2001). Environmental performance as an operations objective. *International Journal of Operations & Production Management, 21*(12), 1553-1572.

Edwards, A. J. (2001). *ISO 14001 Environmental certification step by step*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Elliott, J. A. (2006). *An introduction to sustainable development* (3a ed.). Nueva York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Enders, J. C. & Remig, M. (eds.). (2015). *Theories of sustainable development*. Londres: Routledge, Taylor & Francis Group.

Glaser, L. & Thompson, G. (2000). *Demand for organic and conventional beverage milk*. Recuperado de http://faculty.ksu.edu.sa/62311/Research%20Library/19.pdf

Gudynas, E. (1992). Los múltiples verdes del ambientalismo latinoamericano. *Nueva Sociedad*, (122), 104-115.

Gulbrandsen, L. H. (2010). *Transnational environmental governance: The emergence and effects of the certification of forests and fisheries*. Cheltenham: Edward Elgar.

Hart, S. & Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of management executive*, *17*(2), 56-69.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2009). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Jacobsen, J. (2011). *Sustainable business and industry: Designing and operating for social and environmental responsibility*. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Lacruz, F. F. (2005). La empresa ambientalmente responsable. Una visión de futuro. *Economía* (21), 39-58.

Lawler III, E. E., Worley, C. G. & Creelman, D. (2011). *Management reset: Organizing for sustainable effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

López, M., Molina, J. & Claver, E. (2008). Análisis de los factores que condicionan la percepción del directivo sobre el medio ambiente. Un estudio Qual/Quan. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (37), 123-172.

Maldonado, B., Rivas L. A., Molina, D. & Flores, J. L. (2007). *Análisis de los modelos de* marketing *ambiental. Universidad & Empresa*, *9*(12), 20-38.

Menon, A. & Menon, A. (1997). Environpreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, (61), 51-67.

Pacheco, S. V., Pavón, S. T. & Mejía, P. G. (2002). *Prospectiva de la gestión ambiental en México*. Recuperado de http://www.bvsde.paho.org/bvsaidis/mexico26/viii-039.pdf

Procuraduría Federal de Protección al Ambiente [Profepa]. (2014). *Programa Nacional de Auditoría Ambiental Profepa*. Recuperado de http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/26/1/mx/programa_nacional_de_auditoria_ambiental.html

Rainey, D. L. (2006). *Sustainable business development: Inventing the future through strategy, innovation, and leadership*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ramírez, T. A., Sánchez, N. J. & García, C. A. (2004). El desarrollo sustentable: interpretación y análisis. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, *6*(21), 55-59.

Ritchie, J. (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers (2a ed.)*. Thousand Oaks: SAGE.

Rodríguez, M. A., Villareal, M., Giachetti, M. I. & Banchero, M. E. (2002). *Costos ambientales, su impacto en las empresas*. Recuperado de http://www.econ.uba.ar/www/seminario/g319/Costos%20Ambientales,%20Su%20impacto%20en%20las%20empresas.doc

Rogers, P. P., Jalal, K. F. & Boyd, J. A. (2008). *An introduction to sustainable development*. Londres: Earthscan.

Rushton, K. (2002). Business ethics: A sustainable approach. *Business Ethics: A European Review*, *11*(2), 137-139.

Sachs, J. (2015). *The age of sustainable development*. Nueva York: Columbia University Press.

Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales [Semarnat]. (2014). *Compendio de estadísticas ambientales. Edición 2014*. Recuperado de http://apps1.semarnat.gob.mx/dgeia/compendio_2014/dgeiawf.semarnat.gob.mx_8080/ibi_apps/WFServlet7726.html

Soubbotina, T. P. (2004). *Beyond economic growth: An introduction to sustainable development (2a ed.)*. Washington: World Bank.

Tanner, C. & Wölfing Kast, S. (2003). Promoting sustainable consumption: Determinants of green purchases by swiss consumers. *Psychology & Marketing*, *20*(10), 883-902.

Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks: SAGE.

Wayne, A. L. (2000). ISO 14000: un sistema de administración ambiental con oportunidades para contadores y otros consultores. *Contaduría y Administración*, (198), 55-66.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. & Bamford, C. E. (2014). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (14a ed.). Boston: Pearson.

Wild, J. J. & Wild, K. L. (2014). *International business: The challenges of globalization (7a ed.)*. Boston: Pearson.

Williams, O. F. (2014a). *Sustainable development: The un millennium development goals, the un global compact, and the common good*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.

Williams, O. F. (2014b). *Corporate social responsibility: The role of business in sustainable development*. Londres: Routledge, Taylor & Francis Group.

World Commission on Environment and Development [WCED]. (1987). *Our common future*. Oslo: United Nations.

Fidelización y rentabilización de usuarios de seguros todo riesgo de vehículos por medio de la venta cruzada y la venta escalonada. Un enfoque promocional para la industria aseguradora

Loyalty and Profitability of Users of All Risk Car Insurance through Cross Selling and Staggered Selling. A Promotional Focus for the Insurance Industry

Fidelização e rentabilização de usuários de seguros todo risco de veículos por meio da venta cruzada e a venta escalonada. Um enfoque promocional para a indústria asseguradora

Carlos Gabriel Contreras Serrano*

Fecha de recibido: 28 de marzo de 2015
Fecha de aprobado: 1 de octubre de 2015
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.07

Para citar este artículo: Contreras Serrano, C. G. (2016). Fidelización y rentabilización de usuarios de seguros todo riesgo de vehículos por medio de la venta cruzada y la venta escalonada. Un enfoque promocional para la industria aseguradora. *Universidad & Empresa, 18*(30), 143-157. Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.07

* Magíster en Administración de la Universidad de la Salle (Bogotá), especialista en Comportamiento del consumidor e investigación de mercados, de la Universidad EAN (Bogotá), bachelor in Counseling and Psychology, de Los Ángeles International Christian University (Anaheim). Customer Science Consultant de Sinnetic. Correo electrónico: gabriel.contreras@sinnetic.com

RESUMEN

Mantener relaciones activas con clientes rentables es uno de los principales objetivos de la industria aseguradora en Colombia. Para esto y para generar campañas de retención, se han desarrollado modelos tácticos de segmentación que tienen en cuenta la probabilidad de fuga del cliente y el valor vitalicio del mismo. Esta investigación propone un diseño de análisis conjunto con 560 tomadores de pólizas de seguros de autos en diversas latitudes del país. Se examinan los esquemas promocionales que aceleran la probabilidad de renovar la póliza de seguro que tienen con su agencia aseguradora actual. La aplicación de un modelo logit multinomial ofrece evidencia de que las promociones bajo venta cruzada son eficientes para fidelizar usuarios rentables, mientras la venta escalonada es propicia para rentabilizar clientes fieles.

Palabras clave: análisis conjunto, logit multinomial, seguros de vehículos, venta cruzada, venta escalonada.

ABSTRACT

To maintain active relationships with profitable clients is one of the main objectives of the insurance industry in Colombia. For this purpose, and to create retention campaigns, tactical segmentation models have been generated to take into account the client's withdrawal probability and the Customer Lifetime Value (CLV). This research produces a conjoint analysis design with 560 car insurance policy purchasers in different places in Colombia. The promotional schemes to accelerate the likelihood of insurance policy renewal with their present insurance agent were analyzed. Application of a multinomial logit model (MML) allows present evidence that suggests that promotions using cross selling are efficient in gaining profitable user loyalty, while staggered selling promotes loyal client profitability.

Keywords: Conjoint analysis, multinomial logit, car insurance, cross selling, staggered selling.

RESUMO

Manter relações ativas com clientes rentáveis é um dos principais objetivos da indústria asseguradora na Colômbia. Para isto, e para gerar campanhas de retenção, se têm desenvolvido modelos tácticos de segmentação que têm em conta a probabilidade de fuga do cliente e o valor vitalício do mesmo. Esta pesquisa gera um desenho de análise conjunta com 560 tomadores de apólices de seguros de carros em diferentes latitudes da Colômbia. Analisa-se que esquemas promocionais aceleram a probabilidade de renovar a apólice de seguro que eles têm com a sua agencia asseguradora atual. A aplicação de um modelo logit multinomial permite apresentar evidência para pensar que as promoções sob venta cruzada são eficientes para fidelizar usuários rentáveis enquanto que a venta escalonada é propícia para rentabilizar clientes fiéis.

Palavras-chave: análise conjunto, logit multinomial, seguros de veículos, venta cruzada, venta escalonada.

INTRODUCCIÓN

Durante la primera década de este siglo, los ejecutivos de mercadeo concentraron sus esfuerzos en retener su base de clientes, debido a que se extendió la idea de que retener un cliente es más rentable que adquirir uno nuevo (Daly, 2002). Esta concepción ha sido probada alrededor del mundo en múltiples sectores (Guillen, 2005), entre los que es posible resaltar, entre otros, al bancario (Assefa, 2014), al de telecomunicaciones (Agbaje, 2014) y al de seguros (Bond & Stone, 2004).

La difusión de sistemas informáticos y de procesos organizacionales de gestión de la relación con clientes (customer relationship managemet, CRM) ha facilitado que las organizaciones obtengan la información necesaria para construir modelos de minería de datos y predecir con eficiencia desenlaces de "fuga" de los mismos. Esto ha permitido que las empresas anticipen de manera analítica y hagan uso de múltiples campañas de retención (Khlif & Jallouli, 2014).

El mencionado auge en materia de retención en algunas organizaciones se ha hecho de forma indiscriminada, lo que propició la permanencia activa de clientes que, en realidad, generan pérdidas para las compañías o son poco rentables y pone en problemas financieros a las organizaciones (Kumar, Petersen & Leone, 2010). En efecto, las mejores prácticas en esta materia sugieren hacer un uso combinado de los indicadores de probabilidad de fuga de clientes con los índices de rentabilidad de los mismos, para ubicar clientes altamente rentables con alta probabilidad de fuga y concentrar los esfuerzos de las organizaciones por retenerlos (Hsiu Yuan, Matthews & Crittenden, 2012).

Una métrica financiera que describe el potencial de rentabilidad de un cliente en relación con la capacidad de las empresas para retenerlo es el valor vitalicio del consumidor o customer lifetime value (CLV) (Estrella Ramón, Sánchez Pérez, Swinnen & Vanhoof, 2013). Este se define como la suma de los márgenes históricos y futuros de un cliente, traído a valor presente neto (Cokins, 2015). Esta definición impone dos retos matemáticos y operativos: *1)* calcular los flujos de caja futuros de cada cliente, para lo cual es necesario usar técnicas de pronóstico como series de tiempo (Iwata, Saito & Yamada, 2008), y *2)* conocer el momento en el cual se estima una suspensión o desaceleración de la relación comercial con el cliente, ya que los márgenes no pueden proyectarse a perpetuidad. La literatura reporta alta

eficiencia en los modelos de análisis de supervivencia para valorar este desenlace (Wong, 2011).

Tal vez una de las fórmulas más completas para la tasación del CLV sea la descrita por Cokins (2015), como parte de su trabajo en la firma de desarrollo de *software* Statistical Analysis Systems (SAS), que se describe a continuación (ecuación 1):

Ecuación 1. Modelo Cokins para medir CLV

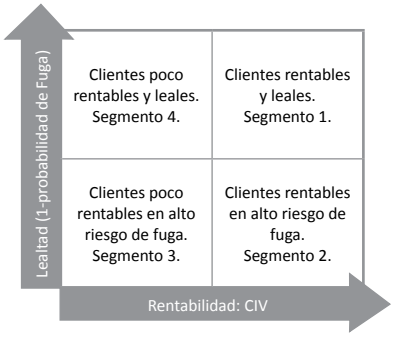
$$CLV_i = \Sigma_{t=1}^{k}\ m_{jt} * \frac{r_{jt}}{(1+d)^t} + V_k + 1$$

Fuente: Cokins (2015).

El CLV del cliente *i* al tiempo *t* se genera por la sumatoria de los *k* períodos que se aprecia una actividad comercial con el cliente, multiplicado por la probabilidad de que el cliente deje ganancias al momento *t* (r_{jt}), sobre la matemática del valor presente neto que implica la tasa de descuento mensual *d* que indica la depreciación del dinero en el tiempo, también conocido como riesgo ajustado a costo de capital, más un término de error o residualidad *v* a perpetuidad.

Como parte del proceso investigativo de la firma Sinnetic[1], en materia de CRM analítico, se ha planteado un modelo que unifica métricas eficientes de fuga de clientes y valor vitalicio de los mismos, en un esquema conjunto para diseñar planes de retención y rentabilización eficientes. A este modelo se le ha llamado "modelo promocional cruzado para sector servicios" (Sinnetic, 2012), el cual plantea, en primer lugar, usar la métrica de fuga de clientes como indicador de lealtad: 1-fuga en el eje Y de un plano cartesiano y el valor vitalicio del cliente como una métrica eficiente de rentabilidad en el eje X. Este plano muestra un modelo de segmentación táctica de clientes que se representa en la figura 1.

Figura 1. Modelo de segmentación táctica de Sinnetic



Fuente: elaboración propia.

1 Empresa de consultoría con sede en Bogotá y presencia en México y Perú. Para mayor información, puede verse http://www.sinnetic.com/

En este modelo, el segmento 1 se denomina cliente espejo, ya que es posible que todo ejecutivo de mercadeo espere que sus clientes reflejen este patrón transaccional (alta rentabilidad y alta lealtad). El segmento 2 es el cliente en riesgo, porque revela un patrón transaccional rentable con síntomas de desaceleración. El segmento 3 señala un conjunto de clientes cuyo patrón transaccional no es rentable y, al mismo tiempo, presenta síntomas de fuga. Muchas organizaciones invierten presupuesto de mercadeo en la retención de estos perfiles de clientes, mientras otras prefieren cerrar la relación comercial o esperar que se extinga por sí misma. El segmento 4 indica un patrón transaccional de clientes fieles que no dejan mucho margen a las empresas.

La presente investigación busca evidencia en favor de unificar el esquema de segmentación táctica expuesto, con herramientas promocionales aplicadas a la industria aseguradora, como son: *1)* la venta cruzada, y *2)* la venta escalonada.

Un objetivo de mercadeo implicaría que los clientes clasificados en el segmento 2 pasen al segmento 1, es decir, fidelizar clientes rentables. Los hallazgos parecen apoyar la idea de que usar planes de venta cruzada es una alternativa eficiente que para alcanzar este objetivo estratégico (Scott, 2014). El segundo objetivo de las compañías podría ser migrar a los clientes del segmento 4 hacia el segmento 1, o sea, rentabilizar clientes fieles. Para esto, según cierto apoyo conceptual (Kamakura, 2008), podría ser eficiente el uso de esquemas de venta escalonada.

1. METODOLOGÍA

1.1. Diseño

El estudio tiene un diseño cuasiexperimental, solo *post*, con dos o más tratamientos (Montero & León, 2007) y con una variable independiente cualitativa ordinal —intención de adoptar la promoción— y múltiples variables independientes, que se detallan en la tabla 1.

1.2. Participantes

Esta investigación ha considerado a 560 participantes (60% hombres, 40% mujeres), con un promedio de edad de 28 años (DE ±3,5), residentes en las ciudades de Bogotá (45%), Medellín (33%) y Cali (22%). Son tomadores de pólizas de seguro de autos a todo riesgo que, al mismo tiempo, son conductores principales del vehículo. Los participantes debían haber tenido vehículo durante al menos tres años consecutivos, siempre asegurado, sin importar la compañía con la que lo hubieran hecho.

Además, el seguro debía contar con siete características: *1)* amparos y coberturas para bienes de terceros iguales o superiores a COP$ 200.000.000; *2)* muerte o lesión de una persona con cobertura igual o superior a COP$ 200.000.000; *3)* muerte o lesión de más de dos personas con cobertura mínima de COP$ 300.000.000; *4)* amparo de cobertura total por pérdida total, parcial y robo; *5)* asistencia de viaje, amparo patrimonial, asistencia jurídica en procesos penales y civiles, exequias, vehículo sustituto como mínimo por siete días; *6)* no amparo de accidentes personales, y *7)* gastos de transporte y grúa en caso de accidente.

La muestra fue seleccionada con muestreo por cuotas no probabilístico y su tamaño se calculó a un 5% de error y un 95% de confianza, con una penetración de seguros de autos mínima de 45% (Federación de Aseguradores Colombianos [Fasecolda], 2007). Las fuentes de referidos fueron concesionarios automotrices, corredores y agentes de seguro. La veracidad de la información se contrastó con la carátula de la póliza y la cédula de ciudadanía de los participantes.

1.3. Instrumentos

Se construyó un instrumento de autoaplicación por Internet, con tecnología IBM SPSS Data Collection (IBM, 2013). Esta tecnología permite administrar encuestas complejas por condicionales, filtros y pasos que un entrevistador no podría manejar, dado el grado de dificultad que esto plantea. El instrumento tenía dos partes: *1)* encuesta de usos y hábitos de conducción y aseguramiento, y *2)* análisis conjunto de planes promocionales. La validez de contenido de los instrumentos se hizo con ocho líderes de la industria aseguradora en Colombia, con un mínimo de cinco años de experiencia en el ramo de vehículos y formación posgradual. La descripción del instrumento se hace a continuación.

1.3.1. Encuesta de usos y hábitos de conducción y aseguramiento

Este instrumento se construyó en línea. Está compuesto por 89 preguntas orientadas a analizar: *1)* motivadores de elección de una firma aseguradora; *2)* canal de compra de seguros: agente, corredor o directo con el asegurador; *3)* hábitos de conducción; *4)* cantidad de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias que ha dejado en la aseguradora; *5)* siniestralidad reportada por pérdida total, pérdida parcial, robo, y *6)* uso de coberturas adicionales como bonos de parqueo y conductor elegido, entre otras.

Si el entrevistado reportaba no haber siniestrado la póliza, no usar con frecuencia las coberturas y no tener intención de cambiar de asegurador, quedaba clasificado en el segmento 1 del modelo táctico de segmentación expuesto con anterioridad (figura 1). Si manifestaba tener intención de cambiar de firma aseguradora, pero su perfil de uso de coberturas y siniestralidad era bajo, quedaba clasificado en el segmento 2. Ahora bien, si expresaba tener planes de cambio de asegurador, más perfil de siniestralidad y uso de coberturas elevado, quedaba clasificado en el segmento 3. De lo contrario, se clasificaba en el segmento 4.

1.3.2. Análisis conjunto sobre planes promocionales

Con la metodología de análisis conjunto adaptativo basado en elección o Adaptative Choice Based Conjoint (ACBC) (Johnson, Huber & Bacon, 2003), se expuso a cada entrevistado ante escenarios promocionales hipotéticos, que fueron construidos mediante un diseño experimental factorial fraccionado sin restricciones, con principios de ortogonalidad y simetría (Djokic, Salai, Kovac Znidersic, Djokic & Tomic, 2013).

Las variables independientes que se usaron para construir el diseño experimental se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Variables independientes en el diseño experimental ACBC

Tipo de promoción	Nombre de la variable	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Venta escalonada	US1: incremento cobertura daños a terceros	Sin incremento	Incremento de 10%	Incremento de 20%
	US2: incremento cobertura de pérdida total accidental	Sin incremento	Incremento de 10%	Incremento de 20%
	US3: incremento cobertura de pérdida total robo	Sin incremento	Incremento de 10%	Incremento de 20%
Venta cruzada	CS1: Seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT)	No oferta	Sí oferta	
	CS2: seguro de vida	No oferta	Sí oferta	
	CS3: seguro de hogar	No oferta	Sí oferta	
P: precio		Variaba según combinación		

Fuente: elaboración propia.

El modelo ACBC se genera en un flujo de tres partes: *1)* en primera instancia, el entrevistado elige las variables que considera relevantes y construye sus esquemas promocionales ideales en función del precio; *2)* se presentan combinaciones de niveles de variables independientes para que el sistema detecte patrones de elección y filtre las variables indispensables para el entrevistado y aquellas que no lo son tanto; a esta tarea se le conoce como *screening*, y *3)* solo las variables que demostraron ser importantes para el entrevistado ingresan a un modelo Choice-based conjoint (CBC).

Para cada entrevistado se propusieron quince escenarios promocionales con las variables que cada uno determinó como importantes. Todos los escenarios estaban compuestos por tres perfiles promocionales, para los cuales el entrevistado respondía de acuerdo con la siguiente indicación:

> A continuación, puede ver que su agencia de seguros le propone tres promociones distintas para renovar su póliza de seguro de auto. En una escala de 1 a 10, donde 1 es: no me interesa esa promoción y 10 es: estoy completamente interesado en esa promoción, qué tanto le interesa cada una de las promociones presentadas en esta tarjeta.

1.4. Procedimiento

En la medida en la que se encontraba un perfil de entrevistado apto para el estudio, se enviaba a su correo electrónico un hipervínculo para que pudiera responder la encuesta en línea. Este proceso de levantamiento de información fue asistido por teléfono. Cada participante recibió una compensación económica por su participación en el estudio. La ventana de tiempo tardó cerca de cuatro meses para completar el tamaño de muestra requerido.

Una vez capturados los datos, se construyó un modelo logit multinomial (Multinomial Logit, MML), con el fin de definir las funciones de utilidad y preferencia del análisis conjunto (Matějka & McKay, 2015). El análisis estadístico descriptivo e inferencial de la información se llevó a cabo con PROC Transreg y PROC NPAR1WAY de SAS STAT 13.2, bajo la plataforma Enterprise Guide 6.1 (Kuhfeld, 2003).

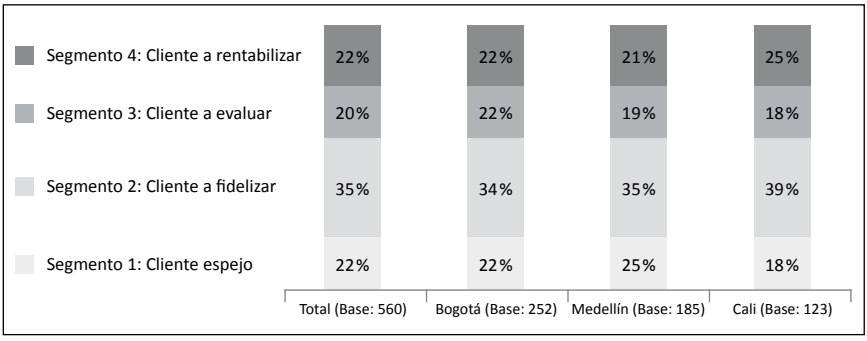
2. RESULTADOS

La figura 2 muestra cómo se distribuyeron los participantes en los segmentos en total y por geografía estudiada, en comparaciones dos a dos mediante prueba de *z* de diferencia de proporciones con corrección de

valores *p*, según el método de Bonferroni para el caso de comparaciones múltiples. No se aprecia diferencia estadísticamente significativa entre las ciudades para ninguno de los segmentos, con un 95% de confianza.

Estos hallazgos aportan evidencia para pensar que la matriz táctica de segmentación es relativamente libre de influencias culturales geográficas para la industria de seguros de automóviles en Colombia. Sin embargo, esta conclusión no puede generalizarse, puesto que, en un contexto ideal, es necesario que esta matriz se desarrolle con datos internos de las compañías y no con datos reportados por los usuarios.

Figura 2. Distribución de los entrevistados en los segmentos tácticos



Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la estimación del modelo MML se presentan en la tabla 2. El modelo logró demostrar un ajuste usual para este tipo de estudios (pseudo R2 de Cox y Snell = 0,220; -2 log-verosimilitud=160,768 $p<0,001$) (Louviere, Hensher & Swait, 2000). Para determinar si el modelo ofrecía predicciones adecuadas, se usaron los valores 2 Log-verosimilitud y se compararon los indicadores producidos por el modelo, basado solo en el intercepto y el modelo final.

El estadístico chi cuadrado indica que el modelo genera predicciones eficientes sobre el modelo línea base compuesto solo por el intercepto. La variable dependiente que se midió en una escala entre 1 y 10 se dividió en cuatro grupos para facilitar la estimación del intercepto: *1)* preferencia de 1 a 3; *2)* 4 a 6; *3)* 7 a 8, y *4)* 9 a 10.

Se evidencia que dentro de los esquemas promocionales de venta escalonada planteados tienden a ser poco preferidos aquellos que ofrecen

incremento de coberturas por daños a terceros, aunque este parámetro no es estadísticamente significativo (β=-0,46 p=0,133). De igual forma, en la familia de promociones de venta cruzada parece ser que presentar el SOAT como un segundo producto a aquellos clientes que tienen pólizas de seguro vehicular tiende a ser poco atractivo, aunque el parámetro carece de significancia estadística (β=-0,47 p=0,1117).

Tabla 2. Modelo MML

	Estimación	Chi cuadrado de Wald	Significancia
Preferencia 1 a 3	-1,004	3,562	0,059
Preferencia 4 a 6	0,106	0,041	0,839
Preferencia 7 a 8	1,104	4,632	0,031*
Preferencia 9 a 10	2,211	15,842	0
US1: daño a terceros	-0,456	2,254	0,133
US2: pérdida accidental	0,917	8,842	0,003**
US3: pérdida por hurto	0,924	8,951	0,003**
CS1: SOAT	-0,476	2,453	0,117
CS2: seguro de vida	0,803	6,826	0,009**
CS3: seguro de hogar	0,915	8,756	0,004**
P: precio	-0,661	4,682	0,03**
Pseudo R2			
Cox y Snell	0,22		
Nagelkerke	0,225		
McFadden	0,066		
Diagnóstico -2 Log Verosimilitud	160,768		0,001
* Significativo a 95% de confianza			
** Significativo a 99% de confianza			

Fuente: elaboración propia.

Para validar el modelo se eliminaron todas aquellas variables independientes que no marcaron significancia estadística, lo que produjo un modelo reducido y ajustado, que se presenta en la tabla 3. Mostró resultados relativamente similares a los de la tabla 2, aunque con mejores indicadores de bondad de ajuste.

Tabla 3. Modelo MML reducido

	Estimación	Chi cuadrado de Wald	Significancia
Preferencia 1 a 3	-1,014	3,562	0,059
Preferencia 4 a 6	0,106	0,041	0,839
Preferencia 7 a 8	1,104	4,632	0,031*
Preferencia 9 a 10	2,211	15,842	0
US2: pérdida accidental	0,856	8,562	0,02*
US3: pérdida por hurto	0,763	8,951	0,01*
CS2: seguro de vida	0,876	6,956	0,02*
CS3: seguro de hogar	0,838	8,45	0,009**
P: precio	-0,782	4,242	0,04*
Pseudo R2			
Cox y Snell	0,232		
Nagelkerke	0,23		
McFadden	0,096		
Diagnóstico -2 Log Verosimilitud	100,845		0
* Significativo a 95% de confianza			
** Significativo a 99% de confianza			

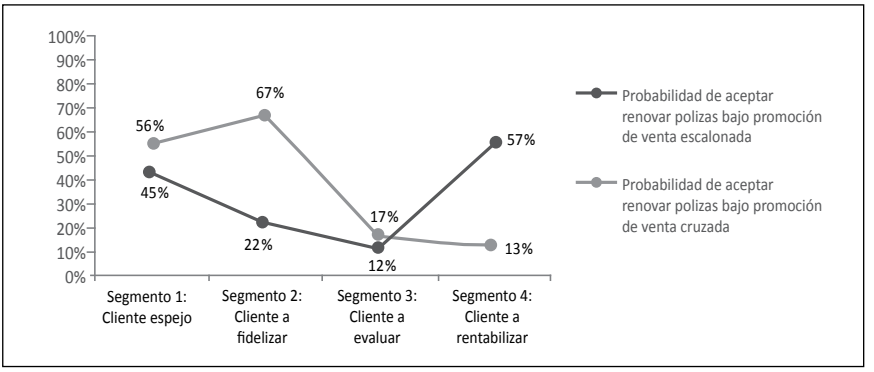
Fuente: elaboración propia.

En este modelo se observa el rol relevante del precio sobre la preferencia de una póliza de vehículo, así se encuentre en esquemas promocionales de venta cruzada o de venta escalonada. Esto demuestra que los precios altos tienden a deteriorar la aceptación de una póliza (β=-0,782 p=0,04).

En esquemas de venta cruzada, cualquier promoción asociada con seguros de vida o de hogar tiene igual probabilidad de ser aceptada por los usuarios de seguros (β=-0,876 p=0,02 frente a β=-0,838 p=0, respectivamente). Por su parte, en esquemas promocionales de venta escalonada, los entrevistados se mostraron más susceptibles a incrementar la cobertura de pérdida por accidente que de pérdida por robo, aunque ambas posibilidades son igualmente significativas en la decisión de renovación del seguro (β=0,856 p=0,02 frente a β=-0,763 p=0,01, respectivamente).

Para cada uno de los entrevistados se resolvió la ecuación de utilidad según el modelo MML ya expuesto. Esto dio como resultado la probabilidad de compra ante esquemas de venta cruzada y venta escalonada. Para probar la hipótesis de que los usuarios pertenecientes al segmento 2 son más susceptibles que los demás a la venta cruzada y que los miembros del segmento 4 son más sensibles a la venta escalonada, se hizo una comparación no paramétrica de la probabilidad mediante la prueba Kruskal Wallis. Los resultados se exponen en la figura 3.

Figura 3. Adopción de esquemas promocionales en cada segmento táctico



Fuente: elaboración propia.

El cliente rentable y con alta intención de cambiar de aseguradora (segmento 2) se mostró un 10% más sensible que los demás tipos de clientes a esquemas promocionales de venta cruzada (X^2= 8,109 gl: 3 p=0,017) y este mismo segmento es hasta un 45% más sensible de aceptar la renovación de su póliza en esquemas de venta cruzada que de venta escalonada (U Mann Whitney= 23,500 p= 0,04).

Por otro lado, los hallazgos del presente estudio apoyan la hipótesis de que los clientes poco rentables y con baja intención de cambiar de asegurador (segmento 4) son hasta un 12% más sensibles a renovar sus pólizas, si estas vienen anidadas a un plan promocional de venta escalonada (X^2 = 6,449 gl: 3 p=0,40) que los entrevistados clasificados en los demás segmentos. Este segmento, de hecho, tiene un 44% más de probabilidades de renovar su póliza en esquemas de venta escalonada que de venta cruzada (U Mann Whitney= 166,500 p= 0,018).

3. DISCUSIÓN

Se han evidenciado ciertas patologías en el proceso de ventas, sobre todo en aquellas industrias en donde el proceso de colocación de productos se hace mediante vendedores, agentes o corredores, como es el caso de los seguros y el entretenimiento. Una de ellas es que los vendedores tienden a posicionar portafolios de producto con todos sus componentes en su máxima expresión para tratar de comisionar más. Este esquema se considera patológico, porque si los clientes ingresan a las compañías mediante este tipo de ventas y exhiben más adelante síntomas de fuga, las compañías no tendrán más elementos dentro de su portafolio para tratar de retenerlos, que bajar precios (Gitomer, 2002).

El presente estudio dota a los ejecutivos de mercadeo en el ramo de vehículos personales de la industria aseguradora colombiana con evidencia para usar su propio portafolio y fidelizar y rentabilizar a sus clientes, sin acudir a la guerra de precios que tienden a seguir las compañías en su lucha por posicionarse y mantenerse en el mercado.

Además, la investigación postula que el rol de las estrategias promocionales varía según el perfil transaccional de los clientes. De esta forma, los esquemas de venta cruzada parecen ser más eficientes para fidelizar clientes rentables, mientras la venta escalonada es más adecuada en procesos de rentabilización de clientes fieles.

La matriz táctica de segmentación de clientes ya expuesta (Sinnetic, 2012) se construye al cruzar las predicciones de dos modelos analíticos: *1)* un modelo de fuga, estimado con modelos de supervivencia, y *2)* un modelo de valor vitalicio del cliente, basado en series de tiempo. Una debilidad del estudio es que la clasificación de los entrevistados en los cuatro segmentos se fundamentó en el cruce de respuestas a cuestionarios y en autorreportes, más que en modelos predictivos finamente calibrados. Por esta razón, el lector deberá ser cauteloso al extrapolar estos resultados, si se llegase a ver motivado a replicar el modelo de segmentación con datos internos de una compañía o de organizaciones y sectores existentes en otros contextos.

La investigación se hizo con un segmento específico de clientes seleccionados de manera no probabilística, por lo que no existe una garantía global de generalización de sus resultados a otras industrias en general ni a la industria aseguradora en particular. A pesar de ello, ofrece evidencia que permite construir

modelos de administración promocional altamente eficientes para las organizaciones.

REFERENCIAS

Agbaje, Y. (2014). Customer relationship management and customer loyalty in nigerian telecommunication industry. *Journal of Business & Retail Management Research*, *8*(2), 1-7.

Assefa, E. (2014). The effects of justice oriented service recovery on customer satisfaction and loyalty in retail banks in ethiopia. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, *4*(1), 49-58.

Bond, A. & Stone, M. (2004). How the automotive insurance claims experience affects customer retention. *Journal of Financial Services Marketing*, *9*(2), 160-171.

Cokins, G. (2015). Measuring and managing customer profitability. *Strategic Finance*, *97*(2), 23-29.

Daly, J. (2002). *Pricing for profitability: Activity-based pricing for competitive advantage*. Nueva York: Jhon Whiley & Sons.

Djokic, N., Salai, S., Kovac Znidersic, R., Djokic, I., & Tomic, G. (2013). The use of conjoint and cluster analysis for preference-based market segmentation. Engineering *Economics*, *24*(4), 343-355.

Estrella Ramón, A., Sánchez Pérez, M., Swinnen, G., & Vanhoof, K. (2013). A marketing view of the customer value: Customer lifetime value and customer equity. *South African Journal of Business Management*, *44*(4), 47-64.

Federación de Aseguradores Colombianos [Fasecolda]. (2007). *Convención Fasecolda 2007: cultura y penetración del seguro en Colombia*. Bogotá: Autor.

Gitomer, J. (2002). Intelligent selling? Now there's a revelation. *Prague Business Journal*, *7*(24), 9-12.

Guillen, T. (2005). *Winning New Business in Construction*. Los Ángeles: Gower Publishing Ltd.

Hsiu Yuan, T., Matthews, L., & Crittenden, V. (2012). Balancing market share growth and customer profitability: Budget allocation for customer acquisition and retention. *Organizations & Markets in Emerging Economies*, *3*(2), 45-55.

IBM. (2013). *IBM SPSS Data collection professional user's guide*. Armonk: IBM Corporation.

Iwata, T., Saito, K., & Yamada, T. (2008). Recommendation method for improving customer lifetime value. *IEEE Transactions on Knowledge & Data Engineering*, *20*(9), 254-1263.

Johnson, R., Huber, J., & Bacon, L. (2003). *Adaptive choice based*

conjoint. Sequim: Sawtooth Software, Inc.

Kamakura, W. (2008). Cross-Selling. *Journal of Relationship Marketing*, *6*(3/4), 41-58.

Khlif, H. & Jallouli, R. (2014). The success of factors of CRM systems: An explanatory analysis. *Journal of Global Business & Technology*, *10*(2), 25-42.

Kuhfeld, W. (2003). *Marketing research methods in SAS*. Cary North Carolina: SAS Press.

Kumar, V, Petersen, J., & Leone, R. (2010). Driving profitability by encouraging customer referrals: Who, when, and how. *Journal of Marketing*, *74*(2), 1-17.

Louviere, J., Hensher, D. & Swait, J. (2000). *Stated choice methods*. Cambridge: Cambridge University Press.

Matějka, F. & McKay, A. (2015). Rational inattention to discrete choices: A new foundation for the multinomial logit model. *American Economic Review*, *105*(1), 272-298.

Montero, I., & León, O. (2007). A guide for naming research studies in psychology. *Journal of Clinical and Health Psychology*, *7*(3), 847-862.

Scott, W. (2014). Cross-Selling strategies that power results. *Credit Union Journal*, *18*(15).

Sinnetic (2012). *Modelo promocional cruzado para el sector servicios*. Bogotá: Sinnetic.

Wong, K. (2011). Using cox regression to model customer time to churn in the wireless telecommunications industry. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, *19*(1), 37-43.

Teleotemporalidad: un nivel de estudio adicional para la organización derivado del modelo de Julius Thomas Fraser

Teleotemporality: An Additional Study Level for the Organization Derived from the Julius Thomas Fraser Model

Teleotemporalidade: um nível de estudo adicional para a organização derivado do modelo de Julius Thomas Fraser

Claudio Mera Ruiz*

Fecha de recibido: 10 de mayo de 2015
Fecha de aprobado: 16 de octubre de 2015
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.08

Para citar este artículo: Mera Ruiz, C. (2016). Teleotemporalidad: un nivel de estudio adicional para la organización derivado del modelo de Julius Thomas Fraser. *Universidad & Empresa, 18*(30), 159-177. Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.08

RESUMEN

Este artículo propone la teleotemporalidad como un nuevo espacio de análisis de la organización derivado de la consideración del modelo de Julius Thomas Fraser. Para desarrollar la propuesta se sintetiza el trabajo de Fraser, que está compuesto por seis niveles de estudio de la temporalidad: *1)* atemporalidad, que toca los fenómenos electromagnéticos; *2)* prototemporalidad, que explica el comportamiento molecular; *3)* eotemporalidad, que se ocupa de la mecánica clásica; *4)* biotemporalidad, que atañe al comportamiento de los seres vivos; *5)* nootemporalidad, que explica la experiencia humana, y *6)* sociotemporalidad, sobre los

* Doctor en Ciencias de la Administración, de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), magíster en Administración y administrador de empresas, de la Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: claudio.mera1@gmail.com

fenómenos sociales del tiempo. Por último, se explica la teleotemporalidad como un nuevo espacio de análisis útil para aproximarse a la comprensión de la temporalidad organizacional.
Palabras clave: análisis organizacional, Julius Thomas Fraser, organizaciones, teleotemporalidad, temporalidad.

ABSTRACT

This article proposes teleotemporality as a new space for organizational analysis resulting from consideration of the Julius Thomas Fraser model. To develop the proposal, Fraser"s work is summarized. The work of this author is composed of six study levels of temporality: *1)* atemporality, concerning electro-magnetic phenomena; *2)* protemporality, which explains molecular behavior; *3)* eotemporality, which deals with classical mechanics; *4)* biotemporality, concerning the behavior of living beings; *5)* nootemporality, which explains human experience, and *6)* sociotemporality, about the social phenomena of time. Finally, teleotemporality is explained as a new analysis space useful to understand the organizational temporality.
Keywords: Organizational analysis, Julius Thomas Fraser, organizations, teleotemporality, temporality.

RESUMO

Este artigo propõe a teleotemporalidade como um novo espaço de análise da organização derivada da consideração do modelo de Julius Thomas Fraser. Para desenvolver a proposta se sintetiza o trabalho de Fraser que está composto por seis níveis de estudo da temporalidade: 1) atemporalidade, que toca os fenómenos eletromagnéticos; 2) prototemporalidade, que explica o comportamento molecular; 3) eotemporalidade, que se ocupa da mecânica clássica; 4) biotemporalidade, que diz respeito ao comportamento dos seres vivos; 5) nootemporalidade, que explica a experiência humana, e 6) sociotemporalidade como um novo espaço de análise útil para se aproximar à compreensão da temporalidade organizacional.
Palavras-chave: análise organizacional, Julius Thomas Fraser, organizações, teleotemporalidade, temporalidade.

INTRODUCCIÓN

Este artículo propone la teleotemporalidad como un nivel de análisis adicional en el modelo de estudio del tiempo de Julius Thomas Fraser (1975; 1987). Esto se hace con el fin de aportar a la actual comprensión de los estudios organizacionales acerca de los fenómenos temporales propios de los grupos de personas orientados por objetivos.

El modelo desarrollado por Fraser explica el tiempo como un fenómeno ubicuo que presenta diferentes comportamientos, de acuerdo con el análisis que se esté aplicando. En la medida en la que el objeto de estudio se hace más amplio, se van involucrando conceptos y disciplinas científicas adicionales para explicar los fenómenos temporales.

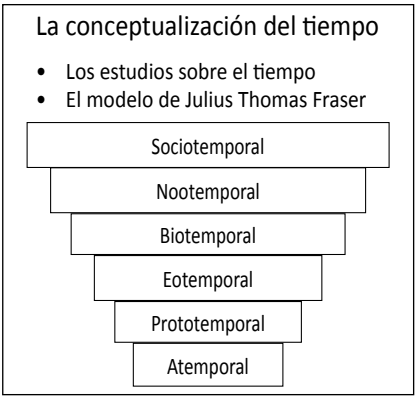
Fraser propone seis capas de la realidad —o niveles de análisis— que se sintetizan en el presente artículo en orden creciente de complejidad. La teleotemporalidad, que proponemos en este texto, se insertaría entre el quinto nivel (correspondiente a la nootemporalidad, que estudia el tiempo de los individuos) y el sexto (sociotemporalidad, que estudia el tiempo de las sociedades) del modelo de este autor.

1. EL MODELO DE ESTUDIO DE LA TEMPORALIDAD DE FRASER

La mirada interdisciplinar de Fraser constituye una propuesta comprensiva de la temporalidad como un fenómeno esencial de la realidad (Montoya Restrepo & Montoya Restrepo, 2009), en oposición a otras explicaciones desde una sola disciplina, como el éxito de ventas de Stephen Hawking (1995). El modelo sostiene que el tiempo debe explicarse desde una perspectiva interdisciplinar y que es necesario analizar el universo como si estuviera constituido por capas. Si bien cada una de ellas exhibe características independientes, deben considerarse en una relación de orden, pues el desarrollo de una capa requiere la existencia de la anterior (Fraser, 1975).

Cada una de las seis capas del modelo —o *umwelts*, como son llamadas en la obra original— posee ciertas características únicas y representa un nivel de estudio y naturaleza de los objetos de atención diferente (figura 1). En efecto, las capas de realidad tienen características particulares y explican fenómenos diferenciados en su dimensión temporal (Fraser, 1987).

Figura 1. Seis capas de la temporalidad en la obra de Fraser



Fuente: elaboración propia con base en Fraser (1975; 1987).

Como ya se ha insinuado, las capas consideradas y las características temporales van creciendo en complejidad, en tanto se encuentran más arriba en el diagrama. Así, por ejemplo, la capa biotemporal es más compleja que la prototemporal en cuanto a las características temporales que implica y los fenómenos que busca explicar, por la cantidad de factores y relaciones que se consideran en ella, (Fraser, 1975).

2. ATEMPORAL

La capa atemporal se refiere a los fenómenos en los que no se puede hallar una causalidad explícita que ordene los eventos en un antes y un después. Los fenómenos electromagnéticos son, tal vez, el ejemplo por excelencia. Dado que no es posible determinar cuál de las fuerzas en tensión es la que provoca una reacción de los elementos, no podría decirse que un electrón genera el movimiento de otro o que un protón es el responsable del mismo.

De acuerdo con Fraser (1987), "nada en esta capa corresponde a nuestras ideas de pasado-presente-futuro, el paso del tiempo, o temprano-tarde. Nuestra guía para un entendimiento de esta extraña realidad atemporal será la teoría de la relatividad especial de Albert Einstein" (p. 223).

Las situaciones en esta capa de la realidad suceden entre partículas subatómicas a velocidades cercanas a la luz. Este "es un estado de energía donde ninguna de nuestras nociones ordinarias asociadas al tiempo es aplicable" (Fraser, 1987, p. 368). La teoría que Fraser propone para navegar en este nivel de análisis, la teoría de la relatividad especial de Einstein, resulta importante, en el sentido de que muestra las disciplinas que tendrán más interés aquí. Según este autor, "la teoría de la relatividad especial nos dice cosas interesantes acerca de la medición del tiempo en condiciones inusuales, pero no dice qué es el tiempo, la teoría asume que ya sabemos" (Fraser, 1987, p. 233). Podría existir una conceptualización, pero esta teoría no reflexiona respecto a este asunto en particular.

La manera de denominar esta capa es bastante reveladora. Podría decirse, de algún modo, que no hay tiempo. Las duraciones están por fuera de nuestra percepción y la comparación de eventos como "antes o después" o "mayor o menor duración" están lejos de nuestro alcance, debido a que las mencionadas interacciones electromagnéticas se presentan de manera simultánea para nuestro aparato perceptual y, aunque es posible acceder a ellas, esto surge gracias a la ayuda de experimentos de laboratorio y observaciones realizadas en el espacio (Prigogine, 1980). Esta capa nos ayuda a entender lo comprensivo del modelo de Fraser, pero, considerada de forma individual, podría no intervenir en el análisis de grupos humanos.

3. PROTOTEMPORAL

En el nivel prototemporal, los elementos que establecen el ejemplo relevante de comportamiento son las moléculas. Estas uniones de átomos presentan patrones de conducta que se modelan en escenarios probabilísticos, los cuales son sistemas de ecuaciones que consideran al tiempo como una variable reversible. Estos escenarios probabilísticos se diseñan con base en el conocimiento de los estados posibles de la materia (Fraser, 1987).

La denominación de este escenario con el prefijo "proto" trata de dar cuenta del hecho de que aún no es una capa en la que el tiempo se manifieste de manera similar a nuestra experiencia usual en tanto seres humanos (Fraser, 1975). En otras palabras, con la ayuda de instrumentos de precisión, puede identificarse la sucesión de eventos, pero este sigue siendo un escenario aún lejano de la experiencia humana, en tanto individuos o sociedades. De acuerdo con Fraser (1987):

> Existe una dificultad para hablar de las formas elementales de la materia. Nuestro lenguaje no tiene palabra para algo que es tan sólido como un melón y también es una onda como una pieza musical. Los llamaré objetos elementales.
>
> Los antropólogos tienen dificultades similares cuando quieren describir culturas diferentes a la propia. Estos deben aprender primero a ver el mundo como es visto por las personas de otras culturas en sus propios términos. Solo entonces, a través del uso de nuevos conceptos, los antropólogos pueden hacer propias las creencias y perspectivas de otra cultura (p. 243).

La problemática de expresión que describe la cita anterior también se presentará en otras capas de análisis, pero en menor medida. Aquí, el

objeto de estudio central —las moléculas— excluyen el lenguaje de las Ciencias Sociales junto con sus métodos y paradigmas.

En esta capa de la realidad, son protagónicas ciencias como la Química y la Física Cuántica. Estas se apoyan en modelos probabilísticos para intentar determinar el estado futuro de una molécula o identificar su estado anterior a partir del examen del presente (Gell-Mann, 2007). En este punto, se puede identificar cómo se considera al tiempo como un fenómeno externo, lineal y sobre el cual se puede avanzar y retroceder.

Asimismo, es posible identificar probabilidad en la sucesión de eventos, a diferencia de la capa atemporal, en la que los fenómenos electromagnéticos no permiten identificar la partícula subatómica que provoca el movimiento de otra. Como se verá, la siguiente capa de complejidad se acerca aún más a la experiencia humana directa.

4. EOTEMPORAL

La tercera capa, la eotemporal, está en el dominio de los cuerpos inanimados que podemos percibir a simple vista. Las máquinas son un ejemplo típico. En efecto, la manera de operar de las máquinas y el propósito con el que es diseñada la mayoría de ellas conducen a la ejecución de comportamientos repetitivos durante su existencia. Esta situación es de tiempo reversible, en la que las leyes de la mecánica clásica[1] se aplican con todo rigor. La capa de eotemporalidad ha sido descrita como pura sucesión, sin una direccionalidad específica (Fraser, 1987).

La pura sucesión es el escenario en donde podemos identificar y comparar la duración de los eventos (Vasco, 2000), sin que nuestra posición temporal con respecto al mismo sea importante. En este escenario, nuestras nociones sobre el pasado, presente y futuro no son relevantes (Fraser, 1975).

Según Fraser (1975), el prefijo "eo" hace referencia a la diosa griega del amanecer. Este autor refiere el movimiento de los astros como otro ejemplo representativo de esta capa. Al hacerlo, invita a considerar los principios de la mecánica clásica y las ideas de Isaac Newton. Estas fueron

1 Entendida como la porción de la Física circunscrita a las leyes de Newton, las cuales son aplicables en escenarios gravitacionales a velocidades pequeñas en comparación con la velocidad de la luz y toman como referencia un objeto inerte (Capra, 2000). La formulación alrededor del movimiento armónico simple es uno de sus ejemplos más representativos.

esenciales para corregir los modelos astronómicos de la época y lograr predicciones más precisas sobre el movimiento de los astros.

La mecánica clásica funge como una herramienta conceptual para entender el escenario en donde los cuerpos se mueven en el vacío. No se trata solo de un conjunto de ecuaciones conocidas, sino también de la representación de toda una corriente de pensamiento que algunos autores han identificado con el mecanicismo (Etkin & Schvarstein, 1995).

El mecanicismo, como corriente de pensamiento, implica una visión particular del universo. Esta asigna, a otro tipo de realidades, características de existencia similares a las de las máquinas (Nicol, 1965). Nuestra capacidad de predecir el comportamiento, el estudio de las partes para tratar de alcanzar la comprensión del todo y la necesidad de una posición objetiva son las características más discutidas de esta perspectiva (Morgan, 1997; Múnera, 2007).

El mecanicismo se asocia con el concepto de ciencia reinante a finales del siglo XIX, heredero del cartesianismo y del positivismo, dos corrientes que aportan los supuestos ontológicos y epistemológicos de este paradigma (Ackoff, 2002). Además, se soporta en considerar la posibilidad del conocimiento completo para la predicción y el control por medio de la objetividad y del análisis (García, 2006; Morin, 1988).

La capa eotemporal deja de lado aspectos de nuestra experiencia en tanto seres biológicos, como los ciclos propios de la vida de un organismo y tampoco toma en cuenta nuestra percepción del tiempo o, por ejemplo, el significado cultural que puede tener la interpretación del reloj (Fraser, 1987; Whitrow, 1990).

Las características temporales de esta capa son similares a las de la prototemporal, con la principal diferencia de que aquí el concepto central es causalidad y no probabilidad. En otras palabras, en esta capa, el tiempo es conceptualizado como un parámetro externo, lineal y la diferencia entre pasado, presente y futuro está relacionada con la posición del observador, sin considerar diferencia cualitativa alguna. Esta es una aproximación común y quizás adecuada para campos como la Ingeniería Mecánica o la Electrónica.

5. BIOTEMPORAL

En esta capa se estudian los seres vivos. Fraser (1975) llama al tiempo que aquí se considera "el tiempo de la vida", que considera las funciones biológicas y deja para la siguiente

capa los aspectos cognoscitivos. El tiempo adquiere direccionalidad y los aspectos causales son más importantes.

Esta capa de la realidad incluye círculos que consideran cambios irreversibles en los estados de la materia. Ciclos como la digestión o la respiración son entendidos como partes de una perspectiva de mayor duración dentro de los procesos de crecimiento. Estos procesos, a su vez, implican cambios.

Los cambios en la materia se han estudiado desde diversos puntos de vista. Se brinda una mirada interdisciplinar que combina aspectos de la Física Cuántica y la Biología. Este tipo de aproximación es protagónica en este momento (Fraser, 1987). Desde esta perspectiva, el crecimiento de los organismos es una tendencia de comportamiento y la evolución de las especies es un proceso en el que interviene el caos. Estos procesos de cambio, evolución y crecimiento son momentos de crisis que pueden ser provocados por eventos imprevisibles o caóticos y obligan a los sistemas vivos a modificar sus patrones de comportamiento (Prigogine, 1980; 1989; 1993; 1997).

La idea de biotemporalidad tiene relación con las metáforas biológicas, usadas para ilustrar escenarios de interacción humana desde principios del siglo XX (Fraser, 1987). Las metáforas ayudan a integrar al análisis organizacional elementos propios del mundo biológico, como los ciclos de renovación que se presentan en los sistemas vitales de los mamíferos superiores, entre ellos, la respiración, la circulación sanguínea o la alternancia de descanso y vigilia (Goodwin, 1998). Algunos autores han usado metáforas biológicas como las del organismo, el órgano o el cerebro, para asimilar aspectos propios del funcionamiento de la organización desde diferentes facetas (Morgan, 1997).

Por otra parte, una metáfora también contribuye a entender la complejidad de esta capa de análisis. De acuerdo con Fraser (1987):

> Podemos decir que un organismo viviente es una orquesta con trillones de instrumentos que se están interpretando de manera coordinada a cada instante. Esta es una útil y apropiada metáfora, porque nos recuerda la solidaridad orgánica que constituye el proceso vital (p. 128).

La biotemporalidad resalta características como la existencia de múltiples ciclos de duraciones y velocidades diferentes que coexisten en los seres vivos, por ejemplo, el ciclo respiratorio y el ciclo digestivo (Whitrow, 1980; 1990). Si bien hay

fenómenos similares en los escenarios humanos y sociales, su estudio debe considerar los más variados aspectos relacionados con la conciencia y la cultura.

Las características temporales de la capa biotemporal destacan dos fenómenos importantes: *1)* el crecimiento de los seres vivos, y *2)* los ciclos de renovación que, por su naturaleza, están en permanente movimiento. El tiempo estudiado en esta capa muestra direccionalidad, en tanto hay evolución y, en consecuencia, no-linealidad, por la presencia de ciclos y retornos de diferentes duraciones. Aquí se permite la construcción de cronología y no de cronometría, es decir, se podrán identificar sucesiones y eventos simultáneos, pero no asignarles magnitudes de duración.

A diferencia de la capa eotemporal, en donde los fenómenos evolutivos o de crecimiento no son tomados en cuenta y en raras ocasiones se analizan procesos de degradación o envejecimiento (Fraser, 1982), estos fenómenos son características centrales de esta capa.

6. NOOTEMPORAL

El tiempo de los individuos está en la capa nootemporal o temporalidad noética. En ella, las personas consideran su propia experiencia y esta, a la vez, es influida por las consideraciones culturales e históricas conscientes e inconscientes (Fraser, 1975).

La experiencia humana abarca múltiples aspectos, entre los que se cuentan la experiencia psicológica de la persona acerca del tiempo, cómo recuerda su pasado y proyecta su futuro, de qué manera la vive en el presente, las variaciones en la percepción de la duración, las consideraciones culturales que constriñen el comportamiento y los controles racionales por parte de los individuos con respecto al tiempo (Boscolo & Bertrando, 1996).

Al situarse este presente en el contexto de la mente de los seres humanos, se estudia desde los conceptos provenientes de dos ciencias: la Psicología y la Sociología. La primera, por la construcción del concepto de presente en la mente del individuo (Piaget, 1971) y la segunda, porque es el escenario de referencia principal del individuo y de su contexto comunicacional (Maturana, 1997; Zea, 2004).

Los pasados considerados desde cada individuo están marcados por la memoria, la cual se ve influida por la importancia que los actores asignan a cada evento (Fraisse, 1963). Por ejemplo, se recuerda como más

extenso el lapso pasado en la escuela que aquel transcurrido en casa, porque las consecuencias que se otorgan al paso por los estudios son más significativas que las actividades desarrolladas en casa (Boscolo & Bertrando, 1996).

Uno de los conceptos empleados en esta capa es la orientación temporal, vinculada con las diferentes tendencias a tomar como principal argumento los eventos en alguna posición temporal, ya sea el pasado, el presente o el futuro. Se pueden observar personas con orientación temporal hacia el pasado, como los adultos mayores, quienes tienden a la añoranza y la repetición de patrones de comportamiento. La orientación temporal hacia el presente es muy poderosa en los niños y adolescentes, quienes son propensos a no examinar las consecuencias de los actos y concentrarse más en la recompensa que en el mismo acto (Piaget, 1970). La tendencia a privilegiar las expectativas y, en general, la orientación temporal hacia el futuro, cuando las decisiones están más concentradas en las consecuencias, es más propia de los jóvenes y adultos (Boscolo & Bertrando, 1996).

En relación con dicha orientación se halla el concepto de horizonte temporal, explicado como el lapso en el cual se proyecta una entidad. En realidad, las personas tienen diferentes horizontes temporales, relacionados con la experiencia del individuo. Así, cuanta mayor experiencia, mayor será el horizonte temporal (Boscolo & Bertrando, 1996). Un ejemplo de ello puede ser la manera en la que los ancianos tienden a proyectarse por décadas en el pasado, mientras los jóvenes lo hacen considerando unos cuantos años hacia el futuro.

Las decisiones orientadas al futuro suelen considerar cada vez más factores cuanto más extenso sea el horizonte temporal (Piaget, 1971). La decisión de qué comer al día siguiente, por ejemplo, considera menos factores que una vinculada con el lugar más adecuado para mudarse en los próximos años. Esto no implica una relación lógica rígida, sino que, en ocasiones, los humanos tomamos decisiones más o menos permanentes con criterios o razones perecederas (Mera, 2008).

Las ideas de pasado, presente y futuro son concepciones que anidan en los individuos y se moldean de acuerdo con las circunstancias específicas de cada uno; sin embargo, tienen origen en la cultura de referencia (Beriain, 2008; Valencia García 2007). En esta capa temporal, debe entenderse que, si bien se estudia la temporalidad de una mente humana, esta tiene un marco de

referencia necesario para que pueda ser explicada (Fraser, 1987).

El pasado de un individuo se relaciona con su cultura, en tanto tenga la capacidad o la prioridad de registrar dos conjuntos de datos: *1)* los eventos de la sociedad de referencia que facilitan construir una cronología de hechos, los cuales se pueden tomar como referencia del paso del tiempo, y *2)* los hechos personales que permiten rastrear los hitos que marcan y, en ocasiones, medir la duración de la vida de un individuo (Whitrow, 1990). En las sociedades occidentales actuales es posible conocer, con relativa sencillez, cuántos años han transcurrido desde un nacimiento en particular, mas hubo culturas en las que no existía registro de un número, sino de sucesos naturales como un temblor o el desbordamiento de un río (Fagg, 1985; 2003).

El presente mental de los humanos, además de la estimación de la duración, también tiene especial complejidad. Deben atenderse necesidades múltiples que implican diferentes grados de urgencia, satisfacción y placer, así como distintos grados de esfuerzo, lo que, en suma, genera un permanente cambio en los límites del presente mental (Fraser, 1975). En este punto, lo biológico —consciente y no consciente—, lo psicológico y lo social se hacen presentes en la mente, para competir por el esfuerzo y concentración. En la competencia por un esfuerzo presente está la construcción que se ha hecho del futuro, de manera que se perseguirán o no acciones que favorezcan la gratificación futura o la inmediata.

La formación del concepto temporal en cada individuo corresponde a un proceso de asimilación de los códigos culturales desarrollados sobre ese aspecto. La estructura del cerebro que lo posibilita resalta que las personas operan primero con conceptos espaciales concretos y luego los temporales abstractos (Boscolo & Bertrando, 1996; Piaget, 1971). Los aspectos culturales adquieren relevancia en esta capa como un factor externo que influye en los procesos cognitivos del sujeto. A su vez, la estructura de la mente tiene una jerarquía que retiene la historia de su evolución y suma en la percepción temporal de los actores tanto las urgencias biológicas como los códigos de comportamiento cultural.

Los códigos temporales también inculcan el significado de conceptos como viejo, joven, adulto, rápido y muchos otros que usamos en la cotidianidad. Esto, claro está, en el entendido de que siempre son puestos en contexto, dentro de ciertos límites, en cada cultura (Whitrow, 1990). Así, por ejemplo, las ideas

de adulto o viejo han ido cambiando para las culturas occidentales a lo largo de la historia (Fagg, 2003).

Esta capa presenta una temporalidad que estudia a los individuos y se interesa, en particular, en su percepción y conceptualización del tiempo. La dimensión temporal está integrada tanto por aspectos de capas anteriores (por ejemplo, la direccionalidad del tiempo propia de la capa biotemporal) como por aspectos propios de la conciencia humana.

El tiempo es asumido en la percepción de los individuos como no lineal. La separación entre pasado, presente y futuro es cualitativa y no solo depende de la posición del observador, como en la capa eotemporal, sino que es parte del objeto de estudio y no un parámetro externo. Esto implica que la edad del sujeto, su formación, su orientación y su horizonte temporal deben ser tenidos en cuenta para la comprensión de la dimensión temporal de las personas (Mera, 2011). Para comprender escenarios de interacción humana, es necesario incluir algunos otros factores como los que se analizan en la siguiente capa temporal.

7. SOCIOTEMPORAL

Esta capa del universo requiere la existencia de seres humanos y, por tanto, de la capa nootemporal. Sin embargo, este no es suficiente para explicar los fenómenos globales de la sociedad. Uno de los procesos más notorios en la capa sociotemporal es el desarrollo histórico, por medio del cual las sociedades evolucionan en su relación con el tiempo. La capa sociotemporal es postulada como aquella que abarca la existencia global de los seres humanos e implica el tratamiento social del tiempo así como su concepción colectiva. Fraser (1987) indica:

> Desde esta [capa sociotemporal] se trata de una temporalidad —así parece— que está en proceso de creación. Es muy difícil bosquejar sus rasgos con la misma autoridad con que se ha hecho para el tiempo de la luz, partículas sin masa en reposo, macrocuerpos o vida (p. 368).

Este autor considera que su propia posición, en tanto observador, limita las posibilidades de describir los rasgos de comportamiento de la capa sociotemporal. Menciona dos procesos centrales dentro del análisis: *1)* la socialización del tiempo, y *2)* la evaluación colectiva del tiempo. Fraser (1987) los explica así:

> El primero es la coordinación [*timing*] de las acciones colectivas a través de la sincronización y generación de agendas. Este proceso puede ser llamado *socialización del tiempo*.

> El segundo proceso es la creación y mantenimiento de un sistema de valores que guíe la conducta de los miembros de una sociedad. Este sistema deriva su autoridad de la historia y los planes del grupo, como son vistos por sus miembros. Este proceso puede ser llamado *evaluación colectiva del tiempo* (p. 188).

En cuanto al cambio progresivo de los medios de la comunidad, para establecer acuerdos sobre la dimensión temporal, se habla de calendarios y relojes como los medidores esenciales de estos pactos sociales. Esto se relaciona con los valores con los cuales se evalúan (Fagg, 2003). La socialización del tiempo y la evaluación colectiva del mismo están íntimamente relacionadas, pues estos símbolos van condensando más significados en la medida en que una sociedad se desarrolla cada vez más. Por ejemplo, hablar de mayoría de edad acarrea un cúmulo de responsabilidades y derechos que no existía en las sociedades anteriores. Se crean instrumentos que integran cada vez más significados para la socialización del tiempo.

En la evolución de símbolos mediadores en las actividades de socialización del tiempo, como el reloj y los calendarios, es posible ver dos fenómenos: *1)* la creciente independencia del tiempo frente a los entornos astrológico y biológico, y *2)* la comprobación de un desarrollo desde un punto de vista cultural de los conceptos asociados con el tiempo, como pueden ser la edad, los años y las eras, entre otros (Askin, 1968).

El aspecto de la evaluación colectiva del tiempo parece menos universal que los fenómenos de coordinación alrededor del calendario y el reloj. La evaluación colectiva es parte del sistema de valores, uno de los elementos más complejos de estudio del comportamiento humano y social (Fraser, 1972). Este sistema se relaciona con la historia específica de un grupo social en particular, de manera que es demasiado amplio considerar la cultura occidental en conjunto, como lo hicimos en el caso del calendario. A modo de muestra, no es uniforme el tiempo de espera socialmente correcto en diferentes países occidentales: Inglaterra ha hecho fama de su puntualidad, mientras en países de América Latina, como México y Colombia, parece normal una espera de quince minutos. Los horarios de verano, la hora acostumbrada para el inicio de actividades y la cadencia de las actividades son otros indicadores que diferencian a una cultura de otra.

En esta capa, como en la anterior, el pasado y el futuro son cualitativamente diferentes. Esta es una característica central de lo nootemporal

y lo sociotemporal. El pasado debe ser construido en el presente, en particular cuando se trata de individuos y, para esto, se requiere memoria. Cuando el pasado pertenece a un grupo específico, es necesario un sistema de registro que construya una memoria colectiva. El futuro, desde la perspectiva de un sujeto, corresponde a una evaluación más causal y parcializada. Para una sociedad, los elementos políticos y de valores históricos envían señales acerca de escenarios posibles (Fraser, 1987).

En esta capa sociotemporal, el presente depende de la sociedad de la que se trata (Fraser, 1987). En la actualidad occidental, los territorios están conectados al instante por tecnologías de información y comunicaciones. Esta situación hace que las culturas y los eventos se combinen y generen una sincronía nunca antes vista. Esta situación produce una gran presión sobre los individuos y los grupos de personas para mantener un ritmo vertiginoso y lograr volúmenes de información que sobrepasen las capacidades humanas (Toffler, 1984; 2000; 2006).

La capa sociotemporal es la más compleja del modelo de Fraser y se nutre de todas las anteriores de manera indirecta y de la nootemporal de modo directo, el cual incluye la conciencia humana. La capa sociotemporal considera un tiempo que deja de ser perceptual, como lo es en parte en la nootemporal, para resaltar los ejercicios de coordinación colectiva, los símbolos necesarios para que surja esa coordinación y el proceso dinámico requerido para la creación de tales símbolos. Esta capa, según propone Fraser (1975; 1987), aporta los elementos para el estudio de la dimensión temporal de un grupo de seres humanos.

8. LA ORGANIZACIÓN COMO OTRA CAPA DE LA REALIDAD

Fraser establece que las capas de la realidad así definidas son semiautónomas, lo que significa que tienen características independientes y relaciones con las otras capas, en particular, con las más cercanas. Si se considera la organización como otra capa de la realidad, las más cercanas serían la nootemporal y la sociotemporal. Podríamos denominar "teleotemporal" al nivel de análisis en donde se caracteriza la temporalidad de la organización, si consideramos que el elemento central en la definición y el comportamiento de las organizaciones es el enfoque hacia un objetivo.

En este nivel de análisis, proponemos considerar a la organización, en tanto grupo humano, como un fenómeno paradigmático. Creemos que

es vital la participación de la teoría de la organización y el concurso de la gestión, la Psicología Social, la Sociología Organizacional y la historia de la empresa como dos aspectos que pueden contribuir a explicar los fenómenos presentes en esta capa temporal.

Tres conceptos han sido identificados como autónomos de la teleotemporalidad. Estos son: *feedforward*, horizonte temporal y dinámica (Beer, 1979; 1981) (implica ciclos, ritmo y cadencia) y estructura (Mera, 2008). El de *feedforward* es la tendencia de individuos o grupos a comportarse con base en una expectativa y no en la experiencia (Sanabria, 2003; Foerster, 1991). Esto, en términos de la orientación temporal ilustrada en la capa nootemporal, quiere decir la existencia de una orientación hacia el futuro. La definición de un conjunto de objetivos establece un escenario posible que aún no existe, pero ajusta el comportamiento del actor al mismo (Godet, 1996).

Por su parte, en la capa teleotemporal, el horizonte temporal adquiere un carácter más preciso. Para grupos humanos como las organizaciones, la duración del horizonte que está transcurriendo es más clara y rígida. Las organizaciones trazan planes para períodos determinados y estos impactan en el comportamiento organizacional. Una compañía que planea una innovación anual en su producto estrella se mide y comporta diferente de otra que presta un servicio más o menos estable por décadas, si seguimos los razonamientos de Stacy (1992), por mencionar un ejemplo.

La dinámica se entiende desde varios componentes: el ritmo es la velocidad de sus ciclos principales, mientras la cadencia se refiere al movimiento general de avance. Una compañía que fabrica alfileres tendrá un ritmo veloz, pero una cadencia limitada, mas una consultora empresarial podría tener una relación inversa en lo que atañe a estos dos factores.

El aspecto de los ciclos de una organización se relaciona con la coordinación entre ellos. La mayoría de las organizaciones vinculadas con el mercado están obligadas, por ejemplo, a observar el ciclo fiscal dentro del cual pueden suceder varios ciclos de producción y tal vez solo una determinada porción de un ciclo innovador.

La estructura de una organización tiene una importante correlación con el ambiente en donde se desenvuelve. Los nexos entre los componentes de una organización tienen fuerte correspondencia con su actividad

principal. Esto la circunscribe a un sector de actividad, a ciertas barreras de entrada y salida y a determinadas velocidades posibles (Eisenhardt & Brown, 1987; 2002). Generar una innovación anual para una petrolera, por ejemplo, no es una posibilidad; en cambio, se ha vuelto casi una obligación para los productores de telefonía móvil y es una opción presente para otro tipo de organizaciones como los restaurantes.

CONCLUSIONES

Este artículo propone integrar un nuevo nivel de análisis a un modelo interdisciplinar reconocido y utilizado: el modelo de Fraser (1975; 1987). Este, en su versión clásica, considera seis capas de estudio de la temporalidad. En el trabajo de este autor se hallan elementos útiles para el estudio de la temporalidad de las organizaciones, así como un modelo comprensivo para analizar este fenómeno en escenarios de mayor alcance. Sin embargo, pensamos que los grupos humanos orientados a objetivos presentan suficientes comportamientos autónomos como para dar lugar a un nuevo nivel de estudio, que se ha denominado "teleotemporal" y se ubica en medio de la nootemporalidad y la sociotemporalidad (figura 1).

El comportamiento teleológico de un grupo de humanos exhibe características de mayor rigidez de estructura que el de los individuos, así como objetivos más medibles y aislables que los de la sociedad. Si bien la propuesta acerca de la teleotemporalidad debe alimentarse de esas capas de la realidad, para que pueda ser estudiada también deben considerarse sus particularidades.

La búsqueda por la comprensión de la temporalidad de la organización no debe entenderse como una propuesta que trata de desplazar a otras, sino que debe integrarse a modelos más comprensivos de la organización como pueden ser los de Stafford Beer (1979; 1981), el de Daniel Katz y Robert Kahn (1989) o la propuesta de Jorge Etkin (1993; 2005; 2007) entre otros, con el fin de hacer un estudio más profundo de este fenómeno tan destacado para el ser humano.

REFERENCIAS

Ackoff, R. (2002). *El paradigma de Ackoff: una administración sistémica*. (R. Piña García, trad.) México D. F.: Limusa.

Askin, F. (1968). *El problema del tiempo: su interpretación filosófica.* Montevideo: Pueblos Unidos.

Battram, A. (2001). *Navegar por la complejidad: guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*. Barcelona: Granica.

Beer, S. (1979). *The Heart of Enterprise*. Chichester: Wiley.

Beer, S. (1981). *Brain of the firm: The managerial cybenetics of organization*. Chichester: Wiley.

Beriain, J. (2008). *Aceleración y tiranía del presente: la metamorfosis en las estructuras temporales del presente*. México D. F.: Antrophos.

Boscolo, L. & Bertrando, P. (1996). *Los tiempos del tiempo: una nueva perspectiva para la consulta y la terapia sistémicas*. Barcelona: Paidós.

Capra, F. (2000). *El tao de la física* (3a ed.). (A. A. Martell Moreno, trad.) Málaga: Sirio.

Eisenhardt, K. & Brown, S. (1987). Determinación del ritmo en función del tiempo. En *Harvard Business Review*: *La gestión de la incertidumbre* (pp. 199-231). Bilbao: Deusto.

Eisenhardt, K. & Brown, S. (2002). *Competir al borde del caos*. Madrid: Granica.

Etkin, J. (1993). *La doble moral de las organizaciones: los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*. Madrid: McGraw-Hill.

Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. México D. F.: Granica.

Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización social sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.

Etkin, J. & Schvarstein, L. (1995). *Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio*. Barcelona: Paidós.

Fagg, L. (1985). *Two faces of time*. Wheaton: The theosophical society.

Fagg, L. (2003). *The becoming of time*. Londres: Duke University Press.

Foerster, H. V. (1991). *Las semillas de la cibernética*. Barcelona: Gedisa.

Fraisse, P. (1963). *The Psychology of Time*. Nueva York: Harper & Row.

Fraser, J. T. (1972). Clock making: The most general trade. En *The Study of Time II* (pp. 339-355). Nueva York: Springer-Verlag.

Fraser, J. T. (1975). *Of time, passion, and knowledge: Reflections on the strategy of existence*. Nueva Jersey: Princeton University Press.

Fraser, J. T. (1982). *The genesis and evolution of time: A critique of interpretation in physics*. Amherst: University of Massachusetts Press.

Fraser, J. T. (1987). *Time: The familiar stranger*. Amherst: University of Massachusetts Press.

García, R. (2000). *El conocimiento en construcción: las formulaciones de Jean Piaget a la teoría de sistemas complejos*. Barcelona: Gedisa.

García, R. (2006). *Sistemas complejos: concepto, método y fundamentación epistemológica de investigación interdisciplinaria.* México D. F.: Gedisa.

Gell-Mann, M. (2007). *El quark y el jaguar: aventuras en lo simple y lo complejo* (6a ed.). (A. García & R. Pastor, trads.) Barcelona: Tusquets.

Godet, M. (1996). *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*. Bogotá: Alfaomega.

Goodwin, B. (1998). *Las manchas del leopardo: la evolución de la complejidad*. (A. García, trad.) Barcelona: Tusquets.

Hawking, S. (1995). *Breve historia del tiempo*. Bogotá: Planeta.

Katz, D. & Kahn, R. (1989). *Psicología Social de las organizaciones*. México D. F.: Trillas.

Maturana, H. R. (1997). *El sentido de lo humano.* Santiago: Dolmen.

Mera, C. (2008). *Hacia un concepto de tiempo para la organización.* (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

Mera, C. (2011). *Características del tiempo en la organización*. Conferencia presentada en el XVI Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, México D. F., Universidad Nacional Autónoma de México.

Montoya Restrepo, I. & Montoya Restrepo, L. A. (2009). Algunas concepciones del tiempo en Ciencias Sociales e implicaciones para la investigación en dirección estratégica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, *XVII*(1), 57-79.

Morgan, G. (1997). *Images of organization.* Londres: SAGE.

Morin, E. (1988). *El conocimiento del conocimiento.* Madrid: Cátedra.

Múnera, P. (2007). *La idea de organización.* Medellín: Comunicación S. A.

Nicol, E. (1965). *Principios de la ciencia.* México D. F.: Fondo de Cultura Económica.

Piaget, J. (1970). *The child's conception of time*. Nueva York: Basic Books.

Piaget, J. (1971). *La epistemología del tiempo.* Buenos Aires: El Ateneo.

Prigogine, I. (1980). *From being to becoming: Time and complexity in the physical sciences*. San Francisco: Freeman.

Prigogine, I. (1989). *Exploring the complexity: An introduction.* Múnich: Piper Gmbh & Co.

Prigogine, I. (1993). *¿Tan solo una ilusión?* Barcelona: Tusquets.

Prigogine, I. (1997). *El nacimiento del tiempo*. Madrid: Taurus.

Sanabria, M. (2003). La temporalidad de la decisión, la crisis y la construcción de la realidad organizacional. *Innovar* (22), 73-84.

Stacey, R. (1992). *La estrategia de los 90*. Bogotá: Legis.

Toffler, A. (1984). *El "shock" del futuro*. Barcelona: Plaza & Janés.

Toffler, A. (2000). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza & Janés.

Toffler, A. (2006). *La revolución de la riqueza*. Barcelona: Plaza & Janés.

Valencia García, G. (2007). *Entre cronos y kairós. Las formas del tiempo sociohistórico*. México D. F.: Anthropos.

Vasco, C. (2000). El tiempo en la teoría general de procesos. En J. Lopera (ed.), *El problema del tiempo* (pp. 215-240). Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Humanas y Económicas.

Whitrow, G. J. (1980). *The Natural Philosophy of Time* (2a ed.). Oxford: Clarendon Press.

Whitrow, G. J. (1990). *El tiempo en la historia: la evolución de nuestro sentido del tiempo y la perspectiva temporal*. Barcelona: Crítica.

Zea, L. F. (2004). *La organización como tejido conversacional*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.

¿De qué están hechos nuestros emprendedores?

What Are Our Entrepreneurs Made Of?

¿De que estão feitos nossos empreendedores?

Xavier Jolonch*
Sergio Ferreira**

Fecha de recibido: 3 de junio de 2015
Fecha de aprobado: 30 de octubre de 2015
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.09

Para citar este artículo: Jolonch, X. y Ferreira, S. (2016). ¿De qué están hechos nuestros emprendedores? *Universidad & Empresa, 18*(30), 179-189. Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.09

RESUMEN

Se realizó una investigación con veinticinco ideas de negocio surgidas del programa "Vive Digital", de Colciencias en Colombia, en el marco del Convenio Especial de Cooperación 0678-2012 APPSCO-UNAB, sobre aplicaciones móviles. Los objetivos del trabajo fueron: *1)* conocer de dónde surgieron las ideas de negocio analizadas; *2)* determinar si su ventana de oportunidad está abierta o cerrada, y *3)* identificar el perfil de los emprendedores y los mentores que las llevaron a cabo, para saber qué implicación tuvo en el desarrollo de los emprendimientos. La investigación es de tipo descriptivo, cuantitativo y cualitativo. Entre los resultados se destacan: *1)* un 86% de las ideas de negocio nació de una necesidad de mercado y no de una innovación tecnológica; *2)* un 44% de los individuos cree que podrá vivir de su idea, y *3)* solo un 50% de los mentores tiene experiencia en los sectores de su trabajo.

* Doctorando en Competitividad Empresarial y Territorial, Innovación y Sostenibilidad (Cetis) del Instituto Químico de Sarrià (España), magíster en Finanzas, de la Universidad de Barcelona (España), MBA de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (Esade) (España), magíster en Sociedad de la Información y el Conocimiento, de la Universidad Abierta de Cataluña (España) y licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, de la Universidad de Barcelona (España). Profesor de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) (Colombia). Correo electrónico: fjolonch@unab.edu.co

** Magíster en Dirección de Marketing, especialista en Ingeniería de Mercados, de la Corporación Universidad Piloto de Colombia, ingeniero de Mercados, de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) (Colombia). Profesor de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) (Colombia). Correo electrónico: sferreira4@unab.edu.co

Palabras clave: aplicación móvil (APP), emprendimiento, ideas de negocio, innovación, Vive Digital.

ABSTRACT

A research concerning twenty-five business ideas that resulted from the Colciencias "Vive Digital" program in Colombia, within the framework of Special Cooperation Agreement 0678-2012 APPSCO-UNAB on mobile applications, was carried out. The objectives of this investigation were: *1)* to know from where the business ideas analyzed had emerged; *2)* to establish whether their window of opportunity is open or closed, and *3)* to identify the profile of the entrepreneurs and mentors who had implemented them in order to discover their implication for the development of the enterprises. The research is descriptive, quantitative and qualitative. Among the results, the following are highlighted: *1)* 86% of the business ideas arose from a market need and not from a technological innovation; *2)* 44% of individuals believe that they will live of their idea in the future, and *3)* only 50% of the mentors have experience in the sectors in which they work.

Keywords: Mobile application (APP), entrepreneurship, business ideas, innovation, *vive digital*.

RESUMO

Realizou-se uma pesquisa com vinte e cinco ideias de negócio surgidas do programa "Vive Digital" de *Colciencias* na Colômbia, no marco do Convênio Especial de Cooperação 0678-2012 APPSCO-UNAB, sobre aplicações móveis. Os objetivos do trabalho foram: 1) conhecer de onde surgiram as ideias de negócio analisadas, 2) determinar se a ventana de oportunidade destas se encontra aberta ou fechada e 3) identificar o perfil dos empreendedores e os mentores que as levaram a cabo para saber que implicação teve este no desenvolvimento dos empreendimentos. A pesquisa é de tipo descritivo, quantitativo e qualitativo. Entre os resultados se destacam: 1) o 86% das ideias de negócio naceram de uma necessidade de mercado e não de uma inovação tecnológica, 2) o 44% dos indivíduos acreditam que poderiam viver no futuro da sua ideia e 3) só o 50% dos mentores tem experiência nos setores respeito aos quais fazem o seu trabalho.

Palavras-chave: aplicação móvel (APP), empreendimento, ideias de negócio, inovação, vive digital.

INTRODUCCIÓN

Colombia es un país caracterizado por las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme), categoría que reúne a la gran mayoría de compañías colombianas. Para conocer cómo están estructuradas, es necesario determinar las características que deben tener para ser consideradas micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, de acuerdo con la actividad económica a la que se dedican, la cual varía en función de su tamaño (tabla 1).

Tabla 1. Actividades económicas de las empresas colombianas

Tamaño	Comercio	Servicios	Industria
Micro	49,9%	39,1%	11%
Pequeña/ mediana	21,5%	59,2%	19,3%
Grande	no encontrado	no encontrado	no encontrado

Fuente: elaboración propia.

Según la Asociación colombiana de la micro, pequeña y mediana empresa (Acopi), las principales características de las pymes colombianas (pequeñas y medianas empresas) son: baja capacidad de innovación, escaso uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), falta de asociación empresarial, limitado acceso a financiamiento adecuado, problemas para comercializar y conseguir insumos (materias primas), limitada participación en la contratación pública y el hecho de que tienen las posibilidades, si trabajan de manera apropiada, para desarrollar una alta capacidad que ubique su producto o servicio en el mercado externo (Consejo Nacional de Política Económica y Social [Conpes] & Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2007).

Con base en lo anterior, el Gobierno colombiano apoya la generación de nuevas oportunidades de negocio y la formación de empresa, por medio de convenios de cooperación interinstitucional, con el fin de contribuir a idear, validar y consolidar empresas de base tecnológica (EBT). En la investigación realizada se describe el capital humano que se presentó a esta oportunidad, el cual combina la formación público-privada con el sector productivo.

1. LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS

La innovación y el emprendimiento evolucionan con rapidez en todo el mundo. Esto implica que las organizaciones colombianas, en muchos casos siguen siendo muy tradicionales, pueden llegar a tener dificultades en este ámbito para encontrar el camino correcto. De acuerdo con Vesga (2007):

> El problema es complejo, pues el emprendimiento y la innovación se realizan realmente en tres niveles: el nivel macro del país y el entorno, el nivel intermedio de las empresas y el nivel básico de los individuos. El emprendimiento innovador es una actitud en las personas, una cultura y una capacidad en las empresas y una característica del entorno competitivo en los países. Estos tres niveles tienen que funcionar al mismo tiempo, pues cada uno de ellos se alimenta de los demás. Para lograr una sociedad más emprendedora, es necesario activar el potencial de las personas, las empresas y el contexto macro (p. 37).

En este contexto, conceptos como business ideas, entrepreneurship, innovation, mobile applications (app), emprendimiento innovador e innovación emprendedora, entre otros vinculados, cobran una importancia extraordinaria para la economía moderna. En las últimas décadas ha ocurrido una transformación básica en la economía mundial, pues se considera que se ha pasado del capitalismo administrativo al capitalismo emprendedor (Acs & Armington, 2006; Audretsch, Keilbach & Lehmann, 2006; Baumol, Litan & Schramm, 2007). En este, como su nombre lo indica, la noción de emprendimiento ocupa un lugar central y es considerado el motor del desarrollo económico. Desde esta nueva mirada, la estructura de las firmas se hace más dinámica, las instituciones burocráticas son reemplazadas por soluciones emprendedoras y de mercado y la innovación es un objetivo explícito de negocio, debido a su capacidad para transformar las reglas del juego (Acs & Szerb, 2007).

Se considera que, en el contexto descrito, nadie puede escapar al emprendimiento y a la innovación, como fuerzas esenciales del actual contexto socioeconómico. Lo necesario es saber cuál es la mejor alternativa para ser partícipe activo y efectivo en estas nuevas dinámicas.

En el ámbito macroeconómico, se identifican las variables centrales cualitativas y cuantitativas, que determinan el entorno que enfrentan las empresas y los individuos para ejecutar su actividad de innovación emprendedora:

- El grado de desarrollo económico: con base en diversos estudios, antes se consideraba que los países con más alta renta per cápita también tenían una tasa más alta de emprendimiento; sin embargo, en el informe de 2013 del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), se indica que esto no necesariamente es así y se explica a partir de la relación entre las fases de desarrollo económico y la tasa de emprendimiento de los países (GEM, 2013).

- El tamaño de los mercados: cuanto mayor es el tamaño del mercado para las compañías de un país, mayor es la probabilidad de tener empresas competitivas (World Economic Forum [WEF], 2013, pilar 10).
- La intensidad de la competencia: cuanto más libre sea el entorno de la competencia y mayores garantías tengan las empresas pequeñas frente a las grandes, mayor será la actividad innovadora (Porter, 1998; Wennekers, 2006).
- La prevalencia de la tecnología: cuanto más amplio sea el uso de tecnologías modernas, en particular, las TIC, mayor será el ritmo de la innovación (WEF, 2013, pilar 9).
- La diversidad demográfica: la composición demográfica de los países (en términos de edad, género, educación y migración) tiene incidencia sobre el desempeño innovador. Cuanto más abierto sea un país a los flujos migratorios, en especial los de poblaciones con altos niveles de educación, mayor será el desarrollo de la innovación emprendedora (Ewing Marion Kauffman Foundation [EMKF], 2007).

Respecto a las organizaciones, las variables centrales para mejorar en materia de innovación son las siguientes (Grant, 2008):

- La estrategia empresarial: el establecimiento de una misión a largo plazo para la organización, la identificación de un propósito nuclear y la definición de un compromiso con una estrategia específica son condiciones indispensables para que una empresa logre resultados sostenidos en materia de innovación.
- Los recursos y las capacidades: las organizaciones deben asegurar los recursos y las capacidades que se necesitan para que la innovación sea una verdadera ventaja competitiva, sostenible a largo plazo.
- La cultura organizacional: la innovación emprendedora solo puede presentarse en organizaciones que desarrollan una cultura organizacional abierta, con una jerarquía plana, equipos multidisciplinarios, una actitud de aceptación del error (siempre y cuando contribuya al aprendizaje) y un compromiso explícito de la dirección de la empresa hacia la innovación.
- El gobierno corporativo: la innovación tiene mayores probabilidades de ocurrir cuando las decisiones están alineadas con los intereses a largo plazo de la organización y no con las motivaciones a corto plazo de los individuos (EMKF, 2007).

En cuanto a los individuos, los factores críticos en el comportamiento emprendedor se relacionan con las siguientes variables (Acs & Szerb, 2007; Wennekers, 2006):

- El nivel de educación: la posibilidad de que los individuos participen en iniciativas de emprendimiento innovador está ligada a niveles elevados de educación.
- El desarrollo de habilidades: la educación formal debe estar complementada con habilidades para el emprendimiento, definidas como la capacidad para hacer, que están relacionadas con los niveles de educación, pero se adquieren con la experiencia.
- La capacidad para la identificación de oportunidades: esta es la habilidad para articular un orden a partir del caos del entorno, descubrir necesidades insatisfechas en los consumidores y crear soluciones para ellas (Wennekers, 2006).
- La preferencia individual por el riesgo: los emprendedores se caracterizan por tener una alta disposición individual hacia la toma de riesgos. Están dispuestos a aceptarlos en situaciones en las que pueden obtener amplias ganancias.
- Los recursos psicológicos (*psychological endowments*): las características psicológicas de los individuos determinan la capacidad individual para el emprendimiento. Estas incluyen la creatividad, la perseverancia, el control interno, la iniciativa, la autonomía, la motivación por el logro, la disposición a abrirse a experiencias diversas y la habilidad de incorporar las lecciones de la experiencia en las decisiones, entre otras.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: METODOLOGÍA, DATOS Y VARIABLES

La metodología para el desarrollo de este proyecto ha sido de tipo descriptivo, cualitativo y cuantitativo. Esta se implementó mediante los siguientes cuatro pasos:

1. Obtención de información por medio de entrevistas.
2. Captura, transcripción y ordenamiento de la información (se grabaron varias entrevistas, se tomaron notas y luego se organizó toda la información).
3. Codificación de la información: para ordenar la información se hicieron varias codificaciones.
4. Integración de la información (relacionamiento de las categorías obtenidas con los fundamentos de la investigación).

Se llevaron a cabo veinticinco entrevistas a emprendedores de distintas

iteraciones del programa, con una duración aproximada de quince minutos. Algunas fueron grabadas y otras no, puesto que esa acción no fue permitida por el entrevistado. En esos casos solo se tomaron notas *in situ*.

Las tres grandes fases del trabajo de investigación fueron las siguientes:

Fase 1: diseño y construcción de instrumentos de recopilación de información relacionada con los tres objetivos planteados (ver Resumen). Las cuatro tareas realizadas en esta fase tuvieron como propósito diseñar, construir y validar los instrumentos utilizados para la investigación. Estas son:

- *Tarea 1:* identificación de las variables necesarias para determinar cómo fueron reconocidas las oportunidades de negocio (objetivo 1).
- *Tarea 2:* identificación de las variables necesarias para determinar si los emprendimientos tenían la ventana de oportunidad abierta o cerrada (objetivo 2).
- *Tarea 3:* identificación de las variables necesarias para determinar si los integrantes de los equipos y sus mentores tenían conocimiento de los sectores en los cuales están trabajando su idea de emprendimiento (objetivo 3).
- *Tarea 4:* construcción y validación del instrumento (objetivos 1, 2 y 3).

Fase 2*:* aplicación del instrumento y análisis de los resultados (relacionada con los objetivos 1, 2 y 3).

La tarea realizada en esta fase pretendió aplicar los instrumentos construidos en la fase anterior y analizar los resultados obtenidos de la misma.

- *Tarea 5:* aplicación de los instrumentos y obtención de la información (objetivos 1, 2 y 3).

Fase 3*:* análisis de los resultados obtenidos y redacción del informe final (objetivos 1, 2 y 3).

Esta última fase tuvo como objetivo la redacción del informe final, de las conclusiones y la generación de productos de nuevo conocimiento. Las cuatro tareas contempladas fueron:

- *Tarea 6:* análisis de los resultados obtenidos y contraste con la información recogida en la fase 1, en la cual se estableció el estado del arte para la investigación.
- *Tarea 7:* redacción del informe final.
- *Tarea 8:* establecimiento de las conclusiones extraídas, útiles para los futuros proyectos vinculados con app de la Universi-

dad Autónoma de Bucaramanga (UNAB).
- *Tarea 9:* generación de productos de nuevo conocimiento.

3. RESULTADOS

Contrario a la evidencia del estado del arte consultado, las ideas de negocio de los emprendedores investigados[1] surgen de necesidades reales del mercado y de la empresa. Un 86% de los entrevistados contestó que inició su emprendimiento debido a que vio una oportunidad real de mercado con dicha idea de negocio. Denomina oportunidad abierta a aquellas ideas desarrolladas en otros países y que en Colombia o en las regiones de impacto no se han propuesto.

Un 67,86% de los entrevistados tiene una carrera profesional completa, en su mayoría de Ingeniería de Sistemas o de Administración de Empresas. Un 29,76% está estudiando un programa universitario o está en el colegio y su intención es iniciar una carrera en una institución de educación superior. Un 2,38% solo tiene formación como bachiller. Este resultado se debe a que el proyecto está dirigido por la Facultad de Administración de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) y era obligatorio incorporar en los equipos a un ingeniero informático. Se quería que, con estas ideas, se conformara una empresa o se obtuvieran ingresos extras a corto plazo, con la posibilidad de que los implicados dejaran sus empleos si el emprendimiento tenía éxito.

Esta es, tal vez, la primera decisión trascendental que tomarían; sin embargo, en las entrevistas se evidenció que quienes ya habían validado sus ideas de negocio no se atrevían a dejar su fuente de ingresos actual, es decir, su empleo. Entre los entrevistados, solo un 3% de los emprendedores dedica tiempo completo a sus ideas de negocio.

Otros emprendimientos son de estudiantes que aprovechan la oportunidad para desarrollar una idea novedosa y que podría funcionar, mas cuentan con muy poco análisis del estado de los emprendimientos tecnológicos en el mismo sector local y global, así como poca revisión del sector en sí mismo y una falta de conocimientos técnicos y tecnológicos. Se halló que los pocos actores que se arriesgan a validar sus ideas

1 Correspondientes al análisis de los proyectos de emprendimiento realizados en la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) y surgidos del programa Vive Digital, de Colciencias, a partir del convenio especial de cooperación 0678-2012 APPSCO-UNAB.

de negocio presentan un desánimo temprano y, en algunos casos, las abandonan por carencia de recursos y de constancia. El afán por conseguir un resultado a corto plazo los detiene cuando evidencian que el esfuerzo es alto frente al tiempo del retorno y que las posibilidades y factores de riesgo aumentan.

A medida que se avanzó en la investigación, se detectó si los emprendimientos tenían la ventana de oportunidad abierta o no, es decir, si el mercado ya estaba preparado para recibirlos o no lo estaba y, en consecuencia, tenía dicha ventana cerrada y se debía hacer un esfuerzo extra para abrirla.

Conviene destacar que se analizó si la ventana de oportunidad podía estar abierta en otros países, aunque no lo estuviera en Colombia. Como se comentó antes, al hacer emprendimientos locales, también podía ocurrir que la ventana estuviera abierta en otras regiones de Colombia, aunque no en donde se hizo el estudio o incluso en otros países.

Se encontró que un 41,98% de los emprendedores conocía el sector en el cual estaba incursionando y un 58,02% no lo conocía. Un aspecto relativo al conocimiento es sobresaliente en los resultados y tiene que ver con otros actores. Se identificó que un 50% de los mentores no tenía experiencia alguna en los sectores de los emprendimientos que asesoraba.

En relación con la experiencia en emprendimiento, se identificó que un 35,37% de los individuos tenía una experiencia previa en emprendimiento y para un 64,63% esta era su primer intento. Estos factores, en conjunto, tienen una relación directa con los resultados obtenidos y, en particular, con la deserción, que impide que los individuos sigan adelante con el desarrollo de sus ideas de negocio.

CONCLUSIONES

Como síntesis y conclusión de la investigación, se destacan los siguientes aspectos:

- Se analizaron veinticinco ideas de negocio con un marcado aspecto tecnológico.
- Las oportunidades de negocio, siempre con base en la información obtenida de las encuestas, fueron oportunidades reales del mercado.
- Al ser emprendimientos fundamentados en negocios reales del mercado ya existentes en Colombia, las ventanas de oportunidad estaban abiertas en este país.

- Los emprendedores eran diversos en cuanto a formación, edad, conocimiento y formación.
- Los mentores de los emprendimientos tenían una muy buena formación en la metodología, pero la mitad de ellos no tenía conocimiento acerca de los negocios que asesoraba y carecía de los conocimientos requeridos en profundidad.

Para futuras iteraciones de este tipo de proyectos de emprendimiento, se recomienda lo siguiente:

- Seleccionar con criterios más estrictos a los emprendimientos y a los emprendedores que formen parte de las futuras iteraciones.
- Los emprendedores deben analizar sus sectores de actividad desde un punto de vista tecnológico y con una mayor amplitud.
- Es necesario buscar emprendimientos más tecnológicos. Esto puede aportar un mayor valor agregado a las futuras iteraciones y al emprendimiento en Colombia.
- Se requiere buscar mentores que, además de comprender la metodología de trabajo, tengan un conocimiento profundo de un sector en particular y de tecnología y, de ser posible, tengan experiencia en materia de emprendimiento.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su agradecimiento a la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) por facilitar el espacio para la elaboración de este artículo y a los emprendedores entrevistados por su disposición hacia la presente investigación.

REFERENCIAS

Acs, Z. & Armington, C. (2006). *Entrepreneurship, geography, and american economic growth*. Cambridge: Cambridge University Press.

Acs, Z. & Szerb, L. (2007). Entrepreneurship, economic growth and public policy. *Small Business Economics*, 28, 109-122.

Audretsch, D. B., Keilbach, M. C. & Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and economic growth*. Nueva York: Oxford University Press.

Baumol, W. J., Litan R. E. & Schramm, C. J. (2007). *Good capitalism, bad capitalism*. New haven: Yale University Press.

Consejo Nacional de Política Económica y Social [Conpes] y Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2007). *Conpes 3484*. Bogotá: Conpes y DNP.

Ewing Marion Kauffman Foundation [EMKF]. (2007). *On the road to an entrepreneurial eco-*

nomy: A research and policy guide. Kansas City: EMKF.

Grant, R. M. (2008). *Contemporary strategy analysis* (6a ed.). Oxford: Blackwell.

Porter, M. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York: The Free Press.

Vesga, R. (2007). *Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿qué nos está haciendo falta?* Recuperado de http://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf

Wennekers, S. (2006). *Entrepreneurship at country level. Economic and non-economic determinants*. Róterdam: Erasmus Research Institute of Management.

World Economic Forum [WEF]. (2013). *Global competitiveness report 2012-2013*. Recuperado de http://repub.eur.nl/pub/7982/EPS2006081ORG9058921158Wennekers.pdf

La gestión estratégica de la responsabilidad social en las pyme venezolanas

Strategic Management of Social Responsibility in Venezuelan SMEs

A gestão estratégica da responsabilidade social nas MPE venezuelanas

José Antonio Martínez Velasco*

Fecha de recibido: 26 de enero de 2015
Fecha de aprobado: 5 de agosto de 2015
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.10

Para citar este artículo: Martínez Velasco, J. A. (2016). La gestión estratégica de la responsabilidad social en las pyme venezolanas. *Universidad & Empresa, 18*(30), 191-209. Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.10

RESUMEN

Como unidades económico-productivas con características propias, las pyme han evolucionado hasta convertirse en la categoría de organizaciones con mayor impacto económico y social. Aunque existen diversos campos en las Ciencias Administrativas relacionados con la gestión de este tipo de empresas, el de la gestión estratégica ha logrado consolidarse como el más propicio para el logro de la competitividad. La responsabilidad social empresarial (RSE) ha emergido como una práctica común en las grandes empresas, que hoy es implementada en casi todo el planeta, incluso en las pyme, por iniciativa propia o por mandato legal. De acuerdo con los resultados analizados desde el método hermenéutico, a partir de una investigación cualitativa soportada en las técnicas de la observación participante y la entrevista en profundidad, en este artículo se expone una alternativa para

* Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, de la Universidad de Carabobo (Venezuela). Profesor en el programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, de la Universidad de Carabobo y miembro del Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del estado Carabobo (Venezuela). Correo electrónico: venlider@hotmail.com

el abordaje de la RSE por parte de los directivos de estas organizaciones en el marco de la gestión estratégica.
Palabras clave: empresa, empresario, gestión estratégica, pyme, responsabilidad social empresarial (RSE).

ABSTRACT

SMEs, as productive economic units with their own characteristics, have evolved into the category of companies with greater economic and social impact. Although there are various work fields in management sciences related to the management of SMEs, the field of strategic management has established itself as the most conducive to achieving competitiveness in these organizations. Corporate Social Responsibility (CSR) has emerged as a common practice for large companies, but currently is implemented in most of the world, even into small and medium enterprises. This, either voluntarily or by legal mandate. According to the results analyzed following the hermeneutical method, parting from a qualitative research based on the techniques of participant observation and in-depth interviews, in this article an alternative for addressing corporate social responsibility by managers of this kind of organizations is presented, in accordance with the strategic management framework.
Keywords: Company, entrepreneur, strategic management, SME, corporate social responsibility (CSR).

RESUMO

As MPE, como unidades económico-produtivas com características próprias, têm evolucionado até converter-se talvez na categoria de organizações com maior impacto económico e social. Ainda que existem diversos campos nas ciências administrativas relacionados com a gestão deste tipo de empresas, o da gestão estratégica tem conseguido consolidar-se provavelmente como o mais propício para o sucesso da competitividade nas mesmas. A responsabilidade social empresarial (RSE) tem emergido como uma prática comum nas grandes empresas, mas atualmente resulta implementada em quase o planeta todo, inclusive nas MPE, isto por iniciativa própria ou por mandato legal. De acordo com os resultados analisados segundo o método hermenêutico, a partir de uma pesquisa qualitativa suportada nas técnicas da observação participante e a entrevista em profundidade, neste artigo se expõe uma alternativa para a abordagem da SER por parte dos diretivos deste tipo de organizações, de acordo com o marco da gestão estratégica.
Palavras-chave: empresa, empresário, gestão estratégica, MPE, responsabilidade social empresarial (RSE).

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el discurso en las Ciencias Administrativas y Gerenciales, la responsabilidad social empresarial (RSE) es un concepto en desarrollo que se expresa de diversos modos, no solo por parte del gran empresario, sino también del gerente de las pequeñas y medianas empresas (pyme), quien está interesado en la continuidad del negocio, en armonía con sus *stakeholders* y la sociedad. El gerente de las pyme, dispuesto a dirigir su negocio de manera socialmente responsable, puede recurrir a técnicas y métodos fundamentados en su creatividad y, entre estas, puede basarse también en la estrategia, como se plantea en este texto.

El presente artículo ha sido estructurado en tres secciones. Estas no solo destacan el concepto y las implicaciones de la RSE, sino que también exponen las consideraciones esenciales relacionadas con las pyme venezolanas y su gestión estratégica.

En la primera sección se individualiza la pequeña y mediana empresa como un ente socioproductivo con características propias y distintivas de las otras categorías de organizaciones. Asimismo, se presentan los aspectos clave para la identificación de las pyme venezolanas y sus procesos básicos de gestión. En la segunda se analiza la gestión estratégica de las empresas en general y también en función de la pequeña y mediana empresa. Se establecen las diferencias entre este tipo de compañías y las grandes empresas, con el fin de resaltar la estrategia como una herramienta decisiva en el entorno global. El tercer aparte del texto muestra la RSE como una acción común del empresario en la gestión de su negocio, ya sea grande o del tipo pyme. En esta sección también se discuten las posibilidades para la pequeña y mediana empresa venezolana, a propósito de la implementación de una gestión socialmente responsable.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. Las pyme en la República Bolivariana de Venezuela

Las primeras referencias de entes organizativos que es posible considerar como pyme se remontan a la Edad Media (Martín Martín & Cepeda González, 2006). En aquella época, las pyme correspondían a asociaciones comerciales compuestas por un limitado número de individuos ligados por parentescos. Estas trataban de satisfacer desde las necesidades más elementales hasta las más sofisticadas de sus clientes, mediante una ejecución artesanal que imprimía a sus encargos una

verdadera maestría. Sus integrantes eran capacitados mediante un método informal, impartido por el predecesor (maestro) para el sucesor (aprendiz) en el seno de la propia familia.

Como en la mayoría de las Naciones, las pyme en Venezuela también tienen un origen remoto, vinculado al emprendimiento de la actividad económica. El reconocimiento y la individualización de los establecimientos socioeconómicos de carácter productivo y comercial denominados pyme resultan de un esfuerzo sostenido de diversos actores sociales para estructurar la economía nacional. Con esto, no solo se busca promover y garantizar el ejercicio de los derechos económicos, sino también distinguir las formas de negocio, a efectos de focalizar la atención y promoción pública.

De acuerdo con Luchena Mozo (2007), con el desarrollo del Derecho Positivo, fueron promulgados los Códigos de Comercio, en los cuales se contemplaron y regularon las empresas como figuras jurídicas. Según el Código de Comercio de Venezuela (Congreso de Venezuela, 1955), las pyme podían constituirse como las siguientes figuras jurídicas: *1)* compañías de responsabilidad limitada; *2)* sociedades en comandita, y *3)* sociedades en nombre colectivo. Más adelante, también podían ser compañías anónimas.

En las tres primeras formas asociativas enunciadas, el Legislador contempló el espíritu de confianza e intimidad presente entre los socios de una pequeña y mediana empresa, así como su libertad para definir el funcionamiento y la operatividad de la sociedad. En el caso de la compañía anónima, la regulación es más estricta y supone una vinculación de carácter comercial entre los socios.

La inclusión de la figura de las pyme en el Derecho contemporáneo se ha hecho con el propósito de promover la continuidad y el desarrollo de estos establecimientos, en consideración de la relevancia que tienen para proveer seguridad y bienestar a la sociedad. De acuerdo con Luchena Mozo (2007), la distinción legal de las pyme tiene ventajas frente a las grandes empresas, entre las que se destacan: *1)* fuentes de financiación con tasas preferenciales; *2)* exenciones fiscales; *3)* plazos de amortización flexibles; *4)* estímulos para la exportación; *5)* ofertas de formación para sus recursos humanos, y *6)* acceso a bienes de producción subvencionados o donados.

Según las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística de la República Bolivariana de Venezuela

(2010), en este país los establecimientos tipo pyme abarcan un 91% del tejido empresarial formalmente constituido y proveen empleo a más de 41% de la población activa. Por lo anterior, su rol en esta Nación, al igual que en la mayoría de países del mundo, no solo es decisivo para el porvenir económico, sino también para el desarrollo humano y la calidad de vida de los habitantes.

Aunque en la Ley Orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (Presidencia de la República, 2012) se incorporan algunas definiciones relacionadas con los entes empresariales industriales y comerciales en la República de Venezuela, no se hace una distinción entre pequeñas, medianas y grandes empresas. Sin embargo, en el Artículo 5 del Decreto con rango, valor y fuerza de ley para la promoción y el desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social (Presidencia de la República, 2008), se contemplan las definiciones correspondientes a la pequeña y mediana industria. En este mismo texto se definen los siguientes criterios para distinguirlas:

> Pequeña y Mediana Industria: toda unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad.
> Se considerará Pequeña Industria a aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta cien mil Unidades Tributarias (100.000 UT).
> Se considerará Mediana Industria a aquéllas que tengan una nómina promedio anual de hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas cincuenta mil Unidades Tributarias (250.000 UT).
> Tanto en la pequeña como en la Mediana Industria ambos parámetros son recurrentes (pp. 6-7).

La referencia legal venezolana sobre los establecimientos de tipo pyme solo comprende a las unidades económico-productivas involucradas en procesos de transformación y fabricación de productos, es decir, las pertenecientes al sector industrial. En relación con una definición para las empresas dedicadas al comercio de mercancías y a la prestación de servicios, el Legislador ha quedado en deuda, lo que ha revelado su voluntad de privilegiar al sector industrial secundario frente al empresarial terciario. No obstante, esta definición legal para las pequeñas y medianas industrias es extensiva, por analogía, a las pyme no industriales.

De algún modo, los establecimientos clasificables como pyme exhiben

ciertas características comunes en todo el planeta, pero su naturaleza filosófica varía en atención al contexto en donde se establecen y operan. Esto sucede, entre otros aspectos, en función de los factores culturales, económicos, legales, sociales y tecnológicos propios de cada región. Por esta razón, una definición de pyme debería atender a la esencia de esta organización, sin restringirse a estándares económicos, ya que estos entes productivos manifiestan un grado de complejidad propio que debe interpretarse con criterios tanto cuantitativos como cualitativos.

Según Cipolla (2002), desde el siglo XIX se aprecia el alto grado de especialización exhibido por muchas unidades de producción y comercialización susceptibles de ser consideradas como pyme. En estos negocios, dirigidos con frecuencia por profesionales con formación universitaria y técnicos empíricos, se adopta un modelo de gerencia conforme a los postulados de autores clásicos de la administración como Taylor (2003) y Fayol (1987), entre otros.

De acuerdo con Johnson, Scholes y Whittington (2006), la pequeña y mediana empresa presentan dificultades para acceder a múltiples tipos de recursos, en especial, a los financieros y tecnológicos; sin embargo, su gerencia suele adaptarse a estas restricciones mediante la optimización de los escasos recursos disponibles. Esto, en algunos casos, puede conducirla a obtener una mayor efectividad en el aprovechamiento de los mismos, que aquella que lograría alcanzar una gran empresa.

Según Navas y Guerras (2001), entre las características distintivas de las pyme en el siglo XXI está la flexibilidad, fundamentada en la simplicidad de su estructura organizativa y su mayor proximidad al cliente. Un aspecto determinante para propiciar la flexibilidad en la organización de las pyme se deriva de los estrechos vínculos entre los integrantes de la empresa. Estos, por lo general, son de tipo familiar, lo cual facilita el logro de acuerdos y compromisos, sin que se requieran prolongadas negociaciones. Esto permite acometer con más rapidez los cambios precisos, conforme al criterio de la dirección en la empresa.

La flexibilidad en las pyme no siempre está implícita, pero puede apreciarse como potencialmente superior, en comparación con la existente en las grandes empresas. En ellas, el gerente-propietario puede estar presente en las negociaciones y operaciones de compra y venta y adecuar con sencillez y de manera directa los procedimientos y las políticas organizacionales, en provecho

de sus clientes y de la organización, aunque no suceda en todas las ocasiones. El gerente de una pequeña o mediana empresa también puede negociar de modo estricto conforme a parámetros recurrentes, rutinarios e inmutables. En este caso, desaprovecha la oportunidad de emplear el recurso de la flexibilidad como una fuente de ventaja competitiva.

Pese a que la estructura de las pyme suele ser simple y horizontal, la figura del gerente tiende a concentrar el poder para dirigir la organización e incluso decide acerca de los aspectos más elementales, los cuales, en las condiciones ideales, podrían ser delegados a otros miembros del equipo. Si la empresa es de tipo familiar, el gerente podría incurrir en el error de mezclar su rol de jefe de familia con el de directivo. En estos casos, su autoridad será incuestionable y tendrá la última palabra para decidir si flexibiliza o no su organización y si la ajusta a los requerimientos y las necesidades de sus clientes.

Navas y Guerras (2001) sostienen que hay cada vez un número mayor de pyme caracterizadas por su alta especialización y conformadas por profesionales calificados, dedicadas a la producción de bienes y a la prestación de servicios de considerable valor tecnológico. En Venezuela, la generación de tecnología por parte del sector pyme es más bien modesta. Sus esfuerzos por comprender las tecnologías recientes y aplicarlas en la prestación de servicios son destacados, no solo para tratar de satisfacer las necesidades de sus clientes individuales, sino también las de las grandes empresas con las que mantienen una relación comercial.

1.2. Gestión estratégica aplicable a las pyme venezolanas

Las expectativas relacionadas con la implementación de la administración estratégica en las empresas se refirieron, en principio, a la búsqueda de certidumbre y orden en medio de un contexto dinámico y en permanente evolución. Se consideraba que la certidumbre se alcanzaría por medio del reconocimiento, del monitoreo y de la valoración de las variables más determinantes para el desempeño de la empresa. El orden, por su parte, se fundamentaba en las estrategias concebidas como una serie de acciones metódicas, diseñadas a partir del adecuado reconocimiento del entorno.

La formulación de la estrategia, entendida como un sistema de administración de empresas, registra tres generaciones que se desarrollaron desde la década del sesenta. De acuerdo con Porter (2005), hubo una coexistencia entre la primera y

la segunda generación entre 1960 y 1980. En la primera se contempló un sistema de administración basado en la planificación estratégica. Comprendía todas las actividades de la empresa y atendía al pensamiento estratégico diseñado por la dirección de la organización. Se sustentaba en la consideración de que era necesario fijar planes estables a largo plazo, orientados a posibilitar el crecimiento de la organización, en armonía con ciertos valores como el servicio al cliente, la orientación al mercado y el desarrollo del recurso humano.

Según Fernández Rodríguez (1987), a mediados de 1970 comenzó a surgir la segunda generación en el discurso de la gestión estratégica, impulsado por el importante incremento que se presentó en la complejidad del entorno. Podría indicarse que aquí emerge el principio dialógico planteado por Morin (2002), conforme al cual dos términos pueden ser complementarios y antagonistas. Este sería el caso del orden y el desorden de los mercados. Porter (2005) afirma que en la segunda generación se desarrolla una administración estratégica, en sustitución de la planificación estratégica. Las empresas empiezan a considerar las declaraciones de las misiones de los negocios como fundamento básico de una gestión dispuesta a efectuarse con base en planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo.

En esta generación de la administración estratégica, el gerente se integra con más amplitud y decisión al fenómeno del direccionamiento de la empresa. Este requiere, según Damiani (2009), entender y comprender la realidad para tratar de construirla. Como elementos distintivos de esta generación, se destacan la consideración del sistema de valores y el interés por generar una cultura organizacional específica y útil a los propósitos de la compañía. La administración estratégica se plantea para posibilitar la continuidad de la organización como fin último, en atención a una vocación de servicio y para tratar de responder socialmente ante las comunidades, mientras se ejerce una conciencia ecológica y se proyecta solidaridad y dedicación al cliente.

Entre 1975 y 1985, apareció la tercera generación de la formulación estratégica. Para Porter (2005), esta comprendió una dirección o conducción de la organización conforme a problemas estratégicos, lo que implica la adopción de medidas rápidas y flexibles, dispuestas para incrementar la generación de valor en cada actividad de la compañía e identificar las ventajas competitivas y las claves del éxito en la gestión empresarial. En esta generación, el fin de la gestión estratégica es la continuación de un esfuerzo soste-

nido para viabilizar el negocio. Para esto, se incrementa el compromiso con los clientes y las comunidades y se trata de exhibir cierta lealtad hacia ellos y de ampliar los campos de acción en el sistema socioeconómico por medio del cumplimiento de la responsabilidad social.

En el modelo formal-analítico, propio de la estrategia organizacional, esta puede ser estructurada en dimensiones de acuerdo con el tamaño de la empresa. Así, es posible esbozar un proceso de formulación estratégica tanto para la gran empresa como para la pequeña y la mediana.

Para implementar el mencionado modelo formal-analítico de administración estratégica en una pequeña o mediana empresa, en un contexto como el venezolano, se requiere llevar a cabo una serie de actividades. La primera es la definición de la misión empresarial, manifestada en una expresión escrita o verbal de las ambiciones de la empresa y de su propósito en la colectividad. En el contenido de la misión se destaca un elemento subjetivo relativo a la cultura, al objetivo y a la identidad de la organización. Asimismo, se incorpora un aspecto objetivo, concerniente a la situación actual y futura de la compañía, sus campos de negocio y sus capacidades presentes y potenciales.

En las pyme venezolanas que cuentan con estructuras familiares, la misión del negocio suele ser expresada verbalmente y desarrollada de manera unilateral por parte del gerente. En el contenido de la misión, es usual adoptar la cultura e identidad de la familia, en relación con la dimensión subjetiva, junto con un fin de la organización fundamentado en la visión del emprendedor.

El elemento objetivo de la misión también es definido por las ambiciones de la familia entendida como un grupo, en especial, cuando se trata de contemplar la situación futura de la empresa. La identificación de las capacidades presentes y potenciales de la compañía, como fundamento de las estrategias a formular, se basa en la experiencia del gerente y de los demás miembros de la organización. Sin embargo, suele recurrirse también al uso de métodos objetivos para identificar con más certeza dichas capacidades, cuando el objeto de la empresa implica la ejecución de actividades medibles en cada una de sus fases.

En el caso de las pyme no familiares, el proceso de definir la misión suele estar dirigido y encargado por el propietario. Si este no ejerce la gerencia del negocio, la responsabilidad recae sobre el gerente, quien está sujeto a atender las directrices

del propietario. El proceso para el establecimiento de la misión puede ser participativo e involucrar a los miembros de la organización. En la pyme no familiar, la cultura está influida por los valores del gerente, quien, día a día, deja testimonio a los miembros de la organización mediante su proceder. El aspecto objetivo de la misión, en este tipo de pyme, está definido por el gerente o fundador de la empresa; no obstante, la previsión de la situación futura de la compañía es determinada por el propietario de la organización desde su creación.

Una vez definida e identificada la misión empresarial, se procede a establecer el atractivo de la industria o del sector comercial y a fijar la posición competitiva del negocio. Estas actividades, incluidas en la segunda fase del proceso de gestión estratégica, requieren considerar la información existente en diversas fuentes, algunas onerosas y otras gratuitas. En principio, es usual que una pequeña o mediana empresa no disponga de los recursos financieros necesarios para contratar los servicios de una firma de consultoría o una organización especializada en análisis industriales y de mercados. Por esta razón, la experiencia del gerente y la información gratuita disponible, como la existente en periódicos, revistas, reportes de instituciones públicas y los informes ofrecidos por gremios empresariales e industriales, son las fuentes más utilizadas en estas fases del proceso de gestión estratégica.

Luego de redactar la misión, determinar el atractivo de la industria y fijar la posición competitiva de la empresa, se hace un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), para determinar estos aspectos internos (DF) y externos (AO) propios del negocio. La identificación de las amenazas y oportunidades tiene lugar a partir de una revisión del entorno, trascendente al sector industrial o comercial, enfocado en aspectos clave de la naturaleza comercial de las actividades de la empresa.

1.3. La responsabilidad social en las pyme venezolanas

La RSE puede asumirse como el compromiso de los empresarios para contribuir al desarrollo social y económico de la comunidad, mediante la facilitación de un aporte superior al implícito en el desarrollo de su actividad industrial o comercial. Este concepto está relacionado con el ejercicio de una actividad empresarial para garantizar la sustentabilidad del ambiente a mediano y largo plazo, al restringir, si es el caso, los márgenes de ganancia, en provecho

del bienestar de las generaciones futuras.

La implementación de la RSE está orientada a impactar de modo favorable en la comunidad tanto interna como externa, en un esfuerzo por mejorar las condiciones del entorno, sin enfocarse en soluciones inmediatas o aisladas. El compromiso de la gerencia, implícito en este tipo de responsabilidad, trasciende a la cúpula administrativa de la empresa y, por esta razón, no es asociable con un estilo específico de gestión.

La RSE no es homologable a una política filantrópica. Mientras esta última obedece a la solidaridad requerida, la responsabilidad social estructura planes concretos ejecutados con el fin de proveer desarrollo y bienestar, sin que para esto se necesite una solicitud previa por parte de terceros.

Como fundamento filosófico de la responsabilidad empresarial, se destaca la ética manifestada por los propietarios y directivos de las empresas. Esta se vincula con el propósito de procurar una armonía entre la generación de riqueza y un desarrollo sostenible para las comunidades directa e indirectamente vinculadas con la organización o industria. El efecto de la RSE en la sociedad no solo está dispuesto para ser percibido por los clientes de la compañía, sino por todos sus *stakeholders* y por los competidores. Estos se benefician también de la buena imagen del sector industrial, promovida por determinadas empresas socialmente responsables.

Paralela al componente ético de la RSE se destaca la solidaridad. Esta es manifestada por el empresario como una adhesión a las grandes causas de la humanidad, como el mejoramiento de la calidad de vida, la reducción de la pobreza y la protección del ambiente, entre otras. Este valor revela el interés de la organización por disponer parte de sus recursos para destinarlos a acciones en provecho de aquellos que posibilitan la continuidad y el desarrollo de la empresa, en particular, desde el rol de clientes o usuarios de bienes y servicios prestados por esta. La manifestación de la solidaridad en el cumplimiento de la RSE no solo se manifiesta de modo reactivo ante las contingencias de la comunidad, sino también por medio de acciones de carácter preventivo, tendientes a preservar los bienes más significativos de la sociedad.

De acuerdo con Méndez Rivas (2004), el desarrollo de la RSE en Venezuela se aprecia desde el siglo XIX. En ese entonces, algunos empresarios hacían aportes a sus comu-

nidades, no solo para contribuir caritativamente con el fin de enaltecer su apellido y cumplir con deberes de origen religioso, sino para implementar acciones sistematizadas, de carácter voluntario, que procuraban favorecer el desarrollo. Entre las iniciativas impulsadas por los empresarios de esa época se reconocen, entre otras, diversas colaboraciones en programas de alfabetización, sanidad y salubridad.

En Venezuela, la implementación de la RSE ha estado orientada a participar en la tarea gubernamental de reducir los desequilibrios sociales existentes en el país. Hasta finales del siglo XIX, este país tenía una economía dinamizada por el sector agrícola. Durante esta etapa económica, los recursos generados contribuyeron a consolidar el Estado venezolano, pero fueron insuficientes para llevar el progreso a todo el territorio nacional, en especial, a aquellas zonas rurales en donde se generaban los recursos mediante la explotación agrícola y pecuaria. Ante el acentuado desequilibrio social, algunos empresarios del sector primario emprendieron actividades relacionadas con sus labores productivas, tendientes a contribuir a la generación de bienestar para las familias relacionadas con el negocio.

Entre finales del siglo XIX y principios del XX, la economía venezolana se dinamizó con el inicio de la explotación petrolera. Este negocio facilitó al Estado venezolano una ingente cantidad de recursos, los cuales fueron oportunos para modernizar el territorio nacional, mientras se mejoraba la calidad de vida de sus habitantes. Los ingresos extraordinarios permitieron que el Estado extendiera sus políticas y planes de desarrollo; sin embargo, el desequilibrio social continuo, cada vez más acentuado en las zonas rurales carentes de petróleo para extraer, así como el desarrollo de la industria petrolera y otros negocios relacionados, causaron un impacto desfavorable en el entorno. Aunque el Gobierno intervino con la sanción de regulaciones, algunos empresarios contemplaron los hechos con atención y decidieron ejecutar acciones tendientes a revertir las secuelas de los procesos industriales. Esto evidencia un comportamiento éticamente apropiado que puede ser interpretado como una referencia de RSE.

A mediados de 1950, algunos empresarios comenzaron a plantear iniciativas individuales y gremiales, para vincular la gestión de la empresa a la problemática social. La relación de estos actores con los desafíos y problemas de las comunidades no solo se limitó a la identificación e implementación de soluciones y alternativas, pues se materializó en asistencia y ayudas individuales y

gremiales, tanto unilaterales como en vinculación directa con el Estado.

El primer precedente de una iniciativa gremial para el cumplimiento de la RSE fue tal vez la constitución, en 1964, de la asociación civil Dividendo Voluntario para la Comunidad (2012) por parte de un grupo de empresarios, cuyos fines fueron "difundir y propagar el principio de responsabilidad de la empresa privada en el desarrollo socio-económico del país, estimular la acción de los asociados, proporcionar información y dar a conocer la labor social que cumple la empresa privada" (DVC, 2012, p. 1).

El auge económico de Venezuela, a partir de 1960, propició el establecimiento de empresas transnacionales en el país que ejecutaron prácticas gerenciales concebidas en otras latitudes, comprometidas, entre otros aspectos, con la implementación de la RSE. Estas fueron consideradas no solo por el propósito de exhibir un comportamiento ético y solidario, sino también por el de proyectar una imagen favorable a la comunidad, que fuera provechosa para estimular, a mediano y largo plazo, la actitud del consumidor respecto a la marca de los productos ofrecidos.

En Venezuela, como sucede en el mundo, la implementación de la RSE ha estado asociada con las grandes empresas e industrias. Esto ha conducido a la denominación del discurso como "responsabilidad social corporativa". De esa forma, se expone como una manifestación común de la gestión llevada a cabo en las grandes corporaciones, posibilitada por una significativa disposición de recursos humanos y financieros. Si la responsabilidad social es contemplada en una gran empresa, su ejecución responderá a directrices centralizadas contenidas en el plan estratégico corporativo.

De acuerdo con lo indicado en el primer aparte de este artículo, las pyme en Venezuela alcanzan un porcentaje superior a 91% del tejido empresarial. De este modo, si solo las grandes corporaciones procuraran ser socialmente responsables, el porcentaje de empresas comprometidas con la RSE en Venezuela solo podría ser de un 9%. Por lo anterior, es pertinente preguntarse, como se hace en esta investigación, si las pyme venezolanas son gestionadas al margen de la RSE.

2. METODOLOGÍA

La metodología aplicada se basó en una perspectiva fenomenológica de tipo cualitativo y fue elegida con el fin de profundizar en el fenómeno mediante la integración del investi-

gador en el mismo. Dicho fenómeno corresponde a la implementación de la gestión estratégica en las pyme, en particular, al propósito de cumplir con la RSE.

El hecho de recurrir a la perspectiva cualitativa obedeció, de acuerdo con lo indicado por Husserl (1986), al carácter descriptivo implícito en este.

Junto con la fenomenología, se destaca el uso de la teoría comprensiva de Weber (1978) como otro gran soporte filosófico y teórico del actual paradigma cualitativo de la investigación científica. Esta teoría se correlaciona con el enfoque fenomenológico por el esfuerzo para acceder al conocimiento, en referencia a la perspectiva de los sujetos que perciben y experimentan las situaciones.

El método comprensivo se fundamenta en la interpretación; por consiguiente, antes de explicar un fenómeno, debe ser comprendido. En línea con lo indicado por Weber (1978), la interpretación permite cubrir las deficiencias implícitas en la simple explicación y abarcar un espectro más amplio, hasta despejar la mayor cantidad posible de incógnitas.

El desempeño de los individuos en sus tareas dentro de la organización exhibe elementos tanto cualitativos como cuantitativos. Los aspectos cualitativos se refieren a actitudes, valores, principios y costumbres que se manifiestan en el comportamiento organizacional.

En el seno de la organización tienen lugar muchos hechos y fenómenos. Desde la perspectiva cualitativa, el investigador puede reconstruir los hechos, al emplear su propia conciencia e interpretar lo observado con detenimiento, hasta ilustrar el fenómeno en profundidad, a diferencia de lo que puede alcanzar la explicación cuantitativa.

Como técnicas de investigación, se emplearon la observación participante y la entrevista en profundidad a los gerentes de doce organizaciones empresariales del tipo pyme que pertenecen al sector industrial, establecidas en el estado Táchira (Venezuela). Con la observación se recopiló, registró y seleccionó información visual y auditiva, con el fin de describir la gestión estratégica de la responsabilidad social llevada a cabo en esas pyme.

La situación apreciada fue la ejecución de la dirección empresarial enfocada en la estrategia y la responsabilidad social por parte del gerente de la empresa y de cualquier otro individuo con facultades de dirección o conducción equivalentes a las de

este. El contexto de la observación correspondió a reuniones formales e informales del personal y de la Junta Directiva, durante las cuales se consultó a los individuos sobre su proceder en los aspectos vinculados con la investigación.

Las entrevistas en profundidad se implementaron para lograr la expresión libre y detallada del entrevistado acerca del tema, quien pormenorizó en sus opiniones respecto a la gestión estratégica y la responsabilidad social. De igual manera, explicó los procesos gerenciales relacionados con ambos conceptos en las empresas dirigidas.

3. RESULTADOS

De conformidad con la información recopilada, la estrategia es conocida por los gerentes como un instrumento de gestión y no como todo un campo de la gestión. En cuanto al empleo de la estrategia, no se estimaron procesos destinados a organizar su formulación e implementación; sin embargo, se identificó recurrencia a la estrategia de tipo emergente. Durante las entrevistas, se reconoció la importancia de definir la misión empresarial, pero no en todos los casos se vinculó con la gestión estratégica.

Aunque el fundamento filosófico de la RSE reposa sobre la ética y la solidaridad del empresario y su aplicación suele estar ligada con las grandes corporaciones, para un pequeño o mediano empresario es posible gestionar su negocio de forma socialmente responsable, a pesar de que carezca de cuantiosos recursos económicos para poder hacerlo. De acuerdo con Monsen (citado en Stoner & Wankel, 1989), el activismo social de las empresas puede clasificarse en cuatro capas: el primero se verifica cuando el gerente le sirve con su gestión a la sociedad y obedece a la ley; el segundo trasciende al simple cumplimiento del ordenamiento jurídico y trata de satisfacer las expectativas del público, al considerar su opinión; el tercero constata la existencia de una previsión de las expectativas del público, y el cuarto conduce a que el activismo corresponda a la creación de nuevas expectativas para el público, vinculadas con el testimonio de un compromiso moral por parte de la dirección.

Según Vázquez Gallardo y Polo Castilla (2013), el grado de activismo social relativo al cumplimiento del ordenamiento jurídico es más bien obvio; no obstante, en América del Sur, esto parece todo un desafío. A partir de estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo (citada en De Soto, 2002), se puede afirmar que, desde 1990, un 85% de

los empleos en Sudamérica y el Caribe ha sido generado por establecimientos del sector informal, los cuales cuentan con estructuras similares a las que poseen las pyme legalmente constituidas. Entre los factores más críticos para el desarrollo del sector informal extralegal se destacan la corrupción, la burocracia y la falta de capital e incentivos para legalizar el ejercicio de la actividad comercial.

La Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (2014) reporta una progresiva disminución de las pyme; sin embargo, en atención a lo indicado en el párrafo anterior, esta supuesta desaparición puede corresponder más bien a la conversión de pyme legales en establecimientos informales. Por consiguiente, la sujeción de la gerencia de la pequeña o mediana empresa al marco legal venezolano representa el punto de partida de una gerencia socialmente responsable.

En la gran empresa, la responsabilidad social puede estar dentro del programa estratégico corporativo, con el propósito de proyectar una gestión socialmente responsable de carácter integral, estimulada, según Torres (2006), por la necesidad de mejora continua de su imagen. En el caso de las pyme, esta responsabilidad debería estar inserta en el sistema de gestión estratégico. En las pyme investigadas, se encontró una vinculación de la responsabilidad social con los esfuerzos de la organización por conectarse con los clientes y el contexto en donde opera.

El punto de partida de la gestión estratégica formal en las pyme es la declaración de la misión empresarial y, por esto, el compromiso con la RSE debe estar reflejado en ella. La enunciación de los valores relativos a la ética y la solidaridad insinúan el desarrollo de una gestión socialmente responsable. A partir de esta, el reto de la gerencia en la pyme consiste en dejar testimonio de lo propuesto en la misión. En las misiones de algunas pyme investigadas, fue posible distinguir declaraciones dirigidas a mantener una operatividad en armonía con la sociedad.

De conformidad con los gerentes entrevistados, el compromiso ético y la solidaridad en la gestión del negocio se ponen en práctica con un desempeño gerencial ajustado al ordenamiento jurídico vigente, de manera que se inicia la gestión socialmente responsable en las pyme sustentada en la ética del gerente. Este comportamiento gerencial se adecuaría al primer grado de activismo social empresarial mencionado.

Aunque este no es valorado por algunos autores como una muestra real de responsabilidad social, en América Latina y en particular en Venezuela, en donde el sector informal convive con el formal, esto dejaría claro un mensaje vital: la presencia de un obrar correcto por parte del empresario. Esto le permitiría, por consiguiente, alejarse de una economía extralegal impulsada con frecuencia por actividades ilícitas en un marco de injusticia social.

Una vez el empresario hace una gestión acorde con los preceptos legales, es posible impulsar una responsabilidad social adecuada a la segunda dimensión de activismo social empresarial, concerniente al cumplimiento de las expectativas del público en un grado superior a la sujeción legal. El desarrollo de una responsabilidad social por parte del gerente de pyme, que obedece a este segundo grado de activismo social, requiere la colocación de recursos financieros y humanos para tal fin, los cuales, como se ha indicado, pueden escasear en esta categoría de empresas.

La creatividad y la suma de esfuerzos con las comunidades inmediatas de las pyme facilitan una gestión socialmente responsable. Pese a que en el programa de gestión estratégica de las pyme es factible formular estrategias tendientes a ocuparse del entorno, el cumplimiento de dicha responsabilidad suele limitarse a la comunidad inmediata del establecimiento; no obstante, la magnitud del activismo social puede transcender y magnificarse de acuerdo con la evolución y disponibilidad de los recursos con los que cuenta la pequeña o mediana empresa.

CONCLUSIONES

La gestión estratégica de empresas es uno de los más adecuados caminos existentes para la gestión de cualquier tipo de establecimiento empresarial o industrial, incluidos los de la categoría pyme. En el caso de las grandes empresas, las prácticas asociadas con la RSE son contempladas en los programas estratégicos corporativos, con el fin de integrarse solidariamente con la sociedad mientras se benefician de las ventajas de poseer una imagen favorable, estimables en materia de crecimiento y rentabilidad.

La RSE implica la necesidad de contar con los recursos para llevarla a cabo de manera efectiva. Las pyme también pueden desarrollar una gestión socialmente responsable, adecuada a sus dimensiones y capacidades y en relación directa con su contexto.

Es necesario que la disposición de sus gerentes para obrar en el marco de la responsabilidad social se fun-

damente en una verdadera estrategia; de esta forma, podrán estimarse con mayor precisión el impacto de estas iniciativas sociales y su efecto a corto, mediano y largo plazo en el desempeño de la empresa.

REFERENCIAS

Cipolla, C. (2002). *Historia económica de la Europa preindustrial*. Barcelona: Crítica.

Congreso de Venezuela. (1955). Código de Comercio de Venezuela. *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, número 475 del 21 de diciembre.

Damiani, L. (2009). *Epistemología y ciencia en la modernidad*. Caracas: Ediciones Faces.

De Soto, H. (2002). *Los misterios del capital: por qué el capitalismo triunfa en Occidente y fracasa en el resto del mundo*. Buenos Aires: Sudamericana S. A.

Dividendo Voluntario para la Comunidad [DVC]. (2012). *Estatutos*. Recuperado de http://www.dividendovoluntario.org/

Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general* (10a ed.). Buenos Aires: El Ateneo.

Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela. (2014). *Informe anual*. Caracas: Autor.

Fernández Rodríguez, Z. (1987). Evolución del pensamento estratégico, *Economistas*, 28, 6-13.

Husserl, E. (1986). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica*. México: Fondo de Cultura Económica.

Instituto Nacional de Estadística de la República Bolivariana de Venezuela. (2010). *Informe anual*. Caracas: INERBV.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7a ed.). Madrid: Pearson.

Luchena Mozo, G. M. (2007). *Fiscalidad de la empresa familiar.* Barcelona: Atelier Libros.

Martín Martín, V. & Cepeda González, I. (2006). *Lecciones de Historia Económica*. Madrid: McGraw-Hill.

Méndez Rivas, C. (2004). *Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX*. Caracas: Strategos consultores.

Morin, E. (2002). *Introducción al pensamiento complejo*. Madrid: Gedisa.

Navas, J. E. & Guerras, L. A. (2001). *La dirección estratégica de la empresa.* Madrid: Civitas.

Porter, M. E. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.

Presidencia de la República. (2008). Decreto con rango, valor y fuerza de ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social, *Gaceta Oficial*, 1-34. Recuperado de http://images.

eluniversal.com//2008/08/04/leyh12.pdf

Presidencia de la República. (2012). *Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras. Decreto Nº 8.938 del 30 de abril de 2012*. Recuperado de http://www.lottt.gob.ve/

Stoner, J. & Wankel, C. (1989). *Administración*. México D. F.: Prentice-Hall Hispanoamericana S. A.

Taylor, F. W. (2003). *Principles of Scientific Management*. Londres: Routledge.

Torres, R. P. (2006). La responsabilidad social corporativa en las Pyme, *Lan Harremanak, Revista de relaciones laborales*, 14, 77-96.

Vázquez Gallardo, D. & Polo Castilla, F. (2013). Diseño de un sistema de comunicación eficaz para la responsabilidad social en las pyme. *Tribuna de Economía ICE*, 872, 161-178.

Weber, M. (1978). *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Gütersloh: GTB Siebenstern.

Evaluación de resultados de la práctica en creación de empresas en los programas de pregrado de la Universidad Industrial de Santander (UIS)

Assessment of Results of Practice in Creation of Companies in the Undergraduate Programs of the Universidad Industrial de Santander (UIS)

Avaliação de resultados da prática em criação de empresas nos cursos de graduação da Universidade Industrial de Santander (UIS)

Aura Cecilia Pedraza Avella*
Jenny Carolina Betancur Marín**
Dayanne Alejandra Acosta Santamaría***

Fecha de recibido: 2 de febrero de 2015
Fecha de aprobado: 9 de septiembre de 2015
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.11

* Doctora en Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de Colombia. Se desempeña en la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander (Colombia) como docente de planta, coordinadora del programa de Maestría en Ingeniería Industrial y directora del grupo de investigación Finance & Management. Correo electrónico: acecipe@uis.edu.co

** Ingeniera industrial e investigadora del grupo de investigación Finance & Management, de la Universidad Industrial de Santander (UIS) (Bucaramanga, Colombia). Correo electrónico: carolina.betancur@outlook.com

*** Ingeniera industrial e investigadora del grupo de investigación Finance & Management, de la Universidad Industrial de Santander (UIS) (Bucaramanga, Colombia). Correo electrónico: disalejasantamaria@gmail.com

Para citar este artículo: Pedraza Avella, A. C., Betancur Marín, J. C. & Acosta Santamaría, D. A. (2016). Evaluación de resultados de la práctica en creación de empresas en los programas de pregrado de la Universidad Industrial de Santander (UIS). *Universidad & Empresa, 18*(30), 211-226. Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.11

RESUMEN

Desde el año 2008 el programa de Emprendimiento de la Universidad Industrial de Santander (UIS) guía a los estudiantes a proponer soluciones a las necesidades, los problemas y los deseos presentes en la comunidad, mediante trabajos de grado que desarrollan ideas innovadoras y generan empleo. Esta investigación, que surge de la necesidad de contar con información acerca de las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora de esta opción de trabajo de grado, evalúa los resultados de la implementación de la modalidad práctica en creación de empresas en los programas de pregrado de la UIS. En el estudio se identificaron los proyectos de grado de la modalidad y se caracterizaron de acuerdo con el programa académico, el sector económico y el equipo emprendedor. Los resultados muestran que algunos graduados logran desarrollar sus propias empresas y, en consecuencia, es valioso apoyar esta modalidad y seguir incentivando la cultura empresarial en la institución.

Palabras clave: creación de empresas, emprendimiento académico, emprendimiento, trabajo de grado, universidad.

ABSTRACT

Since 2008, the Industrial University of Santander (UIS) entrepreneurship program guides students by proposing solutions for the needs, problems and desires present in the community. This through degree works that develop innovative ideas and create jobs. This research, that arose from the need to have information on the weaknesses, strengths and improvement opportunities for this degree work option, assesses the results of the implementation of the modality of practice in creation of companies in the UIS undergraduate programs. In the study, the degree projects of this modality were identified and characterized according to the academic program, the economic sector, and the entrepreneurial team. The results show that some graduates did in fact succeed in creating their own companies and consequently showed that is valuable to support this modality and continue encouraging the entrepreneurial culture in the institution.

Keywords: Creation of companies, academic entrepreneurship, entrepreneurship, degree works, university.

RESUMO

Desde o ano 2008 o programa de empreendimento da Universidade Industrial de Santander (UIS) guia aos estudantes propondo soluções às necessidades, problemas e desejos presentes na comunidade. Isto mediante trabalhos de grau que desenvolvem ideias inovadoras e geram emprego. Esta pesquisa que surge da necessidade de contar com informação acerca das debilidades, fortalezas e oportunidades de melhora desta opção de trabalho de grau, avalia os resultados da implementação da modalidade prática em criação de empresas nos cursos de

graduação da UIS. No estudo identificaram-se os projetos de grau da modalidade e se caracterizaram de acordo ao programa académico, o setor económico e a equipe empreendedora. Os resultados mostram que alguns graduandos, em efeito, conseguem desenvolver as suas próprias empresas e que, em consequência, é valioso apoiar esta modalidade e seguir incentivando a cultura empresarial na instituição.
Palavras-chave: criação de empresas, empreendimento académico, empreendimento, trabalho de grau, universidade.

Ask not what your country can do for you; ask what you can do for your country.

John F. Kennedy

INTRODUCCIÓN

Tras la promulgación de la Ley de fomento a la cultura del emprendimiento en Colombia (Congreso de la República, 2006) se han consolidado instituciones públicas y privadas que promueven el espíritu emprendedor, mediante la creación de un marco interinstitucional para el desarrollo de la cultura del emprendimiento y un vínculo entre el sistema educativo y el productivo.

La Universidad Industrial de Santander (UIS) (Bucaramanga, Colombia) estableció la alternativa de desarrollo de planes de negocio en varios de sus programas académicos como una opción de proyecto de grado que fortalece la relación entre la universidad y la sociedad, así como el espíritu emprendedor y la creación de empleo. Esta comprende la formulación de un plan de negocio de acuerdo con los lineamientos definidos por la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, para la modalidad "práctica en creación de empresas" (Consejo Académico de la Universidad Industrial de Santander, 2007).

La investigación se enfocó en la evaluación de los resultados obtenidos con la implementación de la modalidad mencionada y la identificación de falencias y oportunidades de mejora, con el fin de brindar al programa de Emprendimiento unas herramientas para promover y robustecer las iniciativas en la Universidad, apoyados también en estudios del área.

Con la identificación de los proyectos de grado presentados a la Universidad, se revisaron sus impactos en cuanto a la puesta en marcha y al funcionamiento de las empresas creadas bajo esta modalidad.

El documento está estructurado en cuatro partes básicas: la primera

presenta el fundamento teórico y la revisión de literatura; la segunda, la metodología implementada para llevar a cabo la investigación; la tercera, los resultados del trabajo y la cuarta, las principales conclusiones y algunos elementos centrales de discusión derivados del estudio.

1. FUNDAMENTO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LITERATURA

La actividad emprendedora genera un vigoroso crecimiento y bienestar, la cual se convierte en una opción de desarrollo que disminuye la pobreza y produce beneficios sociales que ayudan a estabilizar las regiones. Esto lo convierte en tema prioritario para los Gobiernos, organismos multilaterales y las universidades, pues rejuvenece el tejido empresarial, crea nuevos puestos de trabajo e incrementa la competitividad, lo que, en conjunto, genera un impacto importante en la economía y se refleja en la evolución del mercado de trabajo. Así, si un país incrementa significativamente el número de empresas, logra que muchas de ellas se mantengan y crezcan y consigue que este proceso sea continuado, el número de oportunidades de empleo y de bienestar para esa comunidad crecerá (Varela, Martínez & Peña, 2011).

El interés por los temas de formación en emprendimiento y la importancia de los programas de *entrepreneurship* en el mundo han sido crecientes durante los últimos veinticinco años, porque se ha entendido la relevancia de la creación de empresas de base tecnológica (EBT) y de conocimiento. Por esta razón, los Gobiernos de varios países han puesto en marcha programas encaminados a desarrollar el potencial existente en universidades e institutos de investigación (Berdugo, 2006).

La investigación sobre el proceso de creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina concluye que la adquisición de competencias para ser empresario es un proceso de naturaleza social. Por ello, es fundamental conocer cómo el ámbito familiar, el sistema educativo, las empresas y las instituciones de formación profesional aportan al surgimiento de la vocación, las actitudes, las habilidades y los conocimientos de los emprendedores (Kantis, Ishida & Komori, 2002).

La relación entre educación y creación de empresas ha sido estudiada con amplitud. Las universidades, entonces, son señaladas como instituciones fundamentales para proveer a la sociedad de un importante aprendizaje y de recursos inspiradores para fomentar el emprendimiento (Souitaris, Zerbinati & Al-laham, 2007). Aun cuando se han incorporado asignaturas que estimulan la

vocación de los estudiantes a la creación de empresas, los resultados muestran que los alumnos elaboran pocos proyectos de emprendimiento durante sus estudios y al final de los mismos (Arlotto, Jourdan & Teulon, 2012).

El paso del análisis al acto de emprender es indisociable del comportamiento de los individuos; sin embargo, es posible estimular la acción sobre las percepciones de deseabilidad (atractivo por la creación) y viabilidad (capacidad de crear) (Ajzen, 1991). La primera señala factores sociales y culturales —en particular, la presión social— sobre el futuro empresarial del emprendedor. Estos elementos tienen un rol significativo y explican, en parte, por qué los jóvenes graduandos se inclinan poco a crear una empresa al final de sus estudios (Boissin, Chollet & Emin, 2009). La segunda se refiere al grado con el que un estudiante piensa poder manejar bien su proyecto de creación empresarial, como resultado de su titulación y de sus conocimientos, competencias y su capacidad de movilizar los recursos necesarios para elaborarlo y sostenerlo.

Para explicar el comportamiento empresarial, los investigadores se han enfocado, primero, en determinar los factores personales (Shane & Cable, 2004) que ayudan a descubrir por qué algunos jóvenes profesionales descubren, evalúan y explotan oportunidades empresariales y otros no. Sostienen que individuos que son orientados a alcanzar metas (Collins, Hanges & Locke, 2006), tolerantes al riesgo (Steward & Roth, 2001), autoeficaces (Chen, Greene & Crocl, 1998), creativos (Lee & Wong, 2004), susceptibles de tomar decisiones (Simon, Houghton & Aquino, 2005) e incluso pudientes (Georgellis, Sessions & Tsitsianis, 2005; Matthews & Moser, 2005) tienen una mayor probabilidad de explotar una idea. Asimismo, individuos que poseen previo conocimiento idiosincrático, un historial familiar emprendedor (Sherer, Adams, Carley & Wiebe, 2013) y que son más creativos y optimistas suelen descubrir oportunidades por ellos mismos (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003). Se encuentra evidencia, entonces, de que la motivación y la actitud personal son fundamentales para el emprendimiento.

En segundo lugar, los investigadores se han enfocado a estudiar también los factores organizacionales de la universidad. Estos expresan que el comportamiento empresarial está ligado a principios, normas, características de los servicios tecnológicos, cultura universitaria, eminencia intelectual (Shane & Cable, 2004), participación de ingresos con inventores, motivación para patentar (Landry, Amara & Rherrad, 2006) y calidad en investigación (Di Gregorio & Shane,

2003). Concentrarse en un solo ámbito lleva a un entendimiento incompleto de las conductas, puesto que la organización social conlleva múltiples consecuencias en el comportamiento como emprendedor (Hitt, Beamish, Jackson & Mathieu, 2007).

2. METODOLOGÍA

La caracterización de los trabajos de grado se hizo a partir de un estudio del catálogo bibliográfico de la Universidad Industrial de Santander, en el que se relacionan aquellos de los programas de pregrado desde enero de 2008 hasta junio de 2013 que adoptaron la modalidad de práctica en creación de empresas.

Más adelante, se realizó un análisis estadístico que permitió obtener datos relevantes para la evaluación de la modalidad. Entre los aspectos considerados están el programa académico de procedencia, el género del emprendedor, el sector económico al que pertenece, la empresa planteada o creada y el objetivo del trabajo, es decir, planes de negocio, estudios de factibilidad y empresas creadas.

Por último, en fuentes de información secundarias como la página web del Registro Único Empresarial de las Cámaras de Comercio[1] y directorios telefónicos empresariales se verificó si las empresas descritas en los trabajo de grado fueron constituidas y si están en funcionamiento. Ante la falta de resultados o la información confusa, se procedió a contactar a los emprendedores.

3. RESULTADOS

En su plan de desarrollo, la Universidad Industrial de Santander contempla incentivar una cultura institucional de emprendimiento y la creación de empresas. Por esta razón, promueve la vinculación de sus estudiantes a proyectos y prácticas académicas, mediante la incorporación de técnicas que brindan a los estudiantes la capacidad de emprender proyectos propios y la aprobación de la práctica en creación de empresas. Esta es una modalidad de proyecto de grado creada a partir del Acuerdo 004 del 12 de febrero de 2007 del Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander ([CSU-UIS], 2007).

Sin embargo, la formación académica que se proyecta desde la Universidad está más orientada a las competencias laborales que a la promoción de un espíritu emprendedor y em-

1 El Registro puede verse en http://www.camaradirecta.com/secciones-144-s/registro-unico-empresarial-y-social-rues.htm

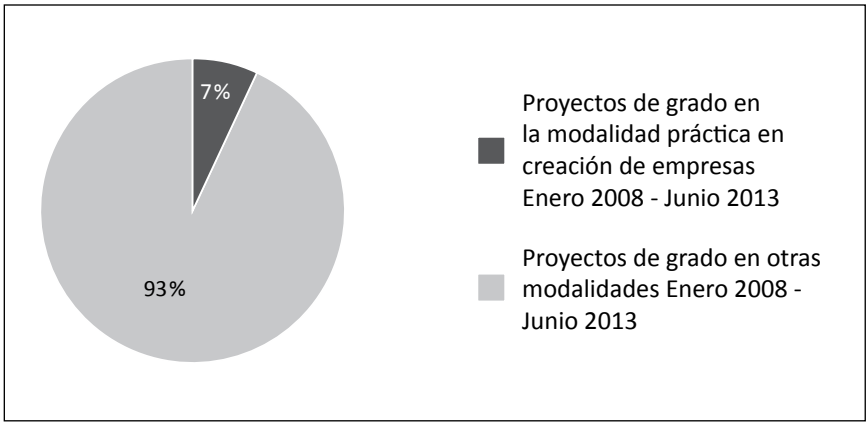
presarial. Esta afirmación se confirma con los resultados del presente estudio, pues en los seis últimos años —el período considerado para esta investigación— solo un 7% de los proyectos se ha convertido en empresa (diecinueve compañías). Estas cifras confirman la existencia de una mínima participación, dado que el promedio de graduados por año es de 2.586 estudiantes.

3.1. Proyectos de grado entregados

A partir de los documentos entregados por los estudiantes como trabajo de grado desde enero de 2008, se identificó a quienes pertenecen a los programas de pregrado y adoptaron la modalidad de práctica en creación de empresas. Estos constituyen la población estudio.

Como se observa en la figura 1, de los 3.700 trabajos desarrollados en el lapso mencionado, solo un 7% (259) corresponde a la modalidad de práctica en creación de empresas. Esto refleja que, aunque la modalidad fue acogida por la mayoría de los programas académicos de pregrado, los estudiantes aún no participan en este tipo de iniciativas y no la consideran como su primera opción para graduarse.

Figura 1. Proyectos entregados desde enero de 2008 hasta junio de 2013



Fuente: elaboración propia.

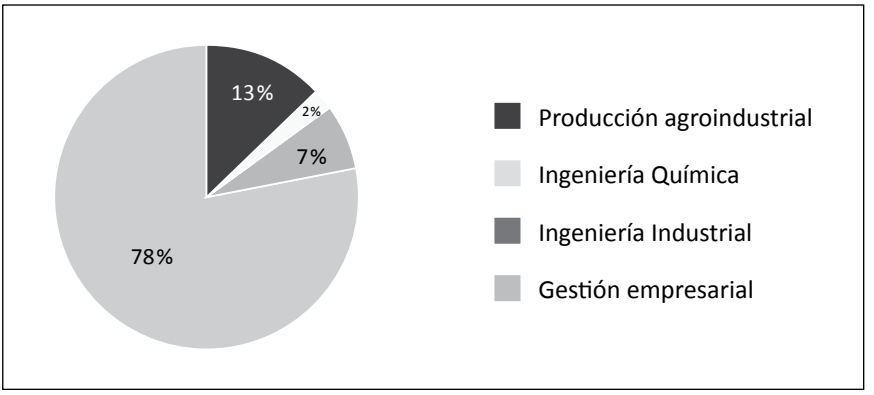
3.2. Programa académico

Dieciséis programas académicos de pregrado establecieron la modalidad de práctica en creación de empresas para el desarrollo de trabajos de grado. Esto como resultado de la decisión de rechazo de la modalidad

por parte de algunos directores de Escuela. Esta información permitió medir la participación y acogida de dicha modalidad en cada programa académico, lo cual sirvió como base para el análisis de factores institucionales que afectan al estudiante en el momento de escoger un tipo específico de trabajo de grado.

Como se muestra en la figura 2, en la UIS, el Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia (Ipred) es la instancia que mayor participación tiene en la opción de práctica en creación de empresas, con un 91% de los trabajos de grado entregados. De este, un 78% pertenece al programa de Gestión Empresarial y 13% al de Producción Agroindustrial. El porcentaje restante está distribuido entre los programas de Ingeniería Industrial e Ingeniería Química.

Figura 2. Programa académico de procedencia de los proyectos de grado entregados en la modalidad de práctica en creación de empresas



Fuente: elaboración propia.

3.3. Distribución de los trabajos de grado según su objetivo

De acuerdo con lo descrito en los lineamientos para la formulación de planes de negocios en la modalidad de práctica en creación de empresas:

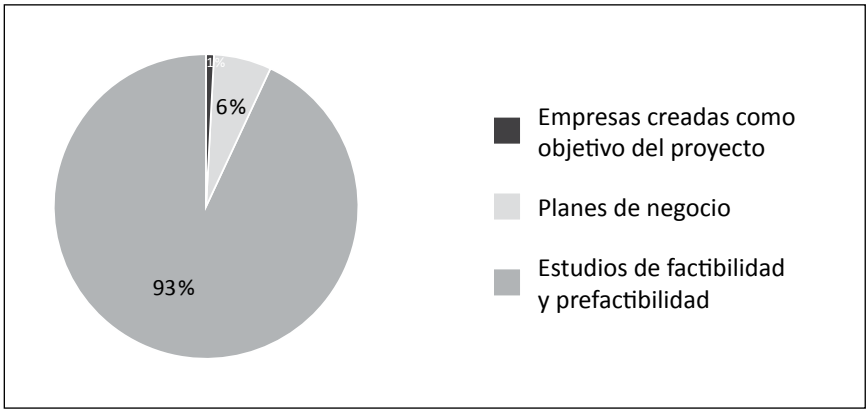
> La creación de empresas es solo uno de los objetivos que se pueden perseguir con la elaboración de un plan de negocios. Se considera que la constitución de una empresa, es decir, el establecimiento de una persona jurídica, no debe ser un requisito de grado para los trabajos desarrollados bajo esta modalidad, más aún cuando puede tratarse de planes de negocios realizados para analizar el potencial económico de desarrollos tecnológicos, cuyo carácter puede

> implicar emprendimientos de gran envergadura, que claramente sobrepasan las capacidades y alcance de un emprendedor individual promedio, como los que se tendrán en la universidad bajo esta modalidad (CSU-UIS, 2008, p. 2).

Los trabajos de grado presentados en la modalidad de práctica en creación de empresas se clasifican en tres grupos: *1)* empresas creadas como objetivo del proyecto de grado; *2)* planes de negocio, y *3)* estudios de prefactibilidad y factibilidad.

Como se observa en la figura 3, los trabajos de grado se distribuyen de la siguiente manera: 93% de los documentos entregados como práctica en creación de empresas está destinado a estudios de factibilidad o prefactibilidad para el desarrollo de ideas de negocios; 1% a la formulación de planes de negocios que no concluyen en la creación de la empresa y 6% a las compañías creadas o formalizadas como objetivo del trabajo de grado.

Figura 3. Clasificación de los proyectos de grado entregados en la modalidad de práctica en creación de empresas



Fuente: elaboración propia.

3.4. Sector económico

Según la clasificación sectorial del Departamento Administrativo Nacional de Estadística ([DANE], 2009), las empresas se dividen en diez sectores económicos: *1)* agropecuario; *2)* servicios; *3)* comercio; *4)* industrial; *5)* transporte; *6)* construcción; *7)* solidario; *8)* financiero; *9)* minero y energético, y *10)* comunicaciones. Esta categorización fue usada para caracterizar los trabajos de grado en la modalidad revisada.

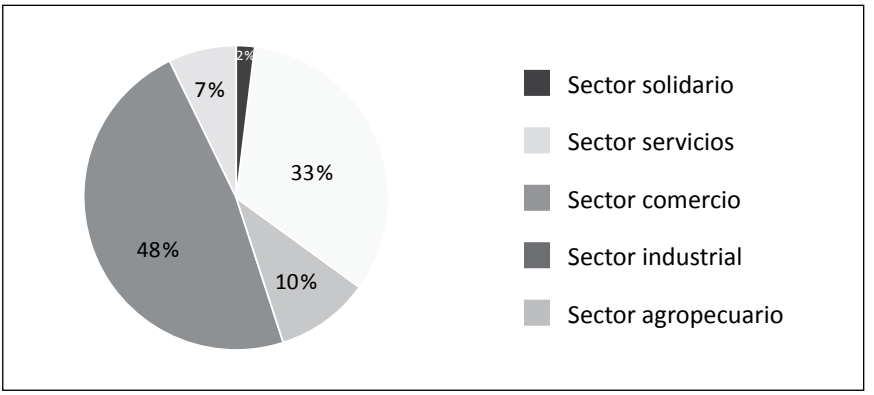
La figura 4 muestra el sector económico de las empresas formuladas en los planes de negocio. En esta se puede apreciar que 48% de ellas pertenece al sector industrial, que comprende las actividades dedicadas a la transformación industrial de alimentos, bienes o mercancías.

Un 33% de las empresas formuladas como trabajo de grado corresponde al sector servicios, en el que se destacan restaurantes, servicios educativos, salud y soluciones empresariales. Un 10% corresponde al sector comercio, en el cual se resalta el aumento en la oferta de soluciones para el consumo energético como paneles solares y celdas fotovoltaicas, alimentos y productos básicos. Un 7% está dedicado al sector agropecuario y 2% al sector solidario.

3.5. Género

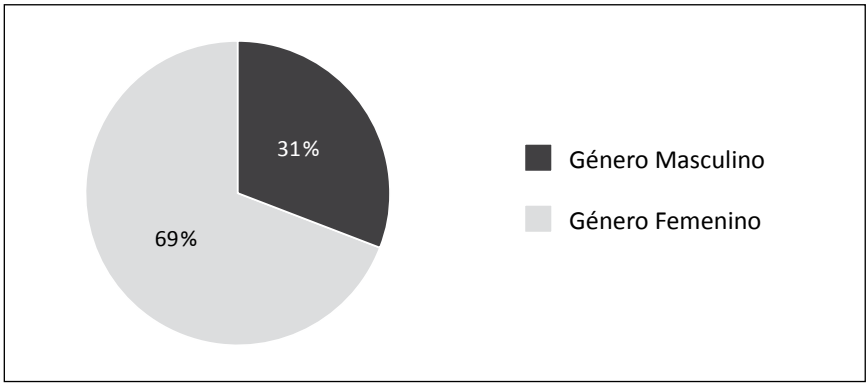
En la UIS, un 68% de los emprendedores pertenece al género femenino (figura 5). Esto refleja la tendencia de las mujeres a buscar diferentes opciones de desarrollo profesional y al emprendimiento, como una posibilidad para generar ingresos, empleo y desarrollo económico y social para la región.

Figura 4. Sector económico de las empresas formuladas en los planes de negocio



Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Género del emprendedor

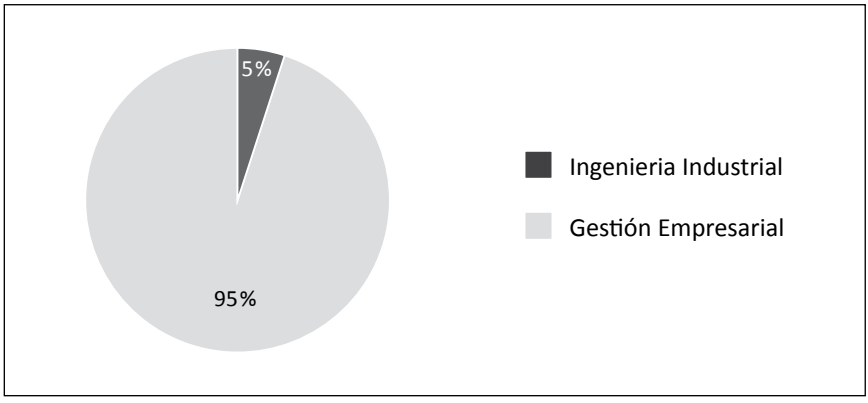


Fuente: elaboración propia.

3.6. Empresas constituidas formalmente

Como ya se mencionó, en el Registro Único Empresarial de las Cámaras de Comercio y directorios telefónicos empresariales, se verificó si las empresas descritas en los trabajos de grado presentados fueron constituidas y si están en funcionamiento. Se encontró que solo 19 de las 259 propuestas en los proyectos de grado fueron realmente constituidas. La figura 6 muestra que 5% de ellas pertenece a egresados del programa de Gestión Empresarial y 95% a los del programa de Ingeniería Industrial.

Figura 6. Empresas creadas o formalizadas a partir de proyectos de grado



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La formación académica que proyecta la Universidad está enfocada a las competencias laborales mundiales existentes y exigidas en el mercado nacional, pues la mayoría de los estudiantes aspira a emplearse en grandes empresas industriales y de servicios. Esta ha sido la línea directriz de los planes de estudio de los programas académicos.

Aunque el número parezca desalentador, este estudio demuestra que algunos graduados optan por desarrollar sus propias empresas y que es valioso apoyar la modalidad para continuar incentivando la cultura empresarial en la Universidad. Además de ser una opción socialmente deseada, aprender a emprender en un ambiente académico ofrece las herramientas para enfrentar situaciones en las que los recién egresados se ven conducidos a tomar el camino del emprendimiento. Esto en razón de la necesidad (Walid & Fayolle, 2012) y, con frecuencia, en condiciones psicológicas vulnerables que garantizan una reducida tasa de éxito (Anderson & Wadensjö, 2007; Caliendo & Kritikos, 2010).

Programas educativos de otras instituciones coinciden en que ciertos elementos pueden ser potenciados mediante la educación y el entrenamiento (Henry, Hill & Claire, 2005). Estos aspectos se traducen en capital humano, el cual, a su vez, fomenta el reconocimiento y el desarrollo de oportunidades de negocio (Ucbasaran, Westhead & Wright, 2008). Asimismo, los emprendedores nacientes que han tomado clases de negocios se sienten más competentes para desempeñarse en las tareas propias del emprendimiento (Zhao, Seibert & Hills, 2005).

Es necesario que la Universidad desarrolle un programa cultural de emprendimiento adaptado y diseñado para mejorar los métodos tradicionales como conferencias, cursos magistrales, estudios de casos y enseñanza de plan de negocios. Es conveniente que haga aproximaciones más originales como simulaciones de juegos, actividades pedagógicas para emprendedores, técnicas y procedimientos de creatividad y generación de ideas, con el fin de acceder a oportunidades de creación de productos y servicios (Arlotto *et al*., 2012).

La calidad y el éxito de la puesta en marcha de innovaciones pedagógicas están en la capacidad de facilitar el aprendizaje (Carrier, 2009); sin embargo, esta investigación halló que existen obstáculos para favorecerlo, como la no adopción de la modalidad en creación de empresas por parte de los directores de Escuela.

Esta negativa se sustentaba en aspectos como que su profesión y su plan de estudios no estaban orientados a formar empresas. De acuerdo con Varela (2001), a los emprendedores:

> Se les ha mirado siempre con una óptica muy estrecha, pues toda persona, y más el profesional, tiene la posibilidad de múltiples caminos de acción, y de identificar entre ellos el que más le satisfaga. Toda profesión tiene la opción de ser creadora de empresas, y al diseñar los perfiles de los egresados debe tenerse en cuenta este concepto básico de formación, hay que formar a la gente para el trabajo creativo (p. 73).

Los programas de emprendimiento soportan y miden la amplitud de las actividades que apuntan a sensibilizar, cualificar y apoyar a los estudiantes en la carrera de emprendedores. Ejemplos de la presencia de estos programas incluyen actividades de promoción y ofertas, competiciones en planes de negocios, consejería extracurricular, relaciones con empresarios e industriales por medio de conferencias y actividades educativas (Greve & Salaff, 2003). Además, el número y la naturaleza de las relaciones sociales inciden el reconocimiento de oportunidades de negocio (Arenius & De Clercq, 2005).

Hoy en día, se discute sobre las diferencias de género en el emprendimiento (Brush, Carter, Gatewood, Greene & Hart, 2006). Investigaciones previas sugieren que la motivación para emprender en las mujeres está ligada al deseo de balancear el trabajo y la familia, mientras los hombres están más motivados por el deseo de autonomía y otras razones intrínsecas (Brush, 1992). Esta investigación muestra una tasa mayor del género masculino como autores de los emprendimientos estudiados.

REFERENCIAS

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 179-211.

Anderson, P. & Wandensjö, E. (2007). Do the unemployed become successful entrepreneurs? A comparison between the unemployed inactive and wage earners. *International Journal of Manpower*, *28*(7), 604-626.

Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, *18*(1), 105-123.

Arenius, P. & De Clercq, D. (2005). A network based approach on opportunity recognition. *Small Business Economics*, *24*(3), 249-265.

Arlotto, J., Jourdan, J. & Teulon, F. (2012). Les programmes de formation à l'entrepreneuriat sont-ils réellement utiles? Le cas des

concours pédagogiques de création d'entreprise. *Revue Management et Avenir*, 55, 291-309.

Berdugo, E. E. (2006). Educación y creación de empresas. En E. E. Berdugo, F. J. Matiz, J. O. Crissien Castillo, M. Salcedo Muñoz, N. S. Vanegas T. & N. J. Arévalo P. (eds.), *Formación de empresarios, emprendimiento y creación de empresas* (pp. 43-51). Bogotá: Universidad EAN.

Boissin, J., Chollet, B. & Emin, S. (2009). Les croyances des étudiants envers la création d'entreprise: un état des lieux. *Revue Française de Gestion*, 180, 25-43.

Brush, C. G., (1992). Research on women business owners: Past trends, future directions, and a new perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *16*(4), 5-30.

Brush, C. G., Carter, N. M., Gatewood, E. J., Greene, P. G. & Hart, M. M. (eds.). (2006). *Women and entrepreneurship: Contemporary classics*. Cheltenham-Northampton: Edward Elgar.

Caliendo, M. & Kritikos, A. (2010). Start-Ups by the unemployed: Characteristics, survival and direct employment effects. *Small Business Economics*, *35*(1), 71-92.

Carrier, C. (2009), L'enseignement de l'entrepreneuriat au-delà des concours magistraux des études de cas et du plan d'affaires. *Revue de l'entrepreneuriat*, 55, 17-33.

Chen, C., Greene, P. & Crocl, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal Business Venturing*, *13*(4), 295-316.

Collins, C., Hanges, P. & Locke, E. (2006). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A Meta-Analysis. *Human Performance*, *17*(1), 95-117.

Congreso de la República. (2006). Ley 1014 de 2006, del 26 de enero de 2006, de fomento a la cultura del emprendimiento. *Diario Oficial No. 46.164 de 27 de enero de 2006*. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html

Consejo Académico de la Universidad Industrial de Santander (CSU-UIS) (2007, 7 de febrero). *Acuerdo del CAU de la UIS, por el cual se definen las modalidades que aplican para la realización del trabajo de grado por parte de los estudiantes de los programas de pregrado de la Universidad*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander (CSU-UIS) (2007). *Acuerdo No. 004 del 12 de febrero de 2007, por el cual se modifica el Reglamento Académico Estudiantil de Pregrado, en su Título V, Capítulo*

IX "Del Trabajo de Grado". Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander (CSU-UIS) (2008). *Acuerdo No. 099 del 25 de marzo de 2008, por el cual se aprueban los lineamientos de planes de negocios para la modalidad de trabajo de grado práctica en creación de empresa*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2009). *Metodología de planificación estadística estratégica sectorial-PEES*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/planificacion/planificacion/metodologia/Metodologia_PEE_Sectorial_2009.pdf

Di Gregorio, D. & Shane, S. (2003). Why do some universities generate more startups than other?" *Research Policy*, *32*(2), 209-227.

Georgellis, Y., Sessions, J. & Tsitsianis, N. (2005). Windfalls, wealth, and the transition to self-employment. *Small Business Economics*, *25*(5), 407-428.

Greve, A. & Salaff, J. (2003). Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(1), 1-22.

Henry, C., Hill, F. & Claire, L. (2005). Entrepreneurship education and training: Can entrepreneurship be taught? *Education and Training*, *47*(2), 158-169.

Hitt, M., Beamish, P., Jackson, S. & Mathieu, J. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, *50*(6), 1385-1399.

Kantis, H., Ishida, M. & Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia.* Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Landry, R., Amara, N. & Rherrad, I. (2006). Why are some university researchers more likely to create spin offs than others? *Research Policy*, *35*(10), 1599-1615.

Lee, S. & Wong, P. (2004). An explanatory study of technopreneurial intentions: A career anchor perspective. *Journal of Business Venturing*, *19*(1), 7-28.

Matthews, C. & Moser, S. (2005). A longitudinal investigation of the impact of family background and gender on interest in small business ownership. *Journal of Small Business Management*, *34*(2), 29-43.

Shane, S. & Cable, D. (2004). Network ties, reputation, and financing of new ventures. *Management Science*, *48*(3), 364-381.

Sherer, R., Adams, J., Carley, S. & Wiebe, F. (2013). Role model performance effects on development of entrepreneurial career prefe-

rence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *13*(3), 53-71.

Simon, M., Houghton, S. & Aquino, K. (2005). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, *15*(2), 91-112.

Souitaris, V., Zerbinati, S. & Allaham, A. (2007). Do entrepreneurship programs raise entrepreneurial intention of science and engineering students? Effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business Venturing*, *22*(4), 566-591.

Steward, J. & Roth, P. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta analytic review. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 145-153.

Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. (2008). Opportunity identification and pursuit: Does an entrepreneur's human capital matter? *Small Business Economics*, *30*(2), 153-178.

Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas.* Bogotá: Prentice Hall.

Varela, R., Martínez, A. & Peña, A. (2011). Intención de los estudiantes de la Universidad Icesi hacia la creación de empresa. *Estudios Gerenciales Icesi*, *27*(119), 169-186.

Walid, N. & Fayolle, A. (2012). Les "bad" pratiques d'accompagnement à la création d'entreprise : le cas des entrepreneurs par nécessité. *Revue Française de Gestion*, 39, 231-251.

Zhao, H., Seibert, S. & Hills, G. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1265-1272.

Revista Universidad & Empresa
University & Enterprise Journal

UNIVERSIDAD & EMPRESA. CONTENIDO DE LOS DOS ÚLTIMOS VOLÚMENES (Índice periódico por volumen)

VOLUMEN 17

Número 29, julio-diciembre de 2015
Doi del número: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015

Editorial
Mauricio Sanabria, pp. 9-12

El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques
Augusto Renato Pérez Mayo, Ángel Wilhelm Vázquez García y Sergio Levín Kosberg, pp. 13-33
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.01

Las incapacidades de aprendizaje organizacional y los estilos de aprendizaje en la industria papelera, cartonera y de celulosa de México
José Gerardo Ignacio Gómez Romero, Francisco Martín Villareal Solís y María Deyanira Villareal Solís, pp. 35-62
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.02

Desarrollo de un modelo de gestión de la inteligencia organizacional para la compañía Gráficas Modernas S.A.
Jonathan Lozano Oviedo y Carlos Hernán González Campo, pp. 63-91
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.03

Medición de la eficiencia financiera de las entidades promotoras de salud (EPS) del régimen contributivo mediante el análisis envolvente de datos (AED)
Tomás Fontalvo Herrera, Adel Mendoza Mendoza y Delimiro Visbal Cadavid, pp. 93-110
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.04

Medición del capital estructural de la organización: una investigación en el contexto de la Universidad Autónoma de Manizales
Cristhian Guillermo Naranjo Herrera y Mónica Andrea Chu Salgado, pp. 111-130
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.05

Modelo de automatización de procesos para un sistema de gestión a partir de un esquema de documentación basado en Business Process Management (BPM)
Karen López Supelano, pp. 131-155
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.06

Impacto económico del sector cerámico en San José de Cúcuta (Colombia)
Johanna Milena Mogrovejo Andrade, Liliana Marcela Bastos Osorio y John Antuny Pabón, pp. 157-180
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.07

Determinantes de la felicidad en los administradores: una investigación realizada en las farmacias del grupo Difare en Ecuador
Juan Pablo López e Isidro Fierro, pp. 181-211
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.08

El apoyo del Gobierno como determinante de la colaboración exitosa entre la universidad y la empresa
Gilberto Parra Gaviño, Rosa Amalia Gómez Ortiz e Isidoro Pastor Román, pp. 213-238
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.09

Lógica difusa para la toma de decisiones y la selección de personal
Francisco Javier Ruvalcaba Coyaso y Anäis Vermonden, pp. 239-256
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.10

Las capacidades tecnológicas para la innovación en empresas de manufactura
Arturo García Velázquez, Daniel Pineda Domínguez y María Antonieta Andrade Vallejo, pp. 257-278
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.11

VOLUMEN 17

Número 28, enero-junio de 2015
Doi del número: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015

Editorial
Mauricio Sanabria, pp. 9-12

La teoría organizacional en los contextos socioeconómico y epistemológico: hacia la construcción de una disciplina compleja y equilibrada
Nelson Lozada, José Arias y Geovanny Perdomo, pp. 13-36
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.01

Modelo de competitividad para la industria textil y del vestido en México
Jéssica Nájera Ochoa, pp. 37-68
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.02

Evaluación de competencias de las regiones para el desarrollo de un clúster útil a la cadena productiva de pasifloras en Colombia
Leila Ramírez y Ángela Otálvaro, pp. 69-85
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.03

La dirección estratégica en la universidad pública: una investigación en las universidades tecnológicas de México
Eugenio César Velázquez Santana, Miguel Cruz Vásquez y José Alfredo López de Cosío, pp. 87-104
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.04

Clima organizacional: una investigación en la institución prestadora de servicios de salud (IPS) de la Universidad Autónoma de Manizales
Cristhian Naranjo Herrera, Alba Lucía Paz Delgado y Sandra Milena Marín Betancur, pp. 105-126
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.05

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)
Katty Milena Arrieta Canchila, pp. 127-145
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.06

Investigación bibliométrica de los trabajos de grado sobre liderazgo en las facultades de Psicología de la ciudad de Bogotá (Colombia)
Mónica García Rubiano, María Constanza Aguilar Bustamante, Estefanía Payan Wilson y Diego Mauricio Forero Durán, pp. 147-172
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.07

¿Qué se crea al fomentar el emprendimiento? Los principales impactos de la formación en este campo
Julián Cárdenas, Alejandro Guzmán, Carlos Sánchez y Juan David Vanegas, pp. 173-190
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.08

La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación
Cristina López González, Pedro Antonio Díaz Fúnez y Jorge Robledo Velásquez, pp. 191-217
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.09

Hacia un nuevo modelo de gestión del conocimiento caracterizado por la interacción de comunidades cognitivas
Amanda Vargas Prieto, pp. 219-234
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.10

VOLUMEN 16

Número 27, julio-diciembre de 2014
Doi del número: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014

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).

Patrones de liderazgo en la cultura regional: un análisis intersectorial
Juan Carlos Espinosa, Françoise Contreras, Ana Fernanda Uribe y David Barbosa, pp. 45-61.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.01

¿Cuáles son las variables clave en la adopción del marketing de relaciones? Una investigación en el contexto colombiano
César Augusto Salazar, pp. 63-79.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.02

Prácticas administrativas que promueven la innovación en las empresas.
José Antonio Varela Loyola y Elena Flores Ávila, pp. 81-101.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.03

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.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.04

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.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.05

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.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.06

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.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.07

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.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.08

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.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.09

Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor.
Miguel David Rojas López, Carolina Rincón López y Santiago Mesa León, pp. 281-302.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.10

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.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.11

Estudio geoeconómico de la República Bolivariana de Venezuela.
Manfred Grautoff y Fernando Chavarro Miranda, pp. 327-378.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.12

VOLUMEN 16

Número 26, enero-junio de 2014
Doi del número: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014

Editorial: Universidad & Empresa (U&E) y el rol de las revistas científicas en el desarrollo de nuestras comunidades educativa, investigativa y de práctica.

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.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.01

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.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.02

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.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.03

Estrategias de entrada a oligopolio.
Juan Benjamín Duarte Duarte, Carlos Humberto Meneses Castillo y Rafael Antonio Viana Barcelo, pp. 117-139.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.04

Análisis del Modelo Z de Altman en el mercado peruano.
Edmundo R. Lizarzaburu, pp. 141-158.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.05

Una propuesta para la definición de la inteligencia organizacional.
Jonathan Lozano Oviedo y Carlos Hernán González Campo, pp. 159-175.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.06

Aprendizaje participativo en disciplinas duales mediante estudio de casos trasversales: una mirada a los problemas del emprendimiento en España.
Virginia Navajas Romero, María del Carmen López Martín y Antonio Sánchez Bayón, pp. 177-194.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.07

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.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.08

Efectos laborales vinculados al uso de técnicas de inteligencia artificial.
Juan David Leyton, María del Pilar Rodríguez y Juan Sebastián Correa, pp. 215-253.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.09

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.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.10

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.
Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.11

VOLÚMENES 16 AL 17

Número 1, Julio-Diciembre de 1999 al Número 25,
Julio-Diciembre de 2013

Consulte, por favor, el siguiente vínculo:

http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/issue/archive

Normas de publicación

La misión de la revista *Universidad & Empresa* (U&E) es publicar resultados de investigaciones originales, relevantes, rigurosas, interesantes, con una elevada contribución teórica y práctica, así como un robusto fundamento empírico y conceptual. De igual manera, divulgar trabajos que aporten a la generación, conservación, desarrollo, crítica y difusión del conocimiento científico, educativo y profesional en el campo de los estudios organizacionales y administrativos (EOA). U&E acoge artículos que, considerando lo anterior, pueden vincularse con múltiples disciplinas, perspectivas, enfoques, paradigmas epistemológicos, técnicas, métodos, metodologías, niveles de análisis y contextos espaciales o temporales. La revista, con el ejercicio de esta misión, pretende aportar *1)* al desarrollo del campo de los EOA, *2)* al logro de una mayor vinculación entre su conocimiento teórico y práctico y entre sus investigadores, educadores y practicantes y *3)* a la perdurabilidad de las organizaciones y el mejoramiento de las condiciones de la sociedad.

U&E acoge, en lo fundamental, tres tipos de artículos:

1. *Artículo de investigación científica y tecnológica:* es un documento que presenta de manera detallada los resultados originales de proyectos terminados de investigación. Su estructura debe estar compuesta explícitamente por siete apartados: *1)* introducción, *2)* revisión de literatura, *3)* metodología, *4)* resultados, *5)* discusión, *6)* conclusiones y *7)* referencias.
2. *Artículo de reflexión:* es un documento que presenta resultados de investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor,

sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales. Su estructura debe estar compuesta explícitamente por cinco apartados: *1)* introducción, *2)* problemática (el origen de la reflexión), *3)* análisis (desarrollo estructurado y fundamentado de la reflexión y de sus implicaciones), *4)* conclusiones y *5)* referencias.

3. *Artículo de revisión:* es un documento que resulta de una investigación completa y terminada (no es solo la parte inicial, la revisión de literatura, de otro trabajo de investigación). En este se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas sobre un campo de la ciencia o la tecnología. Se realiza con el fin de dar cuenta de sus avances y tendencias de desarrollo. Su estructura debe estar compuesta explícitamente por cinco apartados: *1)* introducción, *2)* metodología (tipo de revisión: argumentativa, integrativa, sistemática, etc.; fuentes, métodos y técnicas implementados; criterios de recopilación, evaluación, selección y síntesis, etc.), *3)* resultados (identificación de avances, estancamientos, retrocesos, restricciones, escuelas o corrientes, aproximaciones, tendencias, tensiones, contradicciones, vacíos, supuestos y proposiciones), *4)* discusión, *5)* conclusiones y *6)* referencias. Este tipo de artículo, por su naturaleza, se caracteriza también por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica compuesta por cincuenta (50) o más referencias.

Los trabajos se someten únicamente a través de la plataforma *Open Journal Systems (OJS)* de la revista: http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa. U&E mantiene una convocatoria abierta durante todo el año para la postulación de artículos. El autor entiende que el hecho de someter su artículo a la revista no genera ningún tipo de compromiso por parte de esta para publicarlo.

El equipo editorial de U&E considerará los siguientes aspectos para aceptar o rechazar en primera instancia (*desk rejection*) los artículos postulados:

1. *Título:* centrado en negrilla y con mayúscula inicial únicamente en la primera palabra. Debe ser corto, preferiblemente no más de quince palabras y en ningún caso más de veinte.
2. *Nombres y apellidos de los autores:* con remisión, para cada uno de ellos, a una nota de pie de página en la que se incluya un resumen de su hoja de vida (máximo 100 palabras por cada autor). Este debe contener al menos *1)* principales títulos académicos, así como las instituciones, ciudades y países en los que los obtuvo, *2)* filiación institucional (institución y unidad en la que labora), *3)* cargo que ocupa actualmente, *4)* ciudad y país que habita, *5)* Correo electrónico y *6)* dirección postal completa (solo para el primer autor).
3. *Resumen:* no debe exceder las 200 palabras. Debe contener explícitamente, uno a uno, en frases cortas cuatro aspectos: *1)* objetivos, 2) metodología, *3)* resultados principales y *4)* conclusiones.
4. *Palabras clave:* estas facilitan la indexación del documento. Debe tener entre tres y cinco.
5. *Tipo de artículo:* debe declararse el tipo de artículo, entre los tres indicados arriba, al que corresponde el trabajo.
6. *Extensión y formato:* el artículo no debe tener más de 25 páginas (incluyendo tablas, ilustraciones y referencias) escritas en tamaño carta, en letra Times New Roman de 12 puntos y con espacio sencillo entre líneas y doble espaciado entre párrafos. Los márgenes deben ser de 2,5 cm en cada lado. Los textos sometidos deben ser elaborados y remitidos en Microsoft Word.
7. *Títulos:* no se recomienda tener títulos de más de tres niveles. La estructura de las secciones que componen el texto, así como la numeración y el formato de los títulos, deben ser así:

1. Título de nivel 1 (negrilla)

1.1. Título de nivel 2 (negrilla y cursiva)

1.1.1 Título de nivel 3 (cursiva)

8. *Tablas e ilustraciones:* deben incorporarse en el lugar exacto en el que han sido comentadas al interior del texto (no al final). Si son de propiedad del autor debe declararse como fuente, justo debajo de ellas: "elaboración propia", si no lo son o corresponden a una adaptación o modificación, debe hacerse la citación exacta a la fuente. Los archivos originales de las tablas e ilustraciones, cuando hayan sido elaborados en un programa distinto a Microsoft Word, deben ser anexadas al envío, debidamente identificadas (p .ej., tabla 1.jpg), a través de la opción "archivos adicionales" en la plataforma *OJS*.
9. *Ecuaciones:* deben estar numeradas, así: (1), (2), etc. Deben ser redactadas, preferiblemente, usando el editor que incorpora Microsoft Word.
10. *Citas y referencias bibliográficas:* la revista, en este aspecto en particular, acoge las indicaciones del *Manual de publicaciones de la American Psychological Association (APA)*, en su 6.ª edición, específicamente sus capítulos "6. Citación de las fuentes" y "7. Ejemplos de referencias".
11. *Idiomas:* la revista publica artículos en español e inglés. El autor debe enviar la totalidad de su texto (incluyendo las citas textuales) redactado integralmente en uno solo de estos idiomas.
12. *Cifras:* se deben seguir los lineamientos básicos de la Real Academia de la lengua Española (RAE) en esta materia (http://lema.rae.es/dpd/srv/search?id=QHaq7I8KrD6FQAyXTS).

La revista realiza con cada texto un proceso de revisión por pares ("peer review process") bajo el sistema doble ciego ("double blind"). Una vez revisado el texto, los evaluadores emiten una sugerencia de decisión. Esta puede ser *1)* aceptación, *2)* aceptación condicionada o *3)* rechazo. Con base en esto, el editor, apoyándose también en el equipo editorial, decide respecto a la publicación del texto. Esto de acuerdo con el interés que la

revista, considerando su misión, puede tener en aceptar el trabajo sometido.

Para resolver cualquier inquietud puede consultar la página web de la revista (http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa) o comunicarse directamente con:

Juan Sebastián Argüello
Asistente Editorial de la Revista
Universidad & Empresa (U&E)
Escuela de Administración
Universidad del Rosario
Sede del Emprendimiento y la Innovación
Calle 200, entre la carrera 7 y la Autopista Norte.
Módulo B
Bogotá D.C., Colombia
Teléfono: (571) 297 0200. Ext. 3968
Correo electrónico: universidadyempresa@urosario.edu.co

Revista Universidad & Empresa
University & Enterprise Journal

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 del Rosario. Bogotá, Colombia. Formato 17 x 24 cm.	*Bi-annual publication of the School of Management of Rosario University.* *Bogotá, Colombia.* *Size 17 x 24 cm.*

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	*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.* E-mail requests editorial@urosario.edu.co *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:* 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: $267.000	*You may send your request to* Siglo del hombre Juan Manuel Bernal jbernal@siglodelhombre.com 2 editions a year: National: US$ 16 International: US$ 81