

Revista Universidad & Empresa

University & Enterprise Journal

Escuela de Administración - julio-diciembre 2019 - Vol. 21, Núm. 37 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639 / ISSNe 2145-4558

DOI: [dx.doi.org/10.13804/rev.univ.empresa](https://doi.org/10.13804/rev.univ.empresa)

IB-Índice bibliográfico. Clarivate: Emerging Sources Citation Index –ESCI; IBN-Pubindex de Colciencias (B);
BBCS-Bases bibliográficas con comité de selección. Research Data Bases –EBSCO: Fuente Académica Premier, Fuente Académica Plus; Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades –CLASE;
Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal –RedALyC;
Directory of Open Access Journals –DOAJ; Dialnet de la Universidad de la Rioja;
Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico –REDIB;
Clasificación Integrada de Revistas Científicas –CIRC (Ciencias sociales –C); SciELO Colombia.

Bases de datos bibliográficas. Latindex de la Universidad Nacional Autónoma de México –UNAM–;
Ulrichs International Periodicals Directory; Google Scholar; Scilit; Vlex;
European Reference Index for the Humanities –ERIH;
(Electronic Journals Library (Elektronische Zeitschriftenbibliothek o EZB).



Universidad del
Rosario

Bogotá (Colombia)

Vol. 21,
Núm. 37

pp. 1-372

2019

ISSN 0124-4639
ISSNe 2145-4558

Rector

José Alejandro Cheyne García

Vicerrectora

Stéphanie Lavaux

Síndico

Miguel Francisco Diago Arbeláez

Secretaria General

Catalina Lleras Figueroa

Consiliarios

Carolina Durán

Alberto Fergusson

Merlín Grueso

Andrés López

Ángel Melguizo

Decano de la Escuela de Administración

Eric Fernando Rodríguez López

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 Lucía 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)***Editora publicaciones periódicas**

Claudia Luque Molano

*Editorial Universidad del Rosario***Corrección de estilo**

Mónica Quintana Rey

Diseño y diagramación

María Paula Berón Ramírez

Informes:

Sede complementaria: calle 200 entre la carrera 7 y la Autopista Norte, módulo B

Teléfono (57)(1) 297 02 00 ext. 3951

Correo electrónico:

universidadyempresa@urosario.edu.co

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

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

Resúmenes o abstracts en:

<http://revistas.urosario.edu.co/empresa>

La revista tiene una política de acceso abierto, puede consultarla en la plataforma Open Journal Systems (OJS).

ASESORES CIENTÍFICOS**Dirección****Estrategia**

Carlos Alberto Rodríguez Romero, Ph.D.

Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá (Colombia)

Merlín Patricia Grueso Hinestroza, Ph.D.

*Universidad del Rosario (Colombia)***Liderazgo**

Francoise Venezia Contreras Torres, Ph.D.

Universidad del Rosario (Colombia)

Juan Javier Saavedra Mayorga, Ph.D.

*Universidad del Rosario (Colombia)***Realidad empresarial**

Eira López Fernández, Ph.D.

Universidad Veracruzana (México)

Jorge Luis Alcaraz Vargas, Ph.D.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Puebla (México)

Luz Alexandra Montoya Restrepo, Ph.D.

Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín (Colombia)

Camilo Olaya, Ph.D.

Universidad de los Andes (Colombia)

Carlos Hernán González Campo, Ph.D.

Universidad del Valle (Colombia)

Giovanni Efraín Reyes Ortiz, Ph.D.

Universidad del Rosario (Colombia)

Clara Inés Pardo Martínez, Ph.D.

*Universidad del Rosario (Colombia)***Educación en Administración**

Luiz Fabio Mesquiati, Ph.D.

Institute of Education (Inglaterra)

Rodrigo Muñoz G., Ph.D.

*Universidad eafit (Colombia)***Gerencia****Talento humano**

María Luisa Salanova Soria, Ph.D.

Universitat Jaume I (España)

Mercedes Ventura Campos, Ph.D.

*Universitat Jaume I (España)***Logística y operaciones**

Tomislav Mandakovic, Ph.D.

Barry University (Estados Unidos)

Fernando Salazar Arrieta, Ph.D.

*Universidad del Rosario (Colombia)***Mercadeo**

Nancy Matos, Ph.D.

ESAN Graduate School of Business (Perú)

Edison Jair Duque Oliva, Ph.D.

*Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá (Colombia)***Finanzas**

Humberto Banda Ortiz, Ph.D.

Universidad Autónoma de Querétaro (México)

Alejandro José 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)

Tabla de contenido

DOI: : <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/i.37>

Editorial	6
Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano	9
Sergio Alejandro Nery Kameta Roberto Celaya Figueroa Carmen Alicia Prado Gamboa <i>Theoretical Analysis and the New Age of Organizations: Adapting to the New Human Being</i> <i>Análise de teorias e a nova era das organizações: adaptando-se ao novo ser humano</i>	
Propensión a la innovación tecnológica de las empresas manufactureras peruanas que no desarrollan actividades de Investigación y Desarrollo (I&D)	31
Javier Fernando Del Carpio Gallegos Francesc Miralles <i>Propensity to the Technological Innovation of the Peruvian Manufacturing Companies that do not Develop Research and Development (R&D) Activities</i> <i>Propensão à inovação tecnológica das empresas manufactureiras peruanas que não desenvolvem atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D)</i>	

Estructura gerencial internacional de las empresas en Colombia en el marco del modelo exportador y de liberación económica **52**

Jahir A. Gutiérrez O.

Juan D. Vega Z.

José R. Concha

Santiago Osorio A.

International Management Structure of the Colombian Companies in Colombia within the Framework of the Export Model and Economic Liberation

Estrutura gerencial internacional das empresas na Colômbia no marco do modelo exportador e de liberação econômica

Capacitación en las PYME dirigidas por mujeres en la ciudad de México **76**

María Elena Camarena Adame

Training in SME Directed by Women in the City of Mexico

Capacitação nas MPE dirigidas por mulheres na Cidade do México

La importancia del control conductual percibido como elemento determinante de la intención emprendedora entre los estudiantes universitarios **108**

Teresa Torres-Coronas

María Arántzazu Vidal-Blasco

The Importance of Perceived Behavioural Control as a Determining Element in Entrepreneurial Intention among Undergraduate Students

A importância do controle comportamental percebido como elemento determinante da intenção empreendedora entre os estudantes universitários

Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia **136**

Carlos Eduardo Mendez Álvarez

Components for the Relationship between Organizational Culture and Strategy

Elementos para a relação entre cultura organizacional e estratégia

**Hacia la construcción de una bioética administrativa:
La bio-administración** **170**

Pedro Emilio Sanabria Rangel

Towards the Construction of a Bioethical Management: Bio-management

Para a construção de uma bioética administrativa: a bio administração

**Business Processes in Technology
and Information Services** **204**

Ricardo A. Barrera-Cámara

Ana Canepa-Sáenz

Judith del C. Santiago-Pérez

Verónica Barrientos-Vera

Jorge A. Ruiz-Vanoye

Ocotlán Díaz-Parra

Gestión de procesos de negocios en servicios de tecnología e información

Gestão de processos de negócios em serviços de tecnologia e informação

**Toma de decisiones en empresas pequeñas que
combinan varias actividades económicas. Construcción
de un tablero de control** **228**

Carlos Alberto Sánchez Retiz

Luz Angélica Rodríguez Bello

Decision-Making in Small Companies that Combine Several Economic Activities.

Construction of a Dash Board

Tomada de decisões em empresas pequenas que combinam

várias atividades econômicas. Construção de um painel de comando

**Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio
de la cultura en las organizaciones laborales** **263**

Samuel Arias-Sánchez

*A Theoretical and Methodological Review on the Study of Culture
in Labor Organizations*

*Uma revisão teórica e metodológica sobre o estudo da cultura
nas organizações laborais*

Mandatos del discurso capitalista y la sujeción a los trabajadores **292**

Daimer Higuita López

Mandates of Capitalist Speech and Subjection to Workers

Mandatos do discurso capitalista e a sujeição aos trabalhadores

Expectativas, necesidades y tendencias de la formación en educación superior en Colombia en pregrado y posgrado: entre la deserción-perfil y vocación profesional **313**

Jahir A. Gutiérrez O.

Viviana Mondragón M.

Laura C. Santacruz M.

Expectations, Needs and Trends of Higher Education in Colombia in Pre-grad and Post-grad: Between Desertion Profile and Profetional Vocation

Expectativas, necessidades e tendências da formação em educação superior na Colômbia em graduação e pós-graduação: entre a deserção, perfil e vocação profissional

Primer encuentro internacional de experiencias de investigación en ciencias de la administración **346**

Ponencia magistral

Simposio N° 1. Finanzas y marketing

Simposio N° 2. Administración pública

Simposio N° 3. Comportamiento organizacional y liderazgo

Simposio N° 4. Comportamiento organizacional y liderazgo

Conferencia académica

Simposio N° 5. Comportamiento organizacional y liderazgo

Simposio N° 6. Comportamiento organizacional y liderazgo

Simposio N° 7. Estrategia Simposio internacional

Simposio N° 8 Estrategia-innovación

Presentaciones de poster

Contenido de los últimos volúmenes **368**

Editorial

En nuestra revista Universidad & Empresa (U&E) cerramos el 2019 con la grata noticia de que nuestra publicación ha sido aceptada en el índice SciELO Colombia a partir del segundo semestre de este año. SciELO Colombia es una biblioteca electrónica que cubre una colección selecta de revistas científicas colombianas de todas las áreas del conocimiento, y que cuenta con un Comité Consultivo Nacional, conformado por el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de Caldas Colciencias, la Organización Panamericana de la Salud Representación Colombia, la Universidad Nacional de Colombia y representantes de los editores. Continuamos mejorando cada día nuestra curaduría con el fin de establecernos como un centro donde se encuentren resultados de investigación que aporten a la generación, conservación, desarrollo, crítica y difusión del conocimiento científico, buscando ajustarnos a los estándares internacionales para ofrecer un sello de calidad de los trabajos aquí publicados.

En esta ocasión nuestros lectores podrán acceder a doce nuevos artículos, así como a las memorias del Primer Encuentro Internacional de Experiencias de Investigación en Ciencias de la Administración, el cual tuvo lugar en la ciudad de Bogotá los días 3 y 4 de mayo de 2018. Este evento de investigación organizado por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario surgió como una iniciativa para fomentar la investigación formativa en áreas administrativas. El evento, al que asistieron 165 participantes, contó con dos conferencias centrales, treinta ponencias presentadas en ocho simposios y siete posters. La participación de distintas universidades permitió un intercambio académico muy importante y formativo para los ponentes y asistentes, en general, promoviendo el interés por la investigación en el campo de la administración.

Los artículos que componen este número son:

1. *Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano* por Sergio Alejandro Nery Kameta, Roberto Celaya Figueroa y Carmen Alicia Prado Gamboa.
2. *Propensión a la innovación tecnológica de las empresas manufactureras peruanas que no desarrollan actividades de Investigación y Desarrollo (I&D)* de Javier Fernando Del Carpio Gallegos y Francesc Miralles.
3. *Estructura gerencial internacional de las empresas en Colombia en el marco del modelo exportador y de liberación económica* escrito por Jahir A. Gutiérrez O., Juan D. Vega Z., José R. Concha y Santiago Osorio A.
4. *Capacitación en las PYME dirigidas por mujeres en la ciudad de México* de María Elena Camarena Adame.
5. *La importancia del control conductual percibido como elemento determinante de la intención emprendedora entre los estudiantes universitarios* escrito por Teresa Torres-Coronas y María Arántzazu Vidal-Blasco.
6. *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia* por Carlos Eduardo Méndez Álvarez.
7. *Hacia la construcción de una bioética administrativa: La bio-administración* de Pedro Emilio Sanabria Rangel.
8. *Business Processes in Technology and Information Services* por Ricardo A. Barrera-Cámara, Ana Canepa-Sáenz, Judith del C. Santiago-Pérez, Verónica Barrientos-Vera, Jorge A. Ruiz-Vanoye y Ocotlán Díaz-Parra.
9. *Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control* de Carlos Alberto Sánchez Retiz y Luz Angélica Rodríguez Bello.
10. *Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio de la cultura en las organizaciones laborales* escrito por Samuel Arias-Sánchez.
11. *Mandatos del discurso capitalista y la sujeción a los trabajadores* de Daimer Higueta López.

12. *Expectativas, necesidades y tendencias de la formación en educación superior en Colombia en pregrado y posgrado: entre la deserción– perfil y vocación profesional* escrito por Jahir A. Gutiérrez, Viviana Mondragón M., y Laura C. Santacruz M.

Esperamos que este número sea del agrado e interés de las comunidades investigativa, educativa y de práctica en el campo de los EOA. Confiamos además en que los artículos que lo componen generen diversos aportes efectivos y positivos a nuestra sociedad.

Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano

Sergio Alejandro Nery Kameta*

Roberto Celaya Figueroa**

Carmen Alicia Prado Gamboa***

Fecha de recibido: 22 de enero de 2018

Fecha de aprobado: 5 de octubre de 2018

Para citar: Nery Kameta, S.A, Celaya Figueroa, R., & Prado Gamboa, C.A. (2019). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Universidad & Empresa*, 21(37), 9-30.

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6447>

* Licenciado en Economía y Finanzas, en el Instituto Tecnológico de Sonora, en Ciudad Obregón, Sonora, México. Maestrando en Gestión Organizacional en el Instituto Tecnológico de Sonora. Correo electrónico: LicenciadoAlejandroNery1986@hotmail.com y la dirección postal se ubica en la calle Colima 453nte, Colonia Zona Norte, Ciudad Obregón, Sonora, México. Código postal 85040.

** 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

*** Licenciada en Economía y Finanzas, en el Instituto Tecnológico de Sonora, en Ciudad Obregón, Sonora, México. Maestrando en Gestión Organizacional en el Instituto Tecnológico de Sonora. Correo electrónico: Carmen.pradogamboa@gmail.com

Resumen

El objetivo de este artículo es reflexionar acerca de la nueva era de las organizaciones y el nuevo ser humano, abordando temas de las nuevas teorías organizacionales, las emergentes necesidades de las personas, la adaptabilidad al cambio por parte de las organizaciones y los aportes e implicaciones del análisis de éstas en base a la revisión de la literatura. La metodología utilizada fue analizar la información obtenida a partir de la literatura relevante. Como resultado se aprecia que existe una interrelación entre las organizaciones y el nuevo ser humano causadas por la acelerada globalización, provocando cambios en la forma de relacionarse, sobre todo con la llegada de la Internet, que ha acortado brechas y facilitado la información al hacerla accesible para todas las personas y organizaciones. Como conclusiones se deja en claro la importancia de adaptarse de manera anticipada por parte de las organizaciones para poder ser exitosas frente a los cambios del entorno, sobre todo en las nuevas necesidades de las personas.

Palabras clave: nueva era de las organizaciones, nuevo ser humano, necesidades emergentes, globalización acelerada, adaptabilidad al cambio.

Theoretical Analysis and the New Age of Organizations: Adapting to the New Human Being

Abstract

The goal of this article is to reflect on the new age of organizations and the new human being. It analyzes new organizational theories, people's emerging needs, the organization's adaptability to change and the contributions and implications of their analysis based on the literature review. The methodology used was the examination of available information gathered in the most relevant literature. As a result, we identified an interrelation between organizations and the new human being caused by the accelerated globalization, which produced changes in the way we relate to each other, particularly with the arrival of the Internet, that shortened distances and made information more available to people and organizations. We concluded that it is extremely important for organizations to preventively adapt to change in order to be successful in their environment, particularly regarding people's emerging needs.

Keywords: New age of organizations, new human being, emerging needs, accelerated globalization, change adaptability.

Análise de teorias e a nova era das organizações: adaptando-se ao novo ser humano

Resumo

O objetivo deste artigo é refletir acerca da nova era das organizações e o novo ser humano, abordando temas das novas teorias organizacionais, as emergentes necessidades das pessoas, a adaptabilidade à mudança por parte das organizações, e aportes da análise e implicações destas em base à revisão da literatura. A metodologia utilizada foi analisar a informação obtida a partir da literatura relevante. Como resultado aprecia-se que existe uma interrelação entre as organizações e o novo ser humano causada pela acelerada globalização, provocando mudanças na forma de se relacionar, especialmente com a chegada da Internet que tem acurtado brechas e facilitado a informação ao fazê-la acessível para todas as pessoas e organizações. Como conclusões se deixa claro a importância de adaptar-se de maneira antecipada por parte das organizações para conseguir serem bem-sucedidas frente às mudanças do entorno, especialmente nas novas necessidades das pessoas.

Palavras-chave: nova era das organizações, novo ser humano, emergentes necessidades, acelerada globalização, adaptabilidade à mudança.

Introducción

Debido a que las organizaciones se enfrentan a cambios y cuestiones adversas, es considerable tener una mejor disposición y adaptación sobre las mega tendencias, por ello es necesario analizar aquellos elementos que van a permanecer y quedarse igual, así como aquellos que ya no sean factibles, con el fin de adaptarse a las necesidades emergentes, para que los miembros de las organizaciones contribuyan al desarrollo de la sociedad y a sus diversas comunidades locales.

De antemano, se debe reconocer que cada organización se sitúa sobre contextos un tanto independientes, ya que traen diferentes formas de creer sobre por lo que se vive, se establece y se apropia sobre una estructura distinta. Por tanto, en el presente trabajo se expondrá el comportamiento del nuevo ser humano y el de las nuevas organizaciones, las cuales han venido cambiando en el paso del tiempo debido a los avances tecnológicos; también se tendrán en cuenta algunos aspectos respecto a la forma en que se relacionan el nuevo ser humano y las nuevas organizaciones, sobre todo en este momento, en el que, como afirman Cruzado, Núñez y Bravo (2010), las personas han cambiado su forma de relacionarse y comunicarse, gracias a desarrollos como la Internet, lo que ha causado que las organizaciones tengan que replantearse la forma como se relacionan con el cliente, a través, por ejemplo, de la creación de nuevas plataformas para el comercio electrónico.

Es por esto, que las teorías clásicas ya no son la solución a los problemas que enfrentan las nuevas organizaciones, puesto que ya no se trata únicamente de satisfacer las necesidades básicas de las personas con poco o nulo acceso a la información. Por ello, surgen nuevas teorías que tratan de explicar tanto los nuevos comportamientos de las organizaciones como las necesidades de las personas, teniendo en cuenta que estas tienen en la actualidad acceso a todo tipo de información, lo que les genera necesidades que antes no existían.

Además, conforme se dan los avances de la humanidad, se van generando nuevas necesidades, pues, como lo menciona Maslow (1991), las personas están siempre necesitadas, en el sentido de que son motivadas por alguna necesidad que debemos satisfacer, y cuando una necesidad queda satisfecha, otra necesidad surge de inmediato. Por lo que, conforme la humanidad va acortando brechas con los nuevos descubrimientos y encontrando

nuevas formas de satisfacer a las personas facilitando la vida y la forma de relacionarse, se darán otras necesidades emergentes, con lo que las nuevas organizaciones deberán estar preparadas para poder adaptarse y poder ser exitosas.

Por otra parte, las relaciones entre las personas y las organizaciones han cambiado notablemente en la actualidad, sobre todo con la facilidad que ha brindado la Internet para la creación de plataformas virtuales, que facilitan la interacción, lo que fomenta los comercios electrónicos, pero de igual forma crea sociedades virtuales que están más informadas que antes, y por tanto son más exigentes, creando para las organizaciones mercados llenos de incertidumbre, que solo pueden ser enfrentados a través de la creación de estrategias para adaptarse a los cambios.

Por último, es necesario tomar en consideración las nuevas teorías organizacionales que han ido surgiendo con el paso del tiempo para dar respuesta a las nuevas problemáticas de las organizaciones y a varios factores, como los sociales, los tecnológicos y los culturales, entre otros. Además de tomar en consideración temas como el impacto de la globalización y sus efectos en las relaciones entre las compañías y las personas, quienes se encuentran estrechamente relacionados, pues las organizaciones necesitan de las personas para sobrevivir y viceversa.

1. Problemática

Las organizaciones han estado cambiando con el paso de los años, más con la llegada de la revolución industrial y con los nuevos descubrimientos de las ciencias, los cuales han generado cambios en la forma en que operan las organizaciones y en su forma de satisfacer a los clientes, quienes a su vez han ido cambiando con el paso de los años y cuyas necesidades se han ido modificando radicalmente. Lo anterior constituye un reto para las organizaciones actuales, puesto que el nuevo tipo de ser humano es más exigente y, como menciona Celaya (2015), tiene necesidades muy diferentes de las que tenía antes como resultado de factores como la globalización y los nuevos avances tecnológicos.

En general, las organizaciones contribuyen a enriquecer la vida social, local y organizativa al generar nuevas subjetividades y sentidos de pertenencia; según Torres (2006) esto tiene

que ver con la manera de construirse, pues en ellas se tiene una serie de mitos, símbolos, ritos, lenguajes y valores, que en su conjunto muestran una distinción frente a la población local y hacia otras asociaciones similares. De hecho, en Barth (1976) la organización potencial de las identidades étnicas está condicionada por las circunstancias locales que van más allá para ampliar sus fronteras.

Esto ha causado que las organizaciones enfrenten nuevos problemas que las teorías clásicas de la administración son incapaces de resolver (Mora, 2011), puesto que antes no existían las necesidades que tienen las personas en la actualidad; a partir de allí, surge la teoría de contingencia, que emerge por la demanda de atender los nuevos problemas organizacionales. Al mismo tiempo, las organizaciones han estado creciendo en número de una manera muy acelerada, generando un ambiente de competitividad agudizada, en el que las organizaciones buscan obtener una ventaja competitiva; esto no es negativo, puesto que, como afirman Fuente y Muñoz (2003), incentiva la creación de productos o servicios de formas diferentes en comparación a los de los competidores, con la finalidad de poder diferenciarse de éstos, lo que puede verse reflejado en resultados favorecedores para las compañías.

Además, las organizaciones, al igual que las personas, están inmersas en una nueva era de la información, y de grandes innovaciones humanas, las cuales le han dado un nuevo nivel de complejidad a las relaciones entre las organizaciones y las personas. Como menciona Miquilena (2006), las empresas se encuentran inmersas en una serie de relaciones complejas, que se han producido debido a la incertidumbre e irregularidades que se encuentran presentes en los entornos actuales, razón por la cual éstas se preparan para enfrentar los cambios y a las transformaciones, buscando tener un alto nivel de adaptabilidad frente a las nuevas necesidades de las personas, puesto que no es sencillo para las organizaciones lograr que las estrategias que se implementan respondan de la manera esperada frente a los cambios a los cuales éstas buscan adaptarse (Estolano, Berumen, Castillo & Mendoza, 2013).

La llegada del nuevo ser humano, que ha sido el resultado de las innovaciones humanas y de los grandes avances tecnológicos, ha generado nuevas necesidades que las empresas no solo deben satisfacer, sino también enfrentar para adaptarse al cambio. Un ejemplo de esto se encuentra en la noticia de Ferdman (2016) que hace mención a formas en las que la empresa Coca-Cola ha logrado vender más a sus clientes; a pesar de que ahora

las personas son más conscientes de su salud y de que existe una creciente necesidad de buscar alternativas saludables, la empresa se ha logrado adaptar a los cambios y ha encontrado formas efectivas de seguir vendiendo y aumentar su número de ventas. Teniendo en cuenta todo lo mencionado surge la siguiente pregunta, ¿las organizaciones se adaptan en respuesta al cambio de las nuevas necesidades de las personas o están adaptándose conforme el cambio se va dando?

2. Las organizaciones y su adaptación al cambio

Actualmente las organizaciones enfrentan muchos cambios, entre estos los que están relacionados con las nuevas necesidades de las personas, que buscan enfrentar de una eficaz y eficiente; es en este contexto en el que la teoría de la contingencia tiene una gran importancia para las compañías, ya que está basada en el estudio de las relaciones de una organización con su entorno, el cual define situaciones que exigen cambios en la estructura y forma de comportarse de las empresas. Lo anterior conlleva al estudio de las contingencias que miden el nivel de importancia que tiene el entorno en el contexto de las organizaciones para poder comprender mejor sus procesos internos al estudiar los mecanismos de regulación que se encuentran dentro de una organización (Crozier & Friedberg, 1990).

Estos mecanismos de regulación pueden ser vistos como una forma de alcanzar la adaptación de la estructura de una organización. Según Fajardo, Cano y Tobón (2012), el funcionamiento de una organización depende de la interacción de esta con el entorno, el cual tiene una compleja red de fuerzas cambiantes que afectan el comportamiento de las empresas; entonces, a medida que aumenta la complejidad y la incertidumbre del entorno de las organizaciones, éstas deben ser capaces de adaptar su estructura.

Por su parte, para García, Ráez, Castro, Vivar y Oyola (2003) es necesario identificar los factores de contingencia, ya que en las organizaciones se puede tener factores externos a los procesos que la pueden afectar negativamente; para lograrlo la organización debe buscar adaptarse para poder estar en condiciones de enfrentar tanto los cambios como el mercado globalizado, lo cual se alcanza no solo identificando los factores de contingencia,

sino también buscando progresar técnicamente para alcanzar las metas organizacionales de una manera más eficiente y efectiva, donde se busque tener una estructura que se adapte a un entorno cambiante.

Por último, Mora (2011), al hacer mención de los factores externos y las relaciones con el entorno, sostiene que la teoría de contingencia es un complemento de la teoría sistémica, y que estamos hablando de sistemas abiertos en los que se da un intercambio de información, energía o materia con su medioambiente, y en los que todas las partes son interdependientes y están interrelacionadas con un todo.

Por lo que, con el creciente número de estudios que se han realizado con el paso del tiempo, se puede ver que no son del todo competidoras sino más bien son primordialmente complementarias, y como menciona Hernández y Vázquez (2009) los ajustes de la estructura organizacional se han dado por la globalización y nuevos modelos económicos, donde las organizaciones han estado buscando ajustarse bajo una nueva forma para poder adaptarse por medio de sistemas de gestión, coordinación y administración de los procesos de organización.

Finalmente, se puede ver que la teoría de contingencias se ha convertido en un complemento de la teoría sistémica, al tratarse de sistemas abiertos que comparten información; además, la teoría de la contingencia hace mención a la adaptabilidad de las organizaciones en un entorno en constante cambio; eso último no era contemplado por las teorías clásicas, las cuales no abarcan en sus totalidad los nuevos problemas organizacionales, que pueden ser vistos como fuerzas que promueven el cambio estructural de la organización, lo que permite concluir que las organizaciones con contingencia son las más aptas para adaptarse a dichos cambios y progresar en un entorno cambiante. La teoría de contingencia busca identificar los factores relacionados con las actividades donde pueden suceder causalidades para realizar los ajustes que mitiguen dichas situaciones, con la finalidad de que las compañías estar preparadas y cumplan eficazmente los objetivos organizacionales.

3. La creciente competitividad de las organizaciones

Según Mathison, Gándara, Primera y García (2007), las organizaciones se encuentran inmersas en una amplia gama de posibilidades de mercados globalizados y virtuales, bienes y servicios altamente diversificados, entre varios otros elementos que les permiten diferenciarse de sus principales competidores. Antes la economía estaba regida por empresas que solo tenían metas enfocadas en la producción y buscaban cumplir con los parámetros de productos terminados, pero en la actualidad la economía y los mercados han cambiado, entre otras cosas por que existe más acceso a la información y al conocimiento, y una simple estandarización de procesos no es suficiente para diferenciarse realmente de los competidores y poseer una ventaja competitiva.

En consecuencia, según Domínguez (2007), la organización debe desarrollar mecanismos adecuados que garanticen la capacidad para retener el valor añadido por los recursos en su propio beneficio. Por su parte Aktouf (2008) sostiene que es importante identificar los recursos humanos con talento global para que sean desarrollados en la medida de lo posible; por lo tanto, se requiere retener personal distintivo para las organizaciones, ya que con ello se encuentra un beneficio para ambos.

Es por eso que las empresas se enfocan ahora en buscar fuentes valiosas de ventaja competitiva, las cuales les permiten llegar a destacar sobre sus competidores en un mercado determinado (Cedeña, 2013). Las fuentes de ventaja competitiva son fortalezas que pueden ser implementación de estrategias, procesos organizacionales, información y conocimiento; estas deben ser controladas por las empresas para así poder aumentar su eficiencia y efectividad; por otra parte, las empresas también deben enfrentarse a retos para poder lograr la ventaja competitiva, como la cultura de pensamiento estratégico, el aprendizaje organizacional, y el trabajo en equipo.

Por ello, para que una fuente de ventaja competitiva sea realmente eso, ésta debe de ser valiosa, difícil de obtener, imperfectamente imitable, y que no pueda ser sustituida, siendo un recurso invaluable para una organización (Barney, 2001). Para Wernelfelt (1984), un recurso es todo lo que podría considerarse como una fortaleza o debilidad en una empresa; son aquellos activos, tangibles e intangibles, que se encuentran ligados a ella,

mientras que Newbert (2007) sostiene que solo las empresas que son capaces de dar el mejor uso de sus recursos pueden lograr posicionarse mejor en el mercado, aumentando su productividad y ganancias debido a que tienen un máximo rendimiento al administrar de una manera apropiada sus recursos invaluable; una fuente de ventaja competitiva, por ejemplo, son las personas, pues según Porter (1979) éstas son la clave para que las organizaciones sean exitosas.

Según Teece, Pisano y Shuen (1997), la importancia de las fuentes de ventaja competitiva es que crean bienestar económico y empresas capaces de adaptarse a entornos que se encuentran en constante cambio, como el tecnológico, creando empresas competitivas capaces de realizar procesos únicos con activos invaluable, como lo es el capital humano.

Es importante resaltar que las empresas exitosas no cuentan con una estrategia extraordinaria o desconocida, sino que cuentan en realidad con una manera muy particular de motivar a las personas, de atraerlas en una misma dirección, de inspirarles una mentalidad de superación dentro de la organización y de desarrollar una cultura basada en el cambio (Aktouf, 2008). En este sentido, la clave del éxito se basa en un 90 % de ejecución y un 10 % de estrategia, del cual quizá sólo el 2 % corresponde al análisis, los datos, los modelos y las herramientas, y el 8 % restante, a la audacia y a la intuición.

Por tanto, la crítica de Aktouf (2008) es que el entorno ya no es fundamental para planetear la estrategia corporativa, pues no permite afirmar los mecanismos de la oferta y la demanda para que conduzcan naturalmente hacia el equilibrio. La realidad es que el entorno puede marcar los límites, pero quien realmente elabora las buenas acciones para el desarrollo de una organización trata de considerar todas las partes involucradas de manera integral; por lo tanto, las barreras sirven para seguir sobre una batalla sin fin ante una estrategia un tanto corta, en cambio un buen líder dirige su organización asegurando los recursos más preciados que a él le confieren para trascender.

4. Las organizaciones y las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) es una herramienta que sirve para la gestión en las organizaciones, puesto que con ella se pueden realizar análisis de cómo es que está el mercado en general, considerando no solo a los competidores, sino todo el panorama, como los clientes, los proveedores y el entorno en general, para encontrar así un punto de equilibrio que brinde rentabilidad para posicionar la organización. Las cinco fuerzas que menciona el autor son la rivalidad entre competidores, las amenazas de la entrada de nuevos competidores, la amenaza del ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores.

Según Ramírez, Montoya y Montoya (2012) este modelo hace análisis de distintos aspectos de las organizaciones para poder definir qué tan atractivas puede llegar a ser para las empresas o los inversionistas en el mercado, pues ofrece la posibilidad de evaluar la organización de manera global, investigando los niveles de competitividad existente, de tal manera que no se desconozcan las diferentes alternativas que se pueden realizar para posicionarse en el mercado desde un enfoque de competitividad, desde el que se puedan establecer factores determinantes que provean de habilidades estratégicas y capacidad de entender para poder competir y ser exitosas en un mercado específico.

5. Organizaciones en la búsqueda de reducción de costos

Las transacciones implican costos, es algo que toda organización tiene que asumir. Partiendo de esta premisa surge la teoría de costos de transacción, la cual trata de definir los límites de una firma y sus diferentes tipos de mecanismos de gobierno, buscando identificar aquellas fuentes que se puedan clasificar como costos de transacción, para diferenciarlas de las administrativas y productivas, y encontrar así los mecanismos ideales para aumentar la eficiencia de las firmas en sus transacciones de bienes y servicios, con promesas de un desempeño en tiempo futuro que se establecen por contrato, siendo éste el objeto central de estudio de esta teoría (Salgado, 2003).

Además, con la teoría de costos de transacción, según Gorbaneff (2009), se podría explicar la evolución de los cambios en los procesos de negociación, argumentando que la teoría de costos, que inicialmente apareció por obras de economistas que veían el dinero como el facilitador de las transacciones, fueron las que dieron paso a las búsquedas que hacen hincapié en el entendimiento del origen de las organizaciones y su estructura, conociendo los mecanismos de los precios y las formas de coordinación de las actividades dentro de éstas mismas, dejando en claro que los costos de transacción se pueden manifestar en el intercambio de información, en sofisticados sistemas de control, repetición de trabajo, comisiones a *brokers* y estudios de mercado, los cuales son costos que no se pueden considerar como costos administrativos o de venta.

6. Las organizaciones como sistemas

La teoría de sistemas posee conceptos que fueron considerados como aportes interesantes para la comunidad científica, al comparar las organizaciones con los organismos vivos e identificar similitudes en la que éstos operan y trabajan. Para Arnold y Osorio (1998) es una teoría caracterizada por tener una perspectiva holística e integradora, al enfocarse en la importancia de las relaciones y los conjuntos que conforman los sistemas, con el objetivo de profundizar más en los estudios por medio de modelos, donde se muestren todas las partes de un todo, pues al hablar de sistemas hablamos de elementos que están relacionados entre sí, manteniendo al sistema unido.

La forma de ver las organizaciones como un simple organismo a uno complejo con diversas ramificaciones ha cambiado por Bertalanffy (1968) quien es considerado uno de los propulsores de la teoría general de sistemas, la cual fue revolucionaria, pues planteaba atender el estudio del desempeño de manera variada en los diferentes campos de la ciencia, esto debido a que posee una complejidad con respecto a los fines que se buscan alcanzar que se encuentra presente dicho objetivo en todos los niveles de un sistema que siempre busca un fin en común.

Según Fajardo, Cano y Tobón (2012) esta teoría define lo que es un sistema al mencionar que es un conjunto de sistemas que pueden subdividirse en otros donde, generalmente, las organizaciones se inclinan por tener una estructura más horizontal, que

fomente la comunicación, colaboración, ajustes de la estructura interna y del entorno para administrar; además, mencionan que este concepto está rodeado por muchos otros que se relacionan, como, por ejemplo, el sistema, el entorno y la retroalimentación, dando a entender que los sistemas son abiertos al tener un cierto nivel de relación con otros factores ajenos a uno.

6.1. Organizaciones como sistemas abiertos y cerrados o menos abiertos

En la teoría de sistemas se hace mención a dos tipos de sistemas, abiertos cerrados, pero es difícil vislumbrar un sistema el cual no es afectado por su entorno, esto se debe a como se da la estructura, que según Gómez (2007) ésta define el comportamiento y la cual es interdependiente entre varios elementos o personas en sus acciones de cualquier tipo y que a su vez son complementarias con lo que se da forma a la estructura, esto siendo visto desde un punto de vista del sistema abierto y con la idea de que un “sistema” no puede existir sin un entorno, por ello es difícil presumir que un sistema cerrado no sea afectado, en lo más mínimo, por su entorno.

Arnold y Osorio (1998) mencionan que los sistemas se pueden clasificar como abiertos o cerrados, y que esto se define según el modo en el que estos se comportan con su medio ambiente, definiendo ambiente como el área de sucesos y condiciones que influyen sobre el comportamiento de un sistema. El sistema abierto es aquel que establece intercambios permanentes con su ambiente y el sistema cerrado es el que no permite que ningún elemento entre o salga del sistema. Sin embargo, la postura que se tiene con respecto a un sistema cerrado es que en realidad es difícil que exista, de la misma manera que no existe uno que sea completamente abierto; de este modo, podría decirse que existen niveles de qué tan abierto o cerrado podría ser un sistema.

Por su parte, Rosenzweig (1995) relaciona la teoría de sistemas con la biología. Para él los organismos son máquinas estructuradas, que cuentan con procesos continuos en los que existe una serie de intercambios de materiales, y las organizaciones son sistema vivo que cuenta con posibilidades de crecimiento y desarrollo debido a la energía que fluye y que puede ser medida en varios niveles.

A partir de este planteamiento se puede argumentar que las organizaciones se encuentran en diferentes niveles de productividad dependiendo de qué tan abiertas son, lo que influye en sus niveles de absorción y termina siendo más productivas, encaminándose a llegar a una entropía negativa. De esta manera, podemos ver cómo el estudio de las organizaciones bajo el enfoque de sistemas ha tenido un impacto significativo e importante en el estudio de los sistemas abiertos, debido a que muestra cómo estos ayudan a resolver problemáticas organizacionales, viéndolos como una importante característica en una organización, que puede modificarse o adaptarse a los cambios.

7. Beneficio para las organizaciones y todas las partes interesadas

Como mencionan Harrison, Freeman y Cavalcanti (2015), la teoría del *stakeholder* promueve prácticas eficientes, efectivas y éticas de administrar una organización en el complejo y cambiante entorno en el que se encuentran viviendo las organizaciones, siendo ahora más común la situación de gerenciar a las partes interesadas, pues son éstos quienes proveen de información valiosa, productos, servicios u otro tipo de incentivos. El término *stakeholder* abarca individuos, grupos y organizaciones que tienen intereses en los procesos y resultados de la empresa y de quienes depende la empresa para poder cumplir con sus metas.

Con esto, se puede entender que las personas tienen metas que desean cumplir tanto en un nivel individual como en un nivel colectivo; así, la teoría de los *stakeholder* busca el bien común para cumplir los objetivos de todos, aunque puede existir conflicto de intereses entre lo que es el individuo y el bien común. Teniendo en cuenta lo anterior, Gorbaneff (2003) plantea a la teoría del agente y el principal, sosteniendo que no es fácil realizar acciones coordinadas que ayuden en un mayor rendimiento, debido a que existen intereses que causan conflictos, dificultando la cooperación entre el agente y el principal; aquí estamos hablando de la divergencia de los intereses y los objetivos, los cuales no se pueden llegar a cumplir en su totalidad.

Además, como mencionan Wiseman, Cuevas-Rodríguez y Gómez-Mejía (2012), son las personas las que tienen conocimientos importantes con los cuales pueden realizar actividades que el principal desea y que, sin importar las circunstancias, si es que se puede llegar a una meta en común, aún sí representa un costo para el principal, lo cual no es necesariamente malo, lo relevante es que se logró alcanzar las metas de ambos. Por lo que, lo importante es, según Giugni, Berman y Van (2015), el crear valor entre todas las partes interesadas, gerentes y organización, con lo que surgirá una gran variedad de estrategias que se basen en cómo los gerentes habrán de establecer las relaciones con las partes interesadas de una forma más efectiva y eficiente.

Por lo que, al buscar el equilibrio o un bien común existe cierto nivel de complejidad; en este sentido, la teoría de *stakeholders* puede ayudar a explicar el comportamiento de la gerencia y puede proporcionar la manera correcta de trabajar los riesgos empresariales, enfocándose en el riesgo en conjunto y la recompensa a través de la cooperación; esta teoría pone las bases para la economía social, donde no se encuentra como una fuerza opositora hacia lo social, sino que busca estar en un punto intermedio entre lo social y lo individual, logrando que todas las partes interesadas terminen teniendo beneficios (Giugni, Berman & Van, 2015; Retolaza & San-José, 2011).

8. Los efectos de la globalización en las organizaciones y las personas

Según Celaya, la globalización es el resultado de la innovación humana y tecnológica que conlleva mejores condiciones de vida, sobre todo en la era de la información actual, que ha provocado cambios complejidad e innovación constante, entre otros aspectos; además, no se puede ignorar el elemento humano que se encuentra igualmente ligado a estos conceptos y que también se ha encontrado en constante cambio conforme avanza la globalización.

Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones buscan tener un control sobre estos cambios que son parte del entorno organizacional. Como menciona Arango (2007), el controlarlos implica regular las acciones para poder llegar a cumplir con las metas

organizacionales; se habla de que debe existir una coherencia entre la interrelación que existe entre los elementos del entorno organizacional y las acciones administrativas que se deben realizar de manera consistente y que suceden a razón de las megatendencias, las cuales son transformativas y tienen poder de impacto en los negocios, sociedades, economías, culturas y vidas personales, por lo que se debe considerar las variables que rodean a las organizaciones y a las personas, como la inflación, los niveles educativos, el desarrollo de tecnologías, las legislaciones, etc.

Sin embargo, es importante mencionar que la globalización y los cambios tecnológicos han tenido un gran impacto, lo que obliga a que las organizaciones adopten prácticas que permitan alcanzar mayores niveles de rendimiento y eficiencia, para enfrentarse a la actual globalización de los mercados y a su creciente dinámica competitiva, lo cual exige la búsqueda de mecanismos que ofrezcan permanencia en un mercado donde las personas también son víctimas del cambio, surgiendo nuevas necesidades, que las organizaciones deben buscar adaptarse a ellas para permanecer en el mercado (Trujillo & Guzmán, 2007).

9. La nueva era de las organizaciones

Las organizaciones buscan poder crecer aun cuando existen adversidades. La meta de éstas, según Navarro (2005), es lograr optimizar su productividad y competitividad, y alcanzar mayores niveles de desarrollo con una valiosa fuente, el capital humano, que es considerado el motor que ayuda a mejorar las capacidades de las organizaciones y ayudan a que éstas se encuentren preparadas con altos niveles de adaptabilidad a los cambios, más en tiempos de crisis; siendo así, estudiar esta valiosa fuente contribuye al crecimiento económico, la productividad y la innovación de las organizaciones.

Al mismo tiempo, el avance tecnológico ha ayudado a las empresas a poder estar a la vanguardia, sobre todo con lo relacionado al comercio exterior. Según Nieto (2013) este es un tema que se ha venido desarrollando debido a los avances tecnológicos enfocados en facilitar los intercambios de bienes y servicios, que surgieron sin duda con la llegada de la Internet y que han generado cambios en la relación entre las organizaciones y las personas. Como menciona Castells (2014), Internet ha impactado de manera notable al

reducir las brechas que la distancia genera al momento de querer hacer llegar información en el menor tiempo posible, reduciendo costos de transacción considerables y uniendo personas y organizaciones alrededor del mundo, lo cual ha permitido producir, distribuir y utilizar cualquier tipo de información en forma digital de una manera veloz.

Un claro ejemplo de esta realidad se encuentra en la noticia de Coca-Cola de Ferdman (2016), en la que se hace mención al rechazo que sienten las personas en la actualidad por este tipo de bebidas, ya que saben que son nocivas para la salud, al ser causantes de enfermedades crónodegenerativas como la diabetes. Lo anterior demuestra que las personas están cambiando, puesto que tienen más acceso a información en comparación con otras épocas, lo que genera nuevas necesidades y exigencias. Por consiguiente, las organizaciones deben invertir en estudios y en la creación de nuevas estrategias de ventas, con el objetivo de aumentar su número; en el caso de Coca-Cola obtuvo un incremento en ventas en el último trimestre de 2015 realizando un cambio de estrategia al vender la misma cantidad del producto o incluso una cantidad mayor cuando se hace en pequeñas cantidades, por cuestiones psicológicas que hacen que las personas de hoy en día se inclinen más por comprar versiones pequeñas de productos que buscan consumir menos, pero terminan comprando la misma o mayor cantidad.

10. El nuevo ser humano

Actualmente, tenemos a un nuevo tipo de ser humano, con nuevas necesidades, que bien se pueden atribuir a los cambios causados por la globalización, que en la actualidad puede ser considerada como una valiosa fuente de ventaja competitiva (Martínez & Lauzardo, 2006). Ahora las organizaciones deben poder responder a un entorno lleno de incertidumbre, enfrentando los cambios relacionados con el ambiente, la tecnología, la economía, la política y la sociedad, etc., sin perder de vista que las personas son parte importante del entorno de una organización Miquelina (2006).

Según Volpentesta (2012), son los nuevos *stakeholders* quienes tienen nuevos intereses y tienen la capacidad para afectar el desarrollo de las organizaciones e influir en su toma de decisiones, puesto que ahora las empresas deben realizar sus actividades de una manera responsable hacia las nuevas sociedades para poder aumentar su rentabilidad, ya que es

innegable que las personas impactan de manera positiva o negativa a una organización, por estar interrelacionados. Por lo que, temas como la cultura son importantes ahora ya que, como mencionan García y Pulgar (2010) es con lo que se dicta la conducta de las personas y afecta los valores de la sociedad la cual está relacionada con las organizaciones al ser éstos parte de su entorno al interrelacionarse.

Esto ha favorecido el surgimiento de organizaciones socialmente responsables, pues ahora las personas son más sensibles a situaciones que afecten el ambiente, la ecología, aspectos que han cobrado importancia para los consumidores; como sostiene Gauthier (2005), ahora las organizaciones deben considerar el medioambiente y la ecología industrial, para tener un mayor desempeño social con el objetivo de obtener mayores rendimientos, ya que de esta manera se consigue una mayor aceptación por parte de las clientes.

11. Las nuevas organizaciones y las nuevas personas

En efecto, existe una gran interrelación entre las nuevas organizaciones y las nuevas personas, debido a cómo han avanzado las nuevas tecnologías e innovaciones humanas, por tanto, han ganado relevancia temas como la gestión tecnológica, que son claves para las organizaciones al impactar positivamente en la ventaja competitiva (Medellín, 2010). Para Salazar y Romero (2007), el factor tecnológico es fundamental en cualquier empresa que busca ser exitosa, ya que el impacto tecnológico puede llegar a alterar la naturaleza de la competitividad de una manera positiva.

Por otra parte, se debe considerar el impacto que las personas ejercen sobre las organizaciones. Con la nueva era de la información éstas se han vuelto más exigentes y han creado nuevas necesidades que antes no se tenían previstas, lo que ha provocado que las teorías clásicas no sean suficientes en la actualidad, puesto que están enfocadas en la eficiencia de la producción. A diferencia de la teoría de sistemas que visualiza una organización de forma muy diferente, o que una organización sea capaz de vislumbrar posibles acontecimientos con la teoría de contingencia que, como mencionan Simola, Varjo y Rinne (2011), la contingencia puede o no suceder, pues son acontecimientos de

causalidad y totalmente aleatorios, pero son aquellas organizaciones que están preparadas para los cambios con capacidad de adaptabilidad las que terminan siendo exitosas.

Por último, una de las ventajas competitivas más importantes para una organización es sin duda la capacidad de adaptabilidad, al poder responder a los cambios de manera anticipatoria. Como lo menciona Porter (1981), es necesario tener estrategias para que las organizaciones se adapten de manera inmediata a los entornos cambiantes, sobre todo al de las personas, las cuales son una parte importante del entorno que rodea a las organizaciones, y que con el paso del tiempo van cambiando sus necesidades; además, las empresas deben seguir las megatendencias y los cambios a la par con la finalidad de poder permanecer en los mercados cambiantes.

Conclusión

Sin duda se puede concluir que la globalización es un factor que tienen en común las organizaciones y las personas, ya que afecta la manera en que éstas van cambiando, adaptándose a las nuevas tecnologías e innovaciones humanas, provocados sobre todo por el surgimiento de la Internet que llegó a acortar las brechas que existían entre las personas y la información, pues ahora toda ésta se puede digitalizar y consumirse en tiempo real.

Esto sin duda trajo cambios en la forma de operar de las organizaciones, así como la creación de nuevas formas de relacionarse con las personas y de hacer negocio; prueba de ello es el comercio electrónico. Las organizaciones están buscando responder a través de la tecnología a las nuevas necesidades de las personas, que son ahora seres más exigentes pues tienen más acceso al conocimiento, lo que genera nuevas necesidades que satisfacer.

Las teorías clásicas sin duda fueron una gran ayuda en los tiempos de la producción masiva, pero conforme los avances tecnológicos se fueron dando, fueron surgiendo nuevas necesidades por parte en las personas, creando problemáticas organizacionales que requerían de teorías que ayudaran a entender el entorno actual. Las organizaciones no

podían quedarse esperando al cambio para reaccionar, sino debían aumentar la capacidad de adaptabilidad para anticiparse a los cambios y ajustarse a ellos en tiempo; dicha adaptabilidad es actualmente la nueva característica de las organizaciones exitosas.

Las nuevas organizaciones, las nuevas personas y la progresiva globalización se encuentran asociadas con las emergentes economías, y la innovación humana y el progreso tecnológico, el cual ofrece un panorama del marco del entorno de mercado donde las organizaciones desean tener permanencia. Sin embargo, es una evolución que se ha dado por las megatendencias, que tienen como característica el comercio internacional y la expansión, por lo que es importante el papel que desempeña la organización al enfrentar estos cambios, ya que las nuevas organizaciones son el motor de la economía actual, más ahora que es evidente la importancia del intercambio de bienes y servicios entre naciones, como bien puede ser organizaciones y personas, las cuales todas estas se encuentran inmersas en la nueva era de la información y que ya no se pueden seguir las mismas prácticas organizacionales clásicas, pues nos encontramos en nuevos contextos y tendencias.

Referencias bibliográficas

- Aktouf, O. (2008). Gobernancia y pensamiento estratégico: una crítica a Michael Porter. *Administración y Organización*, 11(21), 159-183.
- Arango, M. R. (2007). Control organizacional: ¿sistema o agregado de elementos? *AD-minister*, (11), 80-96.
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta moebio*, 3, 40-49.
- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barth, F. (1976). *Los grupos étnicos y sus fronteras* (Vol. 54). México: Fondo de cultura económica.
- Bertalanffy, L.V. (1968). *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de cultura económica.

- Castells, M. (2014). *El impacto de internet en la sociedad una perspectiva global*. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2014/03/BBVA-Comunicaci%C3%B3n-Cultura-Manuel-Castells-El-impacto-de-internet-en-la-sociedad-una-perspectiva-global.pdf>
- Ceceña, G. (2013). Ventajas competitivas de las empresas cárnicas en Sinaloa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (74), 40-53.
- Celaya, R. (2015). *Cono-ciencia: La revolución necesaria en nuestras universidades para dinamizar*. México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Chamas, A. (2000). Alimentos transgénicos. *Invenio*, 3(4-5), 149-159.
- Crozier, M., & Friedberd, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza editorial mexicana.
- Cruzado, L., Nuñez, P., & Bravo, P. (2010). Delusiones sobre internet. *Revista de Neuro-Psiquiatría*, 73(4), 176-177.
- Domínguez, M. B. (2007). El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (2917), 59-80.
- Estolano, D., Berumen, M.F., Castillo, I., & Mendoza, J.L. (2013). El escenario de competencia de la industria gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El periplo sustentable*, (24), 67-97.
- Fajardo, M., Cano, L. M., & Tobón, M. C. (2012). Impacto de la gestión de calidad en la estructura organizativa y en la innovación de la industria azucarera colombiana. *Estudios Gerenciales*, 28, 317-338.
- Ferdman, R. A. (2016). *Coca-Cola y su nuevo truco para vender más*. Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/empresas/Coca-Cola-y-su-nuevo-truco-para-vender-mas-20160221-0074.html>
- Fuente, M., & Muñoz, C. (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? *Panorama Socioeconómico*, (26), 1-13.
- García, J., & Pulgar, N. (2010). Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales. *Revista de ciencias sociales*, 16(4), 721-726.
- García, M., Ráez, L., Castro, M., Vivar, L., & Oyola, L. (2003). Sistema de indicadores de calidad I. *Industrial data*, 6(2), 63-65.
- Gauthier, C. (2005). Measuring Corporate Social and Environmental Performance: The Extended Life-Cycle Assesment. *Journal of Business Ethics*, 59, 199-206.
- Giugni, N., Berman, S., & Van, H. (2015). Stakeholder Theory and Value Creation Models in Brazilian Firms. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(55), 911-931.

- Gómez, L. J. (2007). Noklas Luhmann: un examen de la economía desde la teoría general de sistemas. *Gestión y ambiente*, 10(3), 95-103.
- Gorbaneff, Y. (2003). Teoría del agente-principal y el mercadeo. *Universidad EAFIT*, (129), 75-87.
- Gorbaneff, Y. (2009). El proceso de negocios explicado desde la teoría de costos de transacción. *Universidad & Empresa*, 11(17), 183-202.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Cavalcanti, M. (2015). Stakeholder Theory as an Ethical Approach to Effective Management: Applying the Theory to Multiple Contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(55), 858-869.
- Hernández, M. C. & Vázquez, M. A. (2009). Industrias Bachoco: estrategias de localización y competitividad ante el nuevo escenario avícola. *Región y sociedad*, 21(46), 27-51.
- Martínez, E., & Lauzardo, J. (2006). El servicio al cliente: una necesidad imperante en la calidad de la industria. *Ingeniería Mecánica*, 9(2), 49-54.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventaja competitiva. *Negotium*, 3(7), 65-83.
- Medellín, E. A. (2010). Gestión tecnológica en empresas innovadoras mexicanas. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 7(3), 58-78.
- Miquilena, M. (2006). Significación y usos de las categorías cambio y transformación en el entorno organizacional. *Negotium*, 2(5), 5-29.
- Mora, M. J. (2011). La teoría contingencial en la administración. *Cuadernos de administración*, 6(7), 21-32.
- Navarro, I. (2005). Capital humano: su definición y alcances en el desarrollo local y regional. *Education policy analysis archives/archivos analíticos de políticas educativas*, 13, 1-36.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: an Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*, 28, 121-146.
- Nieto, P. (2013). *Nociones Generales sobre el Comercio Electrónico*. Recuperado de http://www.derecho.usmp.edu.pe/cedetec/articulos/el_comercio_electronico.pdf
- Porter, M. E. (1979). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategict Management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.

- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Ramírez, A., Montoya, I. A., & Montoya, A. (2012). Análisis del potencial competitivo del bioetanol en Colombia: un enfoque desde las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter. *Gestión y Ambiente*, 15(2), 117-129.
- Retolaza, J. L., & San-Jose, L. (2011). Social Economy and Stakeholder Theory, an Integrative Framework for Socialization of the Capitalism. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (73), 193-211.
- Rosenzweig, M. L. (1995). *Species Diversity in Space and Time*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Salazar, D., & Romero, G.E. (2007). Tecnología aplicada en las pequeñas empresas venezolanas. *Revista de ciencias sociales (Ve)*, 13(3), 507-517.
- Salgado, E. (2003). Teoría de costos de transacción: una breve reseña. *Cuadernos de Administración*, 16(26), 61-78.
- Simola, H., Varjo, J., & Rinne, R. (2011). Contra la corriente: dependencia del camino, convergencia y contingencia en la comprensión del modelo finlandés de la calidad en educación (QAE). *Profesorado. Revista de currículum y formación de profesora*, 15(1), 211-227.
- Torres, A. (2006). Organizaciones populares, construcción de identidad y acción política. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 4(2), 167-199.
- Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2007). La administración logística inmersa en las megatendencias empresariales. *Universidad & Empresa*, 6(13), 91-112.
- Volpentesta, J. R. (2012). Las acciones sociales en empresas con responsabilidad social. *Revista científica "visión de futuro"*, 16(2), 105-125.
- Wernelfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wiseman, R.M., Cuevas-Rodríguez, G., & Gomez-Mejía, L.R. (2012). Towards a Social Theory of Agency. *Journal of Management Studies*, 49(1), 202-222.

Propensión a la innovación tecnológica de las empresas manufactureras peruanas que no desarrollan actividades de Investigación y Desarrollo (I&D)

Javier Fernando Del Carpio Gallegos*
Francesc Miralles**

Fecha de recibido: 26 de enero de 2018

Fecha de aprobado: 14 de septiembre de 2018

Para citar: Del Carpio Gallegos, J.F., & Miralles, F. (2019). Propensión a la innovación tecnológica de las empresas manufactureras peruanas que no desarrollan actividades de Investigación y Desarrollo (I&D). *Universidad & Empresa*, 21(37), 31-51. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6460>

* Decano en la Universidad ESAN. Obtuvo un doctorado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, una maestría en Ciencias de Northern Illinois University y un MBA de la Universidad ESAN. Actualmente es docente universitario en temas relacionados con Finanzas Corporativas and Entrepreneurship. Correo electrónico: jdelcarpio@esan.edu.pe

** Decano Académico en La Salle (Universidad Ramon Llull). Obtuvo un Ph.D. de la UPC (Barcelona) y un MBA de ESADE - URL. Actualmente, dicta conferencias en temas relacionados con la Estrategia de Gestión e Innovación. Francesc es profesor visitante en ESAN. Correo electrónico: fmiralles@salleurl.edu

Resumen

Hasta el momento, la mayoría de los estudios se han enfocado en las empresas que realizan actividades de investigación y desarrollo; sin embargo, creemos que es sustancial que se ponga más énfasis en las que no realizan estas actividades. En tal sentido, la presente investigación se ha fijado tres objetivos: analizar la relación entre las innovaciones no tecnológicas y las innovaciones tecnológicas, analizar cómo las actividades no relacionadas con la inversión en investigación y desarrollo permiten desarrollar innovaciones tecnológicas y analizar cómo las fuentes de conocimiento externas están asociadas con las innovaciones tecnológicas en las empresas de baja y baja media intensidad tecnológica (L&LMT). Basado en una muestra de 834 empresas L&LMT de manufactura peruanas y mediante la implementación de un modelo de regresión logística PROBIT, se analizaron las hipótesis. Se confirmó que las innovaciones no tecnológicas influyen en las innovaciones tecnológicas, y que muchas actividades, como la adquisición de maquinarias, favorecen la propensión en las innovaciones tecnológicas; además, se concluyó que las empresas L&LMT deben alentar aquellas actividades no necesariamente vinculadas a la investigación y desarrollo para realizar innovaciones tecnológicas.

Palabras claves: innovación tecnológica, innovación no tecnológica, intensidad tecnológica, Perú.

Propensity to the Technological Innovation of the Peruvian Manufacturing Companies that do not Develop Research and Development (R&D) Activities

Abstract

More emphasis should be given to companies that do not carry out research and development activities. In this regard, this research has set as objectives to analyze the relationship between non-technological innovations and technological innovations; the second objective, analyze how activities not related to investment in research and development, allow the development of technological innovations; The third objective is focused on analyzing how external knowledge sources are associated with technological innovations in low and medium technological intensity companies (L&LMT) Based on a sample of 834 Peruvian L&LMT manufacturing companies, and through the implementation of a logistic regression model PROBIT the hypothesis were analyzed, it was confirmed that non-technological innovations influence technological innovations, that many activities such as the acquisition of machinery favor the propensity in technological innovations, concluding that L&LMT companies should encourage those activities not necessarily linked to research and development to make technological innovations.

Keywords: Technological innovation, non-technological innovation, technological intensity, Peru.

Propensão à inovação tecnológica das empresas manufactureiras peruanas que não desenvolvem atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D)

Resumo

Até agora, a maioria dos estudos se têm focado nas empresas que realizam atividades de investigação e desenvolvimento; no entanto, acreditamos que é substancial que se ponha mais ênfase nas que não realizam estas atividades. Neste sentido, a presente pesquisa se tem fixado três objetivos: analisar a relação entre as inovações não tecnológicas e as inovações e as inovações tecnológicas, analisa como as atividades não relacionadas com o investimento em investigação e desenvolvimento permitem desenvolver inovações tecnológicas e analisar como as fontes de conhecimento externas estão associadas com as inovações tecnológicas nas empresas de intensidade tecnológica baixa e meia (L&LMT). Baseado em uma amostra de 834 empresas L&LMT de manufatura peruanas e mediante a implementação de um modelo de regressão logística PROBIT, se analisaram as hipóteses. Confirmou-se que as inovações não tecnológicas influenciam nas inovações tecnológicas, que muitas atividades, como a aquisição de maquinarias, favorecem a propensão nas inovações tecnológicas. Concluiu-se que as empresas L&LMT devem alentar aquelas atividades não necessariamente vinculadas à investigação e desenvolvimento para realizar inovações tecnológicas.

Palavras-chave: inovação tecnológica, inovação não tecnológica, intensidade tecnológica, Peru.

Introducción

El modelo tradicional de la innovación sostiene que la inversión en investigación y desarrollo es una de las fuentes de la innovación; además, muchos autores, como Mairesse y Mohnen (2005), comprobaron de manera empírica que la inversión en investigación y desarrollo está correlacionada positivamente con el desempeño innovador de las empresas. También, Ulku (2007) analiza la relación entre la intensidad en investigación y desarrollo y la tasa de innovación en cuatro tipos de industrias (química, eléctrica y electrónica, drogas y medicinas) en 17 países de la OCDE en el periodo 1981-1987, lo que confirma dicha relación. En esa misma línea, Raymond y St-Pierre (2010) estudian cómo la inversión en investigación y desarrollo en las empresas australianas pequeñas y medianas favorece el desarrollo de la innovación en productos.

Con dicho criterio, la OCDE (2011) ha clasificado a las empresas manufactureras, según su intensidad tecnológica, en cuatro categorías: intensidad alta, intensidad media alta, intensidad media baja e intensidad baja. Así mismo, se ha evidenciado un énfasis en los estudios sobre innovación en mayor medida con datos provenientes de los países desarrollados y orientados a las empresas de alta intensidad; tecnológica.

sin embargo, algunos investigadores observaron que la realidad era distinta. Así, Arundel, Bordoy y Kanerva (2007) señalan que existen empresas innovadoras que no realizan inversiones en investigación y desarrollo. A estas empresas se las denominó como innovadores olvidados, porque no eran tomadas en cuenta por sus gobiernos en el diseño de políticas para promover la innovación.

Es por estos motivos que se hace necesario analizar el comportamiento de las empresas de baja y media baja intensidad tecnológica, debido a su contribución con el crecimiento de las economías en las que participan, el número de puestos de trabajo que ofrecen y las innovaciones introducidas en el mercado (Heidenreich, 2009; Hirsch-Kreinsen & Jacobson, 2008).

También se debe señalar que las industrias de baja y media baja intensidad tecnológica se caracterizan por la innovación y la adopción gradual, es decir, una mejora constante de sus productos de acuerdo con la demanda del mercado; a menudo se centra en la eficiencia

de la producción, la diferenciación del producto y la comercialización (Von Tunzelmann & Acha, 2005). En esa misma línea, Heidenreich (2009) realizó un estudio basado en la cuarta encuesta de innovación de la Comunidad (CIS4) y encontró que las empresas que pertenecen a las industrias de baja y media baja intensidad tecnológica están caracterizadas por la realización de innovación en procesos, la organizacional y la de *marketing*; estas presentan una alta dependencia de la provisión externa de máquinas, equipos y *software*.

En relación a otras actividades realizadas por las empresas de baja y media baja intensidad tecnológica, podemos citar a Sciascia, D'oria, Bruni y Larrañeta (2014), quienes señalan que las industrias de baja o media baja intensidad tecnológica, citando a Santamaría, Nieto y Barge Gil (2009), tienden a aprender más allá de las actividades vinculadas a la investigación y desarrollo a través del conocimiento formal e informal entre las empresas.

Existe un excesivo énfasis en la literatura que sostiene que la innovación se logra fundamentalmente con la inversión en investigación y desarrollo (Hervas-Oliver, Garrigos, & Gil-Pechuan, 2011). Además, mucha de la evidencia empírica sobre innovación está referida a los estudios en las empresas de alta intensidad tecnológica (Parida, Westerberg, & Frishammar, 2012; Alegre, Sengupta, & Lapiedra, 2013). Por ello, este estudio pretende contribuir analizando cómo la innovación no tecnológica influye en la innovación tecnológica (Volberda, Van Den Bosch & Heij, 2013). También, busca ayudarnos a profundizar nuestra comprensión sobre las empresas que llevan a cabo innovaciones tecnológicas sin llevar a cabo inversiones en investigación y desarrollo (Huang, Arundel & Hollanders, 2011).

Los objetivos de esta investigación están enfocados en tres aspectos. El primero se orienta a la relación que existe entre las innovaciones no tecnológicas y su asociación con las innovaciones tecnológicas. El segundo está enfocado en aquellas actividades no relacionadas con la inversión en investigación y desarrollo, que permiten desarrollar innovaciones en productos y procesos; entre estas actividades se encuentran la adquisición de maquinaria, *hardware* y *software*; la aplicación de diseño y de técnicas de ingeniería industrial; la capacitación para las actividades de innovación, y la realización de estudios de mercado para introducción de innovaciones. El tercer aspecto se centra en analizar cómo las fuentes de conocimiento externas (los clientes y proveedores) están asociadas con las innovaciones tecnológicas en las empresas de baja y baja media intensidad tecnológica.

A continuación, se presenta una revisión de la literatura. A través de los antecedentes teóricos, se plantean las hipótesis, se describe la metodología, se exponen los resultados y, a partir de esto, se presenta la discusión de los resultados y las conclusiones.

1. Antecedentes de estudio y planteamiento de hipótesis

Es importante señalar que existen un enorme grupo de empresas que desarrolla innovaciones sin llevar a cabo inversiones en Investigación y Desarrollo (I&D). A estas empresas las han denominado “innovadores olvidados”, debido a que los gobiernos no han delineado políticas que alienten el desarrollo de innovaciones en este sector de empresas (Barge-Gil, Nieto & Santamaria, 2011).

En su mayoría, los estudios previos se enfocan en la importancia de las actividades de I&D como factores determinantes de la innovación (Hirsch-Kreinsen, Jacobson, Laestadius & Smith, 2005). Sin embargo, la innovación es “la búsqueda y el descubrimiento, la experimentación, el desarrollo, la imitación y la adopción de nuevos productos, nuevos procesos de producción y nuevas configuraciones organizativas” (Dosi, 1988, p. 222), es decir, muchas de las actividades que nos orientan a la innovación no se basan en la investigación y desarrollo. Tal como lo afirma, Nelson «es importante comprender que no todas las actividades e inversiones realizadas por las empresas en las innovaciones se llevan a cabo en laboratorios de I&D, o se cuentan como I&D» (2000, p.13).

2. Planteamiento de las hipótesis

La revisión de la literatura señala que las innovaciones no tecnológicas e innovaciones tecnológicas han sido estudiadas por muchos investigadores. Por ejemplo, Schmidt y Rammer (2007) analizan los efectos de las innovaciones no tecnológicas (innovaciones organizacionales y comerciales) y las compara con las innovaciones tecnológicas, usando una base de datos CIS 4 de Alemania llevada a cabo en 2005. Sus resultados muestran que las innovaciones tecnológicas y no tecnológicas están muy relacionadas las unas con las otras; así, se puede decir que las innovaciones comerciales coinciden

con las innovaciones en productos, o las innovaciones organizacionales a menudo introducen nuevas innovaciones en procesos. Por su parte, Mothe y Uyen Nguyen Thi (2010) estudiaron la importancia de la innovación comercial, que favorece la propensión para innovar; tanto la innovación comercial como la organizacional conducen a una mayor propensión para introducir nuevos o mejorados productos o servicios. En tanto, Battisti y Stoneman (2010) señalaron que el amplio rango de innovaciones puede ser resumido en dos grandes categorías: la organizacional y la tecnológica, ambas complementarias, pero no sustitutas las unas de las otras. Así mismo, Camisón y Villar-López (2014) condujeron una investigación sobre innovación y confirmaron que la innovación organizacional favorece el desarrollo de las innovaciones tecnológicas y ambas permiten a la empresa mejorar su desempeño. En esta misma línea, Min, Ling y Piew (2015) analizaron cómo la innovación organizacional influye en la innovación tecnológica.

Por otro lado, para diferenciar los conceptos de innovación, Geldes, Felzensztein y Palacios-Fenech (2017) indican que la innovación en una empresa puede ser no tecnológica, como la innovación organizacional y comercial, o tecnológica, como la innovación en productos o procesos. Los autores plantean un modelo que pretende tener una mejor comprensión sobre cómo la innovación no tecnológica influye en la innovación tecnológica. Por ello, se proponen las siguientes hipótesis.

Hipótesis 1a: La innovación organizacional está asociada con la propensión de la innovación en productos en las empresas innovadoras que no realizan inversión en I&D.

Hipótesis 1b: La innovación en *marketing* está asociada con la propensión de la innovación en productos en las empresas innovadoras que no realizan inversión en I&D.

Hipótesis 1c: La innovación organizacional está asociada con la propensión de la innovación en procesos en las empresas innovadoras que no realizan inversión en I&D.

Hipótesis 1d: La innovación en *marketing* está asociada con la propensión de la innovación en procesos en las empresas innovadoras que no realizan inversión en I&D.

Además, Pavitt (1984) indica que los sectores industriales que están dominados por proveedores, como los fabricantes de textiles, cuero y calzado, que también son ejemplos típicos de industrias de baja intensidad tecnología, tienden a centrarse en sus esfuerzos innovadores de desarrollo de capacidades, a través de la compra de maquinaria y equipo avanzado.

En relación a qué actividades de innovación ayudan a las empresas no intensivas en investigación y desarrollo, se puede mencionar, según Arundel et al. (2007), la compra de maquinarias, equipos y *software* con la intención de mejorar su capacidad de innovación. También, Arbussa y Coenders (2007) indican que la compra de maquinaria, *hardware* y *software* ayuda a las empresas a mejorar su capacidad de innovación.

Por otro lado, Potter (2009) afirma que para implementar productos o procesos nuevos o mejorados, es decir, actividades de innovación, se requiere la compra de maquinaria y equipo. Entre las máquinas avanzadas, tenemos, por ejemplo, *hardware* de computadora, que es necesario para los procesos y productos mencionados; esta tecnología se puede usar directamente porque ya está incorporada en el equipo y la maquinaria. Según Santamaría et al. (2009), no solo las actividades de I&D son una fuente de innovación para la empresa, sino también otro tipo de actividades, incluido el conocimiento y la experiencia adquirida mediante el uso de maquinaria y herramientas avanzadas; así, encontramos una fuente de innovación para empresas de baja y mediana baja intensidad tecnológica.

También, Zuniga y Crespi (2013) indican que las estrategias de innovación a utilizar son aquellas que permiten la innovación tecnológica de productos y / o procesos innovadores, que pueden consistir en la inversión en investigación y desarrollo (I&D); la adquisición de tecnología en el mercado mediante la contratación de I&D, tecnología de licencias y *know-how*; contratación de servicios técnicos y de ingeniería, y la adquisición de maquinaria y equipos que favorecen la innovación.

Basado en lo expuesto, se pueden plantear las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2a: La adquisición de maquinaria, *hardware* y *software* está asociada con la propensión de la innovación en productos en las empresas innovadoras que no realizan inversión en I&D.

Hipótesis 2b: La adquisición de maquinaria, *hardware* y *software* está asociada con la propensión de la innovación en procesos en las empresas innovadoras que no realizan inversión en I&D.

Las empresas llamadas los *non R&D innovators*, que reciben ese nombre porque realizan actividades fuera de la I&D, manifiestan que realizan innovaciones en productos y procesos. Santamaría et al. (2009) confirman esto en su investigación; ellos analizaron los factores de éxito en los procesos de innovación en las empresas de baja y media intensidad tecnológica y encontraron que estas logran innovaciones en productos y procesos mediante la realización del diseño, un ejemplo de actividades *non R&D*. En su investigación Huang, Arundel y Hollanders (2010) reafirman lo anterior: las empresas pueden innovar a través de las técnicas de la ingeniería de la producción o el diseño industrial.

Así mismo, Hervas-Oliver et al. (2011) analizaron más de 2000 empresas de manufactura españolas y encontraron que las innovaciones en productos y procesos se pueden explicar usando variables distintas a la I&D, una de ellas el diseño. Para Filippetti (2011), la actividad del diseño ha recibido poca atención en la investigación sobre los diferentes modos de innovación, a pesar de que el diseño constituye una de las principales fuentes de aprendizaje y generación de conocimiento. Lee y Walsh (2016), revisando la literatura sobre los procesos de innovación en los distintos tipos de empresas, identificaron que las actividades fuera de la I&D, tales como el entrenamiento, el *marketing* y el diseño, justifican el desarrollo de las innovaciones.

Por lo tanto, se pueden plantear las siguientes hipótesis:

Hipótesis 3a: El diseño y la técnica de ingeniería industrial está asociada con la propensión de la innovación en productos en las empresas innovadoras que no realizan inversión en I&D.

Hipótesis 3b: El diseño y la técnica de ingeniería industrial está asociada con la propensión de la innovación en procesos en las empresas innovadoras que no realizan inversión en I&D.

Otro aspecto importante relacionado con las actividades de no I&D que están asociadas a la realización de las innovaciones en productos y procesos es la capacitación o entrenamiento al personal, que permite fomentar la innovación. En esa línea, Thornhill (2006) encontró que las inversiones en el entrenamiento están asociadas positivamente con la realización de innovaciones en la empresa. También, Rammer, Czarnitzki y Spielkamp (2009), que analizaron las pequeñas y medianas empresas alemanas, encontraron que aquellas organizaciones que no realizan inversiones en I&D implementan innovaciones mediante prácticas administrativas, las cuales incluyen reclutar a personal que desarrolle innovaciones o capacitando al personal para enfrentar los retos de las innovaciones. Hervás-Oliver et al. (2011) también indican que la realización de la capacitación al interior de la empresa favorece el desarrollo de las innovaciones. Sung y Choi (2014) analizaron 260 empresas coreanas que representan a distintas industrias y concluyeron que los gastos en entrenamiento interno incrementan el desempeño innovador de la empresa.

De esta manera, se pueden plantear las siguientes hipótesis:

Hipótesis 4a: La capacitación para las actividades de innovación está asociada con la propensión de la innovación en productos en las empresas innovadoras que no realizan inversión en I&D.

Hipótesis 4b: La capacitación para las actividades de innovación está asociada con la propensión de la innovación en procesos en las empresas innovadoras que no realizan inversión en I&D.

Las innovaciones en los productos y los procesos requieren de información proporcionada por los clientes, así lo afirman West y Bogers (2014), quienes precisan que la información proveniente de los clientes permite conocer sus necesidades actuales de nuevos productos y servicios. Por otro lado, Ren, Eisingerich y Tsai (2015) consideran que los esfuerzos de *marketing* permiten a las empresas conocer más acerca de las necesidades de sus clientes, acerca de sus competidores y las tendencias del mercado. Por ello, Baldwin y Von Hippel (2011) señalan que los fabricantes deben comunicarse con sus clientes potenciales por medio de los estudios de investigación de mercados. Su investigación muestra que después de haberse encuestado a empresas de diferentes industrias, dicha información ha permitido desarrollar innovaciones en procesos; de

manera similar, Piening y Salge (2015) mostraron que los estudios de mercado permiten conocer los cambios en las necesidades de los clientes y ayudan a mejorar las innovaciones en procesos.

Por todo ello, se proponen las hipótesis siguientes.

Hipótesis 5a: Los estudios de mercado para introducción de innovación están asociados a la propensión de la innovación en productos en las empresas innovadoras que no realizan inversión en I&D.

Hipótesis 5 b: Los estudios de mercado para introducción de innovación están asociados a la propensión de la innovación en procesos en las empresas innovadoras que no realizan inversión en I&D.

Si se parte del enfoque de innovación abierta de Chesbrough y Teece (1996), se puede entender que en la medida en que las empresas tengan acceso a fuentes externas de conocimientos, como son los clientes y los proveedores, podrán mejorar su capacidad de innovación (Berchicci, 2013) y su desempeño innovador (Frenz & Ietto-Gillies, 2009). Así, Avermaete, Viaene, Morgan, Pitts, Crawford y Mahon (2004) señalaron que los clientes y los proveedores de equipos son considerados como una de las fuentes de innovación en productos y en procesos; también, Leiponen y Helfat (2010) proponen que tener más acceso a un mayor número de fuentes de conocimiento mejora el desempeño innovador; entre las fuentes mencionadas se encuentran los clientes y proveedores.

En esa misma línea, Moilanen, Østbye y Woll (2014) analizaron las empresas innovadoras que no realizan inversión en I&D y concluyeron que estas recurren con mayor frecuencia a las fuentes de conocimiento, como son los clientes y proveedores, Moilanen, Østbye y Woll (2014) analizaron las empresas innovadoras que no realizan inversión en I&D y concluyeron que estas recurren con mayor frecuencia a las fuentes de conocimiento, como son los clientes y proveedores, que las empresas innovadoras que realizan inversión en I&D. Por otro lado, West y Bogers (2014) mostraron que, entre las fuentes de conocimiento externas, se pueden considerar a los clientes y a los proveedores.

De esta manera, se pueden proponer las siguientes hipótesis:

Hipótesis 6a: Las fuentes de conocimientos externas (clientes y proveedores) están asociadas con la propensión de la innovación en productos en las empresas innovadoras que no realizan inversión en I&D.

Hipótesis 6b: Las fuentes de conocimientos externas (clientes y proveedores) están asociadas con la propensión de la innovación en procesos en las empresas innovadoras que no realizan inversión en I&D.

3. Metodología

3.1. Muestra y datos

La población objetiva del estudio está conformada por las empresas de manufactura peruanas de baja y media-baja intensidad tecnológica (L&LMT) que no realizaron actividades de Investigación y Desarrollo (I&D) interna y/o externa durante 2014. La unidad de análisis fueron las empresas que participaron en la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2015. Según reporta el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la información ha sido obtenida mediante la entrevista directa, con cada informante asignado por las empresas consideradas en la muestra. La encuesta se desarrolló en las regiones Lima, Arequipa, La Libertad, Áncash, Ica, Piura, Ucayali, Lambayeque, Junín y San Martín. Se ha verificado que, en conjunto, las empresas de estas regiones generan más del 90 % del valor de la producción de la actividad manufacturera a nivel nacional. Este informe de encuesta se llevó a cabo en 2015 y estuvo a cargo del personal de encuestadores capacitados para desarrollar esa labor. La ejecución del trabajo de campo tuvo por resultado 1452 encuestas realizadas que cubren el periodo de tres años consecutivos (desde 2012 hasta 2014); posteriormente, para el análisis, nos centramos en 2014. Se consideran en la muestra de estudio 834 empresas manufactureras, debido a nuestro interés para analizar las innovaciones de productos y procesos.

La tabla 1 presenta una estadística descriptiva de las empresas que se incluyen en la muestra. Se propone una segmentación en grandes, medianas y pequeñas empresas.

Tabla 1. Cantidad de empresas por tamaño según el número de trabajadores

Tamaño de la empresa	
Pequeña	339
Mediana	329
Grande	166
Total	834
Intensidad tecnológica	
Baja	537
Media-baja	297
Total	834

Fuente: elaboración propia con base en datos de la encuesta INEI 2015.

3.2. Medidas

Las variables dependientes son relativas al rendimiento de innovación en un periodo específico. La innovación de productos tuvo lugar cuando la empresa declaró que había introducido productos completamente nuevos o productos con modificaciones importantes. Es una variable dicotómica, tomando el valor 1= cuando se ha producido la innovación del producto; de lo contrario, 0.

La innovación de procesos sucede cuando la empresa indicó que había introducido algunas modificaciones significativas en el proceso de producción; también es una variable dicotómica.

En la tabla 2 tenemos la descripción de las variables dependientes, independientes y de control a considerar en los modelos:

Tabla 2. Descripción de las variables utilizadas

Variables dependientes	Innovación en producto y en proceso	Dicotómicas
Variables independientes	Innovación organizacional	Dicotómica
	Innovación en comercialización	Dicotómica
	Adquisición de bienes de capital	Dicotómica
	Adquisición de <i>hardware</i>	Dicotómica
	Adquisición de <i>software</i>	Dicotómica
	Diseño e ingeniería industrial	Dicotómica
	Capacitación para actividades de innovación	Dicotómica
	Estudios de mercado	Dicotómica
Variables dependientes	Innovación en producto y en proceso	Dicotómicas
Variables de control	Tamaño de la empresa, logaritmo del número de empleados	Continua
	Edad de la empresa, logaritmo del número de años	Continua
	Empresa exportadora	Si (1) No (0) Dicotómica
	Pertenencia a un grupo	Si (1) No (0) Dicotómica
	Clientes	Si (1) No (0) Dicotómica
	Proveedores	Si (1) No (0) Dicotómica

Fuente: elaboración propia.

Se incluyeron los controles para las características específicas de la empresa, como el de tamaño, la edad, los estudios superiores, las ventas y la diversificación.

3.3. Método de análisis

Las variables dependientes presentan un carácter binario. El modelo asignado para la parte empírica es la regresión logística PROBIT, de manera que se pueda explicar la probabilidad de realizar innovaciones en productos y procesos (t) por cada empresa como observación (i). El modelo toma la siguiente forma:

$$\begin{aligned}
 & \text{Innovación } t, i_{2014} \\
 & = \text{Const} + \text{Innovación no tecnológica} \\
 & + \text{Actividades de innovación} + \text{Fuentes externas} \\
 & + \text{Variables de control} + \varepsilon_i
 \end{aligned}$$

El modelo con todas las variables se representa:

$$\begin{aligned}
 & \text{Innovación}_{t,i} \\
 & = \text{Const} + \beta_1(\cdot) \\
 & * \text{Innovación no tecnológica} [\text{Innovación en organización} \\
 & + \text{Innovación en comercialización}]_i
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
& + \beta_2 \text{ Actividades de innovación [Bienes de capital + Hardware} \\
& + \text{Software + Diseño industrial + Capacitación en innovaciones} \\
& + \text{Estudios de mercado}]i \\
& + \beta_3 \text{ Fuentes externas [Clientes + Proveedores]}i \\
& + \beta_4 \text{ Variables de control [Tamaño empresa + Edad de empresa} \\
& + \text{Empresa exportadora + Grupo}]i + \varepsilon_i
\end{aligned}$$

Se estiman dos modelos para cada uno de las innovaciones tecnológicas, innovación de producto e innovación de proceso. El primero con las diferentes actividades de innovación más allá de las I&D internas y/o externas y las distintas fuentes externas, el segundo, aumentando las variables de control en las innovaciones de producto y de proceso.

Se estimaron por separado dentro de las empresas L&MT para poder comprender los determinantes de la innovación en producto y proceso.

4. Resultados

El impacto de las actividades de innovación en las industrias L&LMT se muestra en la tabla 3. Se examinan los coeficientes de las diferentes actividades de innovación en las dos medidas del rendimiento de la innovación tecnológica. El coeficiente del modelo PROBIT muestra cuánto crece la probabilidad de que una empresa innove con un aumento en esa variable independiente, mientras mantiene constante las otras variables independientes. Además, se controlan las especificaciones de la empresa.

Tabla 3. Coeficientes, OR, desviación estándar y significancia de las variables para innovación de producto y proceso

Tipo de innovación	Producto					Proceso				
	Variables	Coef.	S.E	Sig	Exp(B)	Coef.	S.E	Sig	Exp(B)	
Innovación en organización	0.756	0.118	0.001	2.130	***	0.851	0.116	0.001	1.341	***
Innovación en comercialización	0.780	0.111	0.001	2.183	***	0.272	0.110	0.014	0.312	**
Adquisición de maquinaria	0.551	0.115	0.001	1.735	***	0.740	0.112	0.001	1.097	***
Adquisición de hardware	0.066	0.156	0.674	1.068		-0.185	0.156	0.235	-0.169	
Adquisición de software	0.090	0.151	0.551	1.094		0.349	0.147	0.018	0.418	**

continúa

Tipo de innovación	Producto					Proceso				
	Variables	Coef.	S.E	Sig	Exp(B)	Coef.	S.E	Sig	Exp(B)	
Diseño e ingeniería industrial	0.422	0.191	0.027	1.526	**	0.543	0.200	0.007	0.722	**
Capacitación para actividades de innovación	0.367	0.162	0.024	1.444	**	0.357	0.162	0.028	0.429	**
Estudios de mercado para introducción de innovaciones	0.842	0.273	0.002	2.322	**	0.713	0.270	0.008	1.041	**
Clientes	0.272	0.166	0.100	1.313	*	0.146	0.164	0.374	0.157	
Proveedores	0.287	0.142	0.043	1.332	**	0.065	0.130	0.617	0.067	
Tamaño empresa	-0.051	0.041	0.217	0.951		-0.010	0.039	0.802	-0.010	
Edad empresa	-0.061	0.076	0.423	0.941		-0.020	0.073	0.785	-0.020	
Empresa exportadora	-0.126	0.114	0.269	0.881		-0.014	0.109	0.894	-0.014	
Pertenece a un grupo	0.085	0.148	0.568	1.088		0.300	0.142	0.034	0.350	**
Constante	-1.231	0.243	0.000			-1.162	0.231	0.000		
Resumen del modelo										
Tasa de buena clasificación (%)	78.66 %					75.06 %				
Log likelihood	-375.562					-408.363				
LR Chi-cuadrado	297.67					277.43				
p-val (LR Chi-cuadrado)	0.001					0.001				
Wald Chi-cuadrado	234.72					226.70				
p-val (Wald Chi-cuadrado)	0.001					0.001				
Pseudo R2	0.284					0.254				
Número de empresas						834				

*p<0.1; **p<0.05;*** p<0.001

Fuente: elaboración propia, aplicando Software R.

El análisis permite mostrar la importancia de otras actividades más allá de las I&D formal, para así lograr resultados de innovación tecnológica en las empresas L&LMT. Junto con actividades de diseño, capacitación, adquisición de bienes de capital y estudios de mercados, se destacan como factores críticos en la generación de innovación de productos y procesos en las empresas de baja- media-baja intensidad tecnológica (L&LMT).

5. Discusión

Las hipótesis 1a, 1b, 1c y 1d se aceptan si nos basamos en el valor de los coeficientes (*odd ratios*) obtenidos, es decir, la innovación organizacional está asociada a la propensión a innovar tanto en productos como en procesos (2.130 con una significancia de 0.001, y

1.341 con una significancia de 0.001, respectivamente). Estos resultados se condicen con los obtenidos por Camisón y Villar-López (2014), Ming et al. (2015) y Geldes et al. (2017).

En cambio, la innovación en comercialización se vincula a la propensión a innovar tanto en productos como en procesos, quizás en mayor medida en la de innovar en productos, como lo evidencian los coeficientes (2.183 con una significancia de 0.001, y 0.312 con una significancia de 0.05, respectivamente). Estos resultados se relacionan con los alcanzados por Mothe y Uyen Nguyen Thi (2010), y por Geldes et al. (2017).

Las hipótesis 2a y 2b se aceptan parcialmente, en otras palabras, la adquisición de maquinaria se relaciona con la propensión a innovar tanto en productos como en procesos (1.735 con una significancia de 0.001, y 1.097 con una significancia de 0.001, respectivamente). Estos resultados son similares a los conseguidos por Arundel et al. (2007) y Zuniga & Crespi (2013). La compra de *hardware* no influye en la propensión para realizar innovación tecnológica y la compra de *software* sí favorece la tendencia a las innovaciones en procesos con un coeficiente de 0.418 con un nivel de significación de 0.05; este último resultado es similar al referido por Arbussa y Coenders (2007).

Las hipótesis 3a y 3b se aceptan si nos basamos en el valor de los coeficientes (*odd ratios*) obtenidos, es decir, el diseño y las técnicas de ingeniería industrial están asociados a la propensión a innovar tanto en productos como en procesos (1.526 con una significancia de 0.05, y 0.722 con una significancia de 0.05, respectivamente). Estos resultados corresponden con los obtenidos por Huang et al. (2010) y Lee y Walsh (2016).

Las hipótesis 4a y 4b se aceptan si nos apoyamos en el valor de los coeficientes (*odd ratios*) obtenidos, es decir, la capacitación para las actividades de innovación se asocia a la propensión a innovar tanto en productos como en procesos (1.444 con una significancia de 0.05, y 0.429 con una significancia de 0.05, respectivamente). Estos resultados se relacionan con los concluidos por Thornhill (2006), y Sung y Choi (2014).

Las hipótesis 5a y 5b se aceptan si nos basamos en el valor de los coeficientes (*odd ratios*) obtenidos, dicho de otra forma, los estudios de mercado para desarrollar innovaciones están asociados a la propensión para innovar tanto en productos como en procesos (2.322 con una significancia de 0.05, y 1.041 con una significancia de 0.05,

respectivamente). Estos resultados concuerdan con los alcanzados por Piening et al. (2015) para las innovaciones en procesos.

Las hipótesis 6a y 6b se aceptan solamente para las innovaciones en productos y se rechazan para las innovaciones en procesos si tomamos en cuenta el valor de los coeficientes (*odd ratios*) obtenidos; dicho de otro modo, las fuentes de conocimientos externos (clientes y proveedores) están asociadas con la propensión a innovar en productos (1.313 con una significancia de 0.10 para clientes, y 1.332 con una significancia de 0.05 para proveedores). Estos resultados guardan concordancia con lo señalado por Moilanen et al. (2014).

Cuando se analizan las variables de control, la única significativa es aquella referida a la pertenencia a un grupo, y solamente en la propensión de la innovación en procesos, con un coeficiente de 0.350 y con una significación de 0.05. Este resultado es contrario al obtenido por Adeyeye, Jegede, Oluwadare y Aremu (2016), quienes analizaron las empresas de manufactura nigerianas y obtuvieron para las innovaciones en procesos un coeficiente positivo de 0.78, pero no significativo estadísticamente.

Conclusiones

Tomando una muestra de 834 empresas de manufactura en el Perú, pertenecientes a la categoría de empresas de baja y baja media intensidad tecnológica (L&LMT), y mediante la implementación de un modelo de regresión logística PROBIT que ha permitido evaluar las hipótesis, los resultados nos indican que las innovaciones no tecnológicas están asociadas positivamente con el desarrollo de innovaciones tecnológicas. También es importante señalar que las empresas L&LMT que llevan a cabo adquisiciones de maquinaria aplican enfoques de diseño y técnicas de ingeniería industrial, capacitan a su personal para fomentar las actividades de innovaciones y realizan estudios de mercado son más propensas a desarrollar innovaciones. en productos y procesos.

En tanto, entre las limitaciones, se pueden señalar la naturaleza transversal de este estudio, lo cual limita generalizar la causalidad entre los constructos; además, se puede considerar una limitación el uso de la base de datos de una encuesta nacional, cuyos cuestionarios siempre son factibles de ser mejorados.

Por último, se sugiere que se lleven a cabo futuras investigaciones en las economías emergentes, específicamente en las empresas de baja y media baja intensidad tecnológica, pues las empresas que pertenecen a las economías emergentes no realizan o realizan muy poca inversión en investigación y desarrollo; de esta manera, se podrá identificar patrones de comportamiento en la realización de actividades que conduzcan a la realización de innovaciones. Es importante recordar que las empresas de baja y media intensidad tecnológica contribuyen de manera significativa al producto bruto interno de sus países y en la creación de puestos de trabajos, por ello futuros estudios pueden ayudar a los gobiernos a mejorar las políticas de incentivos al desarrollo de innovaciones.

Referencias bibliográficas

- Adeyeye, A.D., Jegede, O.O., Oluwadare, A.J., & Aremu, F.S. (2016). Micro-Level Determinants of Innovation: Analysis of the Nigerian Manufacturing Sector. *Innovation and Development*, 6(1), 1-14.
- Alegre, J., Sengupta, K., & Lapedra, R. (2013). Knowledge Management and Innovation Performance in a High-Tech SMEs Industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470.
- Arbussa, A., & Coenders, G. (2007). Innovation Activities, Use of Appropriation Instruments and Absorptive Capacity: Evidence from Spanish Firms. *Research Policy*, 36(10), 1545-1558.
- Arundel, A., Bordoy, C., & Kanerva, M. (2007). *Neglected innovators: How do innovative firms that do not perform R&D innovate. Results of an analysis of the Innobarometre 2007 survey 215*. [INNO-Metrics Thematic Paper]. Retrieved from PRO INNO Europe: <http://digitalarchive.maastrichtuniversity.nl/fedora/get/guid:83134293-81ce-4d4f-9cf1-d4943ef03189/ASSET1>
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., Pitts, E., Crawford, N., & Mahon, D. (2004). Determinants of Product and Process Innovation in Small Food Manufacturing Firms. *Trends in food science & technology*, 15(10), 474-483.
- Baldwin, C., & Von Hippel, E. (2011). Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. *Organization Science*, 22(6), 1399-1417.
- Barge-Gil, A., Jesus Nieto, M., & Santamaria, L. (2011). Hidden Innovators: The Role of Non-R&D Activities. *Technology analysis & Strategic management*, 23(4), 415-432.

- Battisti, G., & Stoneman, P. (2010). How Innovative are UK Firms? Evidence from the Fourth UK Community Innovation Survey on Synergies between Technological and Organizational Innovations. *British Journal of Management*, 21(1), 187-206.
- Berchicci, L. (2013). Towards an Open R&D System: Internal R&D Investment, External Knowledge Acquisition and Innovative Performance. *Research Policy*, 42(1), 117-127.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
- Chesbrough, H. W., & Teece, D. J. (1996). When is Virtual Virtuous. *Harvard Business Review*, 74(1), 65-73.
- Dosi, G., (1988). The Nature of Innovative Process. En: G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, & L. Soete (eds.), *Technical Change and Economic Theory* (pp. 221-238). Londres: Frances Pinter, London.
- Filippetti, A. (2011). Innovation Modes and Design as a Source of Innovation: A Firm-Level Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 14(1), 5-26.
- Frenz, M., & Ietto-Gillies, G. (2009). The Impact on Innovation Performance of Different Sources of Knowledge: Evidence from the UK Community Innovation Survey. *Research Policy*, 38(7), 1125-1135.
- Geldes, C., Felzensztein, C., & Palacios-Fenech, J. (2017). Technological and Non-Technological Innovations, Performance and Propensity to Innovate Across Industries: The Case of an Emerging Economy. *Industrial Marketing Management*, 61, 55-66.
- Heidenreich, M. (2009). Innovation Patterns and Location of European Low-and Medium-Technology Industries. *Research Policy*, 38(3), 483-494.
- Hervas-Oliver, J. L., Garrigos, J. A., & Gil-Pechuan, I. (2011). Making Sense of Innovation by R&D and non-R&D Innovators in Low Technology Contexts: A Forgotten Lesson for Policymakers. *Technovation*, 31(9), 427-446.
- Hirsch-Kreinsen, H., Jacobson, D., Laestadius, S., & Smith, K. (2005). Low and Medium Technology Industries in the Knowledge Economy: The Analytical Issues. En H. Hirsch-Kreinsen, D. Jacobson, & S. Laestadius, S. (eds.), *Low-Tech Innovation in the Knowledge Economy* (pp. 11-30). Fráncfort: Peter Lang.
- Huang, C., Arundel, A. V., & Hollanders, H. J. G. M. (2010). *How firms innovate: R&D, nonR&D, and technology adoption*. (UNU – MERIT working paper number 2010-027). Retrieved from United National University: <https://www.merit.unu.edu/>
- Huang, C., Arundel, A., & Hollanders, H. (2011). How Firms Innovate. En DIME Final Conference, Conferencias realizada en Maastricht, Holanda.

- Lee, Y.N., & Walsh, J.P. (2016). Inventing While you Work: Knowledge, non-R&D Learning and Innovation. *Research Policy*, 45(1), 345-359.
- Leiponen, A., & Helfat, C. E. (2010). Innovation Objectives, Knowledge Sources, and the Benefits of Breadth. *Strategic Management Journal*, 31(2), 224-236.
- Mairesse, J., & Mohnen, P. (2005). The Importance of R&D for Innovation: a Reassessment Using French Survey Data. En *Essays in Honor of Edwin Mansfield* (pp. 129-143). Estados Unidos: Springer.
- Min, W. Z., Ling, K. C., & Piew, T. H. (2015). The Effects of Technological Innovation, Organizational Innovation and Absorptive Capacity on Product Innovation: A Structural Equation Modeling Approach. *Asian Social Science*, 12(1), 199-222.
- Moilanen, M., Østbye, S., & Woll, K. (2014). Non-R&D SMEs: External Knowledge, Absorptive Capacity and Product Innovation. *Small Business Economics*, 43(2), 447-462.
- Mothe, C., & Uyen Nguyen Thi, T. (2010). The Link Between Non-Technological Innovations and Technological Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), 313-332.
- Nelson, R. (2000). National Innovation Systems. En Z. Acs (ed.), *Regional Innovation, Knowledge and Global Change* (pp. 11-26). Londres y Nueva York: Pinter Publishers.
- OECD. (2011). OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011. París: OECD Publishing. Doi: http://dx.doi.org/10.1787/sti_scoreboard-2011-en
- Parida, V., Westerberg, M., & Frishammar, J. (2012). Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance. *Journal of small business management*, 50(2), 283-309.
- Potters, L. (2009). Innovation Input and Output: Differences Among Sectors. Communities, (10), 38. Recuperado de <http://iri.jrc.es/>
- Pavitt, K. (1984). Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory. *Research policy*, 13(6), 343-373.
- Piening, E. P., & Salge, T. O. (2015). Understanding the Antecedents, Contingencies, and Performance Implications of Process Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 80-97.
- Rammer, C., Czarnitzki, D., & Spielkamp, A. (2009). Innovation Success of non-R&D-Performers: Substituting Technology by Management in SMEs. *Small Business Economics*, 33(1), 35-58.
- Raymond, L., & St-Pierre, J. (2010). R&D as a Determinant of Innovation in Manufacturing SMEs: An Attempt at Empirical Clarification. *Technovation*, 30(1), 48-56.

- Ren, S., Eisingerich, A. B., & Tsai, H. T. (2015). How do Marketing, Research and Development Capabilities, and Degree of Internationalization Synergistically Affect the Innovation Performance of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)? A Panel Data Study of Chinese SMEs. *International Business Review*, 24(4), 642-651.
- Santamaría, L., Nieto, M. J., & Barge-Gil, A. (2009). Beyond Formal R&D: Taking Advantage of Other Sources of Innovation in Low-and-Medium-Technology Industries. *Research Policy*, 38(3), 507-517.
- Schmidt, T., & Rammer, C. (2007). Non-Technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows?
- Sciascia, S., D'oria, L., Bruni, M., & Larrañeta, B. (2014). Entrepreneurial Orientation in low-and-Medium-Tech Industries: The Need for Absorptive Capacity to Increase Performance. *European Management Journal*, 32(5), 761-769.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do Organizations Spend Wisely on Employees? Effects of Training and Development Investments on Learning and Innovation in Organizations. *Journal of organizational behavior*, 35(3), 393-412.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, Innovation and Firm Performance in High-and-Low-Technology Regimes. *Journal of business venturing*, 21(5), 687-703.
- Ulku, H. (2007). R&D, Innovation, and Growth: Evidence from Four Manufacturing Sectors in OECD Countries. *Oxford Economic Papers*, 59(3), 513-535.
- Von Hippel E. (1988). *The Sources of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15.
- Von Tunzelmann, N., & Acha, V. (2005). Innovation in "Low-Tech" Industries. En the Oxford handbook of innovation. Nueva York: Oxford University Press.
- West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging External Sources of Innovation: a Review of Research on Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814-831.
- Zuniga, P., & Crespi, G. (2013). Innovation Strategies and Employment in Latin American Firms. *Structural Change and Economic Dynamics*, 24, 1-17.

Estructura gerencial internacional de las empresas en Colombia en el marco del modelo exportador y de liberación económica*

Jahir A. Gutiérrez O.**

Juan D. Vega Z.***

José R. Concha****

Santiago Osorio A.*****

Fecha de recibido: 27 de enero de 2018

Fecha de aprobado: 30 de octubre de 2018

Para citar: Gutiérrez Ossa, J.A, Vega Zuluaga, J.D., Concha, J.R., & Osorio, S. (2019). Estructura gerencial internacional de las empresas en Colombia en el marco del modelo exportador y de liberación económica. *Universidad & Empresa*, 21(37), 52.-75. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6466>

-
- * Este artículo es producto del proyecto de investigación Modelo Gerencial de la Empresa Exportadora Colombiana. Casos Antioquia, Atlántico, Cundinamarca y Valle del Cauca, ejecutado por el Grupo de Investigación en Gestión Empresarial de la Facultad de Administración de Empresas y Ciencias Económicas de la Universidad CES y del Grupo de Competitividad y Mercadeo en las Organizaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad ICESI (Cali), y aprobado por la Dirección de Gestión del Conocimiento de la Universidad CES. Código interno INV022012011. Fecha de inicio: febrero 12 de 2012. Fecha de Terminación: febrero 12 de 2013. Además, hace parte del contenido de la Maestría en Gestión Educativa a ofertarse en la Universidad CES, Medellín, Colombia.
- ** Coordinador y Líder del Grupo de Investigación en Gestión Empresarial de la Universidad CES, avalado por la Dirección de Gestión del Conocimiento. Economista industrial de la Universidad de Medellín, Colombia. Magíster en desarrollo con énfasis en lo regional y lo local de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín. Ph.D. en Administración Pública de la Atlantic International University, Honolulu, Estados Unidos. Dirección Profesional: calle 10A # 22-04, Bloque C, Oficina 1. Teléfono: 444 0555. Ext. 1411. Correo electrónico: alguierrez@ces.edu.co
- *** Docente investigador del Grupo de Investigación en Gestión Empresarial de la Universidad CES. Economista industrial de la Universidad de Medellín, Colombia. Especialista en Alta Gerencia con énfasis en Calidad, de la Universidad de Antioquia, Colombia. Especialista en Asesoría y consultoría de la Universidad de Antioquia. Especialista en Gerencia de proyectos, Universidad del Tolima. Magíster en Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales, Universidad EAFIT, Medellín. Ph.D. en Management, Syracuse University, USA. Dirección Profesional: Calle 10A # 22- 04, Bloque C, Oficina 4. Teléfono: 444 0555. Ext. 1437.
- **** Jefe del Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales de la Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Ingeniero químico, Universidad del Valle, Doctor en Marketing, Tulane University. Magister Management en Tulane University. Dirección profesional: Calle 18 # 122-135. Tel: 5552334.
- ***** Estudiante Administración de Empresas. 3a cohorte. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad CES; Medellín Colombia. Perteneciente al Semillero de Investigación en Proyectos y Empresas de Blockchain del Grupo de Investigación en Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad CES.

Resumen

El artículo está dirigido a analizar la estructura gerencial internacional de las empresas en Colombia en el marco del modelo exportador y de liberación económica. La búsqueda de oportunidades de negocios internacionales ha generado un cambio en la postura de la gerencia empresarial colombiana. La gerencia empresarial internacional constituye una aproximación importante al rango que debe cumplir cualquier empresario en toda forma productiva que se constituya al amparo de la realidad económica de los países. Son las expectativas comerciales y productivas a la par con la movilidad de los negocios las que exigen criterios más amplios y extensos por parte de quien ejerce la dirección o el marco de pensamiento de las empresas. La gerencia internacional pretende ilustrar y orientar las líneas de trabajo que debe tener el empresario a la hora de ubicarse en dicho frente multifocal.

Palabras clave: dirección estratégica, gerencia internacional, gerencia de empresas exportadoras, modelo exportador y de liberación económica, modelo internacional de gerencia.

International Management Structure of the Colombian Companies in Colombia within the Framework of the Export Model and Economic Liberation

Abstract

This article's goal is to analyze the international management structure of Colombian companies within the framework of the export and economic liberation model. The pursuit of international business opportunities changed Colombia's business management position. International business management constitutes an essential approximation that any entrepreneur must meet in any productive form established under the economic reality of a country. It is the commercial and productive expectations along with the mobility of the businesses that require broader and more extensive criteria on the part of those who exercise Management or the frame of thought of the companies. International management intends to illustrate and guide the lines of work that the entrepreneur must have when it comes to locating such multifocal opposite.

Keywords: Strategic direction, International management, Management of exporting companies, Exporting model and economic freedom, International model management.

Estrutura gerencial internacional das empresas na Colômbia no marco do modelo exportador e de liberação econômica

Resumo

O artigo está dirigido a analisar a estrutura gerencial internacional das empresas na Colômbia no marco do modelo exportador e de liberação econômica. A busca de oportunidades de negócio internacionais, se tem convertido na mudança de postura da gerência empresarial colombiana. A gerência empresarial internacional constitui uma aproximação importante ao rango que deve cumprir qualquer empresário em toda forma produtiva que se constitua ao amparo da realidade econômica dos países. São as expectativas comerciais e produtivas ao igual que a mobilidade dos negócios, quem exigem critérios mais amplos e extensos por parte de quem exerce a direção ou marco de pensamento das empresas. A gerência internacional, pretende ilustrar e orientas as linhas de trabalho que deve ter o empresário ao momento de se localizar em dito frente multifocal.

Palavras-chave: direção estratégica, Gerência internacional, Gerência de empresas exportadoras, Modelo Exportador e de Liberação Econômica, Modelo internacional de gerência.

Introducción

La internacionalización ha servido para que las empresas muestren su capacidad para enfrentar amenazas y aprovechar las oportunidades; además ha permitido que las compañías amplíen sus mercados y entienda que no solo sus procesos y productos, sino sus estructuras jerárquicas están expuestas hacia una plena transformación. Dicha transformación es causalmente vertical, compuesta por un alto grado de conocimiento y reconocimiento internacional, que altera el sentido direccional de la gerencia por uno más digestivo en cuanto al preservar la empresa como cuerpo biológico y orgánico, cuya naturaleza es tazada en su crecimiento y generación de beneficios.

Los empresarios colombianos consideran que los cambios dirigidos por la economía global, e instados lentamente bajo la discrecionalidad del Estado, más que un llamado de atención o desprotección, plantean una revisión extensa sobre lo que significa estar al frente de una compañía para el mundo. En la práctica, los empresarios colombianos han avanzado lentamente hacia la adopción de criterios y estrategias gerencias internacionales a la medida de los mercados, pero no por una estrategia clara frente a ello. Por ello, la gerencia está adquiriendo un matiz global, motivada más que por los mecanismos que le ofrecen, por las razones que la impulsan para pasar del sentido corporativo al modo de lenguaje y operatividad vivencial en todas sus áreas.

A pesar del avance de los propósitos acometidos en busca de la internacionalización de las empresas colombianas, en las que además de obtener resultados e impactos trascendentales, son pocos los ejercicios que evidencian cambios en el estilo gerencial antes de la apertura y posterior a ella. El gerente colombiano es reconocido en el área natural de la empresa latinoamericana, pero aún le cuesta tener ascendencia en los círculos gerenciales internacionales, a pesar de que en gran medida su formación ha estado cubierta por el modelo americano o francés por lo menos a la versión básica de lo que constituyen las escuelas de administración. No obstante, se trata de evidenciar la construcción de una escuela latinoamericana de administración y/o gerencia.

Precisamente, la internacionalización se manifiesta como una aspiración a la cual puede acceder cualquier empresa que atienda su quehacer como una forma de encarar los cambios y fracasos, es decir, como oportunidad y aprendizaje, mostrando con ello que la

gerencia no es una forma de diseccionar las grandes decisiones por cada área de la compañía, sino es mostrar el grado de contundencia que se requiere para que dicho órgano separado funcione totalmente bajo la forma del diseño que fue creado, a expensas de ser cambiado o transformado si presenta algún tipo de problema o dificultad que ponga en peligro la salud de la empresa.

Los elementos que componen la investigación a saber del tema central obedecen a los siguientes aspectos: En primer lugar se realizará una revisión gerencial próxima al concepto de la gerencia internacional; en una segunda parte se expondrán las condiciones de innovación con que debe contarse para ilustrar los lineamientos de la gerencia internacional; posteriormente, se hablará sobre la entrega analítica y epistemológica de los criterios sobre los cuales debe apoyarse la gerencia internacional, para seguir facultando dicha realidad, y finalmente se dará el marco de análisis sistémico en donde, a partir de diferentes casos, podrán evidenciarse los componentes de la gerencia internacional.

1. Estructura y fundamentos de la gerencia empresarial internacional

La evolución de la gerencia empresarial internacional ha pasado de la entrega de impactos o resultados a visualizar conforme a información y tecnología lo que podría suceder en la empresa en el largo plazo y las decisiones que al respecto deben tomarse. Esta perspectiva, entrecruza el interés de regresar a la premisa del gerente estratégico internacional, para el que los resultados no necesariamente dan cuenta de lo que sucede en los mercados. La gerencia empresarial se encuentra orientada por las disposiciones que surgen de la composición de las organizaciones y, la manera como estas perciben las condiciones del mercado y las economías a favor de las empresas.

Es la empresa privada la que debe aportar la información necesaria sobre los mercados que permita, si bien [de manera] incompleta, identificar las oportunidades comerciales y las restricciones –incluidas las relacionadas con las políticas públicas– a la transformación productiva. Sin embargo, las empresas también padecen de miopía para tomar decisiones y medidas que puedan conducir a un mejor desempeño.

Ello obedece a las externalidades y “fallas de mercado” antes mencionadas, que son especialmente importantes en un mundo globalizado de cambios acelerados: las ventajas de ser el primero, la coordinación óptima del mundo empresarial, la apropiación de los beneficios de la innovación y el desarrollo tecnológico, entre otras (Devlin & Moguillansky, 2009, pp. 104-105).

El acompañamiento que han hecho los estados a la gerencia empresarial ha sido relevante; cada paso dado por las instituciones económicas y políticas de los países ha tenido un efecto directo en el quehacer empresarial. De allí que las empresas hayan tomado para sí las disposiciones hechas en las líneas estatales para incorporarlas a su propio ejercicio. De manera simultánea, cada cometida elaborada en la estructura estatal tendría como recibo a la empresa para acomodarla en su composición organizacional; a partir de esto se entiende que la gerencia es un lineamiento crucial.

El potencial creativo de una empresa y, por tanto, su ventaja competitiva, depende de su posibilidad de mantenerse centrada y proactiva ante la incertidumbre, manteniendo su atención en factores como la tecnología, la calidad, el talento humano y las finanzas que, aunadas a su capacidad de manejar habilidades gerenciales, marcan las condiciones que desarrollan sus competencias distintivas, para asumir con renovado carisma el éxito organizacional (Ferrer & Clemenza, 2006, p. 96).

Las diferentes derivaciones a las que ha sido llevada la gerencia son prueba fidedigna de los elementos con los cuales se han querido explicar las amplias y variadas ramificaciones a las que está sujeta la gerencia, siendo la liana internacional, el lineamiento bajo el cual se deben ir acogiendo, adaptando y poniendo en marchas las empresas; de cierta manera no es fácil descifrar dicha composición por cuanto existen otros elementos, además de los hechos mediáticos, que recrean las bases para sustentar los criterios que explican el comportamiento de la gerencial internacional.

Algunos podrían argumentar que no hay por qué preocuparse de la resiliencia de una empresa, siempre que exista la libre competencia, un mercado que funcione bien para la propiedad corporativa, un régimen de políticas públicas que no proteja a las empresas de su propia estupidez, y un grupo de empresas emprendedoras dispuesto a aprovechar la pereza de las empresas ya establecidas. Según esta visión,

la competencia sirve para incentivar la revitalización continua. Una empresa que no logra adaptarse a los cambios en su entorno perderá pronto su relevancia, sus clientes y el apoyo de todas las partes interesadas. Sea que una empresa lentamente se queda sin negocio o sea adquirida, su capital humano y financiero es reasignado para que eleve el retorno marginal sobre sus activos (Hamel & Välikangas, 2003, p. 6).

La actualidad de la gerencia colombiana empresarial ha pasado por el proceso de formación académica e intelectual en la que al paso de esta ha sido cubierto lo conceptual y aplicativo. En evidencia, han sido claramente diferenciados los preceptos que acompañan a las empresas y grupos económicos del país, privadas como públicas e igualmente las de índole social. No obstante, la formación y las evidencias deben ser corroboradas con la apertura con nuevos gerentes y mecanismos gerenciales aplicados a escala internacional, en las que el principal escenario de conciliación es la consecución de negocios por la vía de alianzas, conformación de conglomerados económicos o holdings a través de los cuales puedan lograr reconocimiento.

Hemos visto cómo las condiciones cambian y las empresas lo deben hacer también; la misma manera de competir debe modificarse y en consecuencia la forma como se gerencia y se gestiona debe dar un viraje sustancial que permita al administrador afrontar estas nuevas situaciones (Rincón, 2004, p. 21).

Es la oportunidad de extender la posibilidad de las ramificaciones, el aprendizaje y conocimiento que con respecto a la gerencia convalida los criterios aislados y separados con los cuales se pretende componer la idea de que la gerencia es compleja, pero con simultaneidad de tareas que no necesariamente son conexas. La realidad es que la gerencia está supeditada a responder a diferentes aspectos que aún no colman la composición de los manuales o estudios vinculados a ella, y que están más disponibles a los ojos de quien está al frente de los designios de la empresa, por lo cual desde una visión general no se a estimar totalmente.

En el complejo entorno global en el que actualmente se desenvuelven las empresas, la gestión empresarial internacional posibilita comportamientos y actuaciones que, prácticamente, especifican a cada organización, haciendo más compleja su caracterización y generando un altísimo grado de heterogeneidad entre las empresas

internacionales. Desde esta perspectiva, hemos tratado de resolver ciertos problemas de ambigüedad que se generan en la delimitación conceptual de la internacionalización de la empresa como estrategia y de la empresa multinacional como entidad organizativa. Este problema de indefinición se explica, fundamentalmente, por el alto grado de heterogeneidad intrínseco a dichos conceptos (Villareal, 2005, p. 69).

Por su parte, la administración ha servido para que la gerencia sea conjeturada en momentos precisos para la empresa, como por ejemplo, en la toma de decisiones estratégicas, la definición de políticas corporativas o las tareas a seguir. En este tramo de las explicaciones ha prevalecido cierto desgaste a la hora de interpretar concretamente las bases en que se apoya la gerencia, y ha sido el interés por confinarla a tareas específicas y rutinarias el que ha provocado que en muchos casos termine por extraviar el propósito de elevar la gerencia a los niveles deseados para la trayectoria de la empresa y del gerente al frente de ella.

Las condiciones de crisis en que se encuentran actualmente las empresas las ha llevado a intensificar la búsqueda de nuevas alternativas que les permita crecer y consolidarse. Para aquellas empresas que deciden crecer a través de la conquista de nuevos mercados en el extranjero, la globalización se constituye en un medio que les proporciona el espacio, les fija las condiciones y las compromete a trascender a un plano donde las transformaciones y los cambios se hacen inminentes (Puerto, 2010, p. 192).

Si bien es necesario establecer las tareas a las que se debe el gerente, la simplificación que estas puedan traer rompe con el hilo explicativo en el que se trata de ubicar e impulsar su cargo. El sometimiento a funciones operativas, que podrían recaer en otros empleados o funcionarios, dilata la posibilidad de profundizar el discurso y formato de explicación que rodea a la gerencia, para lo cual los cánones o estereotipos a los que termina siendo sometida no pueden dilapidar la trayectoria compleja y sistémica que la rodea.

Sistemáticamente en una empresa surgen infinidad de situaciones, algunas de ellas pueden resolverse casi automáticamente pues se trata de situaciones rutinarias que han debido enfrentarse una y otra vez, en cambio ocurren otras donde es necesario identificar o crear una vía de solución (Pérez, 2004, p. 54).

El gerente busca, además de factores productivos, nuevos mercados y oportunidades de negocios, que se trasladan a la senda de análisis y a las perspectivas tejidas en los intereses de la empresa. Definir el gerente internacional parte de la concepción de las actividades a las que debe responder este ante la junta directiva y los accionistas, más que a un acartonado proceso de forma mediática. El margen internacional puede lograrse por efecto económico, jurídico o a través de tratados internacionales tras los que las empresas emblemáticas son las primeras en ser mostradas a la par con el gerente hacedor de ellas.

Todas las problemáticas reseñadas tienen injerencia directa sobre la formulación de la estrategia de internacionalización de las empresas, porque la capacidad de toma de decisiones guarda relación con las prerrogativas concedidas por la propiedad de la empresa y con las expectativas generadas por el proyecto de internacionalización del mismo (Sierra, 2003, p. 122).

El valor consolidado en las empresas permite orientar el interés hacia ellas, escenario que muestra la realidad a la cual está abocada la gerencia de la empresa. En un momento en el que las evaluaciones y valoraciones económicas se convierten en un mecanismo fructífero para estandarizar en una línea de trabajo la tendencia de favorecer los factores y variables circunstanciales con la realidad de la empresa, de cara al proceso de internacionalización que involucra a toda la estructura y no sólo al gerente internacional.

En los procesos gerenciales se asume que es imposible controlar el ambiente, y ni siquiera tomarlo como poco cambiante es una buena idea, ya que se está frente a la variable generadora de incertidumbre que provocará la mayor cantidad de estados posibles en la estructura del sistema a fin de sostenerla en equilibrio con su entorno (Bustamante & Opazo, 2004, p. 16).

Es importante que pueda rescatarse la idea de que la formación es sólo un paso para el liderazgo gerencial y en ausencia de estos elementos, se recurre a las capacidades innatas de quienes integran o lideran los procesos gerenciales en las empresas, reivindicando la idea que la formación o preparación no basta, y que el gerente en cualquier connotación presenta patrones comunes que lo hacen referenciar en distintos frentes. El Gerente ha pasado a tomar preeminencia en las empresas, grupos económicos y conglomerados económicos internacionales a la par que las empresas más emblemáticas, dejando a un lado

el concepto de escuelas de administración o pensamiento gerencial a la personificación de quienes están al frente de ellas.

Estas medidas encuentran sus límites en el entorno en el cual actúan. La empresa se desarrolla en una economía y un marco legal. Este entorno, permite, prohíbe, incentiva o desincentiva cursos de acción de modo que la gerencia no es libre de adoptar cualquier estrategia de reflotamiento (Pinkas, 2006, p. 65).

La internacionalización de las empresas, no es solo reducto del paso de la frontera local hacia la foránea. Es claro que la vigencia de una empresa extranjera debe ser tal, para que eventualmente puedan establecerse elementos de arraigo en el país de llegada, para comenzar a extender la idea de la gerencia internacional. Lo importante no es en dónde están los negocios, sino qué representa cada uno en los países en donde se encuentran, teniendo en cuenta, además, el respaldo que estos generan en términos del fortalecimiento de la gerencia multidestino con respecto a lo que representa en cada país de manera convergente y diferencial.

Las empresas son el reflejo de sus gerentes. El estilo gerencial y las decisiones gerenciales son la causa directa de los resultados y el posicionamiento de las organizaciones. Es por esta razón que se ve con frecuencia cómo empresas en crisis se recuperan de manera sorprendente cuando se cambia al gerente general (Jiménez, 2007, p. 124).

La talla de la gerencia internacional, se logra en la medida en que se supera la agrupación o multiplicación de marcas, cuadros organizacionales, estructuras corporativas o redefinición de conglomerados o grupos empresariales, por unos estándares que permiten plantearlos bajo el carácter de la gerencia internacional. Es una consulta que representa la posibilidad de ubicar el estado de referencias a las cuales acude la empresa para referirse a sí misma como internacional. En un proceso de ensamblaje que requiere de lineamientos que revisten el contexto, sobre el cual, la adquisición o compra de empresas es solo un baluarte a la hora de refrendar el proceso.

Las empresas ante la agresiva competitividad y los altos costos no pueden gerenciar aisladamente, por lo tanto establecen relaciones interempresariales. En consecuencia, se agrupan y reagrupan de diferentes maneras para fortalecerse y compartir

responsabilidades, logrando así enfrentar los cambios del entorno, reducir costos de operaciones e inversiones, aplanar sus estructuras y posicionarse en el mercado (Bonomie & Añez, 2009, p. 601).

La entrada de empresas a grupos económicos u organizaciones empresariales no avanza más allá de mostrar nuevos negocios o la traslación de capital hacia otras fuentes de recursos. El tono de la estrategia o del fundamento por el cual se toman decisiones similares, hacen parte de la reserva poco visible que refrenda las acciones ocultas de la gerencia. El escenario de probabilidades de reconocer las bases en que se recrea la estrategia, es solo un asunto de información que la organización expresa para advertir a los medios de su interés, pero en ningún caso, reiteran la inquietud gerencial.

El papel del gerente debería contemplar en primer lugar, la capacidad de búsqueda del equilibrio indispensable entre la organización y su entorno, lo cual viene a ser una de las responsabilidades fundamentales. En segundo lugar, el gerente debe conducir su gestión hacia la optimización de los recursos que se colocan bajo su responsabilidad tanto en el ámbito tecnológico y de producción, como en el administrativo y humano-social. En tercer lugar, el gerente debería encauzar en la misma dirección, todos los esfuerzos e iniciativas orientados al desarrollo integral de la organización (Quero, 2008, p. 47).

El asunto es saber cómo ilustrar un campo que obedece más a la discrecionalidad de quien lidera con la venia de la junta directiva y de los accionistas, y de estas últimas, sobre la manera como tratan de evidenciar en un contexto amable o adverso la posición que asume la empresa a la hora de orientar la gerencia internacional. Los contados episodios bajo las movidas empresariales muestran el andamiaje macro cefálico sobre el que está pensada la organización, pero sí se pudiera discernir a partir de la estructura, el componente gerencial sería además de un gran acierto, un éxito argumentativo.

Como las empresas multinacionales saben que el desarrollo de las habilidades gerenciales es un factor determinante del fracaso o el éxito de la organización, tienen infraestructura de aprendizaje y desarrollan planes de carrera. En cambio, la empresa familiar local apenas empieza a prestarle la atención debida al liderazgo; sin embargo, se va forjando y modelando completamente solo como un acto casuístico, sin ningún seguimiento a su evolución (Aubert, 2009, p. 62).

La perspectiva que trae el identificar la gerencia con los pasos que da la organización, muestra la naturaleza lógica de que debe ser éste quien reúna todos los argumentos para no sólo estar al frente de la compañía, sino para entender de manera profunda los productos a los que la empresa ha dedicado conocimiento e inversión. Aún, no hemos hecho un cuestionamiento amplio sobre lo que implica ver a un Buffet o a un, Gates cuando asoman en los escenarios para hablar de las nuevas apuestas que sobre innovación están generando sus compañías y qué tan relevante es lo creado para mejorar las condiciones de la sociedad o de quien adquiere algún producto de su organización.

Conocer el estilo de liderazgo gerencial y el de las personas que integran su equipo es una ventaja competitiva que ayudará a triunfar en los negocios ya que cada vez es más evidente que no se logran mejores resultados en las empresas que dominan sólo los aspectos técnicos, sino quienes saben interactuar con las personas e inspirarles entusiasmo por los objetivos comunes. El éxito de cualquier propuesta solo será posible si los dirigentes tienen la disposición y voluntad para ello, de igual forma deben comprometer recursos y facilitar el acceso de la Universidad, los gremios y el sector público y privado (Lanzas et., al, 2008, p. 125).

Así mismo, una dimensión que enaltece el orden y la comprensión de la gerencia, y que la pasa del escenario de los resultados al epicentro del conocimiento y la innovación, es aquella en la que el gerente ya no se reserva el conocimiento que tiene de la empresa, sino que lo recrea y lo estipula como directriz sobre la cual debe llevarse el sentido empresarial, escenario sobre el que la innovación deja el lugar de asiento y sustrato, al tomar el primer rubro de balance para definir la proyección empresarial. El sistema de valores está constituido por la formulación de la misión, la visión y la filosofía de la organización, y es acordado por la alta gerencia (Labarca, 2008, p. 64). La estructura empresarial ha compulsado diversos manifiestos para establecer el quehacer de la gerencia a escala organizacional. Para saber al respecto, es necesario ubicar las condiciones en que se desenvuelve la gerencia en general.

2. Evaluación de la estrategia como parámetro de la gerencia empresarial internacional

Para comprender el mundo empresarial es necesario registrar las características que le otorgó la revolución industrial, pues ésta de cierta manera se acompañó de prácticas empresariales similares a las hoy usadas en las compañías para obtener los beneficios esperados, tanto así que podría señalarse que las sonadas crisis empresariales o financieras eran el pan de cada día en el naciente mundo empresarial de los países y a nivel mundial, de suerte que por cuenta de la visión libre cambista de la economía se asumía que quién generaba el mal, también contaba con los elementos para conjurar la cura, dentro de la propuesta de la visión clásica de la economía, en donde el mercado se ajustaba por sí solo.

Tabla 1. Transformación conceptual de las empresas

Tipo de estructura	Concepto
Empresa	Unidad económica, productiva o jurídica. Es diferente al concepto de negocio. ¿Que distingue a una empresa de un negocio? Las ganancias, un segmento de actividad que constituye propiamente la actividad específica de la empresa y que difiere de un flujo de recursos que esta por fuera de la actividad económica de la empresa como tal. La actividad no define los negocios de las empresas, la actividad es el objeto y, en ocasiones, la razón de la empresa, pero esta puede cambiar.
Compañía	Sociedad que representa a una empresa de carácter anónimo, con particularidad de presencia de socios, asociados y accionistas. Distinto al resto de sociedades. Prima la idea de que en relaciones internacionales solo se privilegia al campo de las multinacionales y transnacionales provenientes de oligopolios y monopolios internos en los países de origen. En esta categoría el objeto es diferente a la razón.
Firma	Grupo de empresas que representan un nombre de una actividad o sector. En esta las empresas no se representan a sí mismas como grupo, sino que el grupo las respalda. Las firmas no existen jurídicamente.
Corporación o incorporaciones	Una forma de fusión que consiste en que las firmas deciden convertirse en una sola empresa, pero cuya dimensión jurídica aún está por explicar.

Fuente: elaboración propia.

La interacción de las empresas fortalecidas por las fusiones y adquisiciones de compañías, ha permitido conocer el mundo de los grupos económicos. Basados en estrategias que sobrepasan la competencia en los mercados a los cuales se adscriben, se encuentran toda una serie de formas en las cuales las empresas acometen acciones del mercado que se constituyen

en escenarios estratégicos. Todavía se mantiene la idea de que las estrategias surgen y nacen del mercado, pero existen otras que abarcan la capacidad de gestión interinstitucional, entre ellas para comprar hasta su más acérrima competencia u otrora aliada.

Una empresa puede desarrollar sus iniciativas estratégicas por sí misma. Sin comprar ni fusionarse, ni estableciendo alianzas estratégicas. Esta opción de desarrollo interno tiene ventajas y desventajas. Entre las ventajas destaca la compatibilidad con la cultura y entre las desventajas que requiere mucho tiempo, puesto que normalmente gran parte de las capacidades y recursos se desarrollan dentro de la compañía. Cuando una empresa grande apuesta por perseguir oportunidades de desarrollo interno, el desafío que enfrenta es generar ideas y proyectos. La principal dificultad es lograr que una empresa grande se comporte como una pequeña (Parada & Planellas, 2007, p. 10).

Puede afirmarse que al tesón con que han evolucionado las prácticas empresariales, se le suma el mejoramiento del el esquema de formación de los ejecutivos y dirigentes que han asumido la gerencia o administración de ellas. Igualmente, ha sido provechoso el hecho de que en las empresas se comprenda la importancia de sus acciones para la dirección que deben tomar otros sectores transversalmente relacionados con ellos; de allí que hayan surgido no solo escuelas empresariales y de negocios, sino que sean las mismas quienes promuevan la formación a todo nivel de su planta directiva e institucional.

Se afirma que la capacidad directiva del gerente del nuevo milenio lo hace un ser integral y transformador: debe inspirar, enamorar a la gente, hacer equipo en lo referente a la visión compartida para hacer la metáfora y que nuestro cerebro entienda más fácilmente (Crissien, 2005, p. 80).

Las empresas han permitido la construcción conceptual y de aplicación que de ellas han sido servidas en las instituciones de educación como una especie de complicidad abierta en la cual es claro que deben prepararse para encarar los desafíos empresariales. No obstante, esta parte de la investigación aunque reconoce el papel que han cumplido las instituciones de educación superior al respecto, pretende hacer visible cómo los empresarios también se han convertido en parámetros de análisis en cuanto a la estrategia, sobre todo cuando sus actuaciones o decisiones dan línea para sí, sus competidores e incluso para aquellos que inician el arduo sendero de crear empresa.

Las demandas de un entorno complejo y competitivo al que se enfrenta la gerencia imponen nuevos mapas para la acción. El recambio gerencial establece un mapa para la acción orientado a develar las enfermedades del gerente tradicional, disolverlas y desarrollar un protagonismo gerencial y un liderazgo sintergial, un geo liderazgo para operar en escenarios globalizados (Santos, 2007, p. 26).

El talante de los empresarios era reconocido cuando terminaba su vida corporativa, entregando lo mejor de sí a la compañía que tenían a su cargo; luego a buen recaudo pasaban a retiro, dejando enseñanzas y tal vez en algún pasaje el escrito de los momentos dirigenciales vividos en ellas o con una gran llamada de alguna universidad interesada en sus servicios. Ahora, es desde el comienzo de su actuación en las empresas que generan enseñanzas, las cuales se traspasan con cada cambio de dirección. De esta manera, su labor ya no solo es reconocida exclusivamente al terminar su ciclo laboral, sino que es identificada desde el principio al fin de sus actividades en las empresas, circunstancia que ha valido de manera congruente para señalar dichas actuaciones como estratégicas, más aún cuando de ellas se han obtenido excelentes resultados.

La estrategia empresarial de constituir redes es de especial importancia; refleja la capacidad de las empresas para relacionarse, innovar, mantener vínculos de mercado, transmitir información, compartir conocimientos, entre otras. En sí, las empresas las construyen y las asumen como estrategia porque: consideran que el valor de participar es más alto que el costo y porque aumentan su capacidad de desempeño e impacto en el entorno (Bonomie & Meleán, 2007, p. 12).

Las empresas latinoamericanas han venido jugando un papel más importante, fortaleciendo sus socios y los consumidores. Estas empresas han mejorado sus prácticas administrativas y tienen una amplia visión regional; para ellas los países latinoamericanos siguen siendo su territorio más importante y su meta continúa siendo ser los jugadores dominantes en la región. Estas empresas han identificado que pueden competir exitosamente contra empresas globales y multinacionales, y que ya no requieren del intervencionismo ni del proteccionismo estatal de otras épocas.

Entonces, en la estrategia competitiva de la empresa implica cómo los gerentes más que prever futuro deben crearlo, bien sea a través de la innovación o de la puesta en

marcha de proyectos que asuman el largo plazo y tengan en cuenta la cooperación en diferentes competencias. Igualmente, la empresa está en la obligación de considerar el desarrollo de capacidades medulares, comprendiendo que las empresas y los sectores empresariales son competitivos, cuando poseen capacidades y competencias que les permitan estar en procesos constantes de innovación para enfrentar los mercados. Ahora bien, mientras más grande sea el mercado, más especializadas deben ser las empresas (Ferrer & Clemenza, 2006, pp. 87-88).

En algunos sectores la integración regional es muy intensa, como en la industria alimenticia, en donde las estrategias son muy sofisticadas, han alcanzado niveles muy altos de integración y se han aventurado a buscar más mercados. Aún persisten sectores donde prevalece la protección estatal y el desarrollo alcanzado aún es incipiente, como ocurre en monopolios aún poderosos dentro de los diferentes países, con mucho poder de *lobby*, que han logrado mantener estructuras arcaicas de proteccionismo las cuales benefician a unos pocos y evitan el desarrollo del consumidor. “El paradigma de la gerencia tradicional comienza a desvanecerse y con ello el sistema de ideas que lo soportan. Hoy la gerencia debe estar enmarcada dentro de las nuevas realidades y tendencias infocomunicacionales” (Montilla & Melero, 2008, p. 12). El éxito en las estrategias regionales ha beneficiado a los mercados locales. Se ha visto un avance importante de empresas mexicanas, brasileras y chilenas, entrando a los mercados andinos y centroamericanos, buscando tener una posición dominante en sectores que anteriormente eran reservados a empresas de origen norteamericano; este movimiento será cada vez mayor por el afán de las organizaciones de desarrollar estrategias corporativas en los países de la región, aprovechando sus ventajas competitivas y fortaleciéndose con mercados internos, que aunque pequeños en un contexto mundial, han venido aumentando su poder adquisitivo y la toma de decisiones.

En los negocios internacionales, las empresas deben diseñar su estrategia en entornos muy heterogéneos que las obligan a considerar distintas presiones. Entre ellas, cabe destacar, por un lado, la relativa a la eficiencia global y por otro, la relativa a la sensibilidad local. Cada empresa deberá adoptar la estrategia internacional oportuna (internacional, global, multinacional y transnacional) en función de los parámetros que considere apropiados (Lertxundi, 2007, pp. 35-36).

Es aún prematuro determinar quiénes serán los ganadores y los perdedores en esta lucha, pero muchos líderes corporativos están seguros de que si no actúan ahora, mañana será muy tarde. Es por ello que los ejecutivos están haciéndose preguntas claves como, ¿cuál será el impacto de aumentar la presencia regional de mi firma?, ¿necesito una estrategia regional o puedo operar el proceso de internacionalización a partir de subsidiarias nacionales descentralizadas?, ¿cómo debe operar mi empresa en los países latinoamericanos?, ¿debo aprovechar los diferentes tratados de libre comercio que políticamente está promoviendo mi país?, ¿cómo debe ser la participación de mi empresa en los grandes mercados de China y de India?, preguntas pertinentes que se hacen desde la gerencia con extensión internacional.

3. Gerencial internacional de las empresas en Colombia en el marco del modelo exportador y de liberación económica

La gerencia empresarial colombiana ha establecido los elementos para pasar de la réplica al proteccionismo, y de las salvaguardas paraestatales a la búsqueda de nuevos mercados y la localización empresarial en otras latitudes distintas. Este paso representa un ejemplo importante a la hora de evidenciar el alcance de la gerencia nacional en materia de características y condiciones para contemplar dentro de sus perspectivas de negocios establecer empresas, productos o servicios de cara a la competencia y rivalidad empresarial que ha superado ampliamente, el silogismo de exportar o morir.

Finalmente, la planificación de las estrategias, tanto de cobertura de los mercados meta como la mezcla de mercadeo, deben plantearse con un horizonte de largo plazo, lo que demanda diseñar indicadores de gestión que permitan evaluar y controlar la efectividad de las mismas, así como la definición de una estrategia de posicionamiento que garantice su permanencia en el mercado (Morales, 2006, pp. 20-21).

El crecimiento de las relaciones internacionales comerciales, económicas y financieras ha despertado el interés de los empresarios por conocer y profundizar más sus apuestas en el frente exterior. Hacia ello, se ha sumado la entrada de diversas empresas de variadas

nacionalidades que han redirigido el papel que debe cumplir el gerente empresarial, para el cual la competencia está a la puerta, y para poder estimarla, debe evaluar los patrones que han hecho posible contemplar a estas, la posibilidad de estar aquí, y de paso a su interior, así como analizar las perspectivas que de manera recíproca tienen.

Desde esta perspectiva, se orientan las nuevas visiones teóricas, en las cuales se vienen planteando como eje de la gerencia empresarial el contexto donde se desenvuelven. Por lo tanto, las estrategias comienzan a definirse como flexibilizadoras, ya que las empresas tienen que adaptarse y acompasarse a las directrices del mercado (Bonomie y Añez, 2009, p. 595).

El Estado ha venido acompañando el proceso de liberación empresarial con la estructuración jurídica del marco de internacionalización de las empresas, desde el cual se consideran los detalles y pormenores que deben revestir el proceso de entrada y salida de recursos de empresas extranjeras y nacionales que han optado por acoger la internacionalización como preámbulo a nuevas oportunidades de negocios o como resultado de las estrategias que han elaborado por varios años, y que como fruto han permitido la apreciación de otros mercados o la incubación de empresas en distintos países.

El éxito de estos países obedeció a una combinación de factores tanto internos como externos, vinculados en su mayoría a la situación particular de cada uno de ellos. No obstante, hubo un factor común: la actitud proactiva del gobierno, que fomentó el desarrollo mediante la implementación eficaz de una estrategia nacional de transformación productiva a mediano y largo plazos, orientada a la inserción internacional. Dicha estrategia se organizó en el marco de una alianza público-privada (Devlin & Moguillansky, 2009, p. 116).

Los grupos empresariales del país comienzan a evidenciar su interés por contar con un marco de apertura más colegiado entre las distintas instituciones dedicadas a fomentar las bases para los acuerdos internacionales de comercio y la liberación empresarial. En principio, la discusión se centró en que el Estado colombiano había emprendido dicha tarea sin contar con la presencia de los gremios y los representantes de las distintas asociaciones económicas del país; esto fue corregido y las empresas pasaron a estar presentes en el proceso y a liderar algunos de los acuerdos económicos previstos.

Lo que marcará la diferencia entre un gerente tradicional y el gerente que requiera la sociedad del siglo XXI será indiscutiblemente su forma de aproximarse a la información y el conocimiento: para los primeros seguirán siendo herramientas para producir beneficios económicos, para los segundos algo superior, más asociado a la comunicación y al entendimiento humano y social (Montilla & Melero, 2008, p. 12).

Esta clase de gerencia que vincula al empresario con el producto y el público aún no ha sido abordada en el país, ni en muchos otros, porque aún es desconocida la simbiosis que puede tener para un país emergente como el nuestro, el conocer de primera mano y de una manera desplegada lo que significa para el gerente de la compañía abordar estos temas, y como estos al unísono moldean la visión que tienen de la innovación puesta a la mano con cada producto dado al público o puesto en el mercado. En adelante, el consumidor global estará muy atento de la relación gerente, innovación y productos de la compañía.

La tendencia, es hacia la definición y fortalecimiento de estructuras organizativas innovadoras que superen los modelos clásicos del pensamiento administrativo. Promover la edificación de modelos gerenciales acordes con nuestras realidades, se convierte en una necesidad ineludible para la gerencia, quien debe asumir los retos y desafíos impuestos por el competitivo entorno que las rodea (Nava, 2008, p. 310).

Los iconos de la gerencia plantean la permanente revisión del quehacer gerencial. Multiplicidad de reconversiones vinculadas a diversas sujeciones ubican al gerente en el escaño de sujeto multicriterio, cuyo objetivo es estimar diversos escenarios entre los cuales debe contar con el vínculo internacional. La serie de derivaciones semánticas y temáticas revisten en buena medida la funcionalidad gerencial. Acertada o no la proliferación de áreas y disciplinas que debe apreciar el empresario, la gerencia internacional combina todo.

Como se puede observar, los motivos que llevan a la empresa familiar a internacionalizarse son de dos tipos: motivos o razones relacionados con la familia propietaria de la misma (crear oportunidades de trabajo a miembros de la familia, existencia de miembros de la familia que viven en otro país, presencia de la segunda generación de la empresa, [...]), y motivos y razones puramente empresariales (necesidad de expandirse más allá de sus mercados domésticos, deseo de diversificar los mercados en los que actúa la empresa para disminuir el riesgo, asegurar su supervivencia y crecimiento [...]) (Moreno, 2012, p. 20).

El análisis empresarial de Schumpeter y de la teoría de la firma de Coase contribuyen a analizar la exposición gerencial internacional. La gerencia es una faceta que se multiplica conforme a la estructura empresarial a la cual está abocada. No obstante, es necesario provocar un estudio profundo sobre el quehacer gerencial en dicho sustrato, que termine por ampliar los criterios y los fundamentos, y no solo imbricando un contexto más de la gerencia, ya que esta es compleja y sistémica, por lo tanto, sus elementos explicativos se comportan de la misma manera.

La clave del éxito futuro serán los servicios de valor agregado, donde será muy importante el conocimiento, la preparación del talento humano, y las acreditaciones de calidad. Se augura un crecimiento muy importante, pues las empresas colombianas están logrando un reconocimiento en el exterior. Otros factores determinantes serán las reglas de juego, que deberán ser claras y coherentes con las estrategias de país; la inversión en educación, ciencia y tecnología, así como la infraestructura en telecomunicaciones, que se constituyen en otros puntales para el éxito (Arias, 2010, p. 16e).

Los países que conforman las nuevas economías emergentes están participando, cada vez más, en el desarrollo de la economía mundial; la liberalización de sus mercados y las serias políticas de privatización, en muchos de estos nuevos jugadores, están atrayendo inversionistas de todo el mundo (UNCTAD, 1977). Este fenómeno que ha ocurrido en muchos de los países emergentes del mundo, es más evidente en el contexto latinoamericano. En dicha área geográfica, se destaca la generación de un campo gerencial embarcado en la exteriorización de empresas latinoamericanas, que han terminado por adquirir empresas en otros países o asentarse con sus propios negocios en otras latitudes.

Hoy en día son muchas las empresas que tienen una proyección internacional y son cada vez más las empresas que se ven obligadas a afrontar un proceso de internacionalización. La decisión central para la empresa destaca la relativa a la definición de la estrategia internacional que seguir (Lertxundi, 2007, p. 30).

En realidad, esta región ha realizado grandes esfuerzos por incrementar su inserción al panorama internacional; las barreras al comercio han caído dramáticamente, se han modernizados sus comunicaciones, y los gustos y preferencias de los consumidores y la disminución en los costos de logística y transporte han permitido a las firmas

latinoamericanas abastecer, desde sus mercados locales, a terceros países donde ellos actualmente ya están incursionando; así mismo sus mercados internos se han fortalecido y sofisticado, atrayendo el interés de empresas internacionales globales proveedoras de diferentes productos y servicios.

Las empresas pequeñas y medianas que desean ingresar a los mercados internacionales, tienen la opción de desarrollar su propia gerencia de exportaciones, o bien, entrar a estos mercados con la ayuda de "empresas de facilitación", que se especializan en llevar compañías o sus productos y servicios al mercado global (Córdova & Avendaño, 1998, p. 62).

La internacionalización puede definirse como el proceso mediante el cual se llevan a cabo negocios internacionales, siendo éstos todo el conjunto de transacciones de negocios que involucran a dos o más países (Daniels & Radebaugh, 2000). Los negocios internacionales comprenden una enorme y cada vez mayor porción de los negocios totales en el mundo (Murillo, 2001). El imperativo actual de empresas y países es la internacionalización, pues esta es la única forma de estar a la par en tecnología, en distribución y logística, en competitividad y en innovación con la competencia internacional, con los nuevos procesos productivos, con las nuevas formas de competir y con las nuevas formas de gerenciar (Daniels & Radebaugh, 2000, [en línea]).

Y el cambio puede venir desde la alta gerencia o también de los niveles de gerencia media o más abajo. También logra ser dirigido o estimulado por una fuente externa (un consultor). El cambio puede ser administrado formalmente en algún programa estructurado o puede ocurrir informalmente como sucedería en un cambio emergente e incluso en algunos cambios deliberados (Montoya, 2009, p. 37).

No debe confundirse la internacionalización con la globalización, ya que la globalización es más que una forma de hacer negocios en cualquier lugar del globo terráqueo, pues implica cultura, percepciones, comportamientos y otros, que deben ser similares para todos; además trabaja sobre las semejanzas más que sobre las diferencias existentes en los mercados. Son pocas las empresas y los productos realmente globales, pues son muchos los factores que influyen para que los gustos y comportamientos de las personas difieran de una nación o región a otra, haciendo muy difícil la adaptación de un producto global

(Martínez, 2008). La mayor adopción de recursos de integración y la variedad de uso de tecnologías de información han facilitado los procesos de integración y la coordinación de las diversas operaciones regionales complejas.

El comercio internacional, la inversión y los mercados han sido los sectores de la economía global que han crecido más rápidamente desde el final de la Segunda Guerra Mundial; de ahí la importancia que tiene para la gerencia las empresas, fijarse como uno de sus objetivos principales la inserción tanto en los mercados regionales como mundiales (Pico & López, 2006, pp. 70-71).

Como resultado de los procesos de integración, privatización y liberación comercial, se ha presentado una importante reestructuración industrial a todo lo largo y ancho de la región latinoamericana. En casi todos los países han ocurrido uniones de empresas, consolidación de grupos económicos y adquisiciones de firmas por inversionistas extranjeros. En México y Brasil, las dos potencias latinoamericanas, las cifras de adquisiciones y conformación de nuevos grupos económicos se duplican cada año, pero esto, que se consideraba un fenómeno que ocurría solo en estos dos países, ahora es común en las nuevas economías emergentes de la región.

Conclusiones

La gerencia internacional extiende la manera como ha sido concebida la misma de cara a lo que se fragua internamente en las compañías. Normalmente, la gerencia ha sido planteada como un ejercicio que recubre el proceso de dirección o gestión en cabeza del presidente de la empresa o ejecutivo corporativo organizacional. A diferencia de la perspectiva tradicional, la gerencia internacional expone a un empresario con capacidad de afianzarse en distintas áreas geográficas del mundo, y para el efecto no solo hace visible el camino a seguir, sino que de manera tajante vincula oportunidades y resultados por la decisión tomada de expandir no solo el negocio sino la capacidad gerencial en otros países.

El concepto de estrategia también presenta elementos que cubren la gerencia internacional para las empresas. A medida que estas obtienen éxitos o los resultados afloran, tienden a privilegiar los frutos logrados en cada país, como parte de un marco sobre el que bien cabe apuntar a considerar como fundamento estratégico, es decir que, el cómo del proceso de internacionalización y los resultados obtenidos, hacen posible visibilizar componentes estratégicos que no son evidentes con la sola apuesta a la entrada de otros mercados o países. Por ende, la estrategia internacional es muy diferente de la estrategia concebida como táctica o fórmula para acercar propósitos generales para las empresas.

En Colombia, el proceso vinculado a la salida de empresas emblemáticas del sector privado público, ha hecho posible no solo trasladar infraestructura, inversiones y recursos, sino también trasladar el escenario de la gerencia internacional colombiana, es decir que, la gerencia internacional expone modelos, formas de plantear y esquemas de trabajo para comprender cómo actúan empresas, consideradas autárquicas en algún momento, que deciden acercar el entorno como parte de sus decisiones. En este sentido, tanto la gerencia como la estrategia internacional son contextos para explorar, sobre todo en el caso de distintas compañías que luego de estar cerradas son modelos a seguir a escala internacional.

Referencias bibliográficas

- Arias, J.F. (20 de septiembre de 2010). El reto es llevar el sector a su pleno desarrollo. *El Colombiano*, p.16e.
- Aubert, G. (2009). Diferencias en el estilo de liderazgo de los ejecutivos, entre empresas multinacionales que operan en costa rica y empresas locales. *Gaudeamus*, 1(1), 41-63. Recuperado de grupodesarrollohumano.com/wp-content/uploads/2015/05/Diferencias.pdf
- Bonomie, M.E., & Añez H.C. (2009). Reflexión teórica de las estrategias flexibilizadoras en el marco de la globalización. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 14(48), 592-605.
- Bustamante, U.M.A., & Opazo, B.P.A. (2004). Hacia un concepto de complejidad: sistema, organización y empresa. Serie Documentos Docentes FACE SDD, 3(2), 1-21. Recuperado de http://www.panorama.otalca.cl/dentro/sdd/hacia_un_concepto.pdf
- Córdova E.L., & Avendaño N.R. (1998). *Gerencia de Exportación* (Primera edición). México: Banco Nacional de Comercio Exterior.

- Crissien C.J.O. (2005). Gerencia del siglo XXI. Universidad EAN. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (54), 59-83.
- Daniels, J., & Radebaugh, L. (2000). *Negocios Internacionales* (Octava edición). México: Pearson Educación.
- Devlin, R., & Moguillansky, G. (2009). Alianzas público-privadas como estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo. *Revista CEPAL*, 97, 97-116.
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Tendencias*, 7(1), 81-100.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. *Harvard Business Review*, 1-13.
- Jiménez, M.M.H. (2007). Modelo de Competitividad Empresarial. *Umbral científico*, (09), 115-125.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Opinión*, 24(55), 47-68.
- Lanzas, D.Á. M., Arias, R.O.J., & Castañeda, M, C (2008). Estrategias gerenciales administrativas para las empresas comercializadoras de productos alimenticios procesados al por mayor. *Scientia et Technica*, 15(40), 121-130.
- Lertxundi, A (2007). Las estrategias de la gestión internacional: el conocimiento como componente clave para su clasificación Cuadernos de Gestión 7(2), 29-37.
- Morales R, M Y. (2006). Estrategias de mercadeo de las PyMEs del sector Confección de la Región Zuliana. *Punto Fijo Multiciencias*, 6(1), 1-22.
- Montilla, M., & Melero, R. (2008). Competencias clave del gerente en el contexto de la sociedad de la información. *Revista Electrónica de Estudios Telemáticos*, 7(1), 1-14.
- Montoya R.I.A. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 17(2), 23-44.
- Moreno M.I. (2012). La internacionalización de la empresa familiar (Proyecto Fin Máster Universitario en Economía de la Empresa 2010-2011). Universidad de la Rioja, España.
- Murillo O.J.A. (2001). *Exportar e Internacionalizarse: Guía Práctica para Acceder a Mercados Internacionales*. Colombia: 3R Editores Ltda.
- Nava, Y. (2008) IV Congreso Internacional de Gerencia en América Latina. Perspectivas Gerenciales en el siglo XXI: Modelos, estrategias, alcances y retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(42), 309-318.
- Parada, P., & Planellas, M. (2007). ¿Qué es Estrategia Corporativa? *Harvard Deusto Business Review*, (153), pp. 1-21.

- Pico, P.G., & López de la Fe, D. M. (2006). Importancia de la actividad comercial de las empresas latinoamericanas en la transnacionalización e internacionalización. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 10(1), 69-85.
- Pinkas, F. (2006). ¿Por qué fracasan las empresas? ¿Reatrineramiento, reflatamiento y recuperación en entornos depresivos? Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 2(2), pp. 53-68.
- Puerto B.D.P. (2008). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Universidad del Norte. *Pensamiento & gestión*, (28),171-195.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave del desarrollo. *Revista Científica electrónica de Ciencias Gerenciales*, 10(4):36-49. Recuperado de www.revistanegotium.org.ve
- Rincón, R.I.C. (2004). La administración en el nuevo entorno internacional, *Revista escuela de administración y negocios*, (51), 17-21.
- Santos R.J.A (2007). La metodología gerencial de 360° para competir en escenarios globales. Universidad Nacional de El Salvador Insigne Leadership Center, 1-26. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos42/metodologia-gerencial/metodologia-gerencial2.shtml>. Consultada: marzo 11 de 2019.
- Sierra, G.J. H. (2003). La propiedad y el control en las decisiones de internacionalización de las empresas. Cuadernos de Administración, 16(26), 99-128.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (1997). *World Investment Report: Investment, trade and international policy agreements*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Villarreal L.O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.

Capacitación en las PYME dirigidas por mujeres en la ciudad de México

María Elena Camarena Adame*

Fecha de recibido: 27 de enero de 2018

Fecha de aprobado: 10 de septiembre de 2018

Para citar: Camarena Adame, M.E. (2019). Capacitación en las PYME dirigidas por mujeres en la ciudad de México. *Universidad & Empresa*, 21(37), 76-107.
Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6467>

* Profesora Titular de tiempo completo, en la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, adscrita a la División de Investigación. Doctora en estudios Latinoamericanos, Maestra en educación Superior y Licenciada en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Reconocimiento de Investigadora Nacional del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología del México. Directora del Seminario de género en la organización en la FCA-UNAM, responsable del capítulo de Estudios de Género en la Academia de Ciencias Administrativas, ACACIA. Correo electrónico: mcamarena_adame@hotmail.com

Resumen

El objetivo de esta investigación consistió en realizar una caracterización de la capacitación de las PYME dirigidas por mujeres y analizar la relación entre el nivel de estudios de la empresaria y la aplicación de herramientas administrativas. Se aplicó un cuestionario directo estructurado a una muestra de 272 empresarias voluntarias de la Ciudad de México y se realizó un análisis descriptivo y correlacional. Los principales hallazgos muestran que la mayoría de las empresarias adquirieron conocimientos empresariales como parte de su herencia familiar, más de la mitad de ellas ha tomado cursos de capacitación empresarial, principalmente en temas de administración, contabilidad, comercialización y organización; un alto porcentaje de estas empresas no cuentan con programas de capacitación; existe relación entre el nivel de estudios de la empresaria y la aplicación de herramientas administrativas para la organización y toma de decisiones. El no contar con programas de capacitación, limita el desarrollo de sus empresas, ya que la capacitación es un factor importante de generación de valor en las mismas, por lo que se hace indispensable que se incluya la capacitación desde el propio nacimiento de la empresa, para lograr un alto nivel de competitividad.

Palabras clave: PYME, capacitación, empresarias.

Training in SME Directed by Women in the City of Mexico

Abstract

The objective of this research was to conduct a characterization of the training of SMEs led by women and to analyze the relationship between the level of studies of the entrepreneurs and the application of administrative tools. We applied a structured direct questionnaire to a sample of 272 volunteer entrepreneurs from Mexico City and carried out a descriptive and correlational analysis. The main findings show that most women entrepreneurs acquired entrepreneurial knowledge as part of their family inheritance and more than half of them have taken business-training courses, mainly in administration, accounting, marketing, and organization. A high percentage of these companies do not have training programs. There is a relationship between the level of studies of the entrepreneur and the application of administrative tools for organization and decision-making. Not having training programs limits the development of their companies, since it is an important factor for generating value in them. Because of this, it is essential that business training education is included from the very beginning of the company to achieve a high level of competitiveness.

Keywords: SME, training, entrepreneurs.

Capacitação nas MPE dirigidas por mulheres na Cidade do México

Resumo

O objetivo desta pesquisa consistiu em realizar uma caracterização da capacitação das MPE dirigidas por mulheres e analisar a relação entre o nível de estudos da empresária e a aplicação de ferramentas administrativas. Se aplicou um questionário direto estruturado a uma amostra de 272 empresárias voluntárias da Cidade do México, se realizou uma análise descritiva e correlacional. Os principais resultados mostram que a maioria das empresárias adquiriram conhecimentos empresariais como parte de sua herança familiar, mais da metade delas tem levado cursos de capacitação empresarial, principalmente em temas de Gestão, Contabilidade, Comercialização e Organização; uma alta porcentagem destas empresas não contam com programas de capacitação; existe relação entre o nível de estudos da empresária e a aplicação de ferramentas administrativas para a organização e tomada de decisões. O não contar com programas de capacitação, limita o desenvolvimento de suas empresas, pois a capacitação é um fator importante de geração de valor nas mesmas, pelo que se faz indispensável que se inclua a capacitação desde o próprio nascimento da empresa, para conseguir um alto nível de competitividade.

Palavras-chave: MPE, capacitação, empresárias.

Introducción

La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME) en México radica en que representan el 99.82 % del total de las empresas, generan el 71.41 % del empleo y aportan el 53 % al PIB (Producto Interno Bruto) nacional (INEGI, 2014). La participación de las empresas dirigidas por mujeres tiene una alta correlación con el crecimiento del PIB, debido a que al incorporarse las mujeres en las actividades productivas de un país se puede incrementar el crecimiento económico, la creatividad y la innovación en los negocios y disminuir el número de personas que viven en la pobreza (Bullough, 2008; Díaz & Jiménez, 2011).

En particular, la actividad empresarial ha pertenecido al ámbito masculino tradicionalmente, con diversas consecuencias, entre las que destacan la mínima participación femenina, el poco crecimiento en las empresas lideradas por mujeres (considerando que son dueñas de empresas de menor tamaño) y un cambio menor en dicha disparidad (Espino, 2005). Esto ocurre al concebirse el género como un conjunto de características de personalidad, gustos, preferencias, actitudes, papeles y valores que desarrolla una persona cuando se identifica con un sexo (Serret & Méndez, 2011, p. 12) y que son socialmente aprendidas; la forma en que se perciben estas características en las mujeres empresarias dentro del contexto empresarial, se tomarán como punto de partida para el reconocimiento de las necesidades que se requieren atender entre este tipo de mujeres.

Cabe recalcar que la mujer empresaria en la Ciudad de México participa activamente en la producción y comercialización de bienes y servicios para la sociedad, con lo cual contribuye en el impacto psicosocial de su entorno; además del beneficio social que genera para las familias, proporciona empleo para la población económicamente activa, promueve la capacitación en aspectos técnicos, de desarrollo de habilidades, de actitudes personales de sus empleados y crea un vínculo directo de crecimiento con otras mujeres dentro y fuera de su familia.

El desarrollo de una cultura de emprendimiento para mujeres en México, con acciones de educación, capacitación y acceso al financiamiento se refleja en los siguientes resultados: el 19 % de las mujeres mayores de 18 años participan en actividades de emprendimiento; la tasa de emprendimiento temporal (TEA) a nivel nacional desde 2008 hasta 2015 ha

tenido incrementos significativos del 41.9 %, y la brecha de emprendimiento entre hombres y mujeres ha disminuido, por cada 10 hombres que inician un negocio 8.3 mujeres lo inician también. Las razones que manifiestan las mujeres para emprender un negocio son para cubrir necesidades económicas de la familia y representan una oportunidad de negocio que les puede permite independencia económica. En este sentido, la evolución de las empresas creadas por mujeres a nivel nacional manifiesta un repunte, representando un incremento de un 5 % en mujeres que emprenden solas (GEM, 2016). Y éstas se empoderan cuando disminuye el riesgo para emprender solas, situación que se observa al incrementarse su participación en la composición del sector empresarial de forma individual, y también impactando negativamente en los resultados de emprendimiento de opción mixta hombre/mujer durante 2014, cuyo resultado fue de -12.7 % (GEM, 2016).

Ciertamente, son pocos los trabajos actualizados en el contexto mexicano, que abordan el tema de la capacitación desde la perspectiva de género en las organizaciones¹ y de las mujeres empresarias. Por lo que resulta interesante plantear la siguiente pregunta de investigación, ¿cuáles son las características de la capacitación de las PYME dirigidas por mujeres en la Ciudad de México?

Para resolver esta pregunta, el presente trabajo tiene como objetivo realizar una caracterización de la capacitación de las PYME dirigidas por mujeres y analizar la relación que existe entre el nivel de estudios de la empresaria y la aplicación de las herramientas administrativas.

En la primera parte se desarrolla el marco teórico que inicia con el concepto de capacitación de las empresarias en las PYME; posteriormente, se describen las áreas de desarrollo, destreza empresarial, experiencia en gestión y se analiza la capacitación como tal y sus beneficios, los cuales impactan significativamente en las PYME y en especial en las dirigidas por mujeres. En la segunda parte de este trabajo, se presenta el diseño metodológico, iniciando con la determinación de la muestra, el instrumento de medición y la recolección de datos; en la tercera parte se presenta el análisis e interpretación de los resultados, y por último se presentan la discusión, conclusiones e implicaciones de los hallazgos de esta investigación.

1 La perspectiva de género en las organizaciones consiste en visualizar los distintos fenómenos de la realidad tomando en cuenta que en todos los ámbitos existen diferencias en el comportamiento y los roles que desempeñan hombres y mujeres (Camarena y Saavedra, 2018).

1. Marco Teórico

El capital intelectual, el capital humano y la capacitación

Hoy en día, los recursos intangibles basados en el conocimiento a través del capital intelectual, se consideran como una de las fuentes principales para la creación de ventajas competitivas sostenibles en las empresas (Nonaka, 1991; Bueno, Rodríguez & Salmador, 1999; Marín, 2001; Torres, 2005; Demuner, et al., 2015).

Del concepto de capital intelectual surge el término capital humano, el cual se compone de dos aspectos principales: los talentos y el contexto (Chiavenato, 2009). Los primeros están dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante, mientras que los segundos se refieren al adecuado ambiente interno para que los talentos florezcan y crezcan. Por su parte, Bueno (2011) menciona que el capital humano se refiere al conocimiento (explícito o tácito e individual o social) que poseen las personas y los grupos, así como la capacidad para generarlo, ya que resulta útil en el propósito estratégico de la organización, es decir, el capital humano se forma con lo que las personas y los grupos saben, pero también a través la capacidad de aprender y de compartir dichos conocimientos con los demás, lo que puede beneficiar a la organización.

Los principales modelos de capital intelectual en el componente del capital humano han incorporado dimensiones e indicadores de capacitación de forma explícita o implícita. De acuerdo con Brooking (1977), se considera como “educación y formación profesional”; con Sveiby (1997), “nivel de educación y costo de formación”; Bueno, Rodríguez y Salmador (1999) lo definen como “competencia de las personas y mejora de competencias”, mientras Nevado y López lo presentan como (2002) “inversión en formación”; para Edvinsson y Malone (1997; 2003) es “gasto en formación/empleado” y para Rodríguez (2004) es “formación de los empleados”.

En suma, el capital humano es importante para el desarrollo de las empresas y relevante para lograr mejores resultados en las PYME, por lo que las mujeres empresarias lo deben tomar en cuenta para mejorar su negocio. A continuación, se analizarán las áreas en las que se desarrollan e influyen las mujeres empresarias.

1.1. Áreas de desarrollo en mujeres

Las mujeres en México se desarrollan en varios ambientes educativos; en el caso de los estudios se puede recurrir a la matrícula en educación de 2013 realizada por el INEGI. De acuerdo con la tabla 1 se observa que, en el caso de los estudios de Licenciatura, los hombres superan a las mujeres, no así en Posgrado, dónde las mujeres tienen una mayor participación que los hombres. En el caso de los estudios de la Normal tienen 6 % en comparación con el 2.5% de los hombres, comprobando que este sector generalmente corresponde al sexo femenino. En estudios de técnico superior la diferencia es de 0.9, pues los hombres tienen un 4 % mientras que las mujeres tienen un 3.1% (ver tabla 1).

Tabla 1. Porcentaje de la matrícula en educación

Categoría	Hombres %	Mujeres %
Posgrado	6.8	7.7
Licenciatura	86.1	83.2
Normal	2.5	6
Técnico Superior	4	3.1

Fuente: INEGI 2013.

De acuerdo con las estadísticas de educación superior de México, señaladas en la tabla 2, entre los estudiantes del sexo femenino y masculino existen algunas diferencias y similitudes respecto a la elección de las carreras universitarias. Entre las profesiones más demandadas por ambos sexos se encuentran Derecho, Administración, Psicología, Ingeniería Industrial y Administración de empresas. Las áreas que tienen una marcada tendencia a ser elegidas preferentemente por mujeres son las licenciaturas en Enfermería, Educación preescolar, Contaduría y Educación Primaria. En el caso de los hombres, las carreras con más demanda son las Ingenierías en Sistemas computacionales, Civil, en Mecatrónica y Mecánica, así como Arquitectura (ANUIES, 2013), es decir, la población masculina se enfoca en estudios que requieren habilidades matemáticas como la Ingeniería, la Arquitectura y la Computación. Sin embargo, resulta interesante hacer notar que el caso de la Ingeniería Industrial es elegida por ambos sexos, aunque tiene una mayor demanda por parte de los hombres con un 3.7%, mientras que entre las mujeres ocupa un 2.3%, lo cual indica que algunas mujeres se inclinan hacia disciplinas del área matemática, y por lo tanto no es posible hacer una generalización tajante en cuanto a que los hombres se desarrollan

en el ámbito matemático y las mujeres en las áreas de derecho, educación, salud y administración (ANUIES, 2013). El mayor porcentaje de hombres en carreras relacionadas con la ingeniería implica un ámbito laboral masculino en éstas áreas del conocimiento, en donde las mujeres tendrán mayores retos para demostrar sus competencias laborales en los mismos espacios (ver tabla 2).

Tabla 2. Distribución porcentual de la población en licenciatura

Hombres		Mujeres	
Porcentaje	Licenciatura	Porcentaje	Licenciatura
6.9	Derecho	7	Derecho
4.7	Ing. Industrial	5.4	Psicología
4.2	Ing. En Sist. Comp.	4.4	Administración
3.3	Ing. Civil	2.6	Enfermería
3.1	Administración	2.4	Educación preescolar
2.1	Ing. Mecatrónica	2.3	Ing. Industrial
2	Admón. De Empresas	2.2	Admón. De Empresas
1.8	Arquitectura	2	Pedagogía
1.7	Ing. Mecánica	2	Contaduría
1.7	Psicología	1.9	Educación primaria

Fuente: ANUIES, 2013.

Referente al porcentaje de la población económicamente activa por área de capacitación laboral, se observa en la tabla 3 que las áreas de especialización con mayor porcentaje son las ramas de servicios y administración, contabilidad y economía, donde más de la mitad (51.1%) de las mujeres trabajadoras se capacitaron y sólo un poco más de un tercio (36.5%) de los hombres lo hicieron. Los ambientes con menos trabajadores capacitados fueron los de participación social, así como los de mantenimiento y reparación, donde las mujeres alcanzaron 3.3% y los hombres un 3.9% (INEGI, 2009) (ver tabla 3).

Tabla 3. Distribución porcentual de la población económicamente activa con capacitación laboral

Área	Hombres	Mujeres
Servicios	19.7	31.6
Administración, contabilidad y economía	16.8	19.5
Comercialización	9.2	10.8

continúa

Área	Hombres	Mujeres
Producción	17.3	10.5
Tecnologías de información y comunicación	8.2	9.9
Desarrollo personal y familiar	6.4	7.1
Seguridad	10.5	5.7
Mantenimiento y reparación	8	1.6
Participación social	3.9	3.3

Fuente: INEGI, 2009.

En cuanto al campo laboral, se sabe que la mitad de la población de mujeres que son empleadoras o trabajan independientemente, se concentra en el sector comercial. Seguido de restaurantes y servicios de alojamiento, sector que se encuentra a la par de la industria manufacturera; la industria con mayor ausencia de sexo femenino es la extractiva y de electricidad, transporte, correos y almacenamiento Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) –(INEGI, 2013). Por el contrario, los hombres cuentan con participación diversa en más sectores, la mayor parte (63%) se concentra en 3 sectores: agropecuario (22.8%), comercio (20.9%) e industria en especial la industria extractiva, electricidad, construcción, transporte, correos y almacenamiento (19.1%) (STPS-INEGI, 2013).

1.2. Destreza empresarial

Dentro de las principales características que tiene la mujer al emprender un negocio, se encuentran las siguientes (Bauer, Finnegan & Haspels, 2004):

1. Búsqueda de oportunidades.
2. Persistencia.
3. Compromiso con el contrato de trabajo.
4. Demanda de calidad y eficiencia.
5. Asunción de riesgos.
6. Establecimiento de metas.
7. Planeación sistemática y monitoreo.
8. Búsqueda de información.
9. Persuasión y redes de contactos.
10. Confianza en sí misma.

Resulta interesante observar que las mujeres rechazan un estilo de dirección en donde predomine la imposición, la fuerza y el dominio, debido a que prefieren un estilo de dirección orientado a las necesidades y la atención a los empleados, basado en la mediación, la colaboración y la empatía (Padilla, 2008), es decir, las mujeres emprendedoras con capacidad de liderazgo conceden más importancia a la colaboración y a la pedagogía, se orientan hacia las personas, las necesidades individuales y los procesos, y tienen un estilo creativo, comunicativo y abierto que promueve la potenciación profesional y

el compromiso colectivo de los miembros de la organización (Padilla, 2008; Contreras, 2012; Navas, 2013). Por consiguiente, al interior de la organización dedican más tiempo, mayor seguridad emocional, perseverancia, optimismo y capacidad de organización en comparación con los hombres (Materano, Ruíz, Torres & Valera, 2009).

Actualmente, la percepción hacia la mujer en el mundo de los negocios influye negativamente sobre el éxito de sus empresas, por lo que es necesario distinguir entre las capacidades empresariales reales de las mujeres empresarias y las que ellas perciben (Junquera, 2004).

1.2.1. *Experiencia en gestión*

La mayoría de las empresarias se insertan de manera gradual en las actividades empresariales. Muchas empiezan sin concebirse a sí mismas como empresarias (Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES, 2009), y es común que cuando administran el negocio lo realicen como parte de una herencia familiar, pues vieron a sus padres hacerlo (López, 2013). Las empresas dirigidas por mujeres predominantemente son micro y pequeñas empresas (Hernández, 2010) y poseen, en su gran mayoría, negocios tradicionalmente femeninos como salones de estilismo, spas, cuidado de niños y tiendas (López, 2008).

Empero la actual cultura de los negocios es predominantemente ‘masculina’² (Adler, 2002), en este contexto se precisa que las mujeres encuentran mayores barreras para avanzar en el mundo empresarial por razones de diversa índole (Lyness & Thompson, 2000), porque se consideran los estilos masculinos de dirección como el modelo a imitar (Adler, 2002) o porque muchas empresarias no se adaptan al perfil del emprendedor acorde con el estereotipo más aceptado. Otra barrera se encuentra en que las empresarias se caracterizan por tener un estrecho contacto personal con su lugar de trabajo y sus trabajadores(as) (INMUJERES, 2009).

Así mismo, el nivel y el tipo de experiencia de las empresarias incide sobre el éxito de sus negocios, de tal forma que las características de las empresarias de ‘perfil femenino más clásico’ (menor dedicación al negocio) o de la discriminación (presión social y legal sobre la mujer) (Junquera, 2004), influyen de forma negativa sobre su capacidad de éxito

2 Visión del mundo y de las relaciones sociales centrada en el punto de vista masculino (Rocha & Díaz, 2005).

empresarial. La experiencia en el mismo tipo de negocio suele ser menor en las empresarias que en los empresarios, lo cual actúa negativamente en sus negocios.

1.3. Capacitación

Una organización inteligente es aquella que tiene la capacidad para aprender continuamente, sentando como bases el aprendizaje y la adaptación. Senge (2007) considera la capacitación como una inversión y al saber y la experiencia como activos intangibles, por tal razón en este tipo de organizaciones la dirección procura el desarrollo a través de la gestión del capital humano.

En este orden de ideas, la capacitación es una acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente su trabajo (Grados, 2007). Por medio de la capacitación el comportamiento del trabajador se modifica, ya que éste se enfrenta constantemente a situaciones que le permiten transformarse, desarrollarse y adaptarse, lo que lo lleva a actualizarse frecuentemente. A través de la capacitación es posible generar valor en todos niveles, por ejemplo, económico, laboral y humano, ya que la capacitación también tiene efectos en la sociedad, pues genera conocimiento no sólo para el trabajo sino para la vida, ya que mejora la calidad de ésta (Attorresi, 2009).

1.3.1. Beneficios de la capacitación

El factor capacitación y formación de recursos humanos es determinante en la medida en que es una herramienta que facilita el aumento de la productividad de las empresas a través de mayores y mejores rendimientos de sus trabajadores, y otorga un valor agregado a los esfuerzos de este último grupo (Poblete, 2004). Algunos de los beneficios de la capacitación son tangibles, en el sentido en que pueden ser medidos y evaluados con razonable exactitud y relativa facilidad. Estos resultados representan ahorros en el uso de recursos personales, materiales y de servicios (Hidalgo, 1998). Generalmente, los beneficios de la capacitación para una institución tienen que ver con la reducción de los costos operacionales, a partir de una mejor utilización de los recursos, pero también mediante la capacitación se busca conseguir que todos los puestos de trabajo de la empresa estén ocupados por personas que posean las aptitudes, motivaciones y conocimientos indispensables para realizar las tareas propias de cada puesto (Attorresi, 2009).

Los sistemas de capacitación concebidos deben influir en el ambiente de trabajo de los colaboradores, de manera que favorezcan el apoyo social dentro de la organización, y garanticen los recursos, además de que generen una cultura organizacional que favorezca la transferencia al puesto y su mantenimiento (Cabrera, 2005). Entre los beneficios que brinda la capacitación se encuentran la reducción del ausentismo, el aumento de la puntualidad, la disminución de la rotación de personal, mayor satisfacción personal de los empleados, mejor conocimiento de su trabajo, aumento de la motivación e integración de los colaboradores (Attorresi, 2009). Todo esto se ve reflejado en un mejor clima laboral, en el aumento de los resultados en la empresa y en el mejoramiento de la comunicación de la organización.

La capacitación actúa como un importante incentivo, motiva al personal a colaborar y logra un compromiso mayor al sentirse parte de un plan integrado, en el cual su aporte contribuirá fervientemente en el logro de los objetivos, permitiendo el enriquecimiento a nivel personal y grupal (Attorresi, 2009).

1.3.2. *Capacitación en las PYME*

Uno de los factores más importantes de cualquier empresa es el talento humano, especialmente en las PYME. Por tal motivo el capital intelectual debe ser enriquecido constantemente para mejorar los procesos productivos, la forma de trabajo y el clima laboral. Cabe resaltar que es importante invertir dinero, tiempo y recursos en capacitación para retener al talento humano; por ello se deben alinear otras estrategias de satisfacción de personal, como incentivos, mejora del espacio laboral, pagos justos, aprendizajes diferentes a sus trabajos (proyecto de vida, familia, etc.), estimulación de actividades deportivas y artísticas, entre otras, con el fin de que los esfuerzos puestos en la capacitación sean realmente provechosos y satisfactorios (Mejía, Montoya & Vélez, 2010).

Teniendo en cuenta el conjunto de los problemas relacionados con la gestión de las PYME, la falta de capacitación disminuye la cultura de la innovación y el desarrollo tecnológico, mientras que las empresas que dan capacitación lo hacen de manera selectiva en las etapas críticas de los procesos de gestión (Palomo, 2005), es decir, la capacitación es un proceso continuo necesario para la formación constante y el adecuado seguimiento, para que constantemente se enriquezca la organización y arroje los mejores resultados posibles, contribuyendo con el mejoramiento productivo y competitivo de las PYME no

sólo en México sino de acuerdo con los estándares mundiales de las empresas y de la capacitación (Mejía, Montoya & Vélez, 2010).

Una capacitación directa implica que la propia empresa organiza y desarrolla los procesos de capacitación de sus trabajadores a través de la contratación de personal especializado o utilizando los recursos humanos propios (Poblete, 2004). Inicialmente, se puede hacer con los mismos miembros de la PYME, con el fin de lograr una mejor pedagogía y una considerable reducción de costos, lo único es saber escoger a los ponentes y determinar los objetivos y la forma de la capacitación. Posteriormente, se puede acudir a personas más capacitadas para continuar el proceso de formación (Mejía, Montoya & Vélez, 2010).

A pesar de la gran importancia que tienen las PYME en México, generalmente se carece de la capacitación o recursos necesarios para llevar a cabo su labor y conservar su actividad. Estudios especializados en el tema indican que sólo la mitad de éstas alcanza a sobrevivir durante dieciocho meses, según la Comisión nacional para la protección y defensa de los usuarios de servicios financieros (CONDUSEF, 2015). Se sabe que la detección de necesidades de capacitación no se aplica en toda su extensión, pocos son los microempresarios con estudios de licenciatura y los que la tienen son de diferente formación a la rama empresarial; esto puede ocasionar desconocimiento del uso de la capacitación (Moreno, Espíritu, Aparicio & Cárdenas, 2009).

Entre los factores que minimizan el desarrollo de las competencias en las PYME, se encuentran las limitantes de la oferta de capacitación y consultoría, y la ausencia de desarrollo de actividades empresariales vinculadas con Universidades (Moreno, Espíritu, Aparicio & Cárdenas, 2009). Básicamente, el gran problema de desarrollar una estrategia integral de capacitación consiste en proponerla a los empresarios PYME, para aceptarla y posteriormente implementarla en la empresa; esto se debe a que algunas personas se resisten al cambio y tienen métodos que les han funcionado toda la vida, sin embargo, existen otros métodos que podrían llegar a ser mejores y darles beneficios mayores (Mejía, Montoya & Vélez, 2010).

1.3.3. *¿Cómo se capacitan las mujeres?*

La base formativa de las mujeres en los negocios se compone de conocimiento empírico, adquirido en sus tareas dentro de las empresas familiares, y en menor cantidad de

conocimiento técnico e instrumental (López, 2013); se ha demostrado que el conocimiento empresarial heredado es importante para asegurar el éxito de los negocios de las mujeres (López, 2013).

En el caso de la formación básica, se observa que la escuela refleja la influencia cultural del medio social, por lo que las niñas y las jóvenes en general son motivadas a tomar clases “tradicionales” y no se dirigen hacia los cursos “no tradicionales”, como las matemáticas y las ciencias. Como resultado de este proceso de socialización, los logros de las mujeres en las matemáticas y las ciencias son menores. También, las niñas suelen ser desalentadas a tomar clases sobre la utilización de herramientas de reparación y de maquinaria (López, 2013), a pesar de ello, actualmente las mujeres empresarias presentan una tendencia hacia su integración en el sector manufacturero (Hernández, 2010).

Las mujeres muestran un menor interés en desarrollar una actividad emprendedora durante la elección vocacional, mientras que los hombres muestran mayor interés (Wilson, 2007); sin embargo, las empresarias tienden a ser más jóvenes que los empresarios (INMUJERES, 2009), aunque las empresas dirigidas por mujeres tienen una infraestructura tecnológica débil (García, García & Madrid, 2012).

Los proyectos de empresa o negocios surgen por dificultades de inserción en el mercado de trabajo, y en muy pocos casos las competencias adquiridas en las ocupaciones anteriores pueden vincularse con las necesidades y requerimientos de información, adiestramiento y competencias que requiere un proyecto de índole empresarial (González, 2000).

Es necesario crear una “mentalidad empresarial”³ entre las mujeres de bajos recursos dedicadas a pequeños negocios y empresas (Bauer, Finnegan & Haspels, 2004), ya que las mujeres con mayor nivel educativo son las que tienden a emprender menos y a liquidar más fácil y rápidamente sus negocios (Justo, 2007). Generalmente, las mujeres evitan solicitar financiamientos, ya que prefieren pedir prestado a sus familiares (Hernández, 2010), mientras que los cursos a los que acuden para capacitarse en emprendimiento son de corta duración como charlas y talleres, los cuales no tienen impacto en el desempeño

3 Es una facultad, habilidad o aptitud específica adquirida mediante costumbres y hábitos de lo cotidiano y lo automático, para hacer frente a situaciones coyunturales y estructurales de la sociedad o colectividad específica en la solución de problemas, la satisfacción de necesidades y el cumplimiento de expectativas que demanda la sociedad en el tiempo y en el espacio (Rodríguez, 2005).

de este tipo de empresas (Monge y Rodríguez, 2014). Por ello, la capacitación debe proporcionar conocimientos empresariales, desarrollar las habilidades de las mujeres y elevar su autoestima como seres humanos, con derechos y no sólo con obligaciones.

1.3.4. *Capacitación en las PYME lideradas por mujeres*

Mediante una capacitación bien estructurada es posible impactar el desempeño de las empresas al modificar la forma en que son administradas (Bloom et al., 2013); por tal motivo, surge la importancia de recalcar que las necesidades de capacitación de las mujeres emprendedoras están aún por atenderse, una de las razones es la reciente inclusión de éstas al mundo empresarial (García, García & Madrid, 2012).

Las mujeres necesitan formarse en administración y negociación para transformar sus actividades de supervivencia en empresas más productivas y rentables (Bauer, Finnegan & Haspels, 2004). Esta idea concuerda con la de la Organización Internacional del Trabajo (2017), que señala que parece existir una relación entre la formación de las mujeres y el incremento del éxito en su gestión empresarial. Sin duda el desarrollo de emprendedores, ya sean hombres o mujeres, conlleva un esfuerzo dirigido, por lo que es preciso desarrollar una cultura de emprendedores, que se construye a través de la promoción a una mayor capacitación y entrenamiento sobre las diversas formas de elegir, administrar y desarrollar empresas. Una forma de promover cultura emprendedora en las empresas lideradas por mujeres, en particular, es a través del desarrollo escolar (SELA, 2010).

Los programas de capacitación dirigidos a las mujeres y los programas que apoyan el otorgamiento de créditos a los propietarios de negocios también impulsan el crecimiento de sus empresas y les permiten fortalecer su resistencia ante las crisis macroeconómicas. Si bien las propietarias de empresas no tienen menos habilidades empresariales que los hombres, las mujeres tienen menos probabilidades de conseguir capacitación y servicios de desarrollo empresarial, pues, generalmente, la capacitación en el mercado se concentra en los roles tradicionales y se excluye a la mujer de los sectores más productivos y de mayor crecimiento (Banco internacional de Reconstrucción y Fomento/ Banco mundial, 2010).

Otros de los impedimentos para la existencia de la capacitación en las PYME de mujeres es la falta de recursos, en especial si se encuentran en su etapa inicial, debido a que las empresas en esta etapa generan pocos ingresos, y el rezago educativo que tienen algunas

mujeres empresarias por lo que la capacitación no es considerada como una inversión y no es una necesidad prioritaria a atender en su empresa (Fernández, 1997). Igualmente, no existe una cultura empresarial entre la gran mayoría de mujeres empresarias, pues en varias ocasiones no se conciben a sí mismas como tales, cosa que no sucede con los empresarios. En resumen, se puede mencionar que la capacitación para las mujeres, en general, y para las empresarias mexicanas, en particular, es una herramienta necesaria para el desenvolvimiento tanto personal como profesional.

Sin duda, la capacitación de las mujeres no sólo aporta beneficios a la empresa y el mundo laboral, sino a la sociedad, pues tener una sociedad más equitativa permite un mayor desarrollo económico y humano en nuestra sociedad.

Con base en la revisión anterior, en la tabla 4 se muestran las variables e indicadores que se tomaron como base para desarrollar el instrumento de medición de esta investigación y que se analizarán a detalle en la parte de metodología.

Tabla 4. Capital humano y capacitación en las empresas dirigidas por mujeres

Variable	Indicador	Autores
Capacitación escolar	Tareas aprendidas	López, 2013
	Asignaturas orientadas a emprendimiento	Bauer, S., Finnegan, G. & Haspels, N. 2004
	Orientación vocacional	Wilson, 2007
	Elección de carrera	Wilson, 2007
	Nivel de estudios	Justo, 2007
Capacitación empresarial	Edad	INMUJERES, 2009
	Conocimiento técnico	López, 2013 García, García & Madrid 2012 Hernández, 2010
	Conocimiento heredado	López, 2013
	Vinculación con conocimientos anteriores	González, 2000
Necesidad de capacitación	Reconocimiento de la necesidad	Bauer, et al. 2004 Hernández, 2010
	Reconocimiento como empresarias	INMUJERES, 2009
	Duración de la capacitación	Monge y Rodríguez, 2014
	Establecimiento de metas	Bauer, S., et al. 2004
	Búsqueda de información	Bauer, S., et al. 2004
	Planificación	Bauer, S., et al. 2004
	Cercanía con los empleados	Padilla, 2008

continúa

Variable	Indicador	Autores
Destreza empresarial	Organización	Materano, Ruíz, Torres, & Valera, 2009
	Redes empresariales	Díaz, Hernández, Sánchez, & Postigo, 2010
	Créditos bancarios	INMUJERES, 2009
Sector empresarial	Cantidad de empresas dedicadas a servicio	INMUJERES, 2009 Junquera, 2004
	Cantidad de empresas dedicadas a comercio	INMUJERES, 2009 López, 2008 Junquera, 2004
	Cantidad de empresas dedicadas a manufactura	INMUJERES, 2009 López, 2008
	Cumplimiento de pago	Bauer, S., et al. 2004
Responsabilidades como empresarias	Colaboración con trabajadores	Padilla, 2008
	Herencia familiar	López, 2013
Experiencia en gestión	Comunicación con los empleados	INMUJERES, 2009
	Tamaño de la empresa	Hernández, 2010
	Recursos	INMUJERES, 2009
Inicio de la empresa	Giro de la empresa	López, 2008
	Tiempo de inserción en el mundo empresarial	INMUJERES, 2009

Fuente: elaboración propia con base en los autores citados.

2. Metodología

Esta investigación es un estudio cualitativo, de corte transversal con alcance descriptivo, dado que se intenta caracterizar la variable capacitación en las empresas dirigidas por mujeres.

2.1. Muestra

Se realizó un muestreo de sujetos voluntarios, recolectando los datos a través de un cuestionario directo estructurado a las propietarias de 272 empresas PYME de la Ciudad de México. Se tomaron como criterios que la propietaria o accionista mayoritaria fuera mujer y que tuvieran de 4 a 250 empleados, considerando que la microempresa es la que tiene hasta 10 empleados, la pequeña empresa de 11 a 50 empleados y la mediana de 51 a 250 empleados (De acuerdo con la clasificación señalada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009).

2.2. Instrumento de medición

Se aplicó un cuestionario directo estructurado, para recolectar datos acerca de las variables e indicadores que se describen en la tabla 5:

Tabla 5. Variables e indicadores del cuestionario

Variables	Indicadores
Datos de la empresa	Sector, tamaño, antigüedad, razón social.
Datos de la empresaria	Edad, estado civil, nivel de estudios, experiencia laboral y empresarial, número de hijos, responsabilidades familiares, nivel de estudios de los padres, ocupación de los padres, razones para emprender, barreras para emprender.
Capacitación	Adquisición de conocimientos empresariales, cursos de capacitación, áreas de capacitación, curso de utilidad para el negocio, instituciones de capacitación, motivos para capacitarse, duración de los cursos, solicitud de cursos, programa de capacitación, áreas en que se capacita, motivos para capacitar, uso de la capacitación.
Organización y toma de decisiones	Misión, visión, organigrama, manuales, áreas funcionales, proceso de toma de decisiones, capacitación a empleados, riesgo del negocio.
Redes	Clientes, proveedores, competidores, asociaciones empresariales, instituciones financieras, instituciones gubernamentales.
Percepción de la empresaria	Características de empresarias, obstáculos que enfrentan las empresarias, tipo de liderazgo.
Competitividad	Oportunidades de negocios, uso de tecnologías de información, origen del capital, crecimiento del capital, ingresos, factores del entorno, crecimiento del sector, crecimiento de la empresa y metas.
Financiamiento	Fuentes de financiamiento, apoyos gubernamentales, apoyos privados, destino del financiamiento, requisitos, plazos, costos, obstáculos para obtener un crédito.

Fuente: elaboración propia.

En este trabajo se presenta el análisis y resultados de la variable “capacitación” únicamente, considerando que el objetivo de la investigación es caracterizar la capacitación de las PYME dirigidas por mujeres en la Ciudad de México y analizar la relación que existe entre el nivel de estudios de la empresaria y la aplicación de las herramientas administrativas en la gestión.

2.3. Recolección de datos

Los datos se recolectaron en el periodo comprendido entre julio y diciembre de 2016, aplicando personalmente el cuestionario a las 272 empresarias que voluntariamente accedieron a colaborar con la investigación en las 16 delegaciones de la Ciudad de México.

3. Resultados

Para efectos de este artículo solo se presentarán los resultados del trabajo de campo que corresponden a la variable capacitación; sin embargo, para contar con un marco de referencia acerca de las empresas y empresarias, en primer lugar, se describen brevemente las características encontradas en ambos tópicos y posteriormente, los resultados referidos a la capacitación.

3.1. Características de las empresas y empresarias

El 49% de las empresas pertenece al sector servicios, el 39 % corresponde al sector comercio y sólo el 12% es del sector industria, siendo coincidente con la literatura previa que indica que las empresas dirigidas por mujeres se concentran principalmente en servicios y comercio (Banco internacional de Reconstrucción y Fomento/ Banco mundial, 2010). En cuanto al tamaño, el 92% corresponden a empresas de tamaño micro, el 7 % son empresas pequeñas y menos del 1% corresponden a empresas medianas, corroborando la literatura previa donde se señala que las empresas dirigidas por mujeres son principalmente de tamaño micro (Espino, 2005). El 80% de las empresas son personas físicas o naturales, es decir, carecen de personalidad jurídica.

El 60 % de las empresarias son mayores de 40 años, indicando que cuentan con alguna experiencia laboral antes de emprender, mientras que el 40 % son menores de 40 años, quienes emprenden con el fin de equilibrar el trabajo con las responsabilidades familiares. En cuanto a los estudios realizados predomina el nivel de licenciatura (36%) en el área empresarial (46%). Por otra parte, el 52% están casadas o tienen pareja, mientras el resto son solteras (35%), y en menor proporción están divorciadas o viudas.

3.2. Capacitación

En este apartado, se describe la capacitación de la empresaria y de sus colaboradores, así como las necesidades de capacitación de las empresas lideradas por mujeres.

Respecto a la adquisición de conocimientos empresariales, la mayoría de las empresarias adquirió conocimientos empresariales a través de la familia (66.2%), lo cual significó un impulso para iniciar su negocio, siendo este hallazgo coincidente con lo que señala López (2013) de que el inicio de un negocio para las mujeres es parte de su herencia familiar,

pues vieron a sus padres hacerlo, mientras que más de una tercera parte no contó con este apoyo (33.8%).

Casi las tres cuartas partes (73.5%) de las empresarias manifestaron que la escuela les procuró herramientas para manejar su negocio, mientras que más de una cuarta parte (26.5%) no lo considera así, tal vez porque fueron orientadas a tomar clases tradicionales o feminizadas y no se han desarrollado en temas como las matemáticas y las ciencias (López, 2013).

El 89% de las empresarias refieren la importancia de tomar cursos de capacitación empresarial, lo cual es relevante, dado que Bauer, Finnegan y Haspels (2004) señalan que se debe fomentar una cultura empresarial para lograr la permanencia de la empresa. Junto a la importancia de tomar cursos, el 54.8% también mencionó haber tomado cursos de capacitación empresarial, lo que muestra su interés por seguir capacitándose. Es decir, sólo un poco más de la mitad de las empresarias manifiesta haber tomado cursos de capacitación empresarial, esto se debería a lo que señalan Monge y Rodríguez (2014) que los cursos que toman las mujeres son de corta duración y no tienen impacto en el desempeño; por otra parte, es posible que uno de los impedimentos para la capacitación de las empresarias sea la falta de recursos.

Las empresarias han puesto énfasis en su capacitación en las áreas de administración y contabilidad (54%). En comercialización se toma en mercadotecnia, promoción, publicidad y ventas (43.60%) y en aspectos de organización (30%), lo cual muestra su preocupación por mantener una organización en su empresa y llevar sus registros contables. Estos resultados coinciden con los datos de INEGI (2015) donde encontraron que el 19% de las mujeres han tomado capacitación en estos tópicos; en lo que se refiere al tema de mercadotecnia, las empresarias están preocupadas por impulsar sus ventas al responder afirmativamente el 43% de estas. En cuanto al desarrollo humano, se logra un 28.20% y en recursos humanos se alcanza un 26.80%, lo que coincide con lo que señala Padilla (2008), que las mujeres se orientan hacia las personas concediendo más importancia a la colaboración y formación (Ver tabla 6).

En los aspectos de computación, así como en los aspectos fiscales y contables se tiene un porcentaje menor de 29.5% y 23.50% respectivamente (Ver tabla 6). Este menor interés quizás se deba a la preferencia que tienen las mujeres en el área de estudios de la licenciatura, que generalmente se orienta hacia la educación y la salud. Según datos del ANUIES (2013), se da preferencia a la Pedagogía (2%), Educación preescolar (2.1%) y primaria (1.9%), así como a la Psicología (5.4%) y la Enfermería (2.6%).

Tabla 6. Temas en que han tomado cursos

Temas	Sí
	Porcentaje
Administración y contabilidad	54.40 %
Comercialización, mercadotecnia, promoción, publicidad y ventas	43.60 %
Aspectos de organización	30.90 %
Computación	29.50 %
Desarrollo humano	28.20 %
Recursos Humanos	26.80 %
Seguridad e higiene	26.20 %
Aspectos fiscales y contables	23.50 %
Producción	22.10 %
Finanzas	22.10 %
Idiomas	16.80 %
Contaminación y medio ambiente	12.80 %
Manejo, mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria	9.40 %
Comercio exterior	8.00 %

Nota: los porcentajes totales no suman 100 %, puesto que las preguntas fueron de opción múltiple.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, las áreas de administración, contabilidad y mercadotecnia son las que han sido de mayor utilidad para la operación de sus negocios, coincidiendo con lo encontrado por la ANUIES (2013), donde los más altos porcentajes de capacitación recaen en estas áreas con un 33 %, mientras que la capacitación en servicios alcanza el 31%, es decir, priorizan cursos que tienen relación directa con la gestión empresarial, a fin de lograr la permanencia de la empresa (ver figura 1).

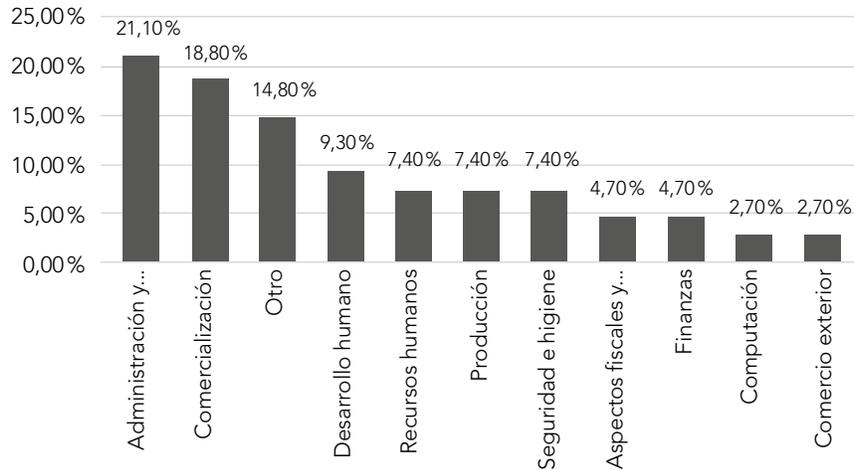


Figura 1. Curso de utilidad para la operación de negocios

Fuente: elaboración propia.

Son las escuelas privadas y las instituciones gubernamentales las que mayormente han resultado atractivas para las empresarias como medio de capacitación, las primeras posiblemente por la amplia difusión que realizan y las segundas porque generalmente ofrecen cursos gratuitos o a bajo costo; sin embargo, al sumar la institución gubernamental con la escuela pública se tendría un porcentaje de 39.60 %, mientras que la asociación empresarial, que generalmente tiene un costo por membresía, y la escuela privada suman 43.6 %, lo que muestra que se tiene un número ligeramente mayor en la capacitación con costo, lo que estaría indicando que a las empresarias les interesa capacitarse y están dispuestas a pagar por ello (ver figura 2).

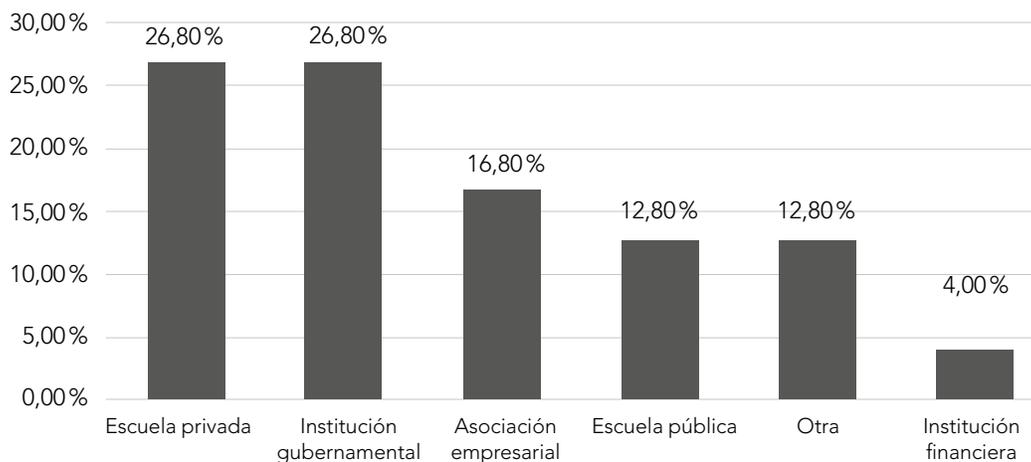


Figura 2. Lugares donde se tomaron los cursos

Fuente: elaboración propia.

Resolver algún problema o mejorar el manejo de la empresa ha sido la mayor motivación de las empresarias para buscar cursos de capacitación, así como ampliar y adquirir conocimientos sobre un tema en particular (ver tabla 7).

Tabla 7. Motivos para asistir a los cursos

	Frecuencia	Porcentaje
Resolver algún problema o mejorar el manejo de la empresa	56	37.6 %
Adquirir conocimientos sobre el tema	45	30.2 %
Ampliar sus conocimientos sobre el tema	36	24.2 %
Porque era un requisito para poder recibir un apoyo	5	3.3 %
Otro	7	4.7 %
Total	149	100.0 %

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al número de horas promedio de los cursos, se encontró que se utilizaron 44.76 horas, y un 98 % señaló haber implementado los conocimientos de dichos cursos en su negocio, lo que demuestra la habilidad que tienen para llevar la teoría a la práctica; sin embargo, si se considera que el año tiene 52 semanas, se puede notar que son pocas 44 horas de capacitación, es decir, menos de una hora semanal, coincidiendo con lo señalado por Monge y Rodríguez (2014), quienes encontraron que las mujeres asisten a cursos de corta duración.

Respecto de los cursos que desearían tomar las empresarias, son los de administración, contabilidad y mercadotecnia los que ocupan los primeros lugares de preferencia, posiblemente porque son los que se consideran de mayor utilidad en el manejo de su empresa y sirven para la permanencia del mismo. Por otra parte, el análisis muestra que las empresarias empiezan a tener interés en los temas de finanzas (ver tabla 8).

Tabla 8. Cursos que se desean tomar

	Sí	No
	Porcentaje	Porcentaje
Administración y contabilidad	40.80%	59.20%
Comercialización, mercadotecnia, promoción, publicidad y ventas	34.90%	65.10%
Finanzas	27.90%	72.10%
Aspectos fiscales y contables	26.10 %	73.90%

continúa

	Sí	No
	Porcentaje	Porcentaje
Computación	23.20%	76.80%
Seguridad e higiene	20.60%	79.40%
Desarrollo humano	20.20%	79.80%
Producción	21.00%	79.00%
Aspectos de organización	19.90%	80.10%
Idiomas	19.50%	80.50%
Comercio exterior	14.70%	85.30%
Contaminación y medio ambiente	10.70%	89.30%
Manejo, mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria	9.90%	90.10%

Fuente: elaboración propia.

Los cursos menos solicitados son los que se refieren a idiomas y comercio exterior, esto se debería a que las PYME dirigidas por mujeres sirven al mercado local únicamente.

En suma, se observa que las mujeres empresarias de la Ciudad de México encuestadas, se encuentran conscientes de la importancia de la capacitación la cual les ha permitido un mejor manejo de sus negocios, pues tienen una mayor propensión hacia la contabilidad, la administración y el *marketing*.

Este resultado se puede aunar a la necesidad de las empresarias por dominar estas materias, ya que, si analizamos las áreas en que las mujeres en general se desenvuelven, corresponden a la educación y a la salud como la enfermería y la psicología. Además, que en muchas ocasiones el aprendizaje en el negocio lo han heredado de su familia, por lo que necesitan estar mejor informadas acerca del mismo.

Casi el 70 % no cuenta con programas de capacitación para los empleados, esto se debería a que las mujeres no identifican la capacitación como un área prioritaria en la empresa. Se puede inferir que este alto porcentaje se debe a un desconocimiento de la ley laboral o a la falta de planeación para brindar la capacitación, la cual es importante para un mejor desempeño de la empresa que se traduce finalmente en beneficios para la misma.

En cuanto a las áreas de capacitación, se le da prioridad a la producción y operaciones dado que la empresaria se encuentra preocupada por la operación diaria del negocio (ver figura 3).

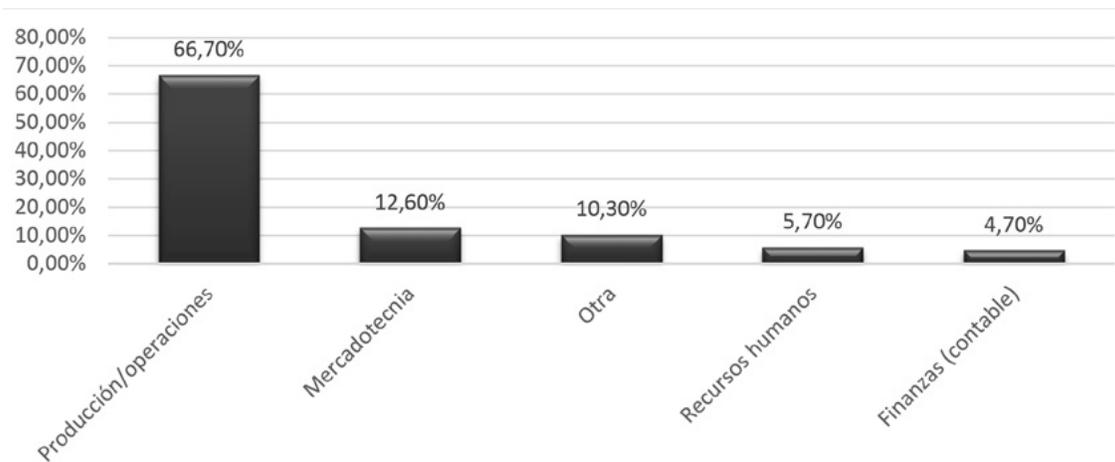


Figura 3. Áreas de capacitación

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, la mejora de los resultados es el mayor impulso para implementar programas de capacitación a los empleados, dado que un personal capacitado genera valor para la empresa (Altorresi, 2009), lo cual coincide con el 40.2 % de las empresarias que manifestaron que como resultado de la capacitación esperar mejorar los resultados (ver figura 4).

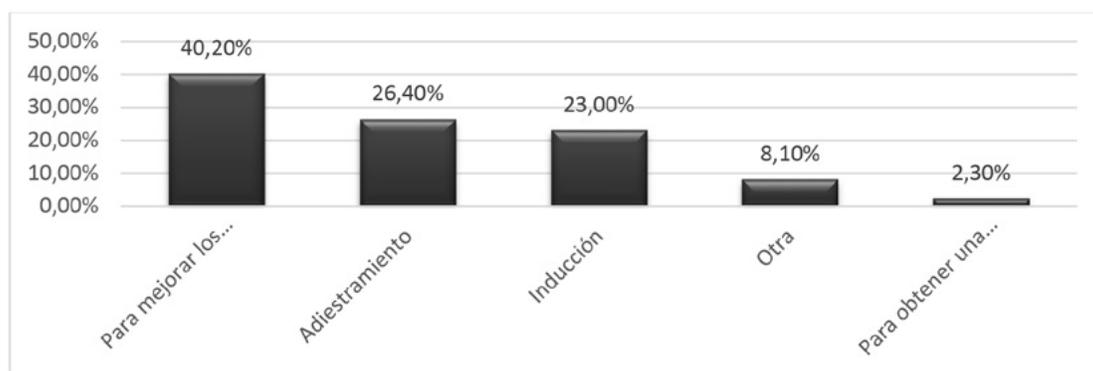


Figura 4. Objetivo de la capacitación

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de establecer la relación que existe entre la capacitación de la empresaria y la aplicación de herramientas administrativas para llevar a cabo su gestión, se realizó un análisis de tabulación cruzada, (Chi cuadrado con un nivel de confianza de 96 % y un error alfa de 5 %) de las variables nivel de estudios de la empresaria y organización y toma de decisiones, se presenta a continuación de manera resumida los resultados de las respuestas positivas únicamente.

Como se puede observar en la tabla 9, los mayores porcentajes de aplicación de herramientas administrativas lo obtienen las empresarias con nivel de estudios de licenciatura, lo que estaría demostrando que a mayor nivel educativo, más probabilidades de éxito en la gestión empresarial, como consecuencia de la profesionalización de la empresaria (OIT, 2017).

Tabla 9. Nivel de estudios de la empresaria y Organización y toma de decisiones

Cuenta con	Primaria	Secundaria	Bachillerato	Licenciatura	Maestría	Doctorado
Organigrama	1.1 %	3.7 %	8.1 %	12.1 %	4.0 %	0.0 %
Plan de negocios	0.4 %	2.9 %	8.5 %	21.7 %	4.4 %	0.4 %
Plan de ventas	1.1 %	4.8 %	12.9 %	20.6 %	3.3 %	0.4 %
Programa de capacitación	0.4 %	3.7 %	6.6 %	14.0 %	3.3 %	0.0 %
Presupuestos	1.5 %	4.8 %	11.0 %	20.2 %	2.9 %	0.0 %
Misión, visión, objetivos	2.2 %	4.0 %	12.9 %	22.8 %	5.5 %	0.0 %
Sistema de contabilidad	1.5 %	5.5 %	10.7 %	21.3 %	3.7 %	0.0 %
Manuales de procedimientos	0.7 %	3.7 %	6.3 %	10.3 %	3.3 %	0.0 %
Manual de funciones	0.0 %	3.7 %	8.1 %	10.3 %	2.9 %	0.4 %

Fuente: elaboración propia.

3.3. *Discusión*

Los principales hallazgos encontrados señalan que las mujeres que inician un negocio pueden adquirir conocimientos heredados en su entorno familiar y empresarial, esto coincide con López (2013) quien afirma que estas empresarias desde temprana edad obtuvieron herramientas y mostraron interés para dirigir su negocio.

Sin embargo, existen mujeres que tienen mayor interés en otras formaciones como son licenciaturas en Enfermería, Educación preescolar, Contaduría y Educación primaria (ANUIES, 2013), lo cual obedece al papel cultural que han desarrollado las mujeres en México, pues se les ha encasillado en ciertas actividades que pertenecen sólo al género femenino, alejándolas de las actividades propias del género masculino.

A pesar de esta separación de roles y actividades, la situación económica ha influido en esta asignación de tareas, y en la actualidad las carreras matemáticas o ingenierías ya son tomadas por mujeres, lo que en años pasados resultaba impensable, al igual que el encontrar mujeres profesionistas luchando por un puesto de trabajo, buscando un trato equitativo en la sociedad, lo cual muestra el avance de los tiempos modernos en donde empiezan a cambiar los roles asignados por la sociedad a los hombres y a las mujeres.

En este sentido, el desarrollo escolar es un factor importante que impulsa a las mujeres a crear sus propias empresas y a tener mejores herramientas para lograr el éxito. Por este motivo, las mujeres emprendedoras son conscientes que deben seguir formándose y participando en cursos de capacitación empresarial para fomentar su cultura empresarial tal y como lo señalan Bauer, Finnegan y Haspels (2004). No es de extrañar que los temas de interés mostrados por las mujeres encuestadas se refieran a la administración, la contabilidad, la comercialización y la organización, lo cual coincide con los hallazgos de ANUIES en el 2013, quien señala que las mujeres prefieren capacitarse en estas materias y también manifiestan que éstos cursos han sido de gran utilidad para administrar sus negocios y desarrollar herramientas para resolver problemas eficientemente, por lo que están dispuestas a pagar el costo de la capacitación. A pesar de esta afirmación, se observa que aún es insuficiente la cantidad de horas que las empresarias destinan a la capacitación, al igual que el pago de cursos, ya que en la mayoría de las encuestadas se observó un mayor interés por pertenecer a una asociación empresarial que generalmente tiene un costo por membresía y por la escuela privada sumando un 43.6%, porcentaje que queda ligeramente por arriba de la escuela pública que ofrece cursos a bajo costo o gratuitos. De acuerdo con los hallazgos de Monge y Rodríguez (2014) y reforzado con la investigación, las mujeres empresarias dedican menos horas a la capacitación realizando cursos muy cortos, como consecuencia de la doble función que realizan, ya que la mayoría atiende el hogar y la empresa.

Con base en los resultados obtenidos, resulta preocupante saber que hay un alto porcentaje de empresas dirigidas por mujeres que no tienen programas de capacitación, algunas otras solamente optan por la formación de sus empleados en temas operativos, esperando que éstas acciones mejoren los resultados de su desempeño; sin embargo, la mayor parte de las emprendedoras no han logrado visualizar la importancia de su propia capacitación, para lograr mejores resultados en la organización, como lo señala Atorresi (2009) al mencionar que un personal capacitado genera valor para la empresa, ya que la capacitación es uno de los indicadores del Capital Intelectual de acuerdo con Annie Brooking (1997), Sveiby (1997), Bueno, Rodríguez y Salmador (1999), Nevado y López (2002), Edvinsson y Malone (1997; 2003) y Rodríguez (2004).

Gracias a esta investigación se muestra la relación que existe entre el nivel de estudios de la empresaria y el uso de herramientas administrativas para la organización y toma de decisiones, por lo que se puede afirmar que si existe un mayor nivel de estudios de las empresarias, aumenta la probabilidad de éxito de sus empresas.

Conclusiones

De las 272 empresarias encuestadas se encontró que el 36 % tenían el nivel de licenciatura; de este porcentaje, el 46% se desarrolló en el área empresarial, lo cual nos muestra el interés por realizar cursos de capacitación en el área de administración y contabilidad; por su parte, el área de comercialización tuvo un 54 %, la mercadotecnia, promoción, publicidad y ventas, un 43.60 %, y en aspectos de organización, un 30%.

Otro de los hallazgos en la investigación se relacionan con el estado civil de las empresarias, en donde el 52 % están casadas o tienen pareja, mientras que el 35 % son solteras y la menor proporción están divorciadas o viudas. Estos porcentajes nos indican la situación que tienen que enfrentar las mujeres en su vida cotidiana, la cual se ve afectada por su rol dentro de la sociedad mexicana que se caracteriza por seguir los estereotipos de la mujer al cuidado de la casa y en el caso de las mujeres empresarias de hacerse cargo de un negocio.

También queda de manifiesto que muchas mujeres emprenden como parte de su herencia familiar, y están interesadas en la búsqueda constante de nuevos conocimientos y herramientas para llevar a cabo con éxito su función empresarial. Sin embargo, a pesar de la doble función que desempeñan las mujeres entre familia y trabajo, no se impide el interés por la capacitación. Si bien el tiempo dedicado a la capacitación es muy breve, demuestran que son capaces de aplicar los conocimientos adquiridos en su gestión como empresarias. Esto último se ve reforzado por el hecho de que en la muestra de nuestro estudio las mujeres con nivel de licenciatura se encuentran mejor preparadas para utilizar las nuevas herramientas que adquieren en sus cursos de capacitación.

La aplicación de programas de capacitación por parte de las empresarias es incipiente, lo que estaría limitando el desarrollo de sus empresas, ya que la capacitación es un factor importante de generación de valor en las mismas, por lo que se hace indispensable que se incluya la capacitación desde el propio nacimiento de la empresa, para lograr un alto nivel de competitividad.

Gracias al análisis de la relación entre el nivel de estudios de la empresaria y la aplicación de herramientas administrativas en su gestión empresarial, fue posible inferir la importancia que tienen los niveles de educación superior para las mujeres empresarias, en especial en las áreas administrativas, pues al estar capacitada podrá comprender, elegir y utilizar las herramientas pertinentes en sus propias empresas.

En suma, se recomienda proponer mayores acciones de apoyo a la capacitación empresarial, particularmente a las empresas lideradas por mujeres; dichos apoyos pueden surgir a través de incubadoras de negocios, entidades de fomento, cámaras empresariales, u otros entes encargados de fomentar el emprendimiento en México que beneficiará no sólo a estas mujeres, sino a la población en general, pues este beneficio se verá reflejado en la construcción de una sociedad incluyente y equitativa.

Referencias bibliográficas

- Adler, N. (2002). Global managers: no longer men alone. U.K. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 743-760.
- ANUIES. (2013). *Estadísticas de educación superior, posgrado. Ciclo escolar 2011-2012*. México: ANUIES.
- Attorresi, R. (2009). *Capacitación en PyMes. Herramienta de gestión para generar conocimiento específico, lograr el desarrollo sostenido y acompañar el crecimiento*. Argentina: Universidad Abierta Interamericana.
- Banco internacional de Reconstrucción y Fomento/ Banco mundial. (2010). *Mujeres Empresarias: Barreras y oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina y el Caribe*. Washington, DC.: Banco Mundial.
- Bauer, S., Finnegan G., & Haspels, N. (2004). *Get Ahead for Women in Enterprise Training Package and Resource Kit*. Suiza: International Labour Organization.
- Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., Mckenzie, D., & Roberts, J. (2013). Does Management matter? Evidence from India. U.S.A.. *The Quarterly Journal of Economics*. 128(1), 1-51.
- Brooking, A. (1977). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós.
- Bueno, E. (2011). *Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid.
- Bueno, E., Rodríguez, P., & Salmador, M. (1999). *Gestión del conocimiento y capital intelectual: Análisis de experiencias en la empresa española*. Actas X Congreso AECA. Zaragoza.
- Bueno, E., Rodríguez, P., & Salmador, M. (1999). *Experiencias en Medición del Capital Intelectual en España: El Modelo Intellect*. España: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Cabrera, J. (2005). *Evaluación de la capacitación y de su impacto en el desempeño individual y organizacional*. V Congreso Internacional Virtual de Educación. Escola de Formació en Mitjans Didàctics de la Universitat de les Illes Balears, España.
- Camarena, M., & Saavedra, M. (2018). La perspectiva de género en los programas de estudio de las licenciaturas contables administrativas. *Noésis, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(54) 40-58. Doi: <http://dx.doi.org/10.20983/noesis.2018.2.3>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera edición). México: Mc Graw Hill.
- CONDUSEF. (2015). *Empresario PYME como usuario de servicios financieros*. México: Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.

- Contreras, F. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. Colombia. *Revista Diversitas. Perspectivas en Psicología*, 8(1) 183-194.
- Demuner, M., Nava, R., & Sandoval, R. (2015). *TI en la dinámica del conocimiento empresarial*. México: Universidad Nacional Autónoma del Estado de México.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Nueva York: Harper Business.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (2003). El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona: Gestión 2000.
- Espino, A. (2005). Un marco de análisis para el fomento de las políticas de desarrollo productivo con enfoque de género. Santiago de Chile: Naciones Unidas-CEPAL.
- Fernández, A. (1997) Algunas características de las mujeres políticas. *Sociológica*, 12(13), 99-116.
- García, M., García, D., & Madrid, A. (2012). Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle*, 28(47), 37-53.
- GEM (2016). *Reporte Nacional 2016*. México: Tecnológico de Monterrey.
- González, G. (2000). *Principios para la formulación y evaluación de programas de apoyo a micro y pequeñas empresas locales*. Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Grados, J. (2007). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.
- Hernández, E. (2010). Nuevas tendencias en el mundo empresarial: la participación de las mujeres. *La Ventana*, (32), 52-79.
- Hidalgo, L. (1998). *Gestión de la capacitación en las organizaciones*. Lima: Ministerio de salud.
- INEGI (2013). *Módulo de Educación, Capacitación y Empleo (MECE)*. México: INEGI.
- INEGI. (2009). *Módulo de Educación, Capacitación y Empleo (MECE)*. México: INEGI.
- INEGI. (2015). *Mujeres y hombres en México, 2013*. México: INEGI.
- INMUJERES (2009). *Empresas de mujeres=Empresas Exitosas*. México: Instituto Nacional de Mujeres.
- Junquera, J. (2004). Factores contextuales, empresariales e intrínsecos a la empresaria y éxito en las empresas propiedad de mujeres: una revisión de la literatura. En D. Ribeiro, S. Roig, V. R., Torcal, A. de la Torre, & E. Cerver, *The Entrepreneur and Starting Up New R&D&T Businesses* (pp. 961-985), Valencia: Universitat de Valencia, España.

- Justo, R. (2007). La influencia del género en el fracaso empresarial: una aplicación al caso de España. España: *Revista de Empresa* (20), 52-64.
- López, E. (2013). Las mujeres en empresas, profesiones y ocupaciones no tradicionales: La experiencia de Puerto Rico. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), 1564-1574.
- López, F. (2008). *Una mirada a la presencia femenina en empresas no tradicionales en Puerto Rico desde un paradigma feminista*. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.
- Lyness, K., & Thompson, D. (2000). Climbing the Corporate Ladder: Do Female and Male Executives Follow the Same Route? *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86-101.
- Marín, F. (2001). El Capital intelectual como activo organizacional. *Espacio Abierto*, 10(3), 409-430.
- Materano, W., Ruíz, L., Torres, C., & Valera, A. (2009). Una mirada a la formación empresarial para el desarrollo del espíritu emprendedor en las universidades. Venezuela, *Visión Gerencial*, 8(2), 279-290.
- Mejía, A., Montoya, A., & Vélez, N. (2010). *Estrategia integral de capacitación orientada hacia la innovación tecnológica y el mejoramiento productivo en pymes*. 8th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, Arequipa.
- Monge, R., & Rodríguez, J. (2014). El impacto de los servicios financieros y de capacitación en las MIPYMES de Costa Rica. *Tec Empresarial*, 8(1), 19-32.
- Moreno, H., Espíritu, R., Aparicio, V., & Cárdenas, A. (2009). Capacitación en las micro y pequeñas empresas de la Ciudad de Tecomán, Colima, México. *Multiciencias*, 9(1) 38-45.
- Navas, I. (2013). *Cómo podemos optimizar las competencias de la mujer emprendedora*. *Equipos y talento*, España: Customedia.
- Nevado, D., & López, V. (2002). Indicadores del capital intelectual: El caso de las entidades de crédito. *Partida Doble*, (132), 58-69.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6) 96-104.
- OIT (2017). *La mujer en la gestión empresarial. Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Ginebra: Oficina internacional del trabajo.
- Padilla, M. (2008). Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres en Andalucía. España, *Relieve*, 14(1), 1-27.
- Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 8(28) 25-31.

- Poblete, R. (2004). *Capacitación laboral para las PyMes: una mirada a los programas de formación para jóvenes en Chile*. Santiago de Chile: CEPAL, Naciones Unidas.
- Rocha, T., & Díaz, R. (2005). Cultura de género: La brecha ideológica entre hombres y mujeres. *Anales de psicología*, 21(1), 42-49.
- Rodríguez, R. O. (2004). *El capital social como componente crítico del capital intelectual de las cajas de ahorros* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, España.
- SELA, (2010). *Desarrollando Mujeres empresarias: La necesidad de replantear políticas y programas de género en el desarrollo de PyMes*. Caracas: Sistema económico Latinoamericano y del Caribe.
- Senge, P. (2007). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Serret E., & Méndez, J. (2011). *Sexo, género y feminismo*. México: Suprema Corte de Justicia de la Nación, Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, Instituto Electoral del Distrito Federal.
- STPS-INEGI. (2013). *Encuesta nacional de ocupación y empleo, 2012*. México: INEGI.
- Sveiby, K. E. (1997). The intangible assets monitor. *Journal of human resource costing and accounting*, 2(1) 73-97.
- Torres, J. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio. *Pensamiento & Gestión*, 18,151-176.
- Wilson, K. (2007). Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education. U.S.A *Entrepreneurship Theory and Practice*, 3(31) 387-406.

La importancia del control conductual percibido como elemento determinante de la intención emprendedora entre los estudiantes universitarios

Teresa Torres-Coronas*

María Arántzazu Vidal-Blasco**

Fecha de recibido: 8 de febrero de 2018

Fecha de aprobado: 8 de octubre de 2018

Para citar: Torres-Coronas, T., & Vidal-Blasco, M.A. (2019). La importancia del control conductual percibido como elemento determinante de la intención emprendedora entre los estudiantes universitarios. *Universidad & Empresa*, 21(37), 108-135. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.6522>

* Licenciada en economía (Universidad de Barcelona, Barcelona, España) y doctora en administración y dirección de empresas (Universidad Rovira i Virgili, Tarragona, España). Es Profesora Titular del Departamento de Administración de Empresas en la URV. Su investigación se centra en el papel de las políticas de educación pública en el avance de la empleabilidad de los graduados y en cómo el sistema educativo está trabajando para alinear la educación y los requisitos del trabajo; y también en el impacto y uso de la tecnología en educación y capacitación. Correo electrónico: teresa.torres@urv.cat

** Licenciada en Ciencias Económicas (Universidad de Barcelona, España) y doctora en administración y dirección de empresas (Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, España). Es Profesora Titular de la URV, en el Departamento de Administración de Empresas. Actualmente trabaja en proyectos de investigación sobre e-learning y educación superior. Autora de artículos, capítulos de libros y documentos de conferencias internacionales sobre educación gerencial. Sus áreas de investigación actuales incluyen estudio del desarrollo de habilidades y desarrollo de competencias en la era digital, y el estudio de redes, inteligencia emocional y su relación con el emprendimiento, y los procesos de quiebra. Correo electrónico: mariaarantzazu.vidal@urv.cat

Resumen

El aprendizaje emprendedor es un tema de gran interés en los últimos tiempos, incluso en el mundo universitario. La mentalidad emprendedora, el conocimiento, las habilidades y las actitudes están estrechamente relacionados con la innovación y la creatividad como facilitadores de acciones emprendedoras; estos factores son esenciales para preparar a los estudiantes universitarios para su futura vida profesional. Este estudio trata de analizar los factores que afectan al control conductual percibido como elemento determinante de la intención emprendedora. Para dar respuesta al objetivo propuesto, se pasó un cuestionario en línea a estudiantes universitarios ($n = 549$) y se realizó un análisis de regresión por pasos al objeto de contrastar las hipótesis y la relación entre las variables. Los resultados del análisis realizado muestran que factores psicológicos relacionados con la inteligencia emocional, como de la autoeficacia emprendedora, así como la experiencia laboral, el ámbito de estudios y el entorno universitario, tienen impacto sobre el comportamiento conductual percibido. A partir de esto concluimos que las instituciones educativas deberían tener en cuenta los factores que influyen sobre el comportamiento conductual percibido con la finalidad de rediseñar sus planes de estudios y ofrecer una formación más efectiva.

Palabras clave: emprendimiento, inteligencia emocional rasgo, autoeficacia emprendedora, intención emprendedora y control conductual percibido.

The Importance of Perceived Behavioural Control as a Determining Element in Entrepreneurial Intention among Undergraduate Students

Abstract

Entrepreneurial learning is a topic of interest in the recent times in the academic world. Entrepreneurial mentality, knowledge, skill and attitude have a close relationship with innovation and creativity as enablers of entrepreneurial actions. These factors are essential to prepare undergraduate students for their future professional life. This study tries to analyse the factors that affect the Perceived behavioural control as a determining element of entrepreneurship. The used method consisted in an online survey to undergraduate students ($n=549$) and regression analysis by steps to contrast the hypothesis and the relationship between variables. The results show that psychological factors related to emotional intelligence, such as entrepreneurial self-efficacy, as well as work experience, the field of study and the university environment have an effect in Perceived behavioural control. In conclusion, we think educational institutions should take into account the factors that play a role in Perceived behavioural control so they can redesign they study plans and offer a much effective education.

Keywords: Entrepreneurship, emotional intelligence, entrepreneurial self-efficacy, entrepreneurial intention, perceived behavioral control.

A importância do controle comportamental percebido como elemento determinante da intenção empreendedora entre os estudantes universitários

Resumo

A aprendizagem empreendedora é um tema de grande interesse nos últimos tempos, também no mundo universitário. A mentalidade empreendedora, o conhecimento, as habilidades e as atitudes estão estreitamente relacionadas com a inovação e a criatividade como facilitadores de ações empreendedoras. Estes fatores são essenciais para preparar aos estudantes universitários para sua futura vida profissional. Este estudo tenta analisar os fatores que afetam ao controle comportamental percebido como elemento determinante da intenção empreendedora. Para dar resposta ao objetivo proposto, passou-se um questionário *online* a estudantes universitários ($n = 549$) e se realizou uma análise de regressão por passos ao objeto de contrastar as hipóteses e a relação entre as variáveis. Os resultados da análise realizada mostram que fatores psicológicos relacionados com a inteligência emocional, como da auto eficácia empreendedora, assim como a experiência laboral, o âmbito de estudos e o entorno universitário têm impacto sobre o comportamento de conduta percebido com a finalidade de redesenhar seus planos de estudo e oferecer uma formação mais efetiva.

Palavras-chave: empreendimento, inteligência emocional rasgo, auto eficácia empreendedora, intenção empreendedora, controle comportamental percebido.

Introducción

El emprendimiento está relacionado con la creación de valor, el crecimiento económico, el desarrollo regional (Carree & Thurik, 2010; Fritsch, 2011; Tang & Koveos, 2004; Schumpeter, 1912; Zampetakis et al., 2009) y el autoempleo (Moriano, Palací & Morales, 2006; Salvador Ferrer, 2008). Para las organizaciones empresariales, el comportamiento emprendedor de sus empleados es clave para mejorar la eficiencia y la competitividad empresarial (Kuratko, Irelan, Covin & Hornsby, 2005; Zampetakis et al., 2009) porque las habilidades emprendedoras se utilizan en cualquier puesto de trabajo; por ello, cada vez se presta mayor atención a los factores que influyen en el emprendimiento tanto a nivel de investigación académica como a nivel curricular (Ahmetoglu, Leutner & Chamorro, 2011; O'Boyle et al., 2011). En la actualidad, el análisis de la intención emprendedora se considera una “área consolidada de investigación en el campo del emprendimiento” (Fayolle & Liñán, 2014, p.665).

Para Do Paço et al. (2013) existen dos corrientes que analizan la intención emprendedora: la que enfatiza las características personales y la centrada en el comportamiento. El primer grupo engloba el análisis de la personalidad del emprendedor (Dinis et al., 2013; Luthje & Franke, 2003; Rauch & Frese, 2007; Zhao & Seibert, 2006), la inteligencia emocional (IE) (Ahmetoglu et al., 2011; Cross & Travaglione, 2003; Neghabi, Yousefi & Rezvani, 2011; Rhee & White, 2007) y la autoeficacia emprendedora (AE) (Liñán & Chen, 2009; Zampetakis et al., 2009), la cual ayuda a predecir los resultados emprendedores y la capacidad para liderar proyectos innovadores dentro de una organización (Moriano, et al., 2012b). Estos estudios refuerzan la idea de que las características psicológicas (enfoque de rasgo) influyen en las intenciones emprendedoras.

La segunda corriente de la que habla Do Paço et al. (2013) se centra en el análisis de los antecedentes de la intención emprendedora, concretamente en el Modelo del Caso Emprendedor de Shapero (MCE) y en la Teoría del Comportamiento Planificado de Ajzen (TCP) (Ajzen, 1991). En el modelo MCE, la intención emprendedora depende de la viabilidad percibida (la capacidad personal o el grado en que las personas se consideran personalmente capaces de llevar a cabo cierto comportamiento) y la conveniencia (aliciente) de las perspectivas de iniciar un negocio junto con la predisposición a actuar. En el modelo de Shapero y Sokol (1982) la intencionalidad es la clave. La TCP se centra

en las actitudes –o el grado en que una persona tiene una evaluación favorable del comportamiento, las normas subjetivas– o la creencia de si la mayoría de las personas aprueba el comportamiento –y el CCP (control conductual percibido)– o la percepción sobre la capacidad de llevar a cabo un comportamiento. En la mayoría de los estudios, el mejor predictor de las intenciones es el CCP, seguido de las actitudes y las normas subjetivas (Autio et al., 2001; Joensuu, Viljamaa, Varamäki & Tornikoski, 2013). Otros estudios revelan que los modelos MCE y TCP se superponen en dos elementos: “el constructo de Shapero de la conveniencia para arriesgarse, percibida está muy cerca de los determinantes de la actitud de Ajzen hacia el comportamiento y las normas subjetivas; y la conveniencia para arriesgarse percibida por Shapero es similar al TCP de Azjen“(Liñán, Urbano & Guerrero, 2011, p. 199).

Las interrelaciones entre las dos corrientes descritas por Do Paço et al. (2013) aumentan la complejidad a la hora de comprender el comportamiento emprendedor. Existe evidencia de que los estados fisiológicos pueden afectar la autoeficacia, de manera que la ansiedad y el estrés reducen las creencias de autoeficacia (Boyd & Vozikis, 1994). Esto pone de manifiesto que la capacidad para gestionar las emociones afecta a la AE y al CCP. Así, por ejemplo, Salvador Ferrer (2008), Salvador y Morales (2009) y, Laviolette, Lefsebrve y Brunel (2012) verifican que la IE, entendida como “la capacidad de controlar nuestras emociones y las de los demás, discriminar entre ellas y usar dicha información para guiar nuestro pensamiento y nuestros comportamientos” (Salovey & Mayer, 1990, p. 239), se correlaciona de forma significativa con la AE. En otras palabras, las personas necesitan tener suficiente confianza en que el comportamiento es posible y que el resultado del comportamiento será positivo. Las personas con mayor nivel de intención emprendedora muestran una actitud favorable respecto del comportamiento emprendedor y se consideran capaces de llevar a cabo dicho comportamiento (Morales-Alonso, Pablo-Lerchundi & Núñez-Del-Río, 2016). Esto hace relevante estudiar los antecedentes de las variables que afectan la intención emprendedora (Schaeffel & Koenig, 2014), como pueden ser la IE y la AE bajo la hipótesis de que un mayor nivel de IE y AE impactará positivamente en el CCP.

La formación recibida también afecta la intención emprendedora de manera positiva (Peterman & Kennedy, 2003; Zhang, Duysters & Cloudt, 2014) y negativa (Oosterbeek, van Praag, & Ijsselstein, 2010) Qué será más eficaz, ¿enseñar a hacer un plan de empresa o formar para cambiar comportamientos y actitudes? El éxito de un programa para

fomentar el espíritu emprendedor dependerá de comprender las variables que afectan los componentes de la intención emprendedora, como es el caso del CCP, así como de los factores que conforman esos componentes (IE y AE). Para aumentar su relevancia, estos programas deben incorporar la transversalidad de género, ya que existen evidencias de la menor participación de las mujeres en la actividad emprendedora (Bosma, Wenneckers, & Amorós, 2011), de su menor predisposición a crear empresas (Díaz-García & Jiménez-Moreno, 2010) y de un diferente nivel competencial entre hombres y mujeres (Alcaraz-Rodríguez, Álvarez, & Villasana, 2014).

El presente artículo se focaliza en el CCP y las variables que le afectan para, a través de un modelo de regresión por pasos, explicar su comportamiento. En la primera sección, se presenta la revisión de la literatura para poder definir las hipótesis de investigación y el modelo propuesto. La siguiente sección presenta la metodología y, finalmente, se recoge una discusión de los resultados y las conclusiones del estudio. Los resultados muestran que tanto factores psicológicos relacionados con la IE como dimensiones de la AE, así como el ámbito de estudios, la experiencia laboral y el entorno universitario tienen impacto en el CCP. Estos resultados son clave para ayudar a los estudiantes, independientemente de su entorno y sus características personales, a cumplir con las expectativas actuales del mercado laboral a través de cursos de capacitación más efectivos.

1. Revisión de la literatura

1.1. *La teoría del comportamiento planeado*

La intención emprendedora, definida como el estado mental consciente que dirige la atención personal, la experiencia y el comportamiento hacia el emprendimiento (Bird, 1988, 1992), es el mejor predictor de la actividad emprendedora (Krueger, Reilly & Carsrud, 2000; Obschonka, Silbereisen & Schmitt-Rodermund, 2010). Por lo tanto, la creación de una empresa es el resultado de un comportamiento planificado y se predice mejor por la intención presente en el individuo (Ajzen, 1991). Por consiguiente, durante los últimos años, un número cada vez mayor de estudios ha utilizado la teoría del comportamiento planificado como el marco teórico, al estudiar la elección de la carrera emprendedora (Autio et al., 2001; Ajzen, 1991; Shapero & Shokol, 1982).

De acuerdo con Krueger (2007), las personas no participan en el emprendimiento por accidente; lo hacen intencionalmente, como resultado de una elección (Krueger, 2007). El comportamiento planificado es intencional y, por lo tanto, se predice por la intención hacia ese comportamiento. En el modelo de Azjen, la intención se predice por la actitud hacia el comportamiento o cuán atractivo es para el individuo ser un emprendedor; las normas subjetivas (NS) o la percepción de presión social para cumplir un comportamiento específico, y, el CCP o autocapacidad percibida. Existe consenso en la comunidad científica en la que se considera que la actitud hacia el comportamiento y el CCP son mejores predictores de la intención empresarial que las NS (Morales-Alonso et al., 2016). Sin embargo, se han encontrado resultados mixtos para las NS. Algunos estudios de investigación afirman que las NS no son un precedente de la intención empresarial (Krueger, Reilly & Carsrud, 2000; Serra Yurtkorua, Kabadayi Kuşçub & Doğanayc, 2014; Morales-Alonso et al., 2016; Moriano et al., 2012a; Ruizalba, Vallespin, Martin-Sánchez & Rodríguez, 2015). Para Liñán y Chen (2009), las NS influyen tanto en la “atracción personal como en la autoeficacia (que a su vez explica la intención), pero no directamente en la intención” (p. 13). Aunque, el género influye positivamente en la relación entre las normas subjetivas y el CCP porque la sociedad considera la emprendeduría como una opción menos deseable para las mujeres (Díaz-García & Jiménez-Moreno, 2010), que hace que su CCP sea menor que el de los hombres. Dinc y Budic (2016) encuentran que las NS o la familiar, los amigos y el entorno tienen un fuerte impacto en la formación de percepciones positivas sobre el espíritu emprendedor en las mujeres. De manera que, en el caso de las mujeres, el proceso cognitivo de las percepciones a la intención se ve más afectado por aspectos culturales o sociales.

Las variables que predicen bien la IE, como el CCP, deberían ser prioritarias para la investigación futura, en comparación con las variables que predicen mal la IE (Schaegel & Koenig, 2014). El CCP es “una función de las creencias sobre recursos, oportunidades y otros factores que pueden facilitar el comportamiento conductual” (Yzer, 2012, p.104). Estas creencias tienen su origen en diferentes fuentes, como la experiencia indirecta, la persuasión, los estados fisiológicos y la experiencia personal (Bandura, 1997). Esto lo hace relevante para estudiar los efectos de la AE y la IE en el CCP.

1.2. Autoeficacia emprendedora

Bandura (1997) la define como “las creencias de cada individuo en sus habilidades para realizar un cierto nivel de desempeño o resultados deseados que influyen en situaciones que afectan a sus vidas” (p.72). En la actualidad, la autoeficacia es una variable importante, considerada en el estudio del emprendimiento cognitivo por su poder predictivo sobre la intención de crear una nueva empresa (Liñán & Chen, 2009; Moriano, Palací & Morales, 2006) y por su capacidad para diferenciar una persona emprendedora de una que no lo es (Markman, Baron & Balkin, 2005) y predecir la intención emprendedora (Moriano, Palací & Morales, 2006). Para Bandura (1997) la autoeficacia percibida actúa como un aspecto clave de la competencia humana y determina la elección de actividades, la motivación, el esfuerzo y la persistencia en las mismas ante las dificultades. En sus propias palabras, “las creencias motivadoras de eficacia se refieren no solo al ejercicio del control sobre la acción sino también a la autorregulación de los procesos de pensamiento, la motivación y los estados afectivos y psicológicos” (Bandura, 1997, p.36).

Resulta evidente que las personas que se sienten capaces de desarrollar una tarea, la desempeñarán mejor. De acuerdo con Wood y Bandura (1989) “las personas con las mismas habilidades pueden tener un desempeño pobre, adecuado o extraordinario, según si sus creencias sobre la eficacia aumentan o perjudican su motivación y sus esfuerzos para resolver problemas” (p. 364). Una persona se inclinará por la emprendeduría si cree tener las destrezas y competencias necesarias. La AE está positivamente relacionada con la intención de iniciar un negocio (Laguna, 2013; Lanero, Sánchez, Villanaueva & D’Almeida, 2007), y por ello se incluye en los modelos que estudian la intención emprendedora y sus dimensiones.

Numerosos estudios, como los de Salvador Ferrer (2008), Salvador y Morales (2009), Laviolette, Lefsebrve y Brunel (2012), Padilla-Meléndez, Fernández-Gómez y Molina-Gómez (2014) y Pradah y Nath (2012), revelan que las emociones afectan la evaluación de la AE. En concreto, todo apunta a que para ser eficaces en el autoempleo es relevante saber manejar las emociones. Para Zampetaskis, Beldekos y Moustakis (2009), la IE afecta la intención emprendedora a través de la autoevaluación de la eficacia emocional: los empleados con alta IE autopercebida pueden exhibir una alta tolerancia al estrés y a factores estresantes del entorno.

La AE también está relacionada con los roles de género (Laviolette et al., 2012; Mueller & Conway Dato-on, 2013) y las barreras culturales que las mujeres deben vencer (Shinnar, Giacomini & Janssen, 2012), aunque los estudios de Mueller y Conway Dato-on (2008; 2013) confirman lo contrario, que ni sexo ni cultura son factores fiables para predecir la AE. Por otra parte, la AE es también un buen predictor de la intención de crear una empresa más allá de las variables demográficas (Laguna, 2013), aunque el estudio de Piperopoulos y Dimov (2014) concluyó que una mayor autoeficacia se relaciona con bajas intenciones emprendedoras. Para Zhao, Seibert y Hilla (2005) el género no está relacionado con la AE pero sí con la intención; de forma similar se manifiestan Mortan et al. (2014), mientras que en opinión de Zhang, Duysters y Cloudt (2014), las mujeres tiene menor intención emprendedora y los estudiantes de tecnología están más predispuestos a iniciar una empresa; incluso si todos reciben formación, la intención de emprender de los tecnólogos es superior.

Los resultados de la investigación del impacto de la educación emprendedora en la AE son poco concluyentes (Shinnar, Giacomini & Janssen, 2012). Zhao et al. (2005) encuentran un impacto positivo, pero en cambio Oosterbeek et al. (2010) no encuentran relación. La existencia de estudios no concluyentes justifica que se tenga que seguir investigando. En cuanto al género “la IE de los estudiantes hombres fue mayor, mientras que la IE de las estudiantes mujeres se redujo desde el principio al final del semestre” (Shinnar et al., 2012, p. 566). La educación tiene un mayor efecto en los hombres, quizá porque es una carrera masculinizada. Piperopoulos y Dimov (2014) estudian cómo los diferentes enfoques de la educación emprendedora se relacionan con la autoeficacia y la canalizan hacia las intenciones emprendedoras.

1.3. *Inteligencia emocional rasgo*

Los artículos académicos que exploran el concepto de IE comenzaron a aparecer a principios de la década de 1990, cuando Salovey y Mayer (1990) definieron la IE como “un tipo de inteligencia social que permite a los individuos controlar las emociones de los demás y su propio estado emocional” (p. 187). Sin embargo, uno de los desarrollos más importantes en la literatura de EI es la bifurcación conceptual propuesta por Petrides y Furnham (2001), en la que distinguen dos perspectivas distintas de la IE: IE de capacidad e IE rasgo. Siguiendo a Siegling, Saklofske y Petridres (2004), “la diferenciación entre la IE rasgo y la IE de capacidad se basa principalmente en el método utilizado para medir el constructo y no en los elementos (facetas) que los diversos modelos abarcan” (p. 382).

La perspectiva de la IE de capacidad conceptualiza la IE como una constelación de habilidades cognitivo-emocionales ubicadas en los marcos existentes de la inteligencia humana (Petrides, 2011). Implica habilidades reales, es medida con pruebas de “máximo rendimiento” y es directamente aplicable a la capacidad cognitiva (Petrides & Furnham, 2001, p.46). Por otro lado, la IE rasgo, o autoeficacia emocional, como sugieren Petredis y Furnham, 2001, se define como “una constelación de autopercepciones emocionales ubicadas en los niveles más bajos de las jerarquías de personalidad” (Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007). La IE rasgo se compone de “disposiciones de comportamiento y capacidades autopercebidas” y debe medirse a través de cuestionarios de autoinforme. Está relacionada con el estudio de la personalidad (Petrides & Furnham, 2001, p. 466). Para los emprendedores, “esta capacidad para comprender y expresar con precisión las emociones no verbales, así como para interpretar las expresiones emocionales de los demás es extremadamente importante” (Boren, 2010, p. 56). La conciencia de las expresiones no verbales, por ejemplo, ayuda a los emprendedores a relacionarse tanto con clientes como con empleados, y la “regulación de las emociones ayuda a mantener la calma en situaciones estresantes” (Boren, 2010, p. 57).

La IE rasgo se refiere a un conjunto de autopercepciones relacionadas con las emociones (percepción de emociones, gestión de emociones, empatía e impulsividad) y la autoeficacia emocional, es decir, la confianza en las capacidades de uno mismo para realizar diversas tareas, a menudo imprevistas (Bandura, 1997); esta es un rasgo de personalidad más que una habilidad cognitiva.

En nuestro estudio, utilizaremos la definición de IE rasgo de Petrides y Furnham (2001) y estudiaremos la IE en un entorno de personalidad (Petrides, 2001, Petrides & Furnham, 2001, 2006). La investigación al respecto ha sugerido que la IE es responsable de la capacidad de un individuo para participar en interacciones sociales (Lopes et al., 2004), que ayudan a construir habilidades sociales (Fox & Spector, 2000). Este es un argumento basado en la hipótesis de que las emociones son elementos clave de cómo nos comunicamos y socializamos dentro de los grupos (Lopes et al., 2004). Por lo tanto, podemos reconocer las habilidades sociales como un medio para facilitar la comunicación y como un aspecto importante del trabajo en equipo efectivo a través del vínculo en las relaciones. De manera similar, las habilidades emocionales también juegan un papel importante en la promoción de la reflexión crítica (Clarke, 2010), el rendimiento laboral (Behbahani, 2011)

y una mejor calidad del desempeño laboral (Khokhar & Kush, 2009). Todas las anteriores son habilidades que un emprendedor debe tener.

La IE rasgo es un factor importante en la predicción de los resultados emprendedores (Ahmetoglu et al., 2011; Chell, 2008) y el comportamiento emprendedor (Bahadori, 2012) definido como un conjunto de acciones para explotar las oportunidades emprendedoras. Dada la naturaleza social de las actividades emprendedoras, la IE rasgo puede predecir el éxito emprendedor. De hecho, varios autores sugieren que es necesario un nivel más alto de IE rasgo para explotar oportunidades e innovaciones (Chell & Baines, 2000); por lo tanto, existe una relación entre la IE rasgo de los emprendedores y su éxito (Karimi, Klashani & Bakhshizadeh, 2012).

Para estudiar la IE rasgo, usamos el constructo desarrollado por Petrides y Furnham (2001), medido a través del cuestionario TEIQue que consta de cuatro factores:

- Bienestar: relacionado con el optimismo, la autoestima y la cualidad felicidad.
- Autocontrol: relacionado con la regulación de la emoción, la impulsividad y la gestión del estrés.
- Emocionalidad: relacionada con la expresión emocional, la cualidad empatía y la calidad de la relación.
- Sociabilidad: relacionada con la gestión de la emoción, la asertividad y la conciencia social.

La regulación del estrés puede ser una de las vías posibles que vincula la IE rasgo con las actitudes positivas hacia el espíritu y las intenciones emprendedoras. Como consecuencia, “la IE rasgo, como índice de autoeficacia emocional, puede ser un importante antecedente de personalidad de las actitudes e intenciones empresariales” (Zampetakis et al., 2009, p. 610), a través de un mayor nivel de control autopercebido. Paralelamente, Mortan, Ripoll, Carvalho y Bernal (2014) analizan las relaciones entre la valoración y la regulación de las emociones y la intención emprendedora mediada por la autoeficacia emprendedora. Sus resultados muestran que la capacidad de gestionar y usar las emociones de manera apropiada juega un papel importante en la AE.

A partir de aquí, y de acuerdo con lo expuesto hasta el momento, se pueden formular las siguientes hipótesis:

H1: La IE rasgo tendrá un impacto directo en el CCP.

H2: La AE tendrá un impacto directo en el CCP.

2. Metodología

2.1. Participantes y procedimiento

Esta investigación tiene como objetivo analizar los factores que afectan el CCP. Para ello se envió un cuestionario a la totalidad de estudiantes de grado de una universidad española durante el curso 2015-16. El número final de participantes fue de 459, de los cuales el 76.2% eran mujeres. Del total, el 63.7% declara no tener experiencia laboral, aunque un 37.7% ha realizado prácticas curriculares durante el grado. Por ámbito de estudios, el 40% de los participantes estudia Ciencias sociales y jurídicas; el 8.1 %, Arquitectura e ingeniería; el 12.4%, Ciencias; el 27.5%, Ciencias de la salud, y el 12% Humanidades y arte.

2.2. Medida de las variables

A continuación, se detallan las características de las escalas y las propiedades psicométricas más relevantes de los instrumentos de evaluación empleados en el presente estudio.

- **Control conductual percibido:** esta variable hace referencia a la percepción que los participantes tienen en relación a su capacidad para llevar a cabo determinado comportamiento; en el caso de este estudio se hace referencia a su capacidad para crear y gestionar una nueva empresa. Esta variable es clave para la acción, ya que sin control sobre el comportamiento difícilmente se pasará a la acción. Este comportamiento se ha medido con un cuestionario de cuatro preguntas (Davidsson, 1995; Autio et al., 2001), siendo el valor de la Alpha de Cronbach de 0.856. El cuestionario ha medido la confianza en la capacidad para crear una empresa, en el éxito, así como en las habilidades y conocimientos, asumiendo que el CCP está determinado por la presencia de factores que pueden facilitar o impedir el desempeño del comportamiento.

- **Autoeficacia emprendedora:** la escala utilizada para medir esta variable es la escala de AE de De Noble, Jung y Ehrlich (1999), en su versión adaptada y validada en España (Moriano et al., 2006). La versión final de la escala consta de 23 ítems y las respuestas se dan en una escala de Likert de cinco puntos, que va desde completamente incapaz (1) a totalmente capaz (5).

Hay seis dimensiones en el concepto de AE desarrolladas por De Noble et al. (1999), incluido el desarrollo de nuevos productos y oportunidades de mercado o la idea de una persona de poder crear nuevos productos y encontrar oportunidades; construir un entorno innovador o la creencia de una persona de poder alentar a otros o a su equipo a intentar una nueva idea; iniciar relaciones con inversores o la creencia de una persona de poder encontrar fuentes de financiación; definir el propósito principal o la creencia de una persona de ser capaz de ser claro con su visión y mantenerla; hacer frente a desafíos inesperados o la creencia de una persona de poder hacerse cargo de la ambigüedad y la incertidumbre, y desarrollar recursos humanos críticos o la creencia de una persona de poder reclutar y retener individuos talentosos. La AE es una medida compuesta suficiente para abordar los niveles de los resultados de autoeficacia (Urban, 2006). En el caso de Moriano et al. (2006), la escala estaba positivamente relacionada con la intención de crear una empresa en tres dimensiones: desarrollar nuevos productos u oportunidades, construir un entorno innovador y afrontar los cambios inesperados.

Siguiendo a De Noble et al. (1991) y a Moriano et al. (2006), se llevó a cabo un análisis de componentes principales y normalización *Varimax con Kaiser* para medir la bondad del constructo, obteniéndose cuatro factores que explican el 56.9 % de la varianza, siendo las puntuaciones de Kaiser Meyer Olkin .844; Barlett, 747.489, $gl=.253$, $sig.=.000$. Estos factores miden la dimensión de *networking* o la capacidad para establecer relaciones efectivas, a nivel interno y externo; innovación o capacidad para construir un entorno que fomente la innovación; nuevos Productos o habilidad para reconocer oportunidades y desarrollar nuevos productos; y estrés o capacidad para gestionar retos y situaciones inesperadas. Respecto a la fiabilidad de los factores, los resultados del estadístico Alpha de Cronbach son, respectivamente, de 0.86, 0.747, 0.791 y 0.665. Por tanto, las escalas

obtienen una fiabilidad alta en la línea de estudios previos (De Noble et al., 1999, Moriano et al., 2006; Moriano et al., 2012a).

- **Cuestionario de Inteligencia Emocional Rasgo en su versión abreviada (TEIQue-SF):** este fue el instrumento elegido para medir la IE rasgo en este estudio (Petrides & Furnham, 2006). Proporciona puntuaciones en cuatro factores: bienestar, autocontrol, emocionalidad y sociabilidad (Petrides, 2001) y explica la varianza de criterio a un nivel comparable al de la TEIQue en su versión completa (Siegling et al., 2015).

Una elevada puntuación en bienestar indica una sensación general de bienestar. Es común que las personas con una puntuación elevada en este factor consideren que tienen una vida plena y satisfactoria. El factor de autocontrol se refiere al propio grado de control sobre sus impulsos y deseos; las personas con una alta puntuación en autocontrol tienen la capacidad de gestionar y regular las presiones externas. Las personas con una elevada puntuación en emocionalidad poseen una amplia gama de habilidades relacionadas con la emoción: reconocer las emociones internas, percibir y expresar las emociones. El factor de Sociabilidad se centra en las propias relaciones sociales y la influencia social. Este factor difiere del factor de emocionalidad, en el que se evalúa la influencia de un individuo en una variedad de contextos sociales, en lugar de centrarse simplemente en las relaciones personales con familiares y amigos. Las personas con una elevada sociabilidad son buenos oyentes y comunicadores efectivos (Petrides, 2001).

Las propiedades psicométricas del instrumento son puestas de manifiesto por Petrides (2009), Cooper y Petrides (2010), Perera (2015), Siegling, Vesely, Petrides y Saklofske (2015), y el trabajo reciente de Andrei et al. (2016). Para el presente estudio, se obtuvo un coeficiente Alpha de fiabilidad de 0.84 para la escala IE rasgo, y un coeficiente alfa de 0.8 para el factor de emocionalidad (8 ítems), 0.6 para el autocontrol (6 ítems), 0.82 para el bienestar (6 artículos) y 0.67 para la sociabilidad (6 artículos). Los cuatro elementos restantes contribuyen a la puntuación acumulada del cuestionario TEIQue-SF.

2.3. Factores contextuales

- **Participación en educación emprendedora (variable Educación emprendedora):** se puede argumentar que la educación emprendedora ayuda a los estudiantes a ganar confianza en las tareas emprendedoras. Algunos estudios han puesto de manifiesto que este tipo de educación tiene un impacto positivo en la AE de los estudiantes (Cooper & Lucas, 2006; Galloway, Anderson, Brown & Wilson, 2005; Kilenthong, Hills & Monllor, 2008; Setiawan, 2014). Otros estudios indican la necesidad de tener en cuenta los rasgos de personalidad para la formación emprendedora futura porque las personas “que son conscientes de su potencial emprendedor tienen más probabilidades de involucrarse en la formación emprendedora y se beneficiarán más de ella» (Luca, Cazan & Tomulescu, 2013, p. 1049), con el consiguiente impacto positivo en la intención emprendedora (Bae, Qian, Miao & Fiet, 2014; Chen et al., 2013). Como señalan McMullen y Shepherd (2006), “a través de los esfuerzos de aprendizaje y/o el apoyo de los demás, uno puede superar las dudas y actuar” (p. 141), aunque en otras ocasiones no es así (Poblete & Amorós, 2013). El cuestionario incorpora tres preguntas para saber si los participantes habían recibido formación dentro o fuera de la universidad sobre emprendeduría, siendo el Alpha de Cronbach de 0.518.
- **Entorno universitario:** siguiendo a Autio et al. (2001) y Coduras et al. (2008), los participantes también valoraron los recursos e infraestructura disponibles en la Universidad para dar apoyo a los estudiantes en su objetivo de perseguir sus ideas y poner en marcha nuevos negocios. Entre estos recursos se encuentran unidades *start-up*, incubadoras, y centros y servicios especializados de asesoramiento. Para Coduras, Urbano, Rojas y Martínez (2008), la probabilidad de la intención emprendedora es mayor para las personas que consideran que su universidad está dando un apoyo positivo al emprendimiento, aunque estudios como los de Rae y Woodier (2006) destacan que el papel de otros aspectos (por ejemplo, padres, amigos y modelos a seguir) son más influyentes que los profesores o los centros de desarrollo profesional. Los participantes dan su percepción personal sobre el grado

de apoyo de la universidad al emprendimiento. Para esta muestra, la escala arrojó un alfa de Cronbach de 0.804.

- **Ámbito de estudios** (área de conocimiento): para Hassan y Wafa (2012), los estudiantes que siguen el programa de ciencias tienen intenciones emprendedoras significativamente más altas que los estudiantes de negocios o de arte. Maresch, Harms, Kailer y Wimmer-Wurmc (2016) indican que la educación en emprendimiento es efectiva para estudiantes de ingeniería y de negocios.
- **Experiencia laboral:** El enfoque de *Jack-of-all-trades* de Lazear (2005) muestra que tener experiencias en una gran cantidad de roles diferentes aumenta la probabilidad de convertirse en emprendedor. Una mayor experiencia se relaciona con más competencias emprendedoras (Camuffo, Gerli & Gurbita, 2012) y un mayor CCP (Liñán & Chen, 2009; Liñán et al., 2011, Zapkau, Schwens, Steinmetz, Kabst, 2015), asumiendo que el conocimiento sobre emprendeduría ganado a través de la experiencia está positivamente relacionado con niveles más altos de intención (Miralles, Giones, & Riverola, 2015).

3. Resultados

Las técnicas estadísticas que se utiliza en este trabajo aplican modelos de regresión por pasos para analizar la influencia de distintos determinantes sobre la intención emprendedora. Se ha utilizado esta metodología por considerarse la más apropiada para dar respuesta a los objetivos planteados en el trabajo; también se ha llevado a cabo un estudio de correlaciones para establecer la relación lineal entre las variables. Las siguientes tablas recogen los resultados del modelo.

El primer paso en el análisis de las relaciones entre las variables ha consistido en examinar la matriz de correlaciones entre las variables. La tabla 1 muestra cómo la variable CCP correlaciona con las variables del modelo, excepto con el sexo. La correlación negativa entre ámbito de estudios, experiencia y CCP muestra que en los estudios de ingeniería, arquitectura y ciencias el CCP es mayor, lo mismo ocurre con la experiencia laboral, a mayor experiencia, mayor CCP.

Tabla 1. Correlaciones de Pearson

	Sexo	Ámbito	Experiencia	Bienestar	Autocontrol	Emocionalidad	Sociabilidad	Networking	Innovación	Nuevos productos	Estrés	Personalidad	Entorno	CCP
Sexo	1	-,179**	-,067	-,067	,138**	-,254**	-,068	-,014	-,049	-,012	,038	,076	,086	-,106'
Ámbito		1	,042	-,044	-,005	,009	,077	-,057	,008	-,024	,007	-,071	-,025	-,035
Experiencia			1	-,051	,100'	-,067	,010	-,134**	-,134**	-,094*	-,115*	-,111*	-,031	,088
Bienestar				1	,267	,386**	-,021	,365**	,317**	,337**	,363**	,112*	,222**	,184**
Autocontrol					1	-,001	-,165**	,109'	,073	,118'	,332**	,020	,071	,139**
Emocionalidad						1	-,041	,361**	,319**	,261**	,265**	,185**	,224**	,119'
Sociabilidad							1	,097'	,071	,021	,026	,115*	,088	-,056
Networking								1	,716**	,710**	,485**	,265**	,325**	,205**
Innovación									1	,643**	,529**	,263**	,380**	,193**
Nuevos productos										1	,504**	,225**	,363**	,184**
Estrés											1	,228**	,398**	,201**
Personalidad												1	,491**	,180**
Entorno													1	,158**
CCP														1

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

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

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se realizó un análisis de regresión para comprobar si la IE rasgo y la AE impactan en el CCP, considerando el CCP como uno de los determinantes más relevantes de la intención de crear una empresa o trabajar por cuenta propia. Además, se incluyeron factores contextuales como las variables educación emprendedora, entorno universitario, ámbito de estudios y experiencia laboral.

Tabla 2. Resumen del modeloⁱ

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
	,677 ^h	,458	,448	,63525	1,851

h. Predictores: (Constante), networking, personalidad, ámbito de estudios, experiencia, autocontrol, emocionalidad, sociabilidad y entorno.

i. Variable dependiente: CCP.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	147,097	8	18,387	45,565	,000 ⁱ
Residuo	173,925	431	,404		
Total	321,022	439			

a. Variable dependiente: CCP

i. Predictores: (Constante), *networking*, personalidad, ámbito de estudios, experiencia, autocontrol, emocionalidad, sociabilidad y entorno.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Coeficientes del modelo^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
(Constante)	-2,045	,514		-3,979	,000
Networking	,418	,047	,362	8,860	,000
Personalidad	,330	,044	,283	7,440	,000
Ámbito de estudios	-,090	,025	-,128	-3,595	,000
Experiencia	-,220	,064	-,124	-3,420	,001
Autocontrol	,195	,058	,124	3,388	,001
Emocionalidad	,165	,059	,107	2,772	,006
Sociabilidad	,201	,079	,093	2,533	,012
Entorno	,086	,039	,082	2,230	,026

a. Variable dependiente: CCP.

Fuente: elaboración propia.

4. Discusión

Los resultados permiten comprobar las hipótesis propuestas. El modelo resultante muestra como factores explicativos del CCP tres de los factores de la escala IE rasgo: emocionalidad, sociabilidad y autocontrol, y dos factores de la escala AE: *networking* y personalidad. También son factores explicativos la experiencia, el entorno universitario y el ámbito de estudios. En este último caso, el signo negativo obtenido denota que, de

acuerdo con la construcción de la variable, los estudiantes de ciencias sociales y humanidades son menos emprendedores que los estudiantes de ingeniería.

Como se esperaba, una cultura universitaria que apoye el emprendimiento (entorno) tiene un impacto sobre el CCP, como se mostraba en Shinnar et al. (2014) y Coduras et al. (2008). No obstante, Rae y Woodier (2006) ponen de relieve el papel de otros aspectos como los padres, los amigos, los modelos a seguir, etc., como factores más influyentes que los centros de desarrollo profesional.

Salvador (2008) corrobora “la relación existente entre algunas dimensiones de la IE y el desarrollo de nuevos productos y oportunidades de mercado” (p. 77). Si esto es así, será interesante incluir formación emocional en los programas de emprendeduría. También Padilla-Meléndez et al. (2014) confirman que la formación en competencias emocionales mejora la orientación a la emprendeduría y, en consecuencia, la intención emprendedora.

Como ponen de manifiesto Ahmetoglu et al. (2011, p. 1031), los individuos con mayor IE son más propensos a participar en actividades emprendedoras innovadoras. En términos similares se pronuncian Mortan et al. (2014), que indican que la IE y más específicamente la capacidad de administrar y utilizar las emociones de manera apropiada, son factores clave en el desarrollo de la intención emprendedora.

Los resultados en el caso de la variable experiencia laboral corroboran los obtenidos en otros estudios, como los de Miralles et al. (2016), Liñán y Chen (2009) y Liñán et al. (2011), aunque con signo inverso, de manera que cuanto mayor es la experiencia laboral, menor es el efecto sobre el CCP. En relación con este resultado hay que matizar que la muestra son estudiantes universitarios con poca experiencia profesional, una experiencia que les lleva a valorar negativamente su capacidad para tener éxito en la creación de empresas. Quedaría pendiente verificar si este resultado se confirmaría en el caso de trabajadores con mayor edad y más experiencia profesional.

A diferencia de otros estudios, no encontramos diferencias en el comportamiento entre hombres y mujeres (Laviolette et al, 2012; Do Paço et al., 2013). En los trabajos de Do Paço et al. (2013) y Díaz-García y Jiménez-Moreno (2010) las mujeres tienen una menor intención emprendedora que los hombres. La idea de ser un emprendedor es más atractiva

para los hombres. “La influencia del género en las intenciones emprendedoras es bastante débil, pero curiosamente las mujeres se ven a sí mismas como emprendedoras cinco años después de haber finalizado sus estudios” (Küttima, Kallastre, Venesaar & Kiis, 2014, p. 666).

Conclusiones

El emprendimiento es una fuerza productiva importante en la economía, vital para el progreso de las organizaciones y las economías, y desempeña un papel importante en el crecimiento económico. En los últimos tiempos, el entorno laboral ha experimentado cambios estructurales que han dado lugar a oportunidades para el emprendimiento, cambios que han convertido al autoempleo en una forma más de desarrollo profesional; por consiguiente, en nuestra opinión resulta de interés conocer y entender los factores que afectan las actitudes hacia el emprendimiento.

El presente estudio analiza el CCP como uno de los principales determinantes de la intención emprendedora. Los resultados obtenidos muestran que los factores psicológicos relacionados con la IE rasgo EI (emocionalidad, sociabilidad y autocontrol) y algunas dimensiones de la AE (particularmente el *networking* y la personalidad) tienen un impacto directo y positivo sobre el CCP. Paradójicamente, no detectamos que la educación emprendedora afecte al CCP. Entendemos que estos resultados deberían ser tenidos en cuenta por las instituciones educativas al objeto de que éstas traten de rediseñar sus planes de estudios para que puedan ofrecer cursos más efectivos. Aunque el número de programas educativos ha aumentado en los últimos años, no está claro si el enfoque aumentará las vocaciones para la creación de empresas.

Al incorporar el CCP en la literatura sobre intención emprendedora, hemos intentado contribuir a la investigación sobre emprendimiento. Las hipótesis planteadas pueden ser tenidas en cuenta en investigaciones empíricas futuras que analicen el papel que desempeña el CCP en el desarrollo de los emprendedores.

No obstante, este trabajo de investigación tiene algunas limitaciones, en gran parte debido a la metodología utilizada para probar las relaciones entre las variables. El R-cuadrado

ajustado no es muy elevado, lo que sugiere que los resultados deben interpretarse con precaución; además, no todas las variables incluidas en el estudio fueron significativas. Por lo tanto, entendemos que el modelo es una contribución inicial, de manera que resultaría relevante que pudiera ser estudiado en otros contextos y con otros contrastes para ser más generalizable. Por ejemplo, el estudio se ha realizado en un único año académico y se han utilizado datos de una sola universidad, por lo que podría resultar de interés incluir en futuros estudios datos longitudinales de varios años y compararlos con los de otras universidades para aumentar la generalización de los resultados. En general, más investigación en esta área mejoraría nuestra comprensión del impacto de la EI rasgo y la AE en el CCP entre estudiantes universitarios.

Referencias bibliográficas

- Ahmetoglu, G., Leutner, F., & Chamorro, T. (2011). EQ-nomics: Understanding the Relationship Between Individual Differences in Trait Emotional Intelligence and Entrepreneurship. *Personality and Individual Differences, 51*, 1028-1033.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179-211. Doi: [10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alcaraz-Rodríguez, R., Álvarez, M.M., & Villasana, M. (2014). Developing Entrepreneurial Competences in Students in the Life Sciences: the Lifetech Ad-Venture Program. *On the Horizon, 22*(3), 182-191. Doi: [10.1108/OTH-11-2013-0053](https://doi.org/10.1108/OTH-11-2013-0053)
- Andrei, F., Siegling, A.B., Aloe, A.M., Baldaro, B., & Petrides, K.V. (2016). The Incremental Validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue): A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Personality Assessment, 98*(3), 261-276. Doi: [10.1080/00223891.2015.1084630](https://doi.org/10.1080/00223891.2015.1084630)
- Autio, E., Keeley, R.H., Klofsten, M., Parker, G.G.C., & Hay, M. (2001). Entrepreneurial Intent Among Students in Scandinavia and in the USA. *Enterprise and Innovation Management Studies, 2*(2), 145-160. Doi: [10.1093/acprof:oso/9780199580866.003.0012](https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199580866.003.0012)
- Bae, T.J., Qian, S., Miao, C., & Fiet, J.O. (2014). The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review. *Entrepreneurship Theory and Practice, 38*(2), 217-254.
- Bahadori, M. (2012). The Effect of Emotional Intelligence on Entrepreneurial Behavior: A Case Studying a Medical Science University. *Asian Journal of Business Management, 4*(1), 81-85.

- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Nueva York: Freeman.
- Behbahani, A. (2011). A Comparative Study of the Relation Between Emotional Intelligence and Employee's Performance. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 30, 386-389.
- Bird, B. (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Bird, B. (1992). The Operation of Intentions in Time: The Emergence of the New Venture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7(1), 11-20.
- Boren, A. (2010). Emotional Intelligence: The Secret of Successful Entrepreneurship? *Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department*, 55(2), 53-61.
- Bosma, N., Wenneckers, S., & Amorós, J. E. (2011). *GEM 2011 Extended Report: Entrepreneurs and entrepreneurial employees across the globe*. Londres: Research Association (GERA).
- Boyd, N., & Vozikis, G. (1994). The Influence of Self-Efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 63-77.
- Camuffo, A., Gerli, F., & Gubitta, P. (2012). Competencies Matter: Modeling Effective Entrepreneurship in Northeast of Italy Small Firms. *Cross Cultural Management*, 19(1), 48-66.
- Carree, M.A., & Thurik, A.R. (2010). The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. En D.B. Audretsch & Z.J. Acs (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp. 557-594). Berlin: Springer Verlag.
- Chell, E. (2008). *The Entrepreneurial Personality: A Social Construction* (Segunda edición). Sussex Oriental: Routledge.
- Chell, E., & Baines, S. (2000). Networking, Entrepreneurship and Microbusiness Behavior. *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(3), 195-215.
- Chen, S. C., Hsiao, H. C., Chang, J. C., Chou, C. M., Chen, C. P., & Shen, C. H. (2013). Can the Entrepreneurship Course Improve the Entrepreneurial Intentions of Students? *International Entrepreneurship and Management Journal*. Doi:[10.1007/s11365-013-0293-0](https://doi.org/10.1007/s11365-013-0293-0)
- Clarke, N. (2010). Emotional Intelligence and Learning in Teams. *Journal of Workplace Learning*, 22(3), 125-145.
- Cooper, A. & Petrides, K.V. (2010). A Psychometric Analysis of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (TEIQue-SF) Using Item Response Theory. *Journal of Personality Assessment*, 92, 449-457.

- Cooper, S.Y., & Lucas, W.A. (2006). Enhancing Self-efficacy for Entrepreneurship and Innovation: an Educational Approach. *Entrepreneurial Education. Regional Frontiers of Entrepreneurship Research*, 667-688.
- Coduras, A., Urbano, D., Rojas, A., & Martínez, S. (2008). The Relationship Between University Supports to Entrepreneurial Activity in Spain: A Gem Data Based Analysis. *International Atlantic Economic Society*, 14, 395-406. Doi: 10.1007/s11294-008-9173-8.
- Cross, B., & Travaglione, A. (2003). The Untold Story: Is the Entrepreneur of the 21st Century Defined by Emotional Intelligence? *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 221-228.
- Davidsson, P. (1995). Determinants of Entrepreneurial Intentions. RENT IX Workshop in Entrepreneurship Research, Piacenza, Italia.
- De Noble, A., Jung, D., & Ehrlich, S. (1999). Entrepreneurial Self Efficacy: The Development of a Measure and its Relationship to Entrepreneurial Action. *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 73-87). Wellesley: Babson College.
- Díaz-García, M.C., & Jiménez-Moreno, J. (2010). Entrepreneurial Intention: The Role of Gender. *International Entrepreneurship Management Journal*, 6, 261-283. Doi: [10.1007/s11365-008-0103-2](https://doi.org/10.1007/s11365-008-0103-2)
- Dinc, M.S., & Budic, S. (2016). The Impact of Personal Attitude, Subjective Norm, and Perceived Behavioural Control on Entrepreneurial Intentions of Women. *Eurasian Journal of Business Economics*, 9(17), 23-35. Doi: [10.17015/ejbe.2016.017.02](https://doi.org/10.17015/ejbe.2016.017.02)
- Dinis A., do Paço, A., Ferreira, J., Raposo M., & Gouveia Rodrigues R. (2013). Psychological Characteristics and Entrepreneurial Intentions Among Secondary Students. *Education+Training*, 55(8/9), 763-780. Doi: [10.1108/ET-06-2013-0085](https://doi.org/10.1108/ET-06-2013-0085)
- Do Paço, A., Matos, J., Raposo, M., Gouveia, R., & Dinis, A. (2013). Entrepreneurial Intentions: Is Education Enough? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 50, 57-75. Doi: [0.1007/s11365-013-0280-5](https://doi.org/10.1007/s11365-013-0280-5)
- Fayolle, A., & Liñán, F. (2014). The Future of Research on Entrepreneurial Intentions. *Journal of Business Research*, 67, 663-666.
- Fox, S., & Spector, P.E. (2000). Relations of Emotional Intelligence, Practical Intelligence, General Intelligence, and Trait Affectivity with Interview Outcomes: It's Not All Just 'G'. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 203-220. Doi: [10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<203::AID-JOB38>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<203::AID-JOB38>3.0.CO;2-Z)
- Fritsch, M. (2011). New Business Formation and Regional Development: A Survey and Assessment of the Evidence. *Foundations and Trends (R) in Entrepreneurship*, 9(3), 249-364.

- Galloway, L., Anderson, M., Brown, W., & Wilson, L. (2005). Enterprise Skills for the Economy. *Education & Training, 47*(1), 7-17.
- Hassan, R. A., & Wafa, S. A. (2012). Predictors Towards Entrepreneurial Intention: a Malaysian Case Study. *Asian Journal of Business and Management Sciences, 1*(11), 1-10.
- Joensuu, S., Viljamaa, A., Varamäki, E., & Tornikoski, E. (2013). Development of Entrepreneurial Intention in Higher Education and the Effect of Gender –A Latent Growth Curve Analysis. *Education + Training, 55*(8/9), 781-803. Doi: [10.1108/ET-06-2013-0084](https://doi.org/10.1108/ET-06-2013-0084)
- Karimi, P., Kloshani, M., & Bakhshizadeh, A. (2012). A Comparative Study on Emotional Intelligence and Cognitive Between Successful and Unsuccessful Entrepreneurs. *Management Science Letters, 2*(6), 2071-2076.
- Khokhar, C. P., & Kush, T. (2009). Emotional Intelligence and Work Performance Among Executives. *Europe's Journal of Psychology, 5*(1), 1-11.
- Kilenthong, P., Hills, G., & Monllor, J. (2008). The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Self Efficacy and Intention (Summary), *Frontiers of Entrepreneurship Research, 28*(4). Recuperado de <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol28/iss4/11>
- Krueger, N. F. (2007). What Lies Beneath? The Experiential Essence of Entrepreneurial Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice, 31*(1), 123-138. Doi: [10.1111/j.1540-6520.2007.00166.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00166.x)
- Krueger, N.F., Reilly, M.D., & Carsrud, A.L. (2000). Competing Models of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Business Venturing, 15*, 411-432. Doi: [10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., & Hornsby, J.S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice, 29*(6), 699-716.
- Küttima, M., Kallaste, M., Venesaar, U., & Kiis, A. (2014). Entrepreneurship Education at University Level and Students' Entrepreneurial Intentions. *Procedia, Social and Behavioral Sciences, 110*, 658 -668. Doi: [10.1016/j.sbspro.2013.12.910](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.910)
- Laguna, M. (2013). Self-Efficacy, Self-Esteem, and Entrepreneurship Among the Unemployed. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(2), 253-262. Doi: [10.1111/j.1559-1816.2012.00994.x](https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00994.x)
- Lanero, A., Sánchez, J. C., Villanueva, J. J., & D'Almeida, M. O. (2007). La perspectiva cognitiva en el proceso emprendedor. En Guillén C. & R. Guil (Coords.), *X Congreso Nacional de Psicología Social: Un Encuentro de Perspectivas* (Volumen 2) (pp. 1594-1604), Cádiz, España: Universidad de Cádiz.
- Lavolette, E. M., Lefebvre, M. R., & Brunel, O. (2012). The Impact of Story Bound Entrepreneurial Role Models on Self-Efficacy and Entrepreneurial Intention. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 18*(6), 720-742. Doi: [10.1108/13552551211268148](https://doi.org/10.1108/13552551211268148)

- Lazear, E. P. (2005). Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 23(4), 649-680.
- Liñán, F., & Chen, Y.W. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617.
- Liñán, F., Urbano, D., & Guerrero, M. (2011). Regional Variations in Entrepreneurial Cognitions: Start-up Intentions of University Students in Spain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(3/4), 187-215. Doi: [/10.1080/08985620903233929](https://doi.org/10.1080/08985620903233929)
- Lopes, P.N., Brackett, M.A., Nezlek, J.B., Schutz, A., Sellin, I., & Salovey, P. (2004). Emotional Intelligence and Social Interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018-1034.
- Luca, M.R., Cazan, A-M., & Tomulescu, D. (2013). Entrepreneurial Personality in Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84(2013), 1045-1049. Doi: [10.1016/j.sbspro.2013.06.6961](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.6961)
- Luthje, C., & Franke, N. (2003). The 'Making' of an Entrepreneur: Testing a Model of Entrepreneurial intent Among Engineering Students at MIT. *R&D Management*, 33(2), 135-147.
- Maresch, D., Harms, R., Kailer, N., & Wimmer-Wurm, B. (2016). The Impact of Entrepreneurship Education on the Entrepreneurial Intention of Students in Science and Engineering Versus Business Studies University Programs. *Technological forecasting and social change*, 104, 172-179. Doi: [10.1016/j.techfore.2015.11.006](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.11.006)
- Markman, G. D., Baron, R. A. y Balkin, D. B. (2005). Are Perseverance and Self-Efficacy Costless? Assessing Entrepreneurs' Regretful Thinking. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 1-19.
- McMullen, J.S., & Shepherd, D.A., 2006. Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur. *The Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- Miralles, F., Giones, F., & Riverola, C. (2015). Evaluating the Impact of Prior Experience in Entrepreneurial Intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, 791-813. Doi: [10.1007/s11365-015-0365-4](https://doi.org/10.1007/s11365-015-0365-4)
- Morales-Alonso, G., Pablo-Lerchundi, I., & Núñez-Del-Río, M.C. (2016). Entrepreneurial Intention of Engineering Students and Associated Influence of Contextual Factors. *Revista de Psicología Social*, 31(1), 75-108. Doi: [10.1080/02134748.2015.1101314](https://doi.org/10.1080/02134748.2015.1101314)
- Moriano, J.A, Gorgievski, M., Laguna, M., Stephan, U., & Zarafshani, K. (2012a). A Cross-Cultural Approach to Understanding Entrepreneurial Intention. *Journal of Career Development*, 39(2), 162-185. Doi: [10.1177/0894845310384481](https://doi.org/10.1177/0894845310384481)
- Moriano, J.A., Palací, F. J., & Morales, J.F. (2006). Adaptación y validación en España de la escala de Autoeficacia Emprendedora. *Revista de Psicología Social*, 21(1), 51-64.

- Moriano, J.A., Topa, G., Molero, F., Entenza, A.M., & Lévy Mangin, J.P. (2012b). Autoeficacia para el liderazgo emprendedor. Adaptación y validación de la Escala CESE en España. *Anales de Psicología*, 28(1), 171-179.
- Mortan, R.A., Ripoll, P., Carvalho, C., & Bernala, M.C. (2014). Effects of Emotional Intelligence on Entrepreneurial Intention and Self-Efficacy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 97-104. Doi: [10.1016/j.rpto.2014.11.004](https://doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.004)
- Mueller, S. L., & Conway Dato-on, M. C. (2008). Gender-Role Orientation as a Determinant of Entrepreneurial Self-Efficacy. *Journal of Development Entrepreneurship*, 13(3), 3-20. Doi: [10.1142/S108494670800082X](https://doi.org/10.1142/S108494670800082X)
- Mueller, S. L., & Conway Dato-on, M. C. (2013). A Cross Cultural Study of Gender-Role Orientation and Entrepreneurial Self-Efficacy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(1), 1-20.
- Neghabi, S., Yousefi, M., & Rezvani, M. (2011). *Emotional Intelligence and Entrepreneurial Behavior: Development of Personal Aspects of Intentions Model*. En *International Conference on Information and Finance* (pp. 27-31). Singapur: IACSIT Press.
- O'Boyle E.H., Jr., Humphrey R.H., Pollack J.M., Hawver T.H., & Story P.A. (2011). The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: a Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818. Doi: [10.1002/job.714](https://doi.org/10.1002/job.714)
- Obschonka, M.; Silbereisen, R.K.; Schmitt-Rodermund, E. (2010). Entrepreneurial Intention as Developmental Outcome. *Journal of Vocational Behavior*, 77, pp. 63-72.
- Oosterbeek, H., Van Praag, M., & Ijsselstein, A. (2010). The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurship Skills and Motivation. *European Economic Review*, 54(3), 442-454.
- Padilla-Meléndez, A., Fernández-Gámez, M. A., & Molina-Gómez, J. (2014). Feeling the Risks: Effects of the Development of Emotional Competences with Outdoor Training on the Entrepreneurial Intent of University Students. *International Entrepreneurship Management Journal*, 10, 861-884. Doi: [10.1007/s11365-014-0310-y](https://doi.org/10.1007/s11365-014-0310-y)
- Perera, H.N. (2015). The Internal Structure of Responses to the Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form: An Exploratory Structural Equation Modelling Approach. *Journal of Personality Assessment*, 97(4), 411-423.
- Peterman, N.E., & Kennedy, J. (2003) Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 129-144.
- Petrides, K.V. (2001). *A Psychometric Investigation into the Construct of Emotional Intelligence* (Tesis doctoral). University College de Londres.

- Petrides, K. V. (2009). Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire. En C., Stough, D.H., Saklofske, & J.D., Parker, *Advances in the Assessment of Emotional Intelligence* (p. 21-33). New York: Springer. Doi: [10.1007/978-0-387-88370-0_5](https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_5)
- Petrides, K.V. (2011). Ability and Trait Emotional Intelligence. En T. Chamorro-Premuzic, A. Furnham, & S. von Strumm (Eds.), *The Blackwell-Wiley Handbook of Individual Differences* (pp. 656-678). New York: Wiley.
- Petrides, K.V., & Furnham, A. (2006). The Role of Trait Emotional Intelligence in a Gender Specific Model of Organizational Variables. *Journal of Applied Social Psychology*, *36*, 552-569.
- Petrides, K.V., & Furnham, A. (2001). Trait Emotional Intelligence. Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality*, *15*, 425-448.
- Petrides, K.V., Pita, R., & Kokkinaki, F., (2007). The Location of Trait Emotional Intelligence in Personality Factor Space, *British Journal of Psychology*, *98*, 273-289.
- Piperopoulos, P., & Dimov, D. (2014). Burst Bubbles or Build Steam? Entrepreneurship Education, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Intentions. *Journal of Small Business Management*, *52*(2), 970-985. Doi: [10.1111/jsbm.12116](https://doi.org/10.1111/jsbm.12116)
- Poblete, C., & Amorós, J.E. (2013). University Support in the Development of Regional Entrepreneurial Activity: An Exploratory Study from Chile. *Investigaciones Regionales*, *26*, 159-177.
- Prahdan, R.K., & Nath, P. (2012). Perception of Entrepreneurial Orientation and Emotional Intelligence: a Study on India's Future Techno-Managers. *Global Business Review*, *13*(1), 89-108.
- Rae, D., & Woodier, N. (2006). *Graduate Career Choices and Entrepreneurship*. Birmingham: National Council for Graduate Entrepreneurship.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's Put the Person Back into Entrepreneurship Research: A Meta-Analysis on the Relationship Between Business Owners' Personality Traits, Business Creation and Success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *16*, 353-385.
- Rhee, K. S., & White, R. J. (2007). The Emotional Intelligence of Entrepreneurs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, *20*(4), 409-426.
- Ruizalba Robledo, J., Vallespín Arán, M., Martín Sánchez, V., & Rodríguez Molina, M. (2015). The Moderating Role of Gender on Entrepreneurial Intentions: A TPB perspective. *Intangible Capital*, *11*(1), 92-117. Doi: [10.3926/ic.557](https://doi.org/10.3926/ic.557)

- Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Salvador Ferrer, C.M. (2008). Impacto de la inteligencia emocional percibida en la autoeficacia emprendedora. *Boletín de Psicología*, 92, 65-80.
- Salvador Ferrer, C.M., & Morales Jiménez, J. (2009). Fundamentos psicológicos de la autoeficacia emprendedora en jóvenes mexicanos. *Alternativas en Psicología*, 14(20), 35-47.
- Setiawan, J.L. (2014). Examining Entrepreneurial Self-Efficacy Among Students. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 115, 235-242. Doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.431
- Schlaegel, C., & Koenig, M. (2014). Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing models. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 291-332. Doi: [10.1111/etap.12087](https://doi.org/10.1111/etap.12087)
- Schumpeter, J.A. (1912). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Serra Yurtkorua, E., Kabadayi Kuşçub, Z., & Doğanayc, A. (2014). Exploring the Antecedents of Entrepreneurial Intention on Turkish University Students. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 150(15), 841-850. Doi: [10.1016/j.sbspro.2014.09.093](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.093)
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). Social Dimensions of Entrepreneurship. En C. Kent, D. Sexton, & K.H. Vesper (Eds.), *The Encyclopaedia of Entrepreneurship* (pp. 77-90). Englewood Cliffs: Prectice-Hall.
- Shinnar, R. S., Giacomini, O., & Janssen, F. (2012). Entrepreneurial Perceptions and Intentions: The Role of Gender and Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 465-493. Doi: [10.1111/j.1540-6520.2012.00509.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00509.x)
- Shinnar, R., Hsu, D., & Powell, B. (2014). Self-Efficacy, Entrepreneurial Intentions, and Gender: Assessing the Impact of Entrepreneurship Education Longitudinally. *The International Journal of Management Education*. 12(3), 61-570. Doi: [10.1016/j.ijme.2014.09.005](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2014.09.005)
- Siegling, A.B., Veseley, A.K., Petrides, K.V., & Saklofske, D.H. (2015). Incremental Validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (TEIQue-SF). *Journal of Personality Assessment*, 97(5), 525-535.
- Siegling, A.B, Saklofske, D.H., & Petridres, K.V. (2004). Measures of Ability and Trait Emotional Intelligence. En G. J. Boyle, D. H. Saklofske, & G. Matthews (eds.), *Measures of personality and social psychological constructs* (pp. 381-414). San Diego: Academic Press.
- Tang, L., & Koveos, P. (2004). Venture Entrepreneurship, Innovation Entrepreneurship, and Economic Growth. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9, 161-171.

- Urban, B. (2006). Entrepreneurial Self-Efficacy in a Multicultural Society: Measures and Ethnic Differences. *Journal of Industrial Psychology*, 32(1), 2-10.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Yzer, M. (2012). Perceived Behavioral Control in Reasoned Action Theory: A Dual-Aspect Interpretation. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 640(1), 101-117. Doi: [10.1177/0002716211423500](https://doi.org/10.1177/0002716211423500)
- Zampetakis, L. A., Kafetsios, K., Bouranta, N., Dewett, T., & Moustakis, V.S. (2009). On the Relationship Between Emotional Intelligence and Entrepreneurial Attitudes and Intentions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 15(6), 595-618. Doi: [10.1108/13552550910995452](https://doi.org/10.1108/13552550910995452)
- Zapkau, F., Schwens, C., Steinmertz, H., & Kabst, R. (2015). Disentangling the Effect of Prior Entrepreneurial Exposure on Entrepreneurial Intention. *Journal of Business Research*, 68, 639-653.
- Zhang, Y., Duysters, G.M., & Cloudt, M.M.A.H. (2014). The Role of Entrepreneurship Education as a Predictor of University Students' Entrepreneurial Intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), 623-641. Doi: [10.1007/s11365-012-0246-z](https://doi.org/10.1007/s11365-012-0246-z)
- Zhao, H., & Seibert, S.E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91, 259-271.
- Zhao, H., Seibert, C., & Hilla, C. (2005). The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 1265-2127.

Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia

Carlos Eduardo Mendez Álvarez*

Fecha de recibido: 6 de diciembre de 2017

Fecha de aprobado: 5 de septiembre de 2018

Para citar: Mendez Álvarez, C.E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169.

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>

* Magister en Administración (MBA), Universidad de los Andes. Sociólogo, Universidad de Santo Tomás. Miembro del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia; profesor de planta de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: carlos.mendez@urosario.edu.co

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo identificar mediante el análisis conceptual los elementos que permiten correlacionar la cultura y estrategia en la organización. Mediante una matriz de impacto cruzado, se establecen relaciones y se sustentan con el propósito de señalar que la cultura es fundamental para la estrategia. El artículo se fundamenta en la consulta bibliográfica de los conceptos planteados, señalando 112 referencias de uno o más autores, mediante la síntesis de los resultados obtenidos cumple con el objetivo propuesto y construye la matriz de relación que se constituye en el aporte para los lectores interesados en este tema. Desde la perspectiva sociológica y de la administración, explica y sustenta la relación en cada elemento identificado. Permite concluir por la relación establecida que la Cultura Organizacional actúa como condición para que la estrategia cumpla su propósito.

Palabras clave: estrategia, cultura organizacional, cambio organizacional.

Components for the Relationship between Organizational Culture and Strategy

Abstract

The goal of this paper is to identify, through conceptual analysis, the components that allow correlating culture and strategy in an organization. Through a cross impact-matrix relationships, we established and explained that culture is fundamental to strategy. We based the article on the bibliographical consultation of the concepts proposed, indicating 112 references of one or more authors. By means of the synthesis of the obtained results, we fulfilled the offered objective and built the relationship matrix constituted in the contribution for the interested readers on this issue. The sociological perspective and the administration explain and sustain the relationship in each identified element, which allowed concluding by the established connection that organizational culture acts as a condition for the strategy to fulfill its purpose.

Keywords: Strategy, organizational culture, organizational change.

Elementos para a relação entre cultura organizacional e estratégia

Resumo

Este trabalho tem como objetivo identificar mediante a análise conceitual os elementos que permitem correlacionar a cultura e estratégia na organização. Mediante uma matriz de impacto cruzado, estabelece relações e as sustentam com o propósito de assinalar que a cultura é fundamental para a estratégia. Fundamenta-se na consulta bibliográfica dos conceitos apresentados assinalando 112 referências de um ou mais autores. Mediante a síntese dos resultados obtidos cumpre com o objetivo proposto e constrói a matriz de relação que se constitui no aporte a leitores interessados neste tema. Desde a perspectiva sociológica e da gestão, explica e sustenta a relação em cada elemento identificado. Permite concluir pela relação estabelecida que a Cultura Organizacional atua como condição para que a estratégia cumpra seu propósito.

Palavras-chave: estratégia, cultura organizacional, mudança organizacional.

Introducción

Cultura y Estrategia son dos conceptos aplicados en décadas recientes a la gestión de las organizaciones, los cuales tienen un papel fundamental en la dinámica actual. La permanencia de las compañías en el mercado, que coadyuva a la perdurabilidad, les exige ser competitivas y diferenciarse de otras; además de estar siempre dispuestas a propiciar situaciones para que las personas en su actividad asuman comportamientos colectivos y encuentren condiciones satisfactorias que incidan en su satisfacción y felicidad, lo que impacta en la eficiencia del trabajo individual, así como en las metas y logros propuestos por la alta dirección.

La aparición y aplicación de los conceptos de cultura organizacional y estrategia, hace que estos se vuelvan objeto de interés en la academia, la consultoría y los niveles de alta dirección. Para los dos aspectos se encuentran definiciones con matices que difieren, creando interpretaciones, que si bien son válidas, conllevan a diversas explicaciones e interpretaciones. No existe consenso en los conceptos y en consecuencia cada autor, consultor y directivo de la organización tiene su propia versión de la forma como se aplica.

No es propósito de este trabajo hacer una relación y presentación de la definición, metodología o análisis de cada autor; se ha tomado cada definición y se han agrupado aspectos esenciales mencionados en las mismas. Este ha sido un ejercicio de análisis de manera individual y de síntesis, que integra las ideas centrales en los conceptos que resultan de tal ejercicio y que podrán complementarse.

Se realiza una revisión bibliográfica que permite conocer 55 definiciones para el concepto de estrategia y 56 para el de cultura organizacional de uno o varios autores. Posteriormente, con fundamento en la síntesis a las definiciones propuestas, se identifican elementos o aspectos constitutivos en un marco de referencia común para cada uno de los conceptos, y desde esta perspectiva identifica la relación de los mismos para la eficiencia de la organización. Con base en el ejercicio anterior se establece una Matriz de relación (de impacto cruzado) de los elementos identificados que explica el alcance e influencia de los mismos.

Este trabajo pretende dar al lector elementos que le permitan establecer la relación de estos conceptos con fundamento en una hipótesis de primer grado donde se afirma que “la cultura organizacional es fundamento para el éxito de la estrategia en la organización”, la cual se puede confirmar en el caso de empresas como Semco en Brasil, IBM en los Estados Unidos y Toyota en Japón, en investigación realizada por el autor de este texto.

1. Concepto de estrategia

La revisión bibliográfica sobre el concepto de estrategia deja ver, en su aplicación a las organizaciones, a través del tiempo, diferentes definiciones e interpretaciones de autores, enfoques y escuelas, que además han desarrollado metodologías coherentes con lo propuesto. Se presenta una síntesis de los conceptos y aspectos en que más enfatizan los autores y en los que existen coincidencias.

El origen del concepto estrategia y su significado se encuentra en Grecia. Resulta de la unión de la palabra *stratos* (ejército) y *agein* (guiar o dirigir). Por tal razón, tiene aplicación inicial en el lenguaje militar, entendiéndose como la capacidad o el arte de dirigir operaciones militares. Desde esta perspectiva, en su inicio se aplica a un ejército que enfrenta la guerra y su objetivo es la victoria sobre otros. Como señala Mintzberg, (1997), Sócrates hace un análisis comparativo entre la acción que realiza un general en la guerra y la de un comerciante en su negocio, quienes utilizan la estrategia para el logro de metas y propósitos planteados así como el adecuado manejo de recursos.

En 1944, Von Newman y Morgerstern presentan un modelo racional que permite en situaciones particulares relacionar el proceso de decisiones y la incertidumbre que prevalece con respecto a su relación con los competidores. En este propósito proponen la “teoría de los juegos”, que involucra elementos de estrategia.

A partir de este planteamiento algunos autores contribuyen al enriquecimiento de este concepto, sobre todo aplicado en el ámbito organizacional; así, en los años sesenta se realiza la propuesta de Boston Consulting Group; en los ochenta, la competitividad de Michel Porter; en los noventa la posición de Mintzberg, y a finales del siglo XX e inicio del actual, la estrategia y prospectiva en Francia. Los anteriores y otros planteamientos de

enfoques propuestos desde la década de los años sesenta por Alfred Chandler, Kenneth Andrews (1962) y otros autores en el tiempo dejan claro que no hay consenso alrededor del concepto y su definición.

La academia ha reconocido el concepto de estrategia en sus orígenes al uso que se le dio en el ámbito militar. Por otro lado, la relacionan con el proceso de decisiones que en las organizaciones toman los directivos sobre objetivos, metas y uso de recursos, teniendo en cuenta el entorno presente, identificando situaciones internas (fortalezas y debilidades), así como externas (amenazas y oportunidades). Se orienta a la innovación de forma integral (administrativa, tecnológica, de producto u otras) en los diferentes ámbitos de la organización, así como a la creación de valor. La estrategia ha de contribuir al crecimiento, rentabilidad y perdurabilidad de la empresa en su entorno.

La revisión de conceptos por autores, identifica enfoques diferentes que se complementan. A continuación se presenta la síntesis que resulta de consolidar las definiciones sobre estrategia así:

- Los directivos responden a los cambios del entorno y de acuerdo a la situación y las características de la empresa definen el “negocio” teniendo en cuenta la visión prospectiva, la misión y los planes a largo plazo, además de las fuerzas internas y externas para determinar las políticas, planes, objetivos y metas. Adoptan cursos de acción, asignan y administran los recursos necesarios para alcanzar los propósitos planteados y proponen los cambios necesarios para lograr la efectividad de la estrategia en el futuro propuesto (Andrews, 1971; Steiner & Miner, 1982; Chandler, 1990; Drucker, 1995; Thompson & Strickland, 2001; Burgelman, 2002).
- La estrategia responde a la necesidad de la organización de ser competitiva en razón a la aparición de factores de cambio en el entorno, lo que implica ser flexible y tener capacidad de adaptación. Definir cuál es la esencia del negocio, proponer una visión de futuro, así como definir las tareas a nivel directivo de la unidad de negocio y funcional para la acción, además de establecer la relación entre estas y el producto-mercado, lo que permite obtener resultados de los objetivos planteados (Ansoff, 1976; Mintzberg, 1993, 1999; Hax & Majluf, 1996; David, 2008).

- La estrategia orienta a la empresa, permite identificar oportunidades atractivas para obtener beneficios económicos en su acción. Para ello ajusta la misión y objetivos con visión de largo plazo. La complejidad del mercado propicia el establecimiento de líneas de acción para satisfacer las necesidades del mismo para sus clientes y/o consumidores, así como las expectativas de los *stakeholders* y otros. En situación de rivalidad permite la creación de valor, la diferencia de sus competidores y favorece la ventaja competitiva; en este propósito alinea las prácticas organizacionales y determina las actividades de la cadena de valor (Ohmae, 1993; Lambin, 2003; Porter, 1996; Johnson & Scholes, 2010).

Complementando la síntesis de los anteriores conceptos de estrategia se presentan aspectos que tienen mayor énfasis en la presentación que los autores hacen de forma individual. En la siguiente exposición, mediante la deducción y la síntesis, se relacionan tales elementos en los que coinciden diferentes autores:

1.1. Adaptación a cambios en el entorno

La estrategia permite que la organización identifique su posición, establezca la relación con el entorno y se adapte. Sustenta las decisiones de los directivos sobre los cursos de acción a seguir frente a la dinámica social que produce cambios en los comportamientos de consumo en la sociedad. La tecnología contribuye a la innovación y, en consecuencia, aparecen productos para el negocio que satisfacen necesidades en el segmento de mercado, los consumidores y/o clientes. Desde esta perspectiva, la organización evalúa sus fortalezas y debilidades, se anticipa a tales cambios en su entorno abierto y contingente, así como a los movimientos de sus oponentes, e identifica oportunidades y amenazas. Define aspectos estratégicos diferenciadores con objetivos y metas que en el largo plazo produzcan ventajas competitivas por los cursos de acción adoptados (Schendel & Hatten, 1972, Mintzberg, 1997; Hrebiniak & Joyce, 1984; Argyris, 1985; Scholes, 1997; Gimbert, 1998; Quinn, 1991).

1.2. Visión de largo plazo

La estrategia define el rumbo que sigue la empresa para cumplir con la misión que ha definido. Con visión de futuro, se determina en el tiempo a largo plazo. En este propósito, las directivas de la organización definen parámetros deseados para su implementación,

participan y toman decisiones. Dentro de una prospectiva sistémica, determinan recursos y definen cursos de acción para cumplir con los objetivos (Chandler, 1962; Ackoff, 1974; Hrebiniak & Joyce, 1984; Morrisey, 1996; James, 1996).

1.3. Define el negocio, crea valor, diferenciación y competitividad

La estrategia a partir del análisis del entorno y el comportamiento de la competencia, así como las necesidades de los clientes y/o consumidores crean productos que generan valor y otorgan una posición única y diferenciadora, que permite a la empresa ser competitiva. En este propósito formaliza objetivos, propósitos y metas, propone cursos de acción e identifica los recursos necesarios para alcanzarlas (Drucker, 1954; Andrews, 1962; Quinn & James, 1991; Porter, 1996; Hax, 1992; Ohmae, 1993).

1.4. Define visión, misión, objetivos, metas

La estrategia se hace efectiva a través de la administración estratégica (Dan Shandel et al., año). En su propósito, una vez identificado el horizonte deseado, la empresa determina su negocio y el segmento de mercado en el que espera ser reconocida, y conoce sus competidores. Los directivos identifican qué tipo de organización son o quieren ser y establecen los objetivos generales, las metas, las estrategias, las políticas y los planes estratégicos para estipular cómo tiene que actuar de acuerdo con los mismos (Stoner, 1996; Chandler, 1962; Andrews, 1962; Steiner & Miner, 1977, Menguzzato & Renau, 1984).

1.5. Cursos de acción y actividades que determinan la cadena de valor

La implementación de la estrategia propuesta en los objetivos generales, las metas, las estrategias, las políticas y los planes estratégicos se realiza mediante la dirección y gestión de los procesos, a través de un plan de acción que los directivos consolidan, de acuerdo con los resultados obtenidos y/o esperado; de esta forma se establece una relación entre las actividades o acciones que ocurren en el tiempo y diferencian el negocio, con el fin de crear valor y lograr una ventaja competitiva en la satisfacción de las necesidades de los consumidores. En consecuencia, todos los procesos de la empresa, mediante las actividades (prácticas), orientan la estrategia, de allí la importancia de establecer la relación entre estas y las cadenas de valor. Las actividades son únicas y/o diferentes a como las realizan los competidores, de allí que la estrategia y sus actividades sean propias de cada

empresa. Por otro lado, la cadena de valor que surge de la estrategia se encuentra ligada a la estructura; por tanto, es necesaria la consolidación, integración e interrelación de todas las actividades a los procesos mediante los ajustes a la estructura. Al respecto, Chandler tiene una posición diferente a la de Porter. La estructura esta anterior a la estrategia (Ansoff, 1965, citado Contreras, 2013; Andrews, 1971; Chandler, 1977; Galbraith & Nathanson, 1978; Mintzberg, 1982; Menguzzato & Renau, 1984; Robbins, 1987; Koontz, 1991; Drucker, 1995; Porter, 1996; Burgelman, 2002; David, 2008).

1.6. Asignación y administración de recursos

La implementación, efectividad y cumplimiento de las metas de la estrategia implica un proceso de cambio no solo en la estructura; además, está sujeto al conocimiento de los recursos disponibles, así como a la identificación de requerimientos de acuerdo con su mercado, clientes y/consumidores como del entorno cambiante, con el propósito de hacer la asignación pertinente y lograr la adaptación de tales recursos a las propuestas definidas (Drucker, 1954; Chandler, 1962; Galbraith & Nathanson, 1978; James, 1996; Koontz, 1991; Lambin, 1994; Johnson & Scholes, 1997; Burgelman, 2002).

Es importante señalar el énfasis que algunos autores hacen sobre la decisión de definir la estrategia en entornos cambiantes, hoy impredecibles, como coadyuvante para la perdurabilidad, el incremento de su participación en el mercado, la rentabilidad y la obtención de beneficios económicos. Por otra parte, alcanzar los objetivos propuestos implica acciones internas orientadas al desarrollo tecnológico, la innovación en su producto-mercado, la estructura y los procesos, con el propósito de crear valor para sus clientes y/o consumidores, que diferencie a la empresa de sus competidores.

En este orden de ideas, la estrategia va más allá de los aspectos de carácter técnico, propios de su naturaleza y propósito, pues determina un proceso de cambio. Las personas de la empresa deben participar de manera activa en la definición de la estrategia guiadas por la alta dirección; definirla es un proceso participativo en el que es deseable vincular a los colaboradores, por tanto no debe imponerse, sino que deben aportar a ella, aportando nuevas formas de ver la empresa y participado desde su cargo, de acuerdo con los retos que plantea. De esta forma se requiere que las personas asuman en su manera de pensar, entender, comprender y actuar en la empresa comportamientos como:

- Ser flexibles y tener disposición para aceptar y asumir cambios en su gestión o acción de acuerdo al cargo que ocupen.
- Relacionar el entorno de la empresa con el negocio en el que actúa; tener información permanente y actualizada sobre el mercado, los clientes, la competencia y la innovación en el sector, así como los requerimientos del mercado para crear nuevos productos. Aportar a la construcción de escenarios con proyección a futuro, tomando como referencia cambios en el entorno, la innovación, la cultura y la dinámica social, lo que propicia cambios en la forma como los clientes y/o consumidores asumen la satisfacción de sus necesidades.
- Romper paradigmas sobre la visión del negocio que identifica a la empresa en la que ha participado a través del tiempo, y de esta forma, aportar a su construcción.
- Pensar de forma sistémica y aplicarlo en el diseño de la estrategia y en la acción, dejando de lado el pensamiento lineal.
- Propiciar y mantener coherencia entre la misión, los objetivos, las estrategias, las políticas y la acción que resulte de la estrategia propuesta.
- Capacidad de observación, análisis de información en la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para aportar a las decisiones de la alta dirección.
- Utilizar de manera racional los recursos físicos y materiales de la empresa, aprender y adaptar de forma adecuada la tecnología que se incorpore en este proceso.
- Disposición para moverse en la estructura. Si es el caso, las personas cambian su rol dentro de la empresa, asumen nuevos cargos y responsabilidades en la cadena de valor para hacer de la organización competitiva, única y creadora de valor.

Las anteriores reflexiones señalan que no es suficiente diseñar y aplicar la estrategia desde el punto de vista técnico en su definición y metodología; es necesario involucrar a las personas en su propuesta y ejecución. No hacerlo lleva a que propuestas planteadas e impuestas por directivos y/o consultores no sean aplicadas eficientemente o se desarrollen con dificultades por la resistencia de las personas; por esto es recomendable que los colaboradores participen en su elaboración, para lograr que estos tengan la disposición necesaria para que la estrategia cumpla con sus propósitos.

Definir la estrategia no significa aplicar modelos estandarizados que han funcionado en otras organizaciones. Los modelos y metodologías son referentes que deben adaptarse al tipo de empresa, las características de los perfiles de personas involucradas, los recursos, la tecnología disponible y demás aspectos propios de la dinámica en su ambiente interno; por tal razón cada estrategia será particular y adaptada.

2. Concepto de cultura organizacional

El estudio de la cultura organizacional en Colombia inicia a partir de los años noventa. En la década pasada empieza a ser objeto de interés de consultores y empresarios, así como en la academia a nivel de pregrado u posgrado, ya que algunas universidades lo incluyen en su plan de estudios como materia obligatoria y/o electiva. En los últimos años adquiere importancia su análisis e intervención a nivel empresarial.

Al igual que en la estrategia, aparecen autores que desarrollan diferentes conceptos alrededor de la cultura y no se encuentra un hilo conductor que permita consenso en su definición. Académicos y consultores tienen ideas diferentes del concepto en su comprensión, estudio y aplicación a nivel de la organización. En este orden de ideas, hay personas que utilizan el mismo concepto de cultura social y lo aplican a la organización, sin tener en cuenta que la sociedad y la organización son entes sociales diferentes y su dinámica no permite asimilar y aplicar el concepto de la misma forma

Se encuentra en las definiciones autores que se adhieren a la definición sociológica planteada por Parsons, quien identifica los sistemas: social, de personalidad y cultural, señalando que este último está constituido por valores y otros significados compartidos, que los autores –al definir cultura social– señalan como mitos, ritos, historia, hábitos, costumbres y normas que las personas manifiestan en el proceso de interacción social.

Los consultores ofrecen a las empresa “medir” la cultura, lo que no encaja desde la perspectiva sociológica con el concepto de conciencia colectiva formulado por Durkheim, quien la define como “la suma total de creencias y sentimientos comunes al término medio de los miembros de la sociedad, y que por sí mismos forman un sistema” (citado por Timasheff, 1974, p. 145). Esta es completamente distinta de las conciencias particulares,

aunque sólo se realice en los individuos. La medición identifica diferencias en las percepciones particulares, lo que no se aplica a la cultura entendida como conciencia colectiva que responde al consenso de los comportamientos aprendidos en la organización.

La revisión de conceptos por autores y el análisis de sus planteamientos identifica enfoques diferentes que se complementan. A continuación, se presenta la síntesis que resulta de consolidar las definiciones sobre cultura organizacional, así:

- Resulta de los procesos de interacción social que tienen los miembros de la organización; está determinada por manifestaciones implícitas en patrones y/o normas compartidos con otros miembros que guían la acción y por comportamientos en la organización en diferentes situaciones. Son adquiridos, aprendidos, transmitidos y se consolidan en el tiempo (Kroeber & Kluckhohn, 1952; Hofstede, 1980; Louis, 1983; Siehl & Martin, 1984; Anzizu, 1985; Koberg & Chusmir, 1987; Schein, 1990; Hill & Jones, 2001; Ravasi & Schultz, 2006; Méndez, 2006).
- Es una construcción social de la realidad, determinada por las creencias y valores compartidos que orientan y controlan el comportamiento de las personas y de la organización, de acuerdo con la misión definida, la filosofía y la orientación que propician los líderes para la acción. Permite que se establezca una forma de vida aceptada y es referente para entender sucesos y situaciones de la interacción social; además, las personas conocen pautas para su comportamiento (Kroeber & Kluckhohn, 1952; Selznick, 1949; Peter & Waterman, 1982; Smirnich, 1983; Deal & Kennedy, 1982; Siehl & Martin, 1983; Ansoff, 1985; Koberg & Chusmir, 1987; Garmendia, 1988; Chiavenato, 1989; Schein, 1990; Gordon, 1997; Hill & Jones, 2001; Bretones & Mañas, 2008; Miron, Erez & Naveh, 2004; Halis, 2003, citado en Balay. R., 2010; Want, 2003).
- La cultura organizacional es un sistema implícito e intangible de significados compartidos que definen conductas y homogenizan pensamientos y formas de vida en la organización, determinadas por las ideologías, los valores, las normas, los mitos, los ritos, las historias, las creencias, los símbolos, los hábitos, las tradiciones, el lenguaje, y otros, que han evolucionado en el tiempo y son fundamento de la organización (Taylor, 1891; Kroeber & Kluckhohn, 1952; Pettigrew, 1.979; Rossi & O'Higgins, 1981; Hofstede, 1.980; Chiavenato,

1981; Siehl & Martin, 1983, 1984; Anzizu, 1985; Pumpin et al., 1985; Ansoff, 1985; Koberg & Chusmir, 1987; Schein, 1988; Garmendia, 1988; Morgan, 1991; Freitas, 1991; Robbins & De Cenzo, 1994; Stoner, Freeman, R. Edward F. Gilbert, Daniel R, 1996; Hodge, William & Lawrence, 2003; Vecchio, 1998; Lund, 2003; Ogbonna & Lloyd, 2002; Harzing & Sorge, 2003; Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006; Stoner, Yusoff & Omar, 2011; Jack & Welch, 2012; Robbins & Judge, 2013).

Complementando la síntesis de los anteriores conceptos de cultura organizacional se presentan aspectos que tienen mayor énfasis en la presentación que hacen los autores de forma individual. En la siguiente exposición mediante la deducción y síntesis se relacionan tales elementos en los que coinciden.

2.1. Direcciona comportamientos en la interacción social

Cada organización construye parámetros que orientan el comportamiento de la persona. Los aprende en el proceso de inducción, observación e imitación; esta última juega un papel importante en razón a que debe apropiarlos y asumirlos en su proceso de interacción, se espera que actúe de manera similar a los compañeros en aspectos formales e informales de la dinámica organizacional. Esta posición de los autores valida el concepto planteado por Durkheim sobre conciencia colectiva, que es diferente en cada organización.

Está influenciada por:

- Los fundadores y/o líderes, quienes señalan parámetros de la organización en la ideología que proyecta, el sistema de ideas sobre la esencia de lo que hace la organización y las estrategias de gestión y acción.
- Los valores producen creencias entre lo que es apropiado y lo que no lo es, y guían las acciones y los comportamientos de los empleados para cumplir los objetivos; además, son la base para evaluar situaciones, actos, objetos y personas. Sirven para generar comportamientos estimados y apreciados por las personas, quienes reciben reconocimiento, o desaprobados, los cuales son sancionados por el grupo. Se transmiten por inducción, las estrategias de comunicación y por el ejemplo de todos. Debe existir coherencia entre los valores, los planes y los proyectos que una organización quiere alcanzar

con los individuos. Al ser aprendidos, los valores forman parte de la conciencia colectiva y orientan la gestión de las personas, ya que estas reflejan en sus resultados los valores sobre los cuáles actúan. Su aprendizaje proviene del diario vivir con los individuos que han permanecido más tiempo en la organización.

La organización vista como un sistema social que funciona y permanece en el tiempo, se fortalece cuando las personas orientan su acción al fin común por medio del esfuerzo conjunto y del trabajo individual y colectivo. Por esto es importante crear políticas y normas que los guíen y les permitan ser parte de su colectividad con características, objetivos y metas en común, y que produzcan cohesión social, diferenciando sus comportamientos de los de los miembros de otras organizaciones.

Las personas aplican parámetros de acción por narraciones que se repiten, se transmiten y aprenden en el tiempo sobre eventos sucedidos en el pasado. De esta forma, las historias se pueden convertir en creencias, explicando prácticas y comportamientos presentes. Se asumen con convicción, convirtiéndose en algunos casos en mitos que difícilmente se pueden modificar, en razón a que establecen vínculos afectivos entre el pasado y la realidad actual. Son importantes por la trascendencia que tienen al ser guía en la solución de problemas. Cuando las personas manifiestan comportamientos y acciones de manera repetitiva y seguida en su acción, de acuerdo con el cargo y las labores que desempeñan, adquieren hábitos que regulan las formas de actuar. Se complementa con la costumbre que señala conductas aceptadas y repetidas de manera permanente; los hábitos y las costumbres pueden ser particulares al cargo y a las características de su acción.

La organización y sus directivos proponen pautas de acción en los ritos, las actividades de carácter formal previamente establecidas en su frecuencia y el tiempo que un grupo de personas invierte repetitivamente, en forma individual o como miembro de un grupo; además, expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, propician el compromiso y participación, y consolidan la identidad de grupo, así como la cohesión social. Cada organización tiene su propio lenguaje, que es el modo de expresarse ya sea de forma verbal o corporal, y representa una confirmación de la pertenencia del individuo a la organización. Se construye desde la formalidad contenida en manuales y normas, así como en la interacción informal entre las personas. También los individuos incorporan

a su personalidad los símbolos que influyen en su comportamiento y reaccionan frente a frases, consignas y símbolos materiales como el himno, la bandera, el logotipo y otros, elementos que afianzan su identidad con la organización.

De acuerdo con Durkheim, se ha señalado anteriormente el carácter de conciencia colectiva de la cultura. El clima organizacional como conciencia individual es una percepción subjetiva y particular, resultado de las conductas y comportamientos percibidos por el individuo, quien la construye en el proceso de interacción con los líderes, los compañeros y los aspectos formales de la organización. La cultura influye en tales percepciones y estas a su vez la reafirman, produciendo actitudes y conductas que señalan el grado de motivación del individuo por la cultura que adopta.

2.2. Propicia identidad y cohesión

La identidad que caracteriza a la organización y con la cual se solidarizan las personas es el componente que coadyuva a la perdurabilidad de las organizaciones. Esta es el resultado de la interacción de los diferentes grupos de interés con la compañía y de las decisiones que definen los directivos para que esta sea reconocida en la sociedad. Cuando esta identidad es fuerte y forma parte de la conciencia colectiva permite cohesionar y alinear a los miembros alrededor de los propósitos, objetivos e intereses de la organización. La identidad conduce a la cohesión social que se manifiesta en los procesos de interacción social entre las personas y la compañía, constituyéndose así en elemento diferenciador, que trae ventajas competitivas con relación a otras empresas de la industria.

- La organización construye identidad alrededor de diferentes aspectos de su acción, lo que contribuye a su aceptación y reputación tanto en el mercado como en la sociedad; estos aspectos están relacionados con la Cultura tales como responsabilidad social, la ética y los valores, el cumplimiento de las políticas y los principios de la organización. La organización que define el marco de acción, operación y decisiones dentro de los parámetros de la responsabilidad social, obtiene como resultado la creación de valor y obtención de ventajas competitivas duraderas que ayudan de manera significativa a la permanencia y el crecimiento. Además, contribuye a la consolidación de una cultura de excelencia reflejada en prácticas que generan la confianza de los empleados,

los accionistas, los clientes, la sociedad, los proveedores y los distribuidores, aportando así a la cohesión de la identidad.

- La ética empresarial se fundamenta en comportamientos que se transmiten y/o enseñan a los grupos de interés a través de los valores y las normas que siguen los miembros de la organización; esto se proyecta en el ambiente externo, contribuyendo a la construcción de una imagen positiva duradera, así como del reconocimiento del que goza la organización; además influye en la satisfacción laboral de las personas, ampliando el tiempo de permanencia. Una organización exitosa, que perdura en el tiempo, tiene empleados íntegros capaces de aportar con su conocimiento y capacidades al fortalecimiento de la cultura, compartiendo valores, creencias y convicciones personales y generando cohesión e identidad de los empleados.
- Los valores como marco de actuación propician la identidad en las organizaciones y establecen diferencias con respecto a otras compañías, y se reflejan en la dinámica de la estructura, los procesos de interacción y los procesos internos de la organización. Al ser compartidos por las personas propician cohesión e integración, e influyen en aspectos internos clave como los procesos de decisiones, la operación en sus actividades y la motivación. El comportamiento de todas las personas de la organización en el marco de valores compartidos y aceptados conduce a la construcción de una cultura organizacional sólida y fuerte, que se sustenta en la identidad y la cohesión social. A nivel general produce ventajas competitivas sostenibles y diferenciación frente a los competidores, y en cuanto a los empleados genera compromiso con la satisfacción del cliente, sentido de pertenencia, mayor bienestar, confianza y procesos de cooperación, aspectos que aportan a la perdurabilidad de la empresa en el tiempo.
- La responsabilidad social, los valores y la ética contribuyen a la identidad de las personas con la organización, así como a la estima de sus miembros. De esta forma, se crean las condiciones para alcanzar lo que sociológicamente se conoce como la cohesión social, la cual resulta del consenso que las personas de la organización tienen con la finalidad, la estrategia y los objetivos de la compañía. Cuando esta hace su aparición, las personas establecen procesos de interacción con alta intensidad, que contribuyen al cumplimiento de lo que la organización estima pertinente en relación con los resultados de su

acción frente a los grupos de interés, la sociedad y otros. Cuando la cohesión es fuerte y se consolida, las personas identifican parámetros de comportamientos compartidos, así como las relaciones funcionales y jerárquicas entre cargos de todos los niveles.

- La identidad y la cohesión se consolidan mediante el consenso que comparten las personas que interactúan en el marco de una cultura fuerte y sólida, que se caracteriza por tener rasgos altamente arraigados en la responsabilidad social, la ética y los valores. La transparencia y claridad con que la organización asume tales elementos de cultura en su perspectiva de la justicia social propician procesos de interacción social de apoyo y de solidaridad entre los empleados, quienes contribuyen con percepciones positivas de clima organizacional, proyectándolas en su compromiso con el trabajo y la organización. Además, tiene las políticas de desarrollo y los beneficios que la organización ofrece a los colaboradores tiene papel protagónico, ya que son herramientas que permiten el reconocimiento al desempeño y al esfuerzo de los empleados; por eso, es necesario prever mecanismos adecuados con sistemas formales y previamente establecidos en el sistema de evaluación del desempeño, el plan de vida y de carrera, así como establecer un sistema de incentivos.
- La cultura de la organización se caracteriza por el sentido de pertenencia que propicia en sus colaboradores, quienes, en una perspectiva sistémica, tienen conciencia de la responsabilidad individual que les otorga el rol que desempeñan, orientan su esfuerzo al máximo rendimiento y aportan a conseguir las metas y los objetivos. Cuando una organización se caracteriza por su cultura, alcanza alto desempeño, influye en la industria y perdura en el tiempo; la cohesión en la organización conlleva a la perdurabilidad en la medida que haya diálogo, aplicación de las normas y políticas igualitarias, sin excluir a ningún miembro.

La identidad es una condición necesaria para la organización. Los empleados la alcanzan en la medida que se cohesionan socialmente, compartiendo, aceptando y proyectando en su desempeño lineamientos propios de la cultura, reflejados en el nivel de compromiso que proyectan por la responsabilidad social, los valores, la ética y las normas con las que actúan, así como por el conocimiento uniforme al compartir metodologías de análisis que

les permita entender su entorno. De esta manera se generan dinámicas de interacción social encaminadas en una misma dirección.

2.3. Factor de diferenciación

La organización es compleja como el organismo humano, del mismo modo que la cultura es resultado de la multiplicidad de relaciones que las personas establecen en los diferentes procesos de interacción en los que participan. Haciendo símil con el organismo humano, la cultura es el ADN de la organización; su estudio y descripción permite identificar información única y diferenciadora. Una cultura fuerte y sólida se transmite y se consolida a través de la divulgación de los valores que tenían desde sus inicios los fundadores de la organización.

Los directivos toman decisiones teniendo en cuenta la dinámica interna, los sistemas de comunicación, la información del entorno y el mercado; dichas decisiones influyen en la cultura e implican eliminar, consolidar y/o crear características para la organización. Esto nos permite ver que, al contrario de lo que sucede con el organismo humano, donde las características del ADN son únicas e irrepetibles por siempre, la cultura organizacional cambia; lo importante es que se mantenga su dinámica y conserve características propias sin que desaparezca su identidad y la diferenciación que ha logrado frente a sus competidores y a otras organizaciones.

Las organizaciones exitosas han sido objeto de investigación y conocimiento tanto por sus competidores como por otras organizaciones. Así, aparece el *Benchmarking*, que evalúa productos, servicios y procesos de trabajo; en esta actividad se identifican características de cultura en organizaciones reconocidas por sus mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras institucionales. Sin embargo, son referentes difícilmente imitables por la dinámica de cada organización (visión de los líderes en la estrategia, estructura, normas, valores, ética, responsabilidad social, procesos de interacción, clima organizacional y otros elementos) la cual no puede ser asimilada y adoptada de manera sencilla por otras organizaciones; esto último nos permite concluir que no se encuentran organizaciones similares en su cultura, cada una es única, aun cuando hagan parte de un grupo empresarial con un mismo fundador.

2.4. Normas de acción

La interacción social en la organización es de carácter formal e informal; esta última está regida por normas que establecen las personas dentro de la organización como compañeros de trabajo y pueden cambiar en el tiempo a medida que hay renovación en la planta de personal.

Las normas a nivel formal las establece la estructura en sus procesos, procedimientos y manuales de funciones, lo que se afianza con las normas técnicas ISO y otras aplicadas en la operación. Estas herramientas determinan parámetros que orientan a los empleados y los directivos sobre su conducta en el desempeño y actuación en situaciones particulares. Los comportamientos que resultan de la aplicación de las políticas y las normas determinan rasgos altamente arraigados, que por la intensidad de su presencia influyen en la caracterización de la cultura organizacional, y estipulan cómo se debe actuar en la organización; quienes incumplen estos parámetros asumen el riesgo inclusive de ser despedidos de la organización en lo que se llama “no conformidad”.

3. Elementos de estrategia y cultura organizacional: síntesis de autores

Tabla 1. Estrategia

1. Adaptación a cambios en el entorno	Decisiones sobre cursos de acción a seguir frente a cambios producidos por la dinámica social y el del entorno que produce cambios entorno. Define aspectos estratégicos diferenciadores que causan ventajas competitivas por los cursos de acción adoptados.
2. Visión de largo plazo	Las directivas definen parámetros deseados para su implementación y trazan el rumbo para cumplir con la misión definida. Con visión de futuro, determinan el tiempo en el largo plazo.
3. Define el negocio, crea valor, (Diferenciación, competitividad)	Crea productos y/o servicios que producen valor y determinan una posición única y diferenciadora, que le permita ser competitiva en el mercado.
4. Define visión, misión, objetivos, metas.	Identificado el horizonte deseado, la empresa estipula su negocio. Los directivos identifican y/o definen el tipo de empresa y precisan los objetivos generales, las metas las estrategias, las políticas y los planes; de esta forma determinan cómo actúa la empresa.

continúa

5. Cursos de acción y actividades que determinan la cadena de Valor	La implementación de la estrategia establece relación entre las actividades o acciones que ocurren en el tiempo y diferencian el negocio, con el fin de crear valor y lograr ventaja competitiva. Tales actividades son únicas y/o diferentes a como las realizan los competidores. Cada estrategia y actividades son propias de cada empresa y no existe una estrategia única; es necesario consolidar, integrar e interrelacionar las actividades a los procesos mediante los ajustes a la estructura.
6. Asignación y Administración de recursos	La implementación, efectividad y cumplimiento de metas dependen de la identificación de requerimientos, la administración de los recursos disponibles, y la asignación y adaptación de tales recursos a las propuestas definidas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Cultura organizacional

1. Direcciona comportamientos en la interacción social	Cada organización construye parámetros que orientan el comportamiento de las personas, para que actúen de manera similar en aspectos formales e informales de la dinámica, validando el concepto de conciencia colectiva. Los fundadores y/o líderes, señalan parámetros como la ideología, los valores, la responsabilidad social y la ética; la organización, políticas, normas, ritos, símbolos, himno, bandera, logotipo), y las personas historias, creencias mitos, lenguaje, y clima organizacional.
2. Propicia identidad y cohesión	La cultura propicia la identidad de las personas, condición necesaria para la organización. Se logra en la medida que se cohesionan socialmente, compartiendo y proyectando en su desempeño lineamientos propios que se reflejan en el nivel de compromiso, la responsabilidad social, los valores, la ética y las normas con los que actúan. así como en el sentido de pertenencia de los colaboradores, quienes tienen conciencia de su responsabilidad individual en el rol que desempeñan.
3. Factor de Diferenciación	Las organizaciones son referentes difícilmente imitables por su dinámicas, ya que estas no son sencillas de asimilar y adaptar en otras organizaciones; por tal razón, no se encuentran organizaciones similares en su cultura inclusive de un grupo empresarial con el mismo fundador.
4. Normas de acción (las determina Estructura)	A nivel formal, las normas se establecen desde la estructura, que en sus procesos, procedimientos, manuales de funciones, no dan alternativa de actuar fuera de lo estipulado, lo que se afianza con las normas aplicadas en la acción.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Matriz de relación entre los elementos de la cultura organizacional y la estrategia.

CULTURA / ESTRATEGIA Direcciona comportamientos en la interacción social		Cultura		
		1. Propicia la Identidad y cohesión	2. Factor de Diferenciación	4. Normas para la acción (las determina la Estructura)
Estrategia	1. Adaptación a cambios en el entorno.			X
	2. Visión de largo plazo.		X	X
	3. Define el negocio, crea Valor (diferenciación, competitividad).		X	X
	4. Define visión, misión, Objetivos, metas.	X	X	X
	5. Cursos de Acción y actividades que determinan Cadena de Valor.	X	X	X
	6. Asignación y Administración de Recursos.	X		

Fuente: elaboración propia.

4. Descripción de la matriz de relación entre los elementos de la cultura organizacional y la estrategia

4.1. Estrategia: adaptación a cambios en el entorno – Cultura: factor de diferenciación

La estrategia permite que la organización establezca la relación con el entorno y se adapte. Los directivos toman decisiones por cambios en los comportamientos de consumo, la tecnología y la innovación, así como por productos que satisfacen necesidades en el segmento de mercado, los consumidores y/o clientes. Se anticipa a tales cambios en su entorno abierto y contingente y define aspectos estratégicos diferenciadores, que producen ventajas competitivas por los cursos de acción adoptados. Tales decisiones y acciones se apoyan en la cultura que la caracteriza, la cual es un referente difícilmente imitable, asimilable o adaptable en otras organizaciones debido a su dinámica, lo que permite concluir que no se encuentran organizaciones similares en su cultura. De esta forma, la adaptación a los cambios en el entorno de la organización se convierten en factor de

diferenciación que en doble dirección está influenciada por la estrategia e impacta la cultura que a su vez es determinante en la acción y el cumplimiento de la estrategia.

4.2. Estrategia: visión de largo plazo - Cultura: propicia la identidad, cohesión y es factor de diferenciación

Una de las competencias más importantes de los CEO y la alta dirección es la de ser visionarios, proyectando un futuro para la organización que dirigen. A pesar de los cambios que enfrenta la compañía, la estrategia no debe ser a corto plazo, sino que debe proponer el rumbo a seguir a largo plazo, definiendo la misión, la cual podrá tener ajustes en el proceso de implementación. La permanencia de la estrategia no sólo depende de resultados medibles por su participación en el mercado, el volumen de ingresos de ventas, los flujos de caja, el ebitda y otros. Existen factores como la identidad de las personas con la organización, los cuales se obtienen al compartir la responsabilidad social, los valores, la ética empresarial y las normas, y que son fundamento de la al generar sentido de pertenencia, alto el nivel de compromiso y responsabilidad individual en el rol que desempeña cada uno de los colaboradores; además, la cohesión que se refleja en el trabajo en equipo, la solidaridad, el apoyo y la coordinación entre personas y áreas coadyuva al cumplimiento de la estrategia. Estos elementos que en su dinámica se hacen explícitos y son manifestaciones de la cultura difícilmente imitables, hacen que la estrategia vaya de la mano de la cultura. Cada organización tiene una cultura propia diferente a otras que es factor impulsivo de la estrategia que conduce a la diferenciación frente a la competencia.

4.3. Estrategia: define el negocio, crea valor (diferenciación, competitividad) Cultura: propicia identidad y cohesión – Factor de diferenciación

La estrategia define el negocio, propicia la creación de valor y la obtención de ventajas competitivas duraderas, que ayudan de manera significativa a la permanencia y el crecimiento de la organización, así como a lograr una posición única y diferenciadora. Las decisiones de acción y operación se enmarcan en los parámetros determinados por la alta dirección, y están alineadas con la cultura, la cual propicia la identidad y crea condiciones para la cohesión de las personas que participan en el marco de una cultura fuerte y sólida; esto último se ve reflejado en prácticas que generan confianza en los empleados, los accionistas, los clientes, la sociedad, los proveedores y los distribuidores.

Los empleados comparten, aceptan y proyectan en su desempeño una cultura que se refleja tanto en su compromiso, como en su sentido de pertenencia y en la conciencia que tengan de su responsabilidad individual en el rol que desempeñan.

La estrategia define el negocio y crea valor como fuente de competitividad y diferenciación, y se logra en la medida en que los empleados tengan identidad con la organización y actúen con cohesión. Cuando no se presenta esta relación la estrategia fracasa, los empleados no la comparten y, en consecuencia, no aportan con su trabajo ni se responsabilizan del proceso para que esta se cumpla. Este caso, se ilustra con una empresa del sector comercio, que logró posicionamiento, liderazgo y diferenciación en el mercado frente a sus competidores, con la estrategia de valor en la calidad de los productos perecederos y la excelencia en el servicio al cliente. Durante cincuenta años mantuvo tal estrategia, con precios altos frente a otros, fidelizaron a sus clientes, para quienes el costo de los productos no era factor en su decisión de compra; a mediados de los noventa, cuando la empresa cambio de dueños, comenzó el deterioro de tal estrategia, hasta la actualidad, donde la marca es una más de un grupo empresarial. La estrategia anterior al cambio de dueños era exitosa, ya que no solo estaba sustentada por la cultura que mantuvieron los fundadores, sino que había contribuido a generar identidad en los empleados, lo que llevó una cohesión social fuerte, en comparación con los resultados generados por la imposición de la cultura de los nuevos dueños, en la que la estrategia no es una característica fuerte de las marcas que hoy poseen.

4.4. Estrategia: define el negocio, crea valor (diferenciación, competitividad) - Cultura: factor de diferenciación

Una estrategia que genere valor y una posición única, diferenciadora y competitiva en el mercado depende del comportamiento que determina la conciencia colectiva. Las empresas exitosas son difícilmente imitables por su dinámica; cada organización tiene cultura, y sus características actúan como factor impulsivo para que la estrategia funcione o, por el contrario, o como detonante restrictivo, oponiéndose a la misma. Antes de aplicar la estrategia es necesario conocer rasgos de la cultura que prevalece y verificar su pertinencia. La posibilidad de aplicar la estrategia de manera efectiva depende de las condiciones sobre las cuáles actúa el hombre. En caso contrario, hay que construirla y este proceso demanda tiempo. Desde esta perspectiva, la diferenciación que otorga la creación de valor depende de una cultura igualmente discordante y no comparable con la de otras empresas.

4.5. Estrategia: define visión, misión, objetivos, metas - Cultura: determina comportamientos, propicia la identidad, cohesión y es factor de diferenciación

Las decisiones que toma la alta dirección con relación al horizonte deseado, consolidan, fortalecen y/o rectifican su negocio a través de la misión. Con esta, existe claridad sobre la razón de ser de la empresa, así como las actividades que orientan el futuro en el contenido de la estrategia definida, y se complementa con la visión y la misión, que proyectan en el tiempo, a dónde se espera llegar. Además, impulsa y dinamiza las actividades para que sea reconocida por su producto, servicio, calidad u otro aspecto de la dinámica, que produzca diferenciación frente a su mercado, clientes y competidores.

Estrategia, misión y visión son lineamientos generales que los directivos definen. Para que estos se cumplan, fijan objetivos esperados que resultan de la acción; estos son de carácter general a nivel de la organización, así como a nivel de cada área o departamento, de acuerdo con la cadena de valor. La formulación y el cumplimiento de estos parámetros contribuye a cumplir con los propósitos planteados para el objetivo general.

Los objetivos planteados a nivel general y particular en cada área tienen como referente para su cumplimiento las metas. Esto es, el fin que las actividades o acciones esperan alcanzar. Las metas son más específicas y tangibles, e inclusive se evalúan a través de indicadores, medibles en el tiempo, definidos para cada una de ellas. La sumatoria y el cumplimiento de estas aporta al logro del objetivo general y de los específicos, así como a la visión que su vez contribuye a la misión, logrando de esta forma cumplir con la estrategia. Lo anterior está cubierto por la cultura que actúa como factor impulsivo por la identidad de las personas, la cohesión social y su diferenciación frente a los competidores u otros. Estos elementos, difícilmente imitables hacen que la misión, visión, objetivos y metas junto a la cultura se consideren factores de diferenciación. Existe una relación mutua y dependiente en doble dirección, la cultura es pertinente para las decisiones de la alta dirección, y es necesaria en la acción, esto es, en los comportamientos de las personas para que se cumplan. Al igual que en anteriores relaciones, los aspectos inherentes a la estrategia impactan el comportamiento colectivo que a su vez es determinante en la acción y el cumplimiento de la estrategia.

4.6. Estrategia: Cursos de acción y actividades que determinan cadena de Valor - Cultura: direcciona comportamientos en la interacción social, propicia la Identidad y cohesión - Factor de diferenciación - Normas para la acción

Siguiendo los lineamientos de Porter (1980), la empresa es una estructura orgánica de carácter jerárquico que puede entenderse como una cadena de valor jerarquizada. La posición estratégica se alcanza por el diseño de una cadena singular que, mediante cursos de acción y actividades que por su esencia son únicos y diferentes, la hace difícilmente imitable (encaje); esto significa que en su interior hay actividades primarias, que producen un bien o servicio que puede particularizarse en función de cada una de estas (logística interna y externa, producción, *marketing* y ventas, servicio postventa), así como actividades de apoyo infraestructural (infraestructura de la firma, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología, compras), que abarcan toda la organización. Por tal razón, es necesario consolidar, integrar e interrelacionar todas las actividades a los procesos mediante los ajustes a la cadena de valor y a la estructura que cada organización particulariza, adaptándolos de acuerdo con la dinámica del negocio, según sea del sector industrial, comercial o de servicios.

En la cadena de valor participan todas las personas vinculadas a la organización. Por tal razón, los comportamientos en el desempeño de la labor asignada están determinados por la cultura que debe estar alineada con los requerimientos de la estructura formal, así como en las relaciones de carácter informal; o anterior significa que son influyentes en la eficiencia y resultados esperados.

La calidad en las relaciones interpersonales, el carácter del liderazgo, la cooperación y la coordinación de labores a nivel individual y grupal, el trabajo en equipo, la eficiencia en la comunicación, la motivación frente al trabajo y la percepción satisfactoria del clima organizacional, son resultado de la cohesión social y de la identidad de las personas con la organización, factores que coadyuvan al sentido de pertenencia, al compromiso que proyectan con responsabilidad individual en el rol que desempeñan, a la ejecución de las actividades y los procesos de la cadena de valor.

La relación directa que se establece entre la cadena de valor y la cultura permite afirmar que estos dos elementos son factor de diferenciación frente a otros competidores. La cultura desde su naturaleza y origen es inherente a cada organización, equivale al ADN del ser humano que no se repite. La estrategia orientada a crear valor no puede ser la misma de sus competidores; la innovación es determinante en su planteamiento.

Desde esta perspectiva, la cultura y la dinámica en la aplicación de la estrategia son propias e irrepetibles en la organización, ya que crean diferenciación en el mercado. La cultura es factor impulsivo, por ello una vez evaluados los requerimientos de la estrategia, debe ajustarse, consolidarse y/o fortalecerse, y si es el caso, intervenir con cambios profundos, para lograr que la estrategia alcance su propósito.

El reconocimiento de calidad y la competitividad de una organización están sujetas al cumplimiento de normas técnicas para sus productos, procesos o servicios; es el caso de las normas técnicas ISO, que definen reglas, directrices o características para las actividades y sus resultados. Dichas normas permean procesos, procedimientos, manuales de funciones y otros aspectos en las actividades primarias y de apoyo en sus respectivas áreas funcionales y enfatizan en la obligatoriedad de comportamientos acordes a las mismas, lo que impacta en la cultura.

Los cursos de acción y actividades que determinan la cadena de valor por la estrategia definida, influyen de manera significativa en la cultura, y deben ser pertinentes y complementarias entre sí. Desde esta perspectiva, previo a la estrategia debe hacerse un análisis de las características y el tipo de cultura vigente en la organización para convertirla en un factor impulsivo.

4.7. Estrategia: asignación y administración de recursos - Cultura: direcciona comportamientos en la interacción social - Normas para la acción

Asignar recursos y administrarlos eficientemente es fundamento para que la estrategia alcance sus objetivos y metas. La identificación de recursos disponibles y el estudio de requerimientos, su calidad, volumen, manejo, almacenamiento, cuando es el caso, y uso corresponde en la cadena de valor a las actividades de apoyo. El buen manejo de los recursos depende de la forma como las personas de la organización los manejen y utilicen.

En este propósito, los comportamientos individuales y colectivos que caracterizan la cultura, propuestos por la alta dirección y formalizados en la estructura que las personas ejecutan de acuerdo al rol que desempeñan, se convierten en factor impulsivo o restrictivo, según sea el caso, de la estrategia para el cumplimiento de sus metas. Además, el manejo y uso de tales recursos está determinado por las normas técnicas y otras que forman parte de la cultura, las cuales se aplican en diferentes procesos y procedimientos, que buscan la calidad y la eficiencia.

5. Relación e influencia entre elementos de cultura Organizacional y la Estrategia

De acuerdo con el análisis desarrollado en este trabajo, se identifican elementos que los autores de los conceptos mencionan con mayor énfasis en sus definiciones. En cultura un total de (6) elementos y en cultura (4). Se estableció la conexión entre los elementos y se explicó la influencia o capacidad que tiene cada uno de ellos para ejercer control en otro, lo que implica ajustar su dinámica en la acción. Los diez elementos identificados se relacionan de manera directa y, en algunos casos, se presenta influencia mutua en doble sentido. En la figura siguiente se presenta la relación.

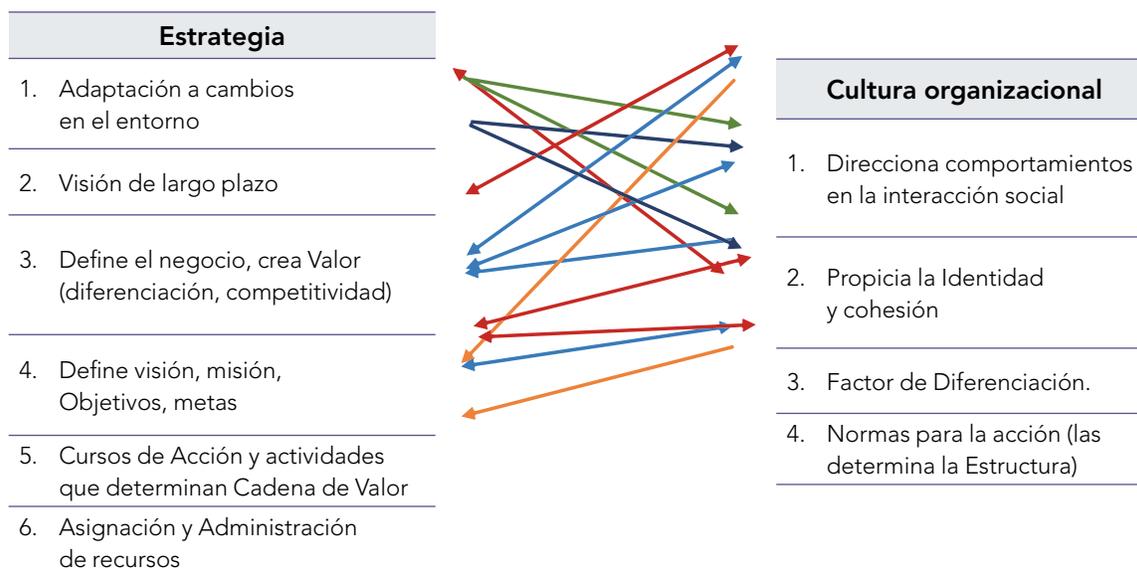


Figura 1. Influencia entre elementos de Cultura Organizacional y Estrategia

Fuente: elaboración propia.

- El elemento más influenciado en la dinámica de la relación es la cultura como factor de diferenciación, que se relaciona con e influye en 5 elementos de la estrategia. Responder a retos por cambios en el entorno, crear valor como factor de competitividad y diferenciación en la misión y visión del negocio en el largo plazo, así como la asignación y administración de recursos, necesita de una cultura con características apropiadas y únicas con comportamientos en la interacción social en aspectos formales e informales, de acuerdo con la conciencia colectiva compartida y aceptada, para que se convierta en factor impulsivo que lleve a la organización a ser líder en su negocio y reciba reconocimiento por parte de los *stakeholders* (accionistas, clientes, proveedores, empleados). La estrategia tiene incidencia significativa en la cultura que debe adecuarse a sus exigencias y características. En caso contrario, alcanzar lo propuesto será difícil, tendrá un desgaste muy fuerte, habrá conflictos entre personas y áreas, y en el peor de los casos, no insistir en ella por los resultados y la dinámica interna poco favorable.
- El segundo elemento de influencia en la cultura es Propicia la identidad y cohesión social, por cuatro (4) elementos de la estrategia. En dos de ellos la relación es directa en una dirección (define el negocio, crea valor de diferenciación, competitividad, visión de largo plazo), mientras que en los otros es en doble dirección, esto es, que se afectan mutuamente (define visión, misión, objetivos, metas, cursos de Acción y actividades que determinan la cadena de valor).

Las personas, en los diferentes cargos y niveles, son determinantes para el cumplimiento de la estrategia. Para que sea exitosa, los directivos deben tener información sobre el trabajo, localidad de las relaciones interpersonales y la percepción del clima organizacional por parte de sus empleados. Desconocer esta información que manifiesta el nivel de cohesión social tiene efectos en la ejecución. En caso de que no sea fuerte, los empleados no manifiestan colaboración, trabajo en equipo, compromiso otros aspectos, que son factores impulsivos para obtener resultados. Una fuerte cohesión social por los comportamientos de los empleados es condición necesaria en la creación de valor.

Hay una influencia recíproca en la definición de la misión, visión, objetivos y metas, así como de las actividades que determina la cadena de valor con

la identidad y cohesión social. Para definir tales elementos requiere conocer el nivel que presenta la calidad de la interacción social a nivel individual, de grupo y por áreas. Si no es pertinente, las propuestas de estos elementos quedaran en planteamientos y procesos fallidos. A su vez, durante la implementación se interviene la cultura y se ejecutan acciones de cambio que la ajusten a condiciones de la estrategia en su acción, si es el caso se busca empoderar a las personas, fortaleciendo los procesos de comunicación, el trabajo en equipo y otros que permitan la armonía e integración en función de la estrategia.

- El tercer elemento de influencia en la cultura por la estrategia es Direcciona comportamientos en la interacción social, relacionada con (3) de los identificados. En la definición de visión, misión, objetivos y metas existe conocimiento previo sobre comportamientos de las personas en su actividad laboral y personal a nivel formal e informal; la relación es en doble sentido, es decir, actúa como insumo de la estrategia y en la adaptación de la aplicación. La misma situación se presenta con el elemento Cursos de acción y actividades que determinan la cadena de valor.

La estructura de la organización es coherente con la cadena de valor, define cursos de acción y actividades en los cargos y responsabilidades que se explicitan en manuales de funciones, determina relaciones de poder y subordinación, y comportamientos formales por procesos, procedimientos, normas, coordinación entre cargos y áreas. La estructura es definitiva en la descripción de las características y rasgos de la cultura, los cuales son insumo a tener en cuenta en el diseño de las actividades y cursos de acción, y a su vez deben ajustarse en su ejecución.

La asignación y administración de recursos depende de los comportamientos que propicia la dinámica de la estructura. Cuando se ejecutan acciones enmarcadas en la rutina, formatos, normas y procedimientos inflexibles, que limitan la creatividad, podrán ser restrictivos e incompatibles para que la estrategia cumpla su propósito.

Los comportamientos en la cadena de valor deben ser flexibles, las personas tendrán opciones para evaluar las soluciones de los problemas de operación en el ejercicio de su cargo.

- Existe relación entre los elementos de la cultura y la estrategia señalados en este trabajo. Esta última, influye significativamente y requiere para sus propósitos que la cultura sea pertinente y coherente. Además, en la investigación realizada en la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario en 2003 titulada *Aproximación a una metodología* para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas, se encuentran en (6) de ellos coincidencia en su descripción con los elementos de estrategia y cultura: Estrategia (conocimiento del entorno y mercado, reconocimiento por el entorno y el sector, eficiencia en los procesos) cultura (diferenciación, identidad organizacional, cohesión social para la acción); de esta forma, se puede establecer un análisis desde la perspectiva de sistemas, en la cual la cultura y la estrategia son fundamento para la perdurabilidad, aspectos esenciales en la formación de emprendedores, así como en la gestión de empresarios.

Referencias bibliográficas

- Abravanel, H. (1992). *Cultura organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis Editores.
- Anzizu, J.M. (1985). Cultura organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa. *Alta Dirección*, 120, 17-24.
- Andrews, K.R. (1962). *The Concept of Corporate Strategy*. New York: Dow-Jones Irwin.
- Andrews, K.R. (1985). *El concepto de estrategia de la empresa* (Segunda edición). Barcelona: Ediciones Orbis, S.A.
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Bilbao: Editorial Universidad de Navarra.
- Ansoff, H.I. (1985): *La Dirección y su Actitud ante el Entorno*. Bilbao: Deusto.
- Ansoff, I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Addison-Wesley Longman.
- Argyris, C. (1985). *Strategy Change and defensive routines*. Massachusetts: Pitman Publishing Marshfield.

- Bretones, F. D., & Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín, & F. D. p(8), *Psicología de los grupos y de las organizaciones* (pp. 69-92). Madrid: Pirámide.
- Burgelman, R. (2002). *Strategy is destiny: how strategy-making shapes a company's future*, New York: The Free Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure. Chapter in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT. Press.
- Chandler, A.D. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, A.D. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, A.D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Nueva York: Beard Books.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los recursos humanos* (Quinta edición). Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Davis F.R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11 Edición). México: Pearson Educación.
- Deal, T., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- Drucker P. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Drucker P. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. Nueva York: Truman Talley Books-Dutton.
- Freitas, M. E. de (1991). Cultura organizacional: grandes temas en debate. *Revista de Administração de Empresa*, 31(3), 73-82. Doi: [10.1590/S0034-75901991000300007](https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000300007)
- Garmendia, J.A. (1988). La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 41, 7-23.
- Gordon, J.R. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Harzing, A., & Sorge, A. (2003). The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: Worldwide and European perspectives. *Organizational Studies*, 24, 187-214.
- Hax, A. (1992). *Estrategia empresarial*. Buenos Aires: Ediciones El Ateneo.

- Hax, A., & Majluf, N. (1996): *The Strategy Concept and Process. A pragmatic approach*. Upper Saddle River: Prentice hall.
- Hill, C., & Jones, G. (2001). *Strategic Management* (Quinta edición). Boston: Houghton Mifflin.
- Hodge, B.J., Anthony, William P., & Gales, L.M. *Teoría de la Organización: Un enfoque estratégico* (Sexta edición). Madrid: Pearson Educación S.A.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work - Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofer, C.W., & Schendel, D. (1985). *Planeación estratégica: conceptos analíticos*. Bogotá Ciudad: Editorial norma. ISBN: 958-04-0008-3. 228pp.
- Hrebiniak, L.G., & Joyce, W.F. (1984). *Implementing Strategy*. Nueva York: McMillan Press.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R., & Matteson, M.T. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw – Hill Interamericana.
- Galbraith, J.R. (1977). *Planificación de organizaciones* (primera edición). Fondo Educativo Interamericano.
- Galbraith, J.R., & Nathanson, D.A. (1978). *Strategy Implantation, Structure, Systems and Process*. St. Paul: West Publishing.
- Gerry J., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia* (Séptima edición). México: Publisher Pearson Educación,
- Gimbert X. (1.998) *El enfoque estratégico de la empresa, principios y esquemas básicos por publicación*: Bilbao: Ediciones Deusto.
- Harper, M., & Lynch, H (1992). *Estrategia empresarial*, Buenos Aires: Ediciones El Ateneo.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy*. Mexico D.F.: Prentice Hall,
- Koontz, X., & Weihrich, X. (1991). *Administración: Una perspectiva global*. Nueva York: Editorial McGraw Hill.
- Koberg, C.S., & Chusmir, L.H. (1987). *Organizational Culture Relationships with Creativity and Other Job-Related Variables*. *Journal of Business Research*, 15, / Koontz H & Weihrich H 397-409.
- Kroeber, A.L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture, A Critical Review of Concepts and Definitions*. Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers 47.
- Lambin, J. J. (1994). *Marketing Estratégico*. La Habana: Editorial EMPES.

- Maldonado, C. E., Martínez, J. H., Mendoza, I. A., Mendoza, L., & Ortega, F., (2010). Management, Complexity and Perdurability: An Experience for a Laboratory for Modeling and Simulation in Colombia. En ICELW2010, New York, Publicación digital.
- Méndez. C. E. (2006) *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio* (Primera edición). Bogotá: Editorial Limusa, Universidad del Rosario.
- Menguzzato, M., & Renau, J.J. (1984). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. La Habana: Ediciones EMPES.
- Menguzzato, M., & Renau J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H., & Quinn, J.B. (1993) *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (Segunda edición). México: Prentice hall hispanoamericana S.A.
- Mintzberg, H. (1990). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (2012). La caída y el auge de la planificación estratégica. *Harvard Business Review*, (219), 16-21.
- Mintzberg, H., Quinn H., Brian. J., & Voyer. J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall.
- Morrissey, G.L. (1996). *Pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. México: Prentice-Hall.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E., (2004). Do Personal Characteristics and Cultural that Promote Innovation, Quality, and Efficiency Compete or Complement Other? *Journal of Organizational Behavior* 25(2), 175-199.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.
- Ogbonna, E., & Lloyd, C. H. (2002). Managing Organizational Culture: Insights from the Hospitality Industry. *Human Resource Management Journal*, 12, 33-53. Doi: [10.1111/j.1748-8583.2002.tb00056.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00056.x)
- Ohmae, K. (1993) *La mente del estratega* (Primera edición). México: Mc Graw Hill.
- Paine F., & W. Naumes (1975) *Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach*. Philadelphia: Saunders (W.B.) Co Ltd.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. Nueva York: Harper & Row.
- Pettigrew. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2392363>

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Continental.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 61-78.
- Porter, Michael E. (2009). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Quinn, J.B. (1991). *The Strategic Process. Concept, Context, Cases*. Nueva York: Irwin.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior (15 edición)*. Estados Unidos: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de administración: Conceptos y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Robbins, S.P.(1987). *Administración, teoría y práctica* México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rossi, I. (1980). *People in Culture. A Survey of Cultural Anthropology*. Nueva York: Praeger.
- Rossi, I., & O'Higgins, E. (1981). *Teoría de la cultura y métodos antropológicos*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Schein, E.H. (1988). *Organizational Culture*, Sloan Working Papers Recuperado de <http://hdl.handle.net/1721.1/2224>
- Schein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Schein, E.H. (1990). *Organizational Culture*. *American Psychologist*, 45, 109-119. Recuperado de [http://ciow.org/docsB/Schein\(1990\)OrganizationalCulture.pdf](http://ciow.org/docsB/Schein(1990)OrganizationalCulture.pdf)
- Schendel, D. & Hatten, K.J. (1972) *Business Policy or Strategic Management. A Broader View for an Emerging Discipline*. Academy of Management Annual Meeting Proceedings. Documento No. 371.
- Selznick, P. (1949), *TVA and the Grass Roots*, Estados Unidos: University of California
- Siehl, C., & Martin, J. (1983). *Organizational Culture and Counter Culture: An Uneasy Symbiosis*. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.

- Siehl, C., & Martin, J. (1984). The Role of Symbolic Management: How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture? En J.G., Hunt, D.M., Hoskig, C.A., Schriesheim & R. Stewart (eds.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior* (pp. 227-269). Nueva York: Pergamon Press.
- Siehl & Martin. (1993). *Measuring Organizational Culture. CEO Publication*. Recuperado de http://ceo.usc.edu/pdf/t85_11.pdf
- Siehl, C., & Martin, J. (1990). Organizational Culture: A Key to Financial Performance? En B. Schneider (ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 241-281). San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28(3). 339-358. Doi: 10.2307/2392246. RRecuperado de <http://www.jstor.org/stable/2392246>
- Steiner G.A., & Miner, J.B. (1977). *Management policy and Strategy*. (Segunda edición). New York: McMillan.
- Steiner, G.A., & Miner, J.B., (1982). *Management Policy and Strategy*. Londres: Collier McMillan.
- Stoner, J.A., Freeman, R., Edward F., & Gilbert, D.R. (1996) *Administración* (Sexta edición). México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Stoner, J. (1989). *Administración*. La Habana: Editorial EMPES
- Stoner, J. (1996) *Administración* (Sexta edición) México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Taylor, E. (1891) *Primitive Culture* [Versión de Open Library]. Recuperado de <https://archive.org/stream/primitivculture1891tylo#page/n3/mode/2up>
- Timasheff, N. (1974). *La teoría sociológica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Thompson, Arthur A., & Strickland, A.J. *Administración estratégica* (11 edición). Washington: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Vecchio R. (1998). *Organizational Behavior*. Estados Unidos: Rinehart and Winston Inc.
- Welch, J., & Welch, Z. (2012). Goldman Sachs and a culture-killing lesson being ignored. *Fortune Magazine*. Recuperado de <Http://fortune.com/2012/04/12/goldman-sachs-and-a-culture-killing-lesson-being-ignored/>
- Yusoff, W., & Omar, S. (2011). Knowledge Management Strategy and Design: The Role of Corporate Culture. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(2), 145-153.

Hacia la construcción de una bioética administrativa: La bio-administración*

Pedro Emilio Sanabria Rangel**

Fecha de recibido: 1 de abril de 2018

Fecha de aprobado: 1 de noviembre de 2018

Para citar: Sanabria Rangel, P.E. (2019). Hacia la construcción de una bioética administrativa: La bio-administración. *Universidad & Empresa*, 21(37), 170-203.

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6637>

* Artículo desarrollado por el autor derivado del proyecto de investigación doctoral FACEHU-DB-131108-07 "Análisis de las categorías administrativas a la luz de conceptos bioéticos: Una propuesta bioética para las organizaciones", apoyado por la UMNG (Facultad de Educación y Humanidades - FACEHU), en el Doctorado en Bioética para las vigencias 2014 a 2018.

** Profesor investigador de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada (Bogotá). Investigador adscrito al Grupo de Estudios Contemporáneos en Contabilidad, Gestión y Organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granada. Estudiante del programa de Doctorado en Bioética de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Militar Nueva Granada (Bogotá, Colombia); Diplôme d'université «Master II» Sciences de Gestion de la Universidad de Rouen (Francia); Magister (M.Sc.) en Administración y Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: pedro.sanabria@unimilitar.edu.co; pesanabrar@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7018-9417>.

Resumen

Aquí se indaga por las relaciones entre bioética y administración en el marco del desarrollo tecnocientífico. Se realizó un análisis, desde la bioética global, a través de un estudio interpretativo, cualitativo y exploratorio desarrollado mediante un análisis documental sustentado en una revisión narrativa de la literatura. Se examinaron las aproximaciones bioética-administración y el contexto general de la bioética global (complejidad); además, se señalaron acercamientos y se revisó la posibilidad de fundamentar una bio-administración. Se reflexionó sobre la pertinencia de la relación planteada en una sociedad marcada por la tecnociencia. Aunque hay aproximaciones desde uno y otro campo, aún no existe un trabajo que los vincule explícitamente para constituir una bioética administrativa que permita comprender los conceptos generales de cada uno y sus vínculos. Se concluye que es posible realizar un vínculo o acercamiento ético transdisciplinar (confluencia entre vida y administración) para la comprensión de los problemas asociados con la existencia del ser humano, el concepto de vida, los riesgos generados por la tecnociencia y la revisión de los postulados éticos en el contexto de las organizaciones gestionables.

Palabras clave: ética, bioética, administración, bioadministración y bioética global.

Towards the Construction of a Bioethical Management: Bio-management

Abstract

In this paper, researchers explored the relationship between bioethics and administration within the framework of techno-scientific development. They made an analysis from the global bioethics through an interpretative, qualitative and exploratory study developed by a documentary analysis based on a narrative review of the literature. They examined the bioethics-administration approaches and the general context of global bioethics (complexity). In addition, they pointed out approaches and reviewed the possibility of establishing a bio-administration based on a reflection of the relevance of the relationship raised in a society marked by techno-science. Although there are approaches from one field to another, there is still no work that explicitly links them to constitute an administrative bioethics that allows understanding the general concepts of each and its links. Researchers concluded that it is possible to make a trans-disciplinary ethical link or approach (confluence between life and administration) for the understanding of the problems associated with the existence of the human being, the concept of life, the risks generated by techno-science and the revision of the postulates ethical in the context of manageable organizations.

Keywords: Ethic, bio-ethic, management, bio-management, global bio-ethic.

Para a construção de uma bioética administrativa: a bio administração

Resumo

Aqui se indaga pelas relações entre bioética e administração no marco do desenvolvimento tecnocientífico. Realizara-se uma análise, desde a bioética global, através de um estudo interpretativo, qualitativo e exploratório, desenvolvido mediante uma análise documental sustentada em uma revisão narrativa da literatura. Examinam-se as aproximações bioética-administração e se revisa a possibilidade de fundamentar uma bio administração. Se reflete sobre a pertinência da relação apresentada em uma sociedade marcada pela tecnociência. Ainda que há aproximações desde um e outro campo, ainda não existe um trabalho que os vincule explicitamente para construir uma bioética administrativa que permita compreender os conceitos gerais de cada um e seus vínculos. Conclui-se que é possível realizar um vínculo ou aproximação ético transdisciplinar (confluência entre vida e administração) para a compreensão dos problemas associados com a existência do ser humano, o conceito de vida, os riscos gerados pela tecnociência e a revisão dos postulados éticos no contexto das organizações geríveis.

Palavras-chave: ética, bioética, administração, bio administração, bioética global.

Introducción

Es claro que ya se han hecho múltiples acercamientos a la administración desde una perspectiva ética, como manifestación de una ética aplicada, en lo que se ha denominado como ética de los negocios, hasta el punto en que existen medios de difusión muy reconocidos para divulgar el tema, como es el *Journal of Business Ethics* (de Springer Netherlands), el *Business Ethics* (de Wiley-Blackwell Publishing Ltd), y el *International Journal of Business Governance and Ethics* (de Inderscience Enterprises Ltd.). Así mismo, los temas de responsabilidad social y de gobierno corporativo se han abierto un campo importante en la administración como un medio para reflexionar sobre el papel de las organizaciones frente a la sociedad; no obstante, es claro que a pesar de este esfuerzo la ética parece seguir siendo un objeto extraño para la administración (Bédard, 2003), pues no parece encajar del todo en ella ni corresponder con sus pretensiones e intereses; por ello es comprensible que cualquier tipo de reflexión bioética parezca aún más ajena a la administración.

A pesar de esto, algunos autores ya han planteado alguna clase de relación entre los conceptos referidos a la vida (bioética) y la administración (Chan Magaña & Escalante May, 2013; Colina & Reyes, 2005; Díaz García, 2013; García Arango, 2014; Jordan, 2014; Katamba, Marvin Nkiko, & Ademson, 2016; López Paláu & Rivera-Cruz, 2011; Mescheryakova, Melik-Gaykazyan, Kirilenko, & Melik-Gaykazyan, 2016; Pérez Gómez, 2006; Ramos Navas, 2010; Singer, 2012; Tarasenko, Melik-Gaykazyan, Gorbuleva, & Melik-Gaykazyan, 2016); aunque es importante resaltar que el número de trabajos es reducido, estos, de forma muy general, se elaboran desde una perspectiva disciplinar, se desarrollan fundamentalmente desde el principialismo, tienen una reflexión muy funcional y discuten en torno a los temas sin suficiente comprensión del campo bioético y sin que se incorporen los planteamientos generados por la bioética global.

En este artículo se sostiene que la reflexión ética sobre la vida (bioética) no solo puede llegar a convertirse en una aproximación válida para acercarse a la administración, sino que puede llegar a ser necesaria para ella (Sanabria Rangel, 2013b, 2013c; 2013d). De la misma manera, es posible esbozar la posibilidad de enriquecer la bioética mediante una

aproximación a los problemas, categorías y objetos de la ciencia administrativa,¹ pues se trata de un campo en el cual no se ha trabajado aún a pesar de su trascendencia para la vida en todas sus manifestaciones.

Es más, la cuestión puede estar requiriendo ya el planteamiento de una bioética administrativa o bioadministración (Sanabria Rangel, 2013a), que no implique solo una nueva ética aplicada (ética administrativa) o incluso una bioética aplicada (aplicación de la bioética a la administración), sino la consideración de que la administración implica en sí misma una bioética, es decir, una perspectiva moral y compleja del mundo de lo humano y del fenómeno de la vida en relación con las organizaciones gestionables. Dado esto, la organización terminaría siendo una dimensión de análisis enfocada en la vida, tanto para la administración como para la bioética, y no un mero objeto de estudio disciplinar.

Es por ello por lo que se considera importante revisar las posibles aproximaciones que se han hecho al tema, desde la reflexión académica y la investigación, de forma que se pueda sustentar la originalidad del vínculo entre administración y bioética, es decir, entre “lo administrativo” y “lo vivo” en el marco de una reflexión ética que trabaje en torno a dicha relación (bioética). También se plantea la necesidad de dicho vínculo en función de reconocer nuevas dimensiones de complejidad del fenómeno de la vida y de desarrollar un marco común de reflexión (un puente) entre los dos campos.

1. Aspectos metodológicos

Para el propósito de la investigación se desarrolló un estudio cualitativo (Malhotra, 2004) y exploratorio (Jiménez Paneque, 1998), enmarcado en el paradigma constructivista (Ramírez Atehortúa & Zwerg-Villegas, 2012) e interpretativo (Mertens, 2010), con el fin de conseguir información sobre un escenario específico, que permitiera identificar conceptos, categorías o variables que puedan ser útiles hacia el futuro, identificar posibilidades de futuras investigaciones, determinar situaciones o contextos particulares de estudio e identificar los diversos significados de un fenómeno que no cuenta con un marco conceptual ya determinado (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010).

¹ Se entiende aquí la categoría como “Cada una de las clases establecidas en una profesión, carrera o actividad” o como “uno de los diferentes elementos de clasificación que suelen emplearse en las ciencias” (RAE, 2001).

En este marco, el presente artículo muestra algunos avances teóricos de la investigación con base en el análisis documental, realizados mediante una revisión general de literatura en libros y bases de datos documentales por suscripción y de acceso libre (priorizando los más recientes), sobre algunas nociones, concepciones y conceptualizaciones expresadas por diversos autores en relación con aspectos cercanos a los temas de interés: bioética, bioética global y administración. En este proceso no se consideró la realización de un análisis bibliométrico, ni el desarrollo de un metanálisis o una revisión sistemática, sino que se fundamentó en los lineamientos establecidos para la revisión narrativa dentro de las diversas posibilidades existentes (Grant & Booth, 2009; Rother, 2007).

La revisión señalada partió de una exploración realizada en Scopus (SciVal), usando como criterio de búsqueda la combinación de los términos en inglés para bioética y administración (tabla 1).

Tabla 1. Estructura metodológica de exploración de la literatura para el estudio

Base de datos	Conceptos	Criterios (términos de búsqueda)	Ecuación de búsqueda	Criterios de selección de documentos por	Tipo de documento	Periodo de tiempo	Resultados de la búsqueda por tiempo	Campos de estudio	Resultados de la búsqueda por campos de estudio
Scopus	Bioethics Management	BÚSQUEDA 1: Bioethics AND Management	TITLE-ABS-KEY (Bioethics AND Management)	Título Resumen Palabras clave	Todos	Últimos 5 años	335 documentos (2012-2018)	Todos	<ul style="list-style-type: none"> • Medicina: 253 • Social Sciences: 100 • Nursing: 50 • Arts and Humanities: 40 • Biochemistry, Genetics and Molecular Biology: 17 • Neurociencias: 11 • Business, management and Accounting: 10 • Agricultural and biological Science: 7 • Engineering: 5 • Multidisciplinary: 5 • Veterinary: 5 • Decision Science: 4 • Computer Science: 3 • Economics, Econometrics and Finance: 3

continúa

Base de datos	Conceptos	Criterios (términos de búsqueda)	Ecuación de búsqueda	Criterios de selección de documentos por	Tipo de documento	Periodo de tiempo	Resultados de la búsqueda por tiempo	Campos de estudio	Resultados de la búsqueda por campos de estudio
Scopus	Bioethics Management	BÚSQUEDA 1: Bioethics AND Management	TITLE-ABS-KEY (Bioethics AND Management)	Título Resumen Palabras clave	Todos	Últimos 5 años	335 documentos (2012-2018)	Todos	<ul style="list-style-type: none"> • Environmental Science: 3 • Health Professions: 3 • Psychology: 3 • Dentistry: 2 • Immunology and microbiology: 2 • Chemical Engineering: 1 • Chemistry: 1 • Energy: 1 • Material Science: 1 • Pharmacology, Toxicology and Pharmaceutics: 1

Fuente: elaboración propia con base en Sanabria Rangel, 2016a.

Como se observa, en esta exploración se encontraron 335 documentos que responden a los términos de búsqueda (entre estos están 253 en el campo de la medicina, 50 en enfermería, 17 en bioquímica, genética y biología molecular y 50 en campos tan disímiles como agricultura y ciencias de la vida, ingeniería, veterinaria, computación, medio ambiente, salud, psicología, odontología, química y energía, entre otros). No obstante, en ciencias sociales solo se encontraron 100, en artes y humanidades 40, en ciencias de la decisión, 4, y en economía, econometría y finanzas, 3. Por otra parte, en el área de trabajo cercana a la administración (negocios, administración y contabilidad) solo se encontraron 10 textos, aunque, en realidad, no todos trabajan realmente en este campo de estudio.

De esta búsqueda se obtuvieron entonces los artículos más significativos con respecto al tema en diversos campos de estudio, asociados también con administración, en los últimos cinco años (tabla 2).

Tabla 2. Textos ubicados en Scopus en la exploración de literatura (De mayor a menor importancia)

No.	Autor	Título	Año	Seleccionado
1	Jordan, S.R.	The Innovation Imperative: An Analysis of the Ethics of the Imperative to Innovate in Public Sector Service Delivery.	2014	Sí
2	Evdokimov, K.E., Kuznetsov, V.G., Melik-Gaykazyan, I.V. and 1 more	"Semiotic Attractor": A Model for the NBICS-Technologies Coherence Management.	2016	No (Corresponde a la gestión de la información empresarial y al campo tecnológico y de innovación)
3	Singer, A.E.	Biology and Freedom: An Emergent Stakeholder Imperative	2012	Sí
4	Czarkowski, M., Kaczmarczyk, K., Szymańska, B.	Hospital Ethics Committees in Poland	2015	No (Corresponde al campo médico)
5	Tarasenko, V.F., Melik-Gaykazyan, M.V., Gorbuleva, M.S. and 1 more	"Rabbit effect": The Reasons of Volunteer Movements as the Diagnostics of the Role Transformations of Human Resource Management	2016	Sí
6	Mescheryakova, T.V., Melik-Gaykazyan, M.V., Kirilenko, B.O. and 1 more	Place of Bioethics in Knowledge Management in the Information Society	2016	Sí
7	Isa, N.M.	Darurah (Necessity) and Its Application in Islamic Ethical Assessment of Medical Applications: A Review on Malaysian Fatwa	2016	No (Corresponde al campo médico)
8	Katamba, D., Marvin Nkiko, C., Ademson, C.	Managing Stakeholders' Influence on Embracing Business Code of Conduct and Ethics in a Local Pharmaceutical Company: Case of Kampala Pharmaceutical Industries (KPI)	2016	Sí
9	Poveda, A.C., Muñoz Ortiz, A.G., Assmus, G.C.	Development, Growth, Environment and Social Equity	2016	No (Corresponde más al campo de la bioeconomía y reflexiones de carácter ambiental)
10	Kiladze, A.B.	Bioeconomy and Ecobiopolitics in the Natural Resources Management System	2017	No (Corresponde más al campo de la bioeconomía y reflexiones de carácter ambiental)

Fuente: elaboración propia.

Con posterioridad, se realizó una exploración general de la literatura disponible en diversas bases de datos documentales y otras fuentes de información, que incluyó libros y artículos, y se realizó la selección de aquellos textos que se consideraron pertinentes para desarrollar la temática propuesta y que, de acuerdo con el criterio del autor, trabajaran ideas útiles que sustentaran la argumentación aquí propuesta en torno a los temas de interés: la bioética, la administración y la potencial relación entre ellos. Una vez seleccionados los textos más representativos, que se acercan a los noventa títulos, se procedió a analizar su contenido mediante la utilización de técnicas como la construcción de fichas de lectura y el desarrollo de tablas analíticas y cuadros comparativos. Esto permitió efectuar la interpretación de los documentos, comprender los planteamientos asociados a los dos conceptos trabajados y la construcción argumental sobre la posible relación entre administración y bioética.

Como resultado de estas consideraciones metodológicas, a continuación se evidencian los resultados del proceso realizado y se explicita la interpretación efectuada en relación con el tema. Los argumentos que se presentan muestran la pertinencia de aproximar la bioética a la administración y su utilidad para la reflexión académica y la práctica administrativa.

2. Antecedentes y posibilidades de la bioética

Cuando se habla de la bioética, es muy clara la fuerte vinculación que siempre ha tenido con el tema médico como consecuencia de las condiciones preferentes y hegemónicas que esta visión ha tenido durante su desarrollo histórico (Jonsen, 2003). Así lo entiende Guerra García (2007) al aseverar que la bioética ha sido entendida como “la ética y la moral aplicada a las ciencias, a la salud o a la atención de ella” (p. 82). En esa lógica, la bioética ha estado ocupada inicialmente de la investigación médica, más adelante del seguimiento a la práctica médica y posteriormente, de la revisión del adecuado trato de los médicos a sus pacientes (relación médico-paciente) (Reich, 1978).

A pesar de ello, en su concepción más reciente la bioética realmente ha estado referida a la reflexión y seguimiento sobre las prácticas investigativas, en todas las disciplinas, sobre todo en los casos en los que se aplican la experimentación, la manipulación, la intervención y la técnica, es decir, en las situaciones en las que se pueden observar todos aquellos avances asociados con el desarrollo tecnocientífico; lo anterior se origina como

consecuencia de que todos estos aspectos han venido generando un impacto significativo en las diferentes dimensiones sociales, a tal punto que se ha llegado a hablar de un giro empírico en la bioética (Borry, Schotsmans & Dierickx, 2005). En consecuencia, es clara la idea de que las sociedades humanas se encuentran ahora tan traspasadas por la técnica que sus múltiples dimensiones (social, económica, política, ética y estética, entre otras) parecen solo poder ser comprendidas mediante la consideración central de aquella (Vinck, 2012).

No obstante, dada la actual incertidumbre moral (Cely Galindo, 2012), también se ha venido haciendo evidente la necesidad de aproximaciones alternativas al campo de la bioética y la emergencia afortunada de ellas, de forma que estas puedan llevar a la realización de reflexiones éticas sobre el fenómeno de la vida, pero entendida en el sentido más amplio posible (Eckenwiler & Cohn, 2007; Galston & Peppard, 2005). Esto implica superar las condiciones normales de la bioética, que la han llevado a ser considerada simplemente como una ética aplicada al sector salud y a sus diferentes actores (Hedgecoe, 2004). Por esta razón es que algunos autores han llegado a afirmar que la bioética realmente adquiere sentido en la aplicación de los “principios de la dignidad humana, la libertad, los derechos humanos y la justicia” (Hoyos Vásquez, 2005, p. 193), sin que necesariamente se aluda al sector salud, o que realmente la bioética “no implica una ética particular para el campo médico, sino una transformación revolucionaria en el saber ético del ser humano” (González López, 2012, p. 48).

En esta misma dirección, la bioética ya ha hecho cuestionamientos sobre la perspectiva personalista que ha mantenido hasta ahora y que sostiene una visión antropocéntrica y antropomórfica propia de la concepción exclusivamente humanista. Así, esta forma de entender la bioética ha mantenido en el centro de atención cuestiones como el concepto de persona, la naturaleza humana, la superioridad humana frente a las otras especies y el origen divino del ser humano (Sanabria Rangel, 2018b).

De la misma forma, en la bioética también se han venido discutiendo aspectos relacionados con la corriente principialista, planteada por Beauchamp y Childress (2002, 2013), y desarrollada por autores como Gracia Guillén (2007), pues se considera que ha terminado siendo una forma de dogmatizar sobre la forma correcta de actuar frente a los problemas de la vida, pero que no utiliza criterios propios de la ciencia para sustentar sus conceptos, lineamientos y prácticas.

Dado esto, Morandé Court (2002) ha manifestado que la bioética implica “replantear el vínculo entre ética y ontología, el que siempre ha existido, pero que, por diversas circunstancias y, particularmente, por el desconocimiento del proceso mismo de la procreación humana en sus primeras fases, permaneció oculto para la reflexión” (p. 104), con el fin de mostrar que los conceptos de vida o muerte ya no pueden ser considerados como dados o neutros (situación de la ética), sino que estos deben ser estudiados, cuestionados y ponderados (papel de la bioética).

A pesar de las reflexiones previas, aún es evidente que subsiste la discusión en torno a la diferencia que puede existir entre la ética y la bioética, pues aún hoy es fácil seguir confundiendo la bioética con una simple ética aplicada (a la vida y/o la salud) o como una ética deontológica del médico (Acosta Sariago, 2006; Schmidt Hernández & Garzón Díaz, 2006). Por supuesto, esto implica entender la bioética como un campo transdisciplinario cuyas discusiones encuentran su campo de desarrollo básico en el interludio entre la teología, la filosofía y las ciencias de la vida (De Lange, 2009), pero que en la actualidad incorpora ya a una gran diversidad de disciplinas.

Es por ello que se hace necesario resaltar que la bioética (especialmente la global), en la actualidad, se muestra como una reflexión que va más allá de una simple ética aplicada y que busca incansablemente la aproximación a los fenómenos mismos de la existencia humana en el mundo que el ser humano habita (Potter, 1988). Por esto, en la medida en que ha venido avanzando y transformándose en el tiempo, la bioética ha empezado a nutrirse y a afectar un número cada vez más diverso y creciente de disciplinas, con lo cual se ha convertido en una ciencia integradora que busca evaluar los impactos de todas las ciencias, de su investigación y de sus prácticas en la vida del ser humano y en la de las demás especies del planeta.

No obstante los avances logrados al respecto, la bioética no ha podido abstraerse de las críticas sobre los problemas de legitimidad que esta transdisciplinariedad genera, llevando a la ‘nueva’ ciencia a una permanente revisión de su fundamentación epistemológica y su aplicabilidad (Osorio García, 2005). Aunque estos cuestionamientos todavía parecen no estar resueltos, tampoco han podido restringir las nuevas aproximaciones, el avance en la discusión ni los evidentes aportes al entendimiento profundo del fenómeno de la vida, aunque con todo ello haya colapsado el poco consenso logrado hasta ahora (Engelhardt Jr., 2006).

De esta forma, aunque la discusión sobre el auténtico progreso de la bioética y su estatuto epistemológico aún no se ha superado (Maldonado Castañeda, 2012), esta disciplina ya ha logrado ser considerada como una reflexión con suficiente sustento epistemológico como para que se investigue, se comunique y se enseñe, y con suficiente desarrollo como para que pueda separarse de la lógica clerical y principialista de orden metafísico (Maldonado Castañeda, 2011; Sanabria Rangel, 2018b) y superar la perspectiva atada exclusivamente a la dimensión médica y clínica (Potter, 1975; Pérez Tamayo, Lisker & Tapia, 2007).

Lo anterior cobra mayor importancia en cuanto la bioética se ha acercado, cada vez más, al núcleo de las problemáticas actuales, cuyo origen parece encontrarse tanto en el desarrollo tecnocientífico que se ha dado en todas las áreas del conocimiento (relación indisoluble entre ciencia y tecnología), como en la pretensión de universalidad de las alternativas que dicho desarrollo propone para la supuesta resolución de los problemas sociales, aunque sin consideración de las consecuencias que genera a su paso. Esto es lo que se ha dado a llamar la sociedad del riesgo (Beck, 1998).

Esto es especialmente cierto si se considera la crisis frecuente y creciente en la que se encuentra la sociedad, la cual parece haberse configurado por la deslegitimación de la reflexión filosófica (como la que sustenta la bioética) derivada de aquella visión del mundo que se enmarca en el paradigma reduccionista científicista explicativo que ha sustentado la sociedad moderna (cartesiano, positivista, exacto, instrumental, de cálculo técnico, venido de la metafísica). Esta crisis no parece extraña si se considera que esta forma de ver la realidad considera al ser humano como objeto de saber positivo y exacto, y al medio ambiente como objeto al servicio del ser humano, sujeto a su control, dominio y manipulación (Sanabria Rangel, 2018c; Villarroel Soto, 2000).

3. La aproximación de la bioética global

Dadas las reflexiones anteriores, es claro que el reto para la bioética no es sencillo si se tiene en cuenta la complejidad del fenómeno estudiado (la vida) y de los conceptos desde los cuales se aborda (la ética). En consecuencia, la bioética presenta una doble complejidad que solo puede abordarse desde las aproximaciones transdisciplinarias ya mencionadas y desde el acercamiento que la bioética global propone, vinculando el

saber biológico con los valores en función de la comprensión e intervención de los problemas de la vida (Potter, 1971).

En este sentido, la referencia permanente que la bioética hace a los valores, y que en ocasiones pareciera ineludible, es la que ha hecho que esta disciplina haya sido vinculada a la filosofía y específicamente a la ética (De Lara López, 2008), y que mediante este neologismo se haya buscado siempre entamar la biología con la ética para la transformación de las prácticas humanas; esto es lo que propone Potter al afirmar que “la función de la bioética es pensar y soñar en un mundo diferente; un mundo en el que se combine el conocimiento biológico con un conocimiento de los sistemas de los valores humanos (...)” (Garzón Díaz, 2004, p. 8). Esta reflexión sobre los valores es la que los ha convertido en aspectos centrales de cualquier análisis sobre la ciencia y la vida, y la que ha planteado un marco de análisis amplio para la revisión de los problemas relacionados con estas (Da Costa, 2000).

Esta complejidad de lo bioético es aún mayor si se considera la enorme posibilidad de que las discusiones que se generen caigan en consideraciones propias de las disciplinas, las ideologías y las religiones cuando en realidad debieran mantener un amplio nivel de autonomía, pues como lo manifestó (Bellver Capella, 2007) “para que una bioética resulte aceptable, ha de cumplir con dos condiciones: que sea interdisciplinar y que sea laica” (p. 20). Bajo estas condiciones es que se plantea para la bioética una integración de las diversas formas de pensar en todas las disciplinas del saber (interdisciplinariedad), que le permitan al ser humano avanzar hacia formas libres de actuar, pensar y vivir.

De esta manera, la bioética está llamada a superar el problema de la disciplinarización del conocimiento que solo permite entender el mundo a partir de fragmentos y separaciones, como si fueran cuestiones inevitables de la reflexión humana. Para superar los inconvenientes que esto plantea, Maturana Romesín (2002) manifestaba la necesidad de generar la integración del conocimiento de forma que podamos “unir las cosas que de otra manera no estarían unidas, porque los diferentes campos no se relacionan, aunque somos nosotros, los seres humanos, los que los relacionamos”² (p. 100). De esta forma, se

2 Traducción del autor.

hace un llamado a ver la realidad de forma integrada, sistémica, relacional y en interacción constante (Capra, 1998).

Con base en lo anterior, la bioética ha tenido que ir adquiriendo mayor amplitud, ya sea mediante la vinculación de nuevos temas, la incorporación de nuevas aproximaciones y la atención a nuevas preocupaciones, para tratar de comprender todas las formas y manifestaciones de la vida. Esto es particularmente cierto en cuanto se refiere a la denominada bioética global, la cual permite la consideración de cuestiones que no alcanzan a verse reflejadas en las temáticas tradicionales de la bioética y que son fundamentales para cualquier tipo de investigación, práctica o aplicación instrumental, que implique la necesidad de observar, estudiar o intervenir las cuestiones propias de lo vivo (Solínis, 2015); en este sentido, la bioética global realmente propone trabajar una bioética compleja, integrada y transdisciplinar y no establecer una nueva especialidad (aplicación) de la bioética (Sanabria Rangel, 2018b).

Es por ello que la bioética (global) puede haber iniciado un proceso permanentemente de revisión de los valores referidos al trato con la vida, como categoría fundamental, de manera que le permita la construcción de un nuevo sistema ético que haga viable la sostenibilidad planetaria en función de un concepto diferente de la vida, hasta el punto que considera que “la bioética global se inclina [más] por la vida con sentido (...) que a la mera (...) determinación de la santidad de la vida” (González López, 2012, p. 49). Con base en ello es que se ha llegado a afirmar que “este sistema ético propuesto sigue siendo el núcleo de la bioética puente, con su extensión a la bioética global” (Potter, 1998, p. 24).

En este sentido, la bioética global se constituye como una buena alternativa para aproximarse a los problemas fundamentales y emergentes de la bioética de una forma distinta a como lo hacen la bioética médica, clínica, política, jurídica, etc., puesto que se acerca a ellos mediante un enfoque comprensivo y no explicativo de la realidad (Mardones, 1991). Por ello se considera a “la bioética global como una ética ambiental que rompe con el ideal clásico de objetividad, [que] plantea una reformulación del objeto de la ciencia que incluye lo valorativo en la composición del conocimiento, y [que] presenta una alternativa de construcción del conocimiento que supera la dicotomía del conocimiento científico y la vida cotidiana” (Sotolongo Codina & Delgado Díaz, 2006, p. 40).

Así, la bioética global propuesta por Van Rensselaer Potter presenta un carácter de amplitud de aplicación de la bioética que fomenta y permite la interpretación de sus problemas de estudio desde múltiples formas del saber, las cuales, incluso, empiezan a hacerla cada vez menos disciplinar y más abierta a nuevas perspectivas, llegando al punto en que se afirma que la bioética global debería estar “basada en instituciones y razonamientos sustentados en el conocimiento empírico proveniente de todas las ciencias” (Acosta Sariago, 2002, p. 2).

En este sentido, en algunos trabajos se ha mostrado como la bioética puede, a partir de la noción de bioética global, facilitar la reflexión del ser humano sobre los asuntos de *lo vivo* de una forma holista, integrada y transdisciplinaria (Schrödinger, 1983; Sotolongo Codina, 2005; Sotolongo Codina & Delgado Díaz, 2006; Varela García, 2000). Esta propuesta entonces va más allá de la simple incorporación de cuestiones ecológicas y medioambientales a la reflexión ética tradicional o de una nueva forma de aplicación de la ética a un objeto distinto denominado vida.

En ese marco, muchas de las reflexiones que hace la bioética en torno a la investigación (sobre todo la global), solo han tenido como propósito reiterar la evidente imbricación moderna entre la ciencia y la tecnología (tecnociencias) que ha llevado a que se tome cualquier tipo de conocimiento o saber científico para usarlo en la resolución de problemas concretos y cotidianos con algún tipo de utilidad (normalmente privada) pero sin medir los riesgos de estas aplicaciones prácticas. De estos riesgos es que surgen conceptos como los de responsabilidad (Jonas, 1995) y cuidado (Boff, 2002, p. 156).

De esta forma, como un nuevo aporte a la globalidad de las reflexiones (evidentemente bioéticas) y dada la situación actual del ser humano y de su entorno, Jonas (2001) advierte sobre una responsabilidad histórica y sin antecedentes del hombre en función de la evidente relación problemática y riesgosa entre técnica y sociedad. Sin embargo, este también señala que el riesgo que se plantea no implica ninguna pretensión de generar renuncia, odio o rechazo contra la técnica (y su creadora la ciencia) sino la extensión de un llamado a la prudencia en el manejo del inmenso poder que ha venido adquiriendo el ser humano (Jonas, 2001).

Dado todo lo anterior, la bioética global debe empezar a mostrarse como una auténtica posibilidad de superar las visiones lineales del mundo que se ven en la bioética, en general, para empezar a verlas desde su condición compleja. Es por ello que se ha considerado como pertinente el marco de la complejidad como un referente para avanzar en la construcción de la bioética administrativa, como lo es para el desarrollo de la bioética global (Sanabria Rangel, 2018b), por tratarse de una perspectiva amplia y de creciente interés, la cual se deriva de su utilidad para dar cuenta de los fenómenos de la realidad (en este caso del fenómeno vida-organizaciones) y por facilitar la aproximación a ellos “entre las disciplinas, a través de las disciplinas y más allá de cualquier disciplina” (Nicolescu, 2002, citado en Garrafa, 2005, p. 70).

Al respecto, se puede decir que parte de las razones del acelerado desarrollo de la perspectiva compleja pueden estar dadas, precisamente, por su capacidad para “recoger” la complejidad de la realidad de todo tipo, mediante la construcción de nociones que hacen evidente la riqueza de los fenómenos (los cuales se presentan como un entramado) (Morin, 2001; Osorio García, 2013; Sanabria Rangel, 2016b; Sanabria Rangel, Romero Camargo, & Flórez Lizcano, 2014). Otra de las razones que pueden justificar tal desarrollo parece ser “el prestigio que los estudios acerca de la complejidad vienen cobrando en todas las dimensiones y niveles de la sociedad” (Maldonado Castañeda, 2014, p. 1).

De este modo, la complejidad le puede permitir a la bioética dejar de considerar el mundo de lo vivo como fragmentado o como una sumatoria de factores, para empezar a comprenderlo como un todo integrado, interactuante y sistémico y, desde allí aportar a la superación del análisis de situaciones particulares (para extraer principios de actuación universal), la modelación de la vida en función de variables (unidimensionales y bidimensionales) y la solución de problemas con base en lineamientos preestablecidos (principios) (De Langavant, 2001; De Risio & Orsucci, 2004). Esto es un buen punto de partida para sustentar la viabilidad de la propuesta de una bioética administrativa.

Así, desde la bioética global se podría empezar a trabajar en función de problemas (los referidos a la vida) y no sobre objetos de estudio determinados y disciplinares, de pertenencia exclusiva, pues “los hombres y mujeres de ciencia se caracterizan hoy porque no trabajan con base en ‘objetos’ –y por derivación, tampoco con ‘temas’, ‘campos’ y demás–, sino [...] a partir de problemas” (Maldonado Castañeda, 2013, p. 11). Con todo

ello la bioética global puede entonces justificar la reflexión sobre la relación ética-vida desde campos disciplinares diversos y múltiples como los que implica una aproximación desde y hacia la administración.

En suma, una bioadministración se puede justificar entonces a partir de la aproximación a los problemas que plantea la gestión de las organizaciones, pero desde la relación entre la bioética y la administración, aunque estos no atienden directamente a sus ‘objetos de estudio’ particulares. Esto implica, por supuesto, una indisciplinarización tanto de la administración como de la bioética, que les permita el diálogo con otros saberes en función de avanzar en la comprensión y la intervención sobre “lo vivo”.

4. Hacia la bioadministración

Dadas las consideraciones previas, es tanto posible como necesario proponer otra alternativa transdisciplinar para la comprensión de los problemas referidos a la existencia del ser humano, al concepto de vida, a los riesgos que la tecnociencia genera y a los postulados éticos en el contexto de las organizaciones gestionables. En tal sentido, aquí se esboza tanto la posibilidad de vislumbrar una bioética en las ciencias de gestión (administración) como enriquecer las nociones y prácticas administrativas en función de la vida, es decir, a partir de una perspectiva bioética (global).

Con base en esta posibilidad que se plantea, se considera que la reflexión sobre las categorías de la ciencia administrativa puede aportar significativamente a la bioética global que originara Potter y a la cimentación de otra aproximación bioética, no de otra especialidad, que contribuya a dar respuesta a la sociedad sobre los problemas propios de la administración en relación con la vida, a saber: la responsabilidad ética de las reflexiones y prácticas administrativas frente a la protección del ser humano, de otras especies y del entorno en su dimensión vital. En este sentido es que Potter (1998) parece afirmar que “la ética [capitalista], así como es, no ha podido resolver el dilema de la simple justicia que equilibra los derechos humanos en contra de la ganancia máxima de una minoría” (p. 29) o que Aktouf (2000) asevera que “mucho más que el economicismo mismo, es su brazo armado –la administración– el directamente culpable de esta garantía del enriquecimiento de los ricos y del empobrecimiento de los pobres, bien sea a escala de los individuos, de las empresas o de las naciones” (p. 32).

Esta propuesta, que se ha venido esbozando por parte del autor en otros textos, y que ha sido apenas enunciada por otros autores (Jordan, 2014; Katamba et al., 2016; Mescheryakova et al., 2016; Pérez Gómez, 2006; Ramos Navas, 2010; Singer, 2012; Tarasenko et al., 2016), proyecta la posibilidad de establecer un puente entre estas dos disciplinas que, siendo hasta hora naciente, resignifique las categorías bioéticas a partir de las concepciones, modelos y prácticas administrativas y le dé nuevo significado a las categorías administrativas a partir de las reflexiones bioéticas, de tal forma que se vaya más allá de la aplicación de pertinentes e interesantes metáforas biológicas a la administración como las que proponen Montoya Restrepo y Montoya Restrepo (2012) pero que no pretenden realizar ninguna reflexión desde lo bioético.

Por tanto, esta pretende ir más allá de lo que se ha buscado al criticar el “imperativo de innovar” en la prestación de servicios de las entidades públicas para su mejoramiento (Jordan, 2014), al establecer nuevas perspectivas teóricas para la gestión de recursos humanos, con fundamento en el comportamiento autorregulado de los movimientos de voluntariado (Tarasenko et al., 2016), al discutir el papel de la bioética en la gestión y sociedad del conocimiento en el área de las nuevas tecnologías (Mescheryakova et al., 2016), al analizar las mejores condiciones para el proceso de creación de códigos de conducta para compañías farmacéuticas de forma que puedan mantener su imagen ante los diversos *stakeholders* y alejarse de aquellos comportamientos farmacéuticos inaceptables (Katamba et al., 2016), al proponer la bioética como marco para el cumplimiento de la Responsabilidad Social Universitaria mediante su aplicación al diseño curricular de programas académicos (Ramos Navas, 2010) o al mostrar la importancia de la ética, la formación bioética y la aplicación de principios bioéticos en las empresas, pero de forma completamente diferenciada y sin discutir con los conceptos administrativos de base ni diferenciar la bioética de planteamientos propios de la ética empresarial, la responsabilidad social o la ecoeficiencia (Pérez Gómez, 2006).

De forma complementaria, se encuentra también el planteamiento de Singer (2012), una idea de mayor profundidad y más cercana a la propuesta que se hace en el presente documento, en donde se cuestiona el interés capitalista de los inversores de las organizaciones y la estrategia comercial global utilizada (bajo las premisas de la hipercompetitividad) con base en los planteamientos del informe de la Comisión Presidencial para el Estudio de Cuestiones Bioéticas de los Estados Unidos (2010), acudiendo a proponer un modelo alternativo de *stakeholders*.

Sin embargo, y sin desconocer el aporte que estas aproximaciones han hecho, lo que se plantea aquí como alternativa implica ir más allá, al meollo del asunto, a través del desarrollo de los conceptos propios de la bioética y la transformación de la ciencia y la profesión administrativa mediante el desarrollo de un marco ético sobre la vida (bio ético), pero que vaya más allá de la construcción de una ética aplicada. De esta forma, la propuesta de una bioética administrativa (bio-administración) realmente alude a la generación de un puente entre las categorías de vida y las categorías administrativas en el marco de una perspectiva ética. En el mismo sentido, se plantea la necesidad de revisar de manera crítica y reflexiva, los conceptos y categorías que sustentan la administración (empresa, finalidades, supervivencia, crecimiento, racionalidad, mercado, competencia, trabajo, responsabilidad, recurso, eficacia y productividad, entre otros) mediante una aproximación bioética (desde la bioética global) de forma que se tienda el puente entre las dos disciplinas (bioética -humana- y administración -científica-) y se muestre la relación existente entre ellas (el arco que lo soporta) (Sanabria Rangel, 2018a).³

Por tanto, la propuesta de una bio-administración no implica hacer una mera aplicación de los principios de la bioética a la administración, la simple incorporación de la bioética a los temas administrativos o el trabajo de la administración en relación con organizaciones relacionadas con el sector salud. Esta propuesta tampoco implica la idea de que se deba realizar una administración de “lo vivo”, pues ello implicaría su cosificación (incluida la vida humana), ni que se deba convertir todo lo vivo en un recurso que puedan ser explotado para el beneficio de las empresas o en un bien de mercado al que se le pueda poner precio; lo que se propone es trabajar en el interludio entre lo administrativo y lo vivo en el marco de una reflexión ética (bioética) (Sanabria Rangel, 2018a); por esta razón, en este caso el guion entre los dos términos tiene como intención el mostrar la posibilidad de vincular o de trazar un puente (marco común de reflexión ética) entre ellos⁴ y no un interés en indicar separación entre estos o una pretensión etimológica que implique la idea de administrar la vida (bio-administración). Esta relación que se plantea no ha sido realmente explorada.

3 Se utiliza aquí la metáfora de Potter para mostrar los puentes que propone para la bioética global y que son los que permiten establecer los vínculos entre la bioética y las demás disciplinas.

4 Según la RAE el guion puede ser usado bien para vincular [...] los dos elementos que integran una palabra compuesta [...], bien para expresar distintos tipos de relaciones entre palabras simples [...], caso en que funciona con valor de enlace similar al de una preposición o una conjunción (Real Academia Española - RAE, 2005).

Por otra parte, si se alude a la bioética global como un medio para la comprensión de los riesgos que implica el avance tecnocientífico, al acercarse a los fenómenos de lo administrativo esta bioética adquiere mayor sentido si se tiene en cuenta que “las escuelas de administración figuran entre los bastiones más sólidos de la ‘tecnologización’ de las relaciones” (Aktouf, 2000, p. 30). Es más, en la administración sí que es cierto que la técnica es la que prioriza las decisiones y las acciones por cuanto su naturaleza es la de dar ‘soluciones’ (a muy pequeña escala) de las problemáticas humanas aunque, a diferencia del conocimiento, solo se juzgan y sustentan en meros criterios de eficacia y no en razonamientos de verdad (como los que propone la ciencia). Así, la administración se presenta como un vínculo ideal entre la ciencia y la técnica, con las consecuencias rentísticas de dicha relación.

Lo anterior adquiere gran importancia para la sostenibilidad humana y planetaria si se considera que la administración se ha convertido entonces en uno de los mecanismos tecnocientíficos (ciencia-técnica) más trascendentales de la sociedad y la economía actual, pues se fundamenta en el principal referente de la economía y la sociedad actual: la organización empresarial (Sanabria Rangel, 2018c). Esta trascendencia ya ha sido reconocida por autores como Etkin (2003), quien manifiesta que la empresa constituye la institución social más representativa del último siglo, a pesar de las consecuencias que esto pueda tener.

Dado esto, la perspectiva que se propone aquí se considera como trascendental si se tiene en cuenta que a través del tiempo en la administración se han venido creando, desarrollando e incorporando conceptos sin considerar las especificidades en las que estos se han originado, los significados técnicos que implican y las ideologías e imaginarios existentes detrás de ellos y sin una reflexión crítica frente a ellos, con lo cual se han generado prácticas no éticas con respecto a la vida, o cuando menos inadecuadas en función de la sostenibilidad de todas las formas de vida, incluidas las institucionales (las organizaciones). Por otra parte, las organizaciones (sustento de la ciencia administrativa) y la propia administración están afectando negativamente las formas de vida del planeta sin alcanzar a comprender y determinar aún su impacto real, a pesar de que ya algunos alcancen a pronosticar que en las manos de los seres humanos de la actualidad “emerge la responsabilidad de dejar un planeta agotado en sus recursos por un afán de crecimiento sin una conciencia del futuro” (Jonas, 1979, citado por Sarmiento Medina, 2001).

En el mismo sentido, el propio Jahr (1927) ya contemplaba la importancia de este hecho cuando afirmaba que “El imperativo bioético debe reconocer, proteger y cultivar la lucha por la vida que se da entre las diferentes formas de vida y los entornos de vida naturales y *culturales* [...este debe mostrar...] los mismos principios y virtudes de responsabilidad y respeto hacia las formas de vida naturales y aquellas *creadas por los hombres*” (Sass, 2011, p. 27).⁵

De esta forma, cuestiones tales como el descuido medioambiental en los procesos productivos, la manipulación y sobreexplotación de los recursos naturales en función de la renta, la vulneración de la libertad individual de los trabajadores y los clientes, el irrespeto por la intimidad de los empleados, la explotación del ser humano en el trabajo, el maltrato a los funcionarios, el uso de las personas como recursos, el atropello a los derechos de los clientes, la despersonalización del ser humano, la limitación de acceso al conocimiento, la apropiación del bien común, etc., no pueden ser comprendidas realmente a partir de las categorías administrativas sino, más bien, de las reflexiones y categorías bioéticas, puesto que la administración suele acercarse a ellas de forma superficial y sin un contexto esencial: lo humano y lo vivo.

En el mismo sentido, ya es bastante conocido que el uso de las personas como recursos, la explotación de los recursos naturales, el desarrollo de los procesos de producción y transformación y los resultados del proceso productivo (bienes) que se derivan de la administración, como parte de la actividad empresarial y económica, tienden a poner en riesgo los sistemas biológicos del planeta, la supervivencia del ser humano y la condición humana. Por supuesto, estas y otras preocupaciones sobre los asuntos administrativos entorno a la vida solo encuentran sentido en el marco de las reflexiones que implica la bioética, y concretamente la bioética global.

Esta cuestión va más allá del cuestionamiento que se puede hacer desde la responsabilidad social empresarial o que se puede realizar desde la ética empresarial, que ven estos asuntos desde una simple aplicación de criterios y principios éticos en función del

⁵ En este aparte Fritz Jahr deja ver su preocupación por las nociones de competencia por la vida en el caso de construcciones culturales, como lo son las organizaciones, y por la necesidad de reconocer su condición vital (organizaciones vivas). Este marco de competencia natural que se plantea entre todas las formas de existencia (incluyendo las organizaciones) implica reflexiones sobre la responsabilidad y el respeto por la vida de todas ellas.

cuestionamiento de la acción administrativa (ética aplicada) como si con ello fuera posible resolver los problemas existentes, cuando estos acercamientos no plantean revisar de fondo los conceptos e ideologías que sustentan la administración.

Esta bioética administrativa implica revisar los impactos que se están generando en la humanidad y el medio como consecuencia de la acción organizacional y las decisiones administrativas actuales, con base en justificaciones relacionadas con la importante función social de la empresa, la legitimidad de la renta sin límite, la necesidad de darle primacía a las organizaciones empresariales sobre las demás, la trascendencia del crecimiento ilimitado y la importancia de los resultados sobre los medios y el libre mercado.

Dado este marco, una cuestión propia de esta bioética administrativa implica una reflexión sobre la incidencia que este tipo de pensamiento y justificaciones están teniendo en los asuntos medioambientales. En torno a esto se encuentran grandes inconvenientes, que reciben la atención y el requerimiento de la sociedad, y que están asociados, por ejemplo, al vertimiento de residuos químicos a las fuentes hídricas, a la emanación de material particulado como consecuencia de procesos productivos, a la emanación de vapores al medio como parte de las actividades empresariales, a la sobreexplotación de recursos naturales para la obtención de materias primas, a la limitación a la reproducción natural de especies y semillas, a la extracción de minerales e hidrocarburos sin consideración alguna, etc.

Con base en lo que se ha venido afirmando, se considera también necesaria, dentro de la reflexión bio-administrativa, la deliberación bioética acerca de la integralidad del ser humano, que en la administración suele ser desdeñada, cuando es claro que en ningún escenario de la realidad la persona puede marginarse de alguna de las dimensiones que lo hacen particular y distinto a los demás seres biológicos y de los elementos materiales del mundo. Es por ello por lo que se puede afirmar que el ser humano, en el ámbito de una organización, nunca puede ser sumido en un rol que solo considere su dimensión productiva –Homo Faber– (Arendt, 2009), sino que en su actividad organizacional se debe considerar la multidimensionalidad de su ser (físico, espiritual, social, psicológico, etc.), que es el que le genera su particularidad como ser humano y reconoce su dignidad.

Así, en contraposición con la tendencia a cosificar al ser humano en la organización, una perspectiva bioética de lo administrativo exige que este sea considerado como un ser que se realiza y vive en la organización (tiene sentido y vida allí) y no como un ente más que existe en ella. Es más, la bio-administración ha de considerar que el ser humano vive en la organización, no como cualquier otro ser que vive en un contexto natural, sino que su vida se mantiene y se construye en ella de una forma particular, que solo puede ser resultado de su condición humana y de la reivindicación de su trascendencia y alteridad. De esta forma, es claro “que el sujeto no es sólo una cosa y que los criterios biológicos no son absolutos” (Moratalla, 2007, p. 294).

Es por ello que conceptos como el de protección, responsabilidad, libertad, persona, derecho, dignidad y justicia, aunque no son los únicos, están en el centro de la bioética y deberían estarlo para el caso de la administración (Sanabria Rangel, 2013c; 2013d). En el caso del concepto de dignidad, este se considera central pues es el que le atribuye al ser humano “un valor especial, que se halla en seres concretos y determinados, susceptibles de nombre propio” (Barraca Mairal, 2010, p. 292), con lo cual se le otorga “la suprema valía interior del sujeto” (Melendo, 1994, p. 17) y se reconoce en él algo “que se halla por encima de todo precio y, por tanto, no admite equivalente” (Kant, 2003, citado en Habermas, 2010, p. 5). En el marco de las organizaciones, estas son consideraciones fundamentales en la actualidad, aunque algunos autores afirmen que, por ejemplo, la dignidad se trata de una verdad tan evidente que no cabría esclarecer mediante conceptos notorios (Melendo, 1994, p. 15).

Avanzando en el tema se puede afirmar entonces que las organizaciones no son entes impersonales que se constituyan al margen de los seres humanos sino que, por el contrario, estas solo pueden entenderse y construirse como “grupos humanos en torno al desarrollo de tareas y al alcance de objetivos” (Garcés Uribe, 2002, p. 25), es decir, las organizaciones no son más que grupos de personas que atienden a propósitos colectivos y sociales, pero que también tienen realidades, necesidades y propósitos particulares.

Bajo estas premisas y discusiones es que se puede afirmar que

la comprensión de la vida humana en dichas organizaciones no solo puede aludir a la existencia meramente biológica o de existencia física sino también a la vida humana

en su dimensión antropológica, es decir, como sentido y razón de existir. De esta forma, dado que los asuntos humanos y del mundo no se fragmentan conforme con el dualismo cartesiano (mente-inmaterial vs. Cuerpo-material), parece imposible que la realidad humana, concreta y material, en las organizaciones pueda separarse de la realidad inmaterial del ser humano en ellas, representada en ámbitos como el ético (Sanabria Rangel, 2013d, p. 5).

Sin embargo, esta forma perversa de acercarse a “lo vivo” y de entender al ser humano, como recurso y como un individuo unidimensional en función del trabajo, que han mantenido la administración y las organizaciones (que solo los ve en su dimensión física o biológica), aún subsiste en las prácticas cotidianas y en las reflexiones académicas, hasta el punto en que ya se afirma que “hay evidencia documental sobre el uso que las organizaciones le han dado a la administración, no como medio de humanización de los trabajadores y de los diferentes *stakeholders*, sino como una cortina de humo para esconder las verdaderas intenciones de las prácticas organizacionales” (Mejía Reátiga, 2006, p. 113).

5. Reflexiones finales

Con base en lo planteado aquí, se considera posible y necesario un acercamiento ético transdisciplinar (confluencia entre vida y administración) para la comprensión de los problemas asociados a la existencia del ser humano, el concepto de vida, los riesgos generados por la tecnociencia y la revisión de los postulados éticos en el contexto de las organizaciones gestionables. Por tanto, se pretendió establecer en este documento la posibilidad de evidenciar una bioética en las ciencias de gestión (administración) y de deconstruir los conceptos y prácticas administrativas en función de la consideración de “lo vivo”, es decir, a partir de una aproximación bioética (global) (figura 1).



Figura 1. Estructura general de la propuesta hacia una bioética administrativa: Bio-administración

Fuente: elaboración propia.

Si se consideran los argumentos anteriores, es evidente que la manera como se está viendo al ser humano, a las diversas formas de vida y al medio ambiente, tanto en la bioética como en la administración, puede generar serias consecuencias negativas tanto para la supervivencia humana y la naturaleza como para las propias organizaciones, pues esta visión restringe la comprensión de lo humano, lo afectivo y lo emocional (Giacalone & Thompson, 2006). Por ello, si se desea avanzar hacia un auténtico concepto de sostenibilidad social, ambiental, económica, financiera o empresarial, se hace necesario trabajar en pos de construir también una nueva manera de entender la vida en el ámbito de las organizaciones y la administración: la bio-administración.

A pesar de la existencia de algunos trabajos académicos e investigativos que alcanzan a plantear la relación potencial entre bioética y administración, estos no plantean realmente la existencia de un potencial vínculo o arco transdisciplinar (puente) entre bioética –humana– y administración–científica– para el análisis de los problemas y riesgos señalados (derivados de la cuestión tecnocientífica), al margen de que también son pocos, generales, muy disciplinares, anclados en el principalismo, funcionales, sin suficiente sustento bioético y poco asociados con la bioética global.

Aquí, al proponerse este vínculo entre vida y administración (en una perspectiva ética), se plantea ir al fondo del asunto al plantear la reflexión, crítica y deconstrucción de los conceptos centrales que sustentan la administración (empresa, fines, crecimiento, racionalidad, mercado, competencia, trabajo, recurso, eficacia, productividad, etc.). Este alcance es mayor al de establecer una nueva ética (bioética) aplicada que emplea marcos de valores para juzgar el comportamiento generado por la administración y las organizaciones.

El avance en la construcción de esta iniciativa puede contribuir al desarrollo y revisión de las nociones bioéticas que, por supuesto, todavía se encuentran en construcción; a la deconstrucción de los conceptos de la ciencia de la administración desde una visión bioética, y al avance de la ética de la vida mediante la innovación en los enfoques utilizados (Moratalla, 2007).

Por tanto, de la misma forma que ocurrió con la bioética (al tratar de diferenciarse de la ética) y con la bioética global (al tratar de diferenciarse de la ética de la práctica médica), esta propuesta traza nuevos caminos de investigación y requiere la revisión profunda de los conceptos bioéticos (principios –beneficencia, autonomía, no maleficencia, justicia–, vida, persona, beneficio y responsabilidad, entre otros) y de las nociones administrativas (empresa, finalidades, supervivencia, crecimiento, mercado, competencia, trabajo, recurso, eficacia y productividad, entre otros).

De esta forma, conceptos como los ya mencionados o como los de dignidad, racionalidad, responsabilidad, riesgo, derecho, norma, control y objetividad, entre otros, deben ser revisados también para incorporar fenómenos de la realidad tan complejos como los que plantean las organizaciones sociales intencionadas (López Gallego, 1999) en función de la noción fundamental de vida que reconoce la bioética –compleja, difícil, incierta, ambigua– (Moratalla, 2007).

Dadas las ideas previas, se puede ver que la bioética no es realmente ajena al ámbito económico y empresarial, pues la reflexión de fondo, de valores, que ella implica puede ser considerada como un factor central de las sociedades humanas civilizadas (Lema García, 2011, p. 104) que permiten el adecuado manejo de sus recursos en función de la satisfacción de las necesidades básicas (vitales) del ser humano sin desconocer las otras manifestaciones y formas de vida (animal, vegetal, etc. o espiritual, social, estética, etc.). En esa medida,

dado que la administración no parece ser más que el brazo armado de la economía (Aktouf, 2000, p. 16), es evidente que la ética y la bioética no pueden estar apartadas del ámbito de lo económico pero tampoco pueden ser marginadas de la reflexión administrativa pues sus impactos son, en extremo, significativos: sobreexplotación de los recursos naturales en función de la rentabilidad, manipulación genética de recursos naturales, vertimiento de residuos químicos, emanaciones de vapores y de material particulado, vulneración de la dignidad de los trabajadores, atropello a la libertad y derechos de los clientes, cosificación y explotación en el trabajo, maltrato laboral, etc.

Para finalizar, se reitera que las cuestiones, acciones e impactos administrativos, que se han dado históricamente y en la actualidad, tienen un carácter y unas implicaciones eminentemente bioéticas y que por ello merecen ser abordadas desde aproximaciones también bioéticas. Este hecho puede llegar a ser borroso en algunas organizaciones, pero muy evidente en otras. Un ejemplo de ello se puede ver en casos como los que plantea la bioética sanitaria, en los que se hace completamente explícito el problema de la bio-administración pues en ella se confunde la organización (antropológica, sociológica, política y económica) con la empresa (unidad eminentemente económica):

Actualmente hay una ambivalencia en nuestro sistema de seguridad social, con un modelo de sociedad neoliberal, globalización de la salud (tecnología y medicamentos) y privatización de la atención sanitaria. Se pretende controlar el gasto, manipulando la relación médico-paciente, con terceros, interviniendo en decisiones médicas, con limitación del acceso a servicios de alto costo, demoradas listas de espera para controlar el gasto, etc. normatizando y regulando excesivamente el acto médico con criterios exclusivos de rentabilidad económica, olvidando que la rentabilidad y la eficiencia en medicina debe medirse en términos de salud (Thompson García, 2006, p. 31).

Con base en todo lo anterior, se puede afirmar que la deconstrucción de los conceptos bioéticos y administrativos puede permitir tanto la humanización y el desarrollo de las ciencias de gestión (administración) como el engrandecimiento de la propia bioética como ciencia transdisciplinaria.

Agradecimientos

A los profesores Carlos Eduardo Maldonado Castañeda y Omar Cabrales Salazar, quienes dirigieron la investigación doctoral de la cual se deriva este artículo.

A la Universidad Militar Nueva Granada (Facultad de Educación y Humanidades - FACEHU) quien apoyó el desarrollo del proyecto de investigación doctoral FACEHU-DB-131108-07 “*Análisis de las categorías administrativas a la luz de conceptos bioéticos: Una propuesta bioética para las organizaciones*”, en el Doctorado en Bioética, para las vigencias 2014 a 2018.

Referencias bibliográficas

- Acosta Sariago, J. R. (2002). La bioética de Potter a Potter. En J.R. Acosta Sariago (ed.), *Bioética para la sustentabilidad* (pp. 13-23). La Habana-Cuba: Publicaciones Acuario.
- Acosta Sariago, J. R. (2006). Bioética global sustentable. Apuntes desde Cuba. *Revista Futuros*, 4(15), 14p. Recuperado de <http://www.revistafuturos.info/futuros15/bioetica.html>
- Aktouf, O. (2000). *Administración y pedagogía*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Arendt, H. (2009). *La condición humana* (Primera edición.). Buenos Aires: Paidós.
- Barraca Mairal, J. (2010). Bioética desde lo irrepetible de la persona: una fundamentación de la dignidad de la vida humana en lo único y lo personal». *Prisma Jurídico*, 9(2), 291-306.
- Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2002). *Principios de ética biomédica*. Barcelona: Masson.
- Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2013). *Principles of Biomedical Ethics* (Séptima edición). Nueva York: Oxford.
- Beck, U. (1998). *La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Bellver Capella, V. (2007). Algunas deficiencias del discurso bioético contemporáneo. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 8(13), 12-27.
- Boff, L. (2002). *El cuidado esencial: Ética de lo humano, compasión por la tierra*. Madrid: Trotta.
- Borry, P., Schotsmans, P., & Dierickx, K. (2005). The Birth of the Empirical Turn in Bioethics. *Bioethics*, 19(1), 49-71.

- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *Ad-minister*, (3), 68-88.
- Capra, F. (1998). *La trama de la vida: Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Barcelona: Anagrama.
- Cely Galindo, G. (2012). La bioética en el mundo de incertidumbres morales. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 12(1), 70-79.
- Chan Magaña, M. R., & Escalante May, N. d. S. (2013). Bioética: Una orientación hacia la responsabilidad social empresarial de los estudiantes latinoamericanos de escuelas de negocios. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(1), 898-910.
- Colina, A., & Reyes, G. (2005). Bioética y administración pública de los recursos humanos. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 7(1), 116-131.
- Da Costa, M. (2000). Reflexiones acerca de la bioética. En H. Maturana, J. Montt, C. Maldonado, M. Da Costa, & S. Franco (eds.), *Bioética: la calidad de vida en el siglo XXI* (pp. 27-40). Bogotá: Ediciones el Bosque.
- De Langavant, G. C. (2001). *Bioéthique: Méthode et complexité*. Québec: Presses de l'Université du Québec
- De Lange, M. C. (2009). Exploring Interdisciplinarity: A Theoretical Consideration of Bioethics at the Interface between Theology, Philosophy and Life Sciences. *TD: The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 5(2), 190-216.
- De Lara López, F. (2008). Bioética y complejidad: La bioética como filosofía. En S. N. Osorio García (ed.), *Bioética y pensamiento complejo II: Estrategias para enfrentar el desafío planetario* (pp. 77-92). Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- De Risio, S., & Orsucci, F. F. (2004). *Bioethics in Complexity: Foundations and Evolutions*. Londres: Imperial College Press.
- Díaz García, N. C. (2013). Las organizaciones social e inteligentemente avanzadas y el papel de un enfoque bioético en la gestión de su organización. *Academia y virtualidad*, 6(2), 105-114.
- Eckenwiler, L. A., & Cohn, F. G. (2007). *The Ethics of Bioethics: Mapping the Moral Landscape*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Engelhardt Jr., H. T. (2006). *Global Bioethics: The collapse of consensus* (Primera edición). Massachusetts: M & M Scrivener Press.
- Etkin, J.R. (2003). Gestión de la complejidad en un entorno competitivo: La complicada relación entre la eficacia y los valores sociales. *Revista de Ciências da Administração*, 5(10), 111-122. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/5514>

- Galston, A.W., & Peppard, C. Z. (2005). *Expanding Horizons in Bioethics*. Dordrecht: Springer.
- Garcés Uribe, O.L. (2002). La ideología de control en el pensamiento administrativo. *Ad-minister*, (1), 24-38.
- García Arango, G. A. (2014). Bioética, emprendimiento e innovación en el contexto latinoamericano. *Revista Lasallista de Investigación*, 11(1), 110-118.
- Garrafa, V. (2005). Multi-Inter-Transdisciplinariedad, complejidad y totalidad concreta en bioética. En V. Garrafa, M. H. Kottow Lang, & A. Sadaa (Eds.), *Estatuto epistemológico de la Bioética* (Primera edición) (pp. 67-85). México: Red Latinoamericana y del Caribe de Bioética de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Garzón Díaz, F. A. (2004). Tránsito de una Bioética Clínica a una Bioética Global: Reto para el nuevo milenio. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 6(10), 6-13.
- Giacalone, R. A., & Thompson, K. R. (2006). Business Ethics and Social Responsibility Education: Shifting the Worldview. *Academy of Management Learning & Education*, 5(3), 266-277.
- González López, I. (2012). Van Rensselaer Potter y Edgar Morin: Cambios en el pensamiento ético contemporáneo. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 12(1), 46-61.
- Gracia Guillén, D. (2007). *Procedimientos de decisión en ética clínica* (Volumen 2). Madrid: Triacastela.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A Typology of Reviews: An Analysis of 14 Review Types and Associated Methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91-108.
- Guerra García, Y. M. (2007). Ética, Bioética y Legislación en biotecnología. Legislaciones éticas Internacionales. Más allá del código de Nüremberg. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 8(13), 80-87.
- Habermas, J. (2010). El concepto de dignidad humana y la utopía realista de los derechos humanos. *Diánoia*, 55(64), 3-25.
- Hedgecoe, A. M. (2004). Critical Bioethics: Beyond the Social Science Critique of Applied Ethics. *Bioethics*, 18(2), 120-143.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Hoyos Vásquez, G. (2005). Estructuración del discurso bioético I. Comunicación y lenguaje. En V. Garrafa, M. H. Kottow Lang, & A. Sadaa (eds.), *Estatuto epistemológico de la Bioética* (Primera edición) (pp. 193-218). México: Red Latinoamericana y del Caribe de Bioética de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

- Jahr.f. (1927). Bio-Ethik. Eine Umschau über die ethischen Beziehungen des Menschen zu Tier und Pflanze. *Kosmos Handweiser für Naturfreunde* 24(1), 2-4.
- Jiménez Paneque, R. (1998). *Metodología de la investigación: Elementos básicos para la investigación clínica*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad: Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Herder.
- Jonas, H. (2001). Ciencia como vivencia personal. En H. Jonas (ed.), *Más cerca del perverso fin y otros diálogos y ensayos* (pp. 133-153). Madrid: Los libros de la catarata.
- Jonsen, A. R. (2003). *The Birth of Bioethics*. Nueva York: Oxford University Press.
- Jordan, S. R. (2014). The Innovation Imperative: An Analysis of the Ethics of the Imperative to Innovate in Public Sector Service Delivery. *Public Management Review*, 16(1), 67-89.
- Kant, I. (2003). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Madrid: Encuentro.
- Katamba, D., Marvin Nkiko, C., & Ademson, C. (2016). Managing Stakeholders' Influence on Embracing Business Code of Conduct and Ethics in a Local Pharmaceutical Company: Case of Kampala Pharmaceutical Industries (KPI). *Review of International Business and Strategy*, 26(2), 261-290. Doi: [10.1108/RIBS-02-2014-0028](https://doi.org/10.1108/RIBS-02-2014-0028)
- Lema García, M. (2011). Trípode en el que se sustenta una sociedad civilizada: Ciudadanía activa, estado democrático y economía ética. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 11(1), 102-111.
- López Gallego, F. (1999). La administración como sistema gnoseológico: En búsqueda de un objeto de estudio. *Revista Universidad EAFIT*, 35(113), 19-40.
- López Paláu, S., & Rivera-Cruz, B. (2011). El razonamiento bioético y la orientación hacia responsabilidad social empresarial de los estudiantes de negocios. *Forum Empresarial*, 16(1), 59-102.
- Maldonado Castañeda, C.E. (2011). Ética sin metafísica, ¿y la bioética qué? *Revista Latinoamericana de Bioética*, 11(1), 10-21.
- Maldonado Castañeda, C.E. (2012). Crisis of Bioethics and Bioethics in the Midst of Crises. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 12(1), 112-123.
- Maldonado Castañeda, C.E. (2013). Un problema fundamental en la investigación: Los problemas P vs. NP. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 4(2), 10-20.
- Maldonado Castañeda, C.E. (2014). ¿Qué es eso de pedagogía y educación en complejidad? *Intersticios sociales*, 4(7), 1-23.

- Malhotra, N. K. (2004). Diseño de la investigación exploratoria: Investigación cualitativa. En N.K. Malhotra (ed.), *Investigación de mercados* (Cuarta edición) (pp. 134-164). México: Pearson Educación.
- Mardones, J. M. (1991). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales: Materiales para una fundamentación científica* (Primera edición, Volumen 1). Barcelona: Anthropos.
- Maturana Romesín, H. (2002). Trans disciplinaridade e cognição. En B. Nicolescu (ed.), *Educação e transdisciplinaridade* (pp. 79-110). Brasília: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).
- Mejía Reátiga, C. A. (2006). La alienación del individuo: Reflexión sobre la evolución del pensamiento administrativo como mecanismo de control. *Pensamiento & Gestión*, (20), 110-124.
- Melendo, T. (1994). Metafísica de la dignidad humana. *Anuario Filosófico*, 27(1), 15-34.
- Mertens, D. M. (2010). *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods* (Tercera edición). Thousand Oaks: Sage.
- Mescheryakova, T. V., Melik-Gaykazyan, M. V., Kirilenko, B. O., & Melik-Gaykazyan, I. V. (2016). *Place of Bioethics in Knowledge Management in the Information Society*. Documento presentado en the 28th International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth.
- Montoya Restrepo, A., & Montoya Restrepo, I. A. (2012). *Metáforas biológicas aplicadas a las organizaciones*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Centro de Investigaciones para el Desarrollo.
- Morandé Court, P. (2002). Bioética y organización funcional de la sociedad. *Acta bioethica*, 8(1), 101-110.
- Moratalla, T. D. (2007). Bioética y hermenéutica: La aportación de Paul Ricoeur a la bioética. *Veritas: revista de filosofía y teología*, 2(17), 281-312.
- Morin, E. (2001). *El Método. Tomo 1: La naturaleza de la naturaleza* (Sexta edición). Madrid: Cátedra.
- Nicolescu, B. (2002). Um novo tipo de conhecimento - transdisciplinaridade. En B. Nicolescu (ed.), *Educação e transdisciplinaridade* (pp. 9-25). Brasília: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).
- Osorio García, S.N. (2005). Van Rensselaer Potter: Una visión revolucionaria para la bioética. *Revista Latinoamericana de Bioética*, (8), 1-24.

- Osorio García, S.N. (2013). La Bioética desde los enfoques de la complejidad. En C.E. Maldonado Castañeda, S.N. Osorio García, & C.J. Delgado Díaz (eds.), *Ciencias de la complejidad, desarrollo tecnológico y bioética. ¿Para qué sirve la bioética global?* (pp. 23-48). Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Potter, V.R. (1971). *Bioethics: Bridge to the future*. New Jersey: Prentice Hall.
- Potter, V.R. (1975). Humility with Responsibility. A Bioethic for Oncologists: Presidential Address. *Cancer Research*, 35, 2297-2306.
- Potter, V.R. (1988). *Global Bioethics: Building on the Leopold legacy*. Michigan: Michigan State University Press.
- Potter, V. R. (1998). Bioética puente, bioética global y bioética profunda. *Cuadernos del programa regional de bioética*, (7), 23-35.
- Pérez Gómez, C. H. (2006). Bioética, empresa y administración. *Universidad & Empresa*, 8(11), 163-181. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/954>
- Pérez Tamayo, R., Lisker, R., & Tapia, R. (2007). *La construcción de la bioética. Textos de Bioética* (Volumen 1). México: Fondo de Cultura Económica.
- Ramos Navas, N. R. (2010). *Desarrollo del enfoque en bioética global para la responsabilidad social universitaria en la Fundación Universidad Autónoma de Colombia*. (Maestría en Administración), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Recuperado de http://www.bdigital.unal.edu.co/3765/1/TESIS_FINAL_N%C3%89STOR_RAMOS.pdf
- Ramírez Atehortúa, F. H., & Zwerg-Villegas, A. M. (2012). Metodología de la investigación: Más que una receta. *Ad-minister*, (20), 91-111.
- Real Academia Española - RAE. (2001). *Diccionario de la lengua española - DRAE* (S.L.U. Espasa Libros Ed. 22 ed.). Madrid: S.L.U. Espasa Libros.
- Real Academia Española - RAE. (2005). *Diccionario panhispánico de dudas -DPD-* (1 ed.). Madrid: S.L.U. Espasa Libros.
- Reich, W. T. (1978). *Encyclopedia of Bioethics* (Volumen 1). Nueva York: The Free Press.
- Rother, E. T. (2007). Revisión sistemática X Revisión narrativa. *Escola Paulista de Enfermagem*, 20(2), ix-x.
- Sanabria Rangel, P. (2013a). Análisis de las categorías administrativas a la luz de conceptos bioéticos: Una propuesta bioética para las organizaciones. Proyecto de investigación doctoral del autor para el Doctorado en Bioética. Investigación inscrita en el banco de proyectos de la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad Militar Nueva Granada. In. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

- Sanabria Rangel, P. (2013b). *De la bioética general a la bioética en administración*. Doctorado en Bioética. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Sanabria Rangel, P. (2013c). *El concepto de dignidad en las organizaciones*. Doctorado en Bioética. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Sanabria Rangel, P. (2013d). *El concepto de justicia en las organizaciones*. Doctorado en Bioética. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Sanabria Rangel, P. E. (2016a). *Investigación en ciencias sociales y de gestión: Guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación (Working Paper)*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Sanabria Rangel, P. (2016b). Rasgos de la complejidad en las organizaciones: Aportes a la construcción de un paradigma alternativo para la investigación y la gestión organizacional. *Documento pendiente de publicación*.
- Sanabria Rangel, P. (2018a). *Aproximación bioética a la administración: Un enfoque desde la bioética global a los conceptos para la gestión de las organizaciones*. Doctorado en Bioética. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C.
- Sanabria Rangel, P. (2018b). Complejidad y Bioética: Complejidad como marco de la bioética global. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 18(35-2), 126-161. Doi: <https://doi.org/10.18359/rlbi.80>
- Sanabria Rangel, P. (2018c). Una nueva connotación del riesgo social: La administración como mecanismo tecnocientífico. *Documento pendiente de publicación*.
- Sanabria Rangel, P. E., Romero Camargo, V. d. C., & Flórez Lizcano, C. I. (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: Una aproximación desde la complejidad. *Universidad & Empresa*, 16(27), 157-205. Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.06](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.06)
- Sarmiento Medina, P. J. (2001). Bioética y medio ambiente: Introducción a la problemática bioético-ambiental y sus perspectivas. *Persona y Bioética*(13-14), 6-35.
- Sass, H. M. (2011). El pensamiento bioético de Fritz Jahr 1927-1934. *Aesthetika. Revista Internacional sobre Subjetividad, Política y Arte*, 6(2), 20-33.
- Schmidt Hernández, L., & Garzón Díaz, F. A. (2006). La bioética: 35 años de historia. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 6(11), 46-75.
- Schrödinger, E. (1983). *¿Qué es la vida?* (Séptima edición). Barcelona: Tusquets.
- Singer, A. E. (2012). Biology and Freedom: An Emergent Stakeholder Imperative. *Human Systems Management*, 31(2), 85-95. Doi: [10.3233/HSM-2012-0762](https://doi.org/10.3233/HSM-2012-0762)
- Solinís, G. (2015). *Global Bioethics: What for? 20th anniversary of UNESCO's Bioethics Programme*. París: UNESCO.

- Sotolongo Codina, P. L. (2005). El tema de la complejidad en el contexto de la Bioética. En V. Garrafa, M. H. Kottow Lang, & A. Sadaa (eds.), *Estatuto epistemológico de la Bioética* (Primera edición) (pp. 95-124). México: Red Latinoamericana y del caribe de Bioética de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
- Sotolongo Codina, P. L., & Delgado Díaz, C. J. (2006). La complejidad y el nuevo ideal de racionalidad. En P. L. Sotolongo Codina & C. J. Delgado Díaz (eds.), *La revolución contemporánea del saber y la complejidad social: Hacia unas ciencias sociales de nuevo tipo* (pp. 35-45). Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- Tarasenko, V. F., Melik-Gaykazyan, M. V., Gorbuleva, M. S., & Melik-Gaykazyan, I. V. (2016). "Rabbit effect": *The reasons of volunteer movements as the diagnostics of the role transformations of human resource management*. Documento presentado en the 28th International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth.
- Thompson García, J. (2006). Los principios de ética biomédica. *PRECOP*, 5(4), 15-34.
- Varela García, F. J. (2000). *El fenómeno de la vida*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Villarroel Soto, R. (2000). Bioética hermenéutica. *Acta bioethica*, 6(1), 141-157.
- Vinck, D. (2012). Pensar la técnica. *Universitas Philosophica*, 29(58), 17-37.

Business Processes in Technology and Information Services

Ricardo A. Barrera-Cámara*

Ana Canepa-Sáenz**

Judith del C. Santiago-Pérez***

Verónica Barrientos-Vera****

Jorge A. Ruiz-Vanoye*****

Ocotlán Díaz-Parra*****

Fecha de recibido: 2 de abril de 2018

Fecha de aprobado: 4 de diciembre de 2018

Para citar: Barrea Cámara, R.A., Canepa Sáenz, A., Santiago Perez, J.C., Barrientos Vera, V., Ruiz Vanoye, J.A. & Díaz Parra, O. (2019). Business processes in technology and information services. *Universidad & Empresa*, 21(37), 204-227
Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6639>

* Ph.D. in Computing Systems by Universidad del Sur, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; Universidad Autónoma del Carmen, Faculty of Information Technologies; Researcher, Full Time Professor; Ciudad del Carmen, Campeche, México: e-mail: rbarrera@pampano.unacar.mx; Calle 56 # 4, Postal code: 24180, Ciudad del Carmen, Campeche, México.

** Ph.D. in Computing Systems by Universidad del Sur, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; Universidad Autónoma del Carmen, Faculty of Information Technologies; Researcher, Full Time Professor; Ciudad del Carmen, Campeche, México: e-mail: acanepa@pampano.unacar.mx

*** Ph.D. in Computing Systems by Universidad del Sur, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; Universidad Autónoma del Carmen, Faculty of Information Technologies; Researcher, Full Time Professor; Ciudad del Carmen, Campeche, México: e-mail: jsantiago@pampano.unacar.mx

**** M.S. in Information Technologies Management by Universidad Autónoma del Carmen; e-mail: vbv_29@hotmail.com

***** Ph.D. in Science by Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Member of the National Researchers System Level 1; Reseacher, Full Time Professor at Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo; e-mail: jorge@ruizvanoye.com

***** Ph.D. in Science by Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Member of the National Researchers System Level 1; Reseacher, Full Time Professor at Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo; e-mail: ocotlan@diazparra.net

Abstract

In this work, we defined and simulated the processes in an information technology services company with the purpose of enhancing attention and functions defined for each of them. We analyzed several works related to the business management process and simulation. For model development, we designed a methodology based on business process management. For modeling and simulating the procedures and activities, we used a software tool establishing times and number of possible instances to be performed. The software allowed adapting these times and processes to a desired level of performance. Resulting processes contribute to adequately and time efficiently perform business activities to provide a higher quality service.

Keywords: Business processes management, simulation, methodology, information technologies.

Gestión de procesos de negocios en servicios de tecnología e información

Resumen

En este trabajo definimos y simulamos procesos en una compañía que presta servicios de tecnología de la información con el propósito de mejorar la atención y las funciones definidas en cada proceso. Analizamos diversos trabajos con respecto a la gestión de procesos de negocios y simulación. Para nuestro modelo de desarrollo, diseñamos una metodología basada en la gestión de procesos de negocios. Los procesos y las actividades fueron modelados y simulados con la ayuda de una herramienta de *software* para establecer los tiempos y el número de posibles estancias ejecutadas. Dichos tiempos y procesos pueden ser adaptados al nivel de rendimiento deseado. El resultado de dichos procesos contribuyó a la realización de actividades de negocio de tal manera que las mismas sean más eficientes con respecto al uso del tiempo y por lo tanto otorguen un servicio de alta calidad.

Palabras clave: BPM, simulación, metodología, tecnologías de la Información.

Gestão de processos de negócios em serviços de tecnologia e informação

Resumo

Neste trabalho definimos e simulamos processos em uma companhia que fornece serviços de tecnologia da informação com o propósito de melhorar a atenção e as funções definidas em cada processo. Analisamos diversos trabalhos com respeito à gestão de processos de negócios e simulação. Para nosso modelo de desenvolvimento, desenhamos uma metodologia baseada na gestão de processos de negócios. Os processos e as atividades foram modelados e simulados com a ajuda de uma ferramenta de *software* para estabelecer os tempos e o número de possíveis estâncias executadas. Estes tempos e processos podem ser adaptados ao nível de rendimento desejado. O resultado de ditos processos contribuiu à realização de atividades de negócio de tal forma que as mesmas sejam mais eficientes com respeito ao uso do tempo e portanto outorguem um serviço de alta qualidade.

Palavras-chave: BPM, simulação, metodologia, tecnologias da informação.

Introduction

Nowadays, businesses organizations are involved in a continuous competition regarding products and services, which has led to an increased concern on the inner workings as well as finding ways for improving, which help increase profitability in business. Process management allows a better control of the activities and tasks performed. The main goal of the company is to provide clients with a better service in a short response time, low prices, and good customer support.

Business process modeling role is to analyze each level of the organization and monitor every department and the processes performed, with the objective of identifying weaknesses and strengths and proposing, trying and implementing solutions in the organization. Such solutions must go hand in hand with the implementation of good practices for ensuring the best quality management. For this reason, all levels of the organization, from management to the areas closest to clients, must be involved in this process.

It is no surprise to see that most companies rely on and need information technologies (ITS) to perform their functions, which main objectives are to provide services and products of the highest quality. However, small and medium size companies rarely make use of established standards or good practices in their processes, making this aspect vulnerable to errors since these processes lack organization and communication among the composing departments is not adequate. The inadequacy in processes results in little or no advantage in comparison to similar companies in the market these companies are competing. In addition, such non-optimized processes derive in problems when providing IT services because they cannot complete their projects due to misuse or lack of infrastructure, communication, security, communication with suppliers, customer complaints, and others that affect credibility and trust and may lead to loss of customers.

It is essential to have both an adequate management and structure of the IT processes and services because that contributes to meet the needs of the organization, and the ones of users or companies that request a service or product. This allows improving the efficiency in the organization's operations and the company's value.

The company object of study provides it services, sales of products as well as accessories for its. This organization shows a lack of interdepartmental communication and of execution of activities and omission of them and processes to be followed by departments. The staff performs activities unrelated to a department, which doubles the number of functions performed by the department affecting the time allocated for their execution or of the services provided to customers.

Processes are considered an initial part of the operation of a company until it becomes a fundamental part of the organizational structure. Different techniques have emerged to include the use of processes in companies, so these become a part of the strategies, objectives, and policies of an organization (Zaratiegui, 1999); BPM (Business Process Management) is one of the principal technological solutions clients are applying in their companies so that the growth they experience in relation to management prolongs over the years, the use of BPM allows business management to become a strategy that makes changes timely, quickly, and reliably without losing quality in the services provided and staying focused on the strategic objectives proposed in the organizations (Díaz Piraquive, 2008). Having a model of business processes and quality, which organizations can apply to their processes to automate, control, and monitor them allows better management of the IT service (Hernández Villegas, 2013). The combination of adequate process management, the use of its and a business model help organizations to be competitive in the direction they headed (Díaz Piraquive, 2008).

For the management of IT services, there are several frameworks built with a set of best practices (Díaz Piraquive, 2008; Hernandez Villegas, 2013) and standards such as ITIL (Information Technology Infrastructure Library), COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology), CMMI (Capability Maturity Model Integration), PMBOK (Project Management Body of Knowledge), which help the business to improve performance, transparency, and control over IT activities (Governance Institute, 2008).

Literature Review

The implementation of IT services management in organizations helps to solve common problems which may prevent organizations from obtaining desirable results. The purpose of IT services is to provide organizations with the necessary skills enabling them to become efficient service providers for customers. Strategies and continuous improvement will be all the services' base. In order to implement service management, it is necessary to improve process management to allow the organization to achieve its goals. Below, we provide some examples of recent works in the field of IT with business process management at its core.

Health. Medicine can benefit from the application of process management because it proposes modeling technology with the purpose of providing telemedicine based health services (e.g. home care). This case used Aris technology, particularly for the implementation it used the Aris Toolset tool in conjunction with the event-driven process chain (EPC) technique (Parra et al., 2005). Framiñán et al. (2004) used processes redesign and reengineering in different health services based on current modeling process (as their models) to run a simulation and obtain models, which worked according to the objectives (to be models). Gómez Pérez et al. (2012) define a methodology that identifies areas for improvement in neurorehabilitation processes in patients with acquired brain damage (ABI) and provides tactics for their supervision and automation.

Software. Bonillo (2006) suggests different methods and tools paired with bpm, which allow the identification of the main processes, their analysis and modeling through the use of patterns and their representation with an architecture definition language (ADL) to then simulate, implement, evaluate, supervise and improve them. A combination of cloud storage and BPM allows running different processes in the cloud storage environment, which result in mobile applications, sensitive data, and a high level of performance that require the use of process engines (Karabogolian, Bazán & Martínez Garro, 2014) Ushuaia (Tierra del Fuego, Argentina. Sanchez et al. (2007) suggest the use of model driven architecture (MDA) in those business processes that are an essential part of computation independent model (CIM). They also recommend using BPM and Service Oriented Architecture (SOA) for defining processes and linking them to the most suitable software. The collaboration in the development of software projects aims for higher quality and fulfilling the requirements,

needs, cost, and delivery time. These lead to the development or implementation of modeling techniques in order to introduce, evaluate, and redesign software development processes by proposing the application of the stages which allow the conceptualization, capture, evaluation, redesign, and execution of software processes (García Mireles, 2001).

Commerce. The commercialization of products based on their traceability can also benefit from the application of process management. Santamaría (2011) provides a solution for the analysis of procedures, which helps to see a product in a specific period or moment, done through the design and analysis of a series of processes in BPMN. Pita (2015) suggests the use of software for process automation, aiming for management and control of the activities in the company.

Industry. In this sector, companies are always striving for the best way to provide services and high quality products, and this is why some companies have implemented bpm. Jaramillo Garza and Jaramillo Garza (2015) analyzed a methodology focused on business process reengineering models which are to be evaluated both quantitatively and qualitatively, proving to improve the efficiency of current processes and the competitiveness of the company. In the metallurgical sector, Sperandio Milan et al. (2012) applied a methodology based on the process management of ABPMP. This methodology consists of six stages that represent the management related activities performed in the organization related to the manufacturing of a product tailored to the needs of a customer. Also, Sperandio Milan et al. (2012) claimed for methodologies, which allow the standardization and improvement in manufacturing processes in small and medium enterprises. Martínez and Soler (2011) implemented a similar methodology in a medium sized basic metallurgy enterprise, which helped the company develop tools for the implementation of best practices. This methodology consists of five stages which aim at identifying all the departments interacting in a specific activity and the areas for opportunity and improving the manufacturing processes. The methodology makes use of tools provided by method engineering, quality engineering, and business processes. Process automation for documentation in a quality management system iso 9001 with business management process allows for a more detailed documentation of the processes and building in the Business Process Management Suite (López Supelano, 2015).

Education. Academic institutions are attentive to advances in management models focused on quality such as BPM, SIX, SIGMA, and LEAN in classrooms and their processes. It is possible to implement BPM in machinery and equipment with the use of 7FE and software tools suited for real life processes according to the needs of people (Lizano Mora, 2014).

Simulation. A retirement home used simulation and business process modeling are used for forecasting the necessity and availability of space as well as the effects caused by the duration of the processes, whose available capabilities are surpassed by requested services (Pecek & Kovacic, 2011). Understanding why some systems and processes are not working properly makes possible implementing improvements in business processes related to the use of a management system for a database (Zarei, 2001). It also supports the modeling and improvement of care in the emergency department in a hospital. In order to reduce the response time, a hospital analyzed and entered the records, while running simulations (Shim & Kumar, 2010). Sarvepalli and Goding (2017) detailed a learning experience with BPM that included simulations and graphic elements of processes present in a game.

BPM methodologies. Lowenthal's method consists of 4 phases that includes 13 principles (Martínez Cruz, 2012). The phases represent the stages of the life cycle followed in this method: preparing, planning, designing, and evaluating change; the principles are the activities or tasks to be performed in each stage. The Execution Premium relates the formulation and planning of the strategy with the operational execution, which consists of six stages (Sistos Mendoza, 2015): Development of the strategy, its translation, alignment of the organization, planning the operations, monitoring and learning, and testing and adapting the strategy. Smith (Fundibeq, 2015) relied on the review of the strategic process to improve the performance of the processes. The phases are vision and mission, strategic assessment, strategy maps, balanced scorecard, execution. Jeston and Nelis (Carrión, 2016) proposed four critical aspects for a process improvement project: people, process, technology and project management. These aspects are composed of 10 phases: organization strategy, process architecture, process launch pad, understand, innovation, develop, people, implement, realize value, sustainable performance. This method has three main components: project management, change management, and leadership.

Methodology

The methodology considered for this study was Execution Premium (Sistos Mendoza, 2015) oriented towards the administrative departments. The aim is to choose the most suitable strategy for the company from an array of options, how to implement it and the people involved in its implementation. Lowenthal's method (Martínez Cruz, 2012) serves as a guide for making improvements in the processes starting on a chosen strategy. With these two features, we designed a methodology usable for small and medium enterprises in the it departments with the goal of improving administration, operation and increasing the quality of products and services. This adaptation consisted of five steps: analyze, plan, design, assess and apply.

- Step 1. Analyze. A full analysis is performed in order to clearly define the mission, vision and values and to also set the possible strategies for business management. Staff is made aware of the selected strategy and prepared for change. This step comprises nine activities.
- Step 2. Plan. The administration plans the strategy, sets the goals and, considers resources, organizes work teams, makes budgets and assigns goals, contemplates risks and makes decisions. In addition, it schedules training courses for employees, feedback sessions about the implemented strategy and activities aimed to improve the quality of the service. It esteems nine activities.
- Step 3. Design. The administration identifies and analyzes the current processes, selects those that need improvement, and makes the necessary changes based on the selected strategy, as well as creating new procedures, which it will compare to the current ones. The administration also sets the process' objectives, selects the staff to be involved in them, decides the tool for design and process modeling, as well as the device to be used by employees for further improvement. There are eleven activities in this step.
- Step 4. Assess. The administration tests the selected strategy and processes, assess the results and determines the required changes until these fulfill the company's needs. It proposes four activities.

- Step 5. Apply. The administration implements the selected strategy and new processes, permanently checks the results and documents all the problems to be solved, which in turn it will use for decision making. There are four activities in this final step.

Methods and Tools

Following the steps provided by the selected methodology (analyze, plan, design, assess, apply) and Bizagi as modeling and simulation tool, we propose the following model and process map (Figure 1).



Figure 1. Classification of the suggested processes

Source: Own elaboration

These allowed identifying customer needs and strategic, key and supporting processes while keeping as a goal the customer satisfaction. The suggested processes are

Strategic processes. They aim at defining and controlling the goals of the organization, as well as policies and strategies.

- *ceo.* This process organizes the company's management plan in order to perform all activities and achieve goals. It also verifies and guarantees the fulfillment of all policies and authorizes all requests and revisions regarding the administration management.

- *Commercial management.* It is responsible for managing the procurement and sales of all products and services. It aims to find the best strategies when promoting the products offered by the company.
- *Quality management.* Its main role is to follow and control all processes in the company and to verify areas follow them correctly. Also, it is in charge of making all necessary adjustments in order to contribute to the goal of offering a better service.
- *Support management.* It arranges all services and sales of spare parts in order to make any repairs or get it done through an external repair service.

Operational Processes. These allow generating all products and services offered to customers.

- *Sales.* It has direct contact with customers, finds the best products and services by considering their needs, and provides sales advice and tracking of customers and potential sales. Its main roles are 1) counter sales; 2) verify the availability of a product; 3) authorization; 4) quotes; 5) placing an order, and 6) billing.
- *Procurement.* It finds and administers resources efficiently; provides materials to the company; requests quotes of products, and evaluates and selects suppliers based on the costs, availability, delivery time, quality of the product and service, so the company always has the necessary resources to keep the organization running. Its main responsibilities are 1) request purchase, 2) request quote and select the best supplier, 3) making the purchase.
- *Service.* It analyzes, diagnoses and repairs equipment provided by customers. Activities performed are: 1) Reception, 2) Review, 3) Diagnose, 4) Repair, 5) Return equipment, 6) Customer satisfaction survey.
- *Spare parts.* Its principal roles are purchasing and distributing spare parts as the means for repairing any equipment or hiring maintenance to prevent malfunctioning. Its main activities are 1) spare parts request, 2) Quotes, 3) Making the purchase, 4) Deliver materials.
- *Warranties.* It receives and handles all requests related to the warranty of products, equipment or services which have any defects on quality or problems arising from performed services. Its activities are 2) Receive warranty request, 2) verify purchase information, 3) perform tests, 4) request warranty, 5) supplier resolution, 6) communicates resolution to customer.

- *Warehouse*. It controls and stores products and equipment from the organization; receives and verifies all of those requested based on quantity, features, cost, and adequate conditions; records all resources received, and distributes all assigned spaces. It performs the following activities: 1) receive goods, 2) verify goods received are the ones billed, 3) verify goods are in good conditions, 4) register the goods in the system, 5) store the goods.

Supporting processes. These processes are the necessary activities for the proper functioning of the operational processes.

- *Accountancy*. It allows for the elaboration and presentation of information related to financial reports used as tools for adequate planning and decision-making. The activities performed are 1) tax calculation, 2) control of expenses, 3) account management.
- *Human resources*. It verifies, administers and leads personnel in the company, and recruits and selects staff, authorizes leaves of absence and training courses. Its main activities are 1) staff request, 2) recruitment and selection, 3) hiring, 4) scheduling leaves of absence and vacation, 5) training, 6) end of contracts.
- *Marketing*. It designs strategies to find and keep customers. Its main activities are 1) identify customer needs, 2) needs analysis, 3) customer advice, 4) design promotional strategies, 5) design advertising campaigns, 6) visit potential customers, 7) make sales.

Results

With the use of a BPMS, we modeled and simulated processes, validated fluxes and processes, and assigned time to activities. Simulated processes correspond to operational processes, which majorly influence the organization's services. Input data —ID— (table 1, table 3, table 5, table 7, table 9, table 11) specify the amount of time assigned to each activity or task in the process, which also provided the opportunity to perform them. We used several minimum and maximum arrival intervals for specific processes. The maximum value of instances was set at 100. Time may vary according to circumstances;

we took input time data from real life time intervals executed by the personnel involved in the service processes which allow obtaining execution times in the simulated ones (table 2, table 4, table 6, table 8, table 10, table 12).

Table 1. Input data for simulation in sales

Activity/Process		Input Data
Arrival Interval		5 min.
Maximum value of arrivals		100
Customer service time		5 min.
Customer advice		2 min.
Check availability of the product		7 min.
In stock?	Yes	80 %
	No	20 %
Price quote		1 hr.
Submit quote to sales		10 min.
Notify customer about price		20 min.
Authorization		2 hrs.
Place order		10 min.
Send request to procurement		15 min.
Billing		10 min.
Deliver invoice		1 min.
Receive product		1 min.

Source: Own.

Table 2. Times obtained after processing one hundred possible sales in days (d), hours (h) minutes (m)

Name	Type of event	CI	SI	MinT	MaxT	AvgT	TT
Sales	Process	100	100	2 h 26 m	4 h 9 m	2 h 51 m 45 s	11 d 22 h 15 m
None Start	Start event	100					
Customer service time	Task	100	100	5 m	5 m	5 m	8 h 20 m
Send request to procurement	Task	25	25	15 m	15 m	15 m	6 h 15 m
Notify customer about price	Task	25	25	20 m	20 m	20 m	8 h 20 m
None End	End event	25					
Customer advice	Task	100	100	2 m	2 m	2 m	3 h 20 m
Check availability of product	Task	100	100	7 m	7 m	7 m	11 h 40 m
In stock?	Gateway	100	100				

continúa

Name	Type of event	CI	SI	MinT	MaxT	AvgT	TT
Deliver invoice to accountancy	Task	75	75	0	0	0	0
Notify customer about price	Task	75	75	0	0	0	0
Deliver invoice	Task	75	75	1 m	1 m	1 m	1 h 15 m
None End	End event	75					
Receive product	Task	75	75	1 m	1 m	1 m	1 h 15 m
None End	End event	75					
Place order	Task	25	25	10 m	10 m	10 m	4 h 10 m
Submit quote to sales	Task	25	25	10 m	10 m	10 m	4 h 10 m
Quote	Task	25	25	1 h	1 h	1 h	1 d 1 h
Authorization	Task	75	75	2 h	2 h	2 h	6 d 6 h
Authorization	Task	25	25	2 h	2 h	12 h	2 d 2 h
Billing	Task	75	75	10 m	10 m	10 m	1 h 30 m

Source: Own.

Completed Instances (CI), Started Instances (SI), Minimum time (MinT), Maximum Time (MaxT), Average Time (AvgT), Total Time (TT) are the representations of the values.

Table 3. Input Data for Simulation in Procurement

Activity/Process	Input Data	
Arrival interval	5 min.	
Maximum number of arrivals	100	
Make purchase request	30 min.	
Analysis of purchase request	1 day	
Request quote	2 hrs.	
Select supplier	5 hrs.	
Create purchase order	1 hr.	
Approval needed?	Yes	70%
	No	30%
Approve purchase order	2 hrs.	
Request purchase order authorization	2 hrs.	
Approved?	Yes	90 %
	No	10 %
Notify approval	1 hr.	
Send purchase order to supplier	30 min.	

Source: Own.

Table 4. Results Obtained After Processing One Hundred Possible Purchases in Days (d), Hours (h) Minutes (m)

Name	Type	CI	SI	TMin	TMax	TP	TT
Procurement	Process	100	100	1 d 9 h	1 d 14 h	1 d 12 h 11 m 24 s	150 d 19 h
None Start	Start event	100					
Make purchase request	Task	100	100	30 m	30 m	30 m	2 d 2 h
Analysis of purchase request	Task	100	100	1 d	1 d	1 d	100 d
Request quotes	Task	100	100	2 h	2 h	2 h	8 d 8 h
Select supplier	Task	100	100	5 h	5 h	5 h	20 d 20 h
Make purchase order	Task	100	100	1 h	1 h	1 h	4 d 4 h
Request purchase order authorization	Task	68	68	2 h	2 h	2 h	5 d 16 h
None End	End event	14					
Receive quotes	Intermediate event	100	100				
Send purchase order to supplier	Task	86	86	30 m	30 m	30 m	1 d 19 h
Approval needed?	Gateway	100	100				
Approve order	Task	68	68	2 h	2 h	2 h	5 d 16 h
Notify approval	Task	54	54	1 h	1 h	1 h	2 d 6 h
None End	End event	86					
Approved?	Gateway	68	68				

Source: Own.

Table 5. Input Data for Simulation in Warehouse

Activity/Process	Input Data	
Arrival Interval	1 day	
Maximum number of arrivals	100	
Delivery of goods to warehouse manager	30 min.	
Receive goods	25 min.	
Receive invoice and verify goods	1 hr.	
Are goods complete?	Yes	98 %
	No	2 %
Verify goods are in good conditions	1 hr.	
Are goods in good conditions?	Yes	90 %
	No	10 %

continúa

Activity/Process	Input Data
Register the goods in the system	3 hr.
Label goods	30 min.
Store goods	40 min.
Send copy of invoice	5 min.
Receive invoice for archives	10 min.
Send invoice to accountancy	2 min.
Report any missing goods to supplier	30 min.

Source: Own.

Table 6. Results Obtained After Processing One Hundred Possible Events in Warehouse in Days (d), Hours (h), Minutes (m)

Name	Type	CI	SI	MinT	MaxT	AvgT	TT
Warehouse	Process	100	100	2 h 25 m	7 h 22 m	6 h 55 m 19 s	28 d 20 h 13 m
None Start	Start event	100					
Delivery of goods to warehouse manager	Task	100	100	30 m	30 m	30 m	2 d 2 h
Receive goods	Task	100	100	25 m	25 m	25 m	1 d 17 h 40 m
Goods are stored	Task	89	89	40 m	40 m	40 m	2 d 11 h 20 m
Verify goods are in good conditions	Task	99	99	1 h	1 h	1 h	4 d 3 h
Receive invoice and verify goods	Task	100	100	1 h	1 h	1 h	4 d 4 h
Label goods	Task	89	89	30 m	30 m	30 m	1 d 20 h 30 m
Receive invoice for archives	Task	89	89	10 m	10 m	10 m	14 h 50 m
Report any missing goods to supplier	Task	11	11	30 m	30 m	30 m	5 h 30 m
Record goods in the system	Task	89	89	3 h	3 h	3 h	11 d 3 m
Are goods complete?	Gateway	100	100				
Are goods in good condition?	Gateway	99	99				
Send invoice copy	Task	89	89	5 m	5 m	5 m	7 h 25 m
Receive invoice for archives	Task	89	89	0	0	0	0
Send invoice to accountancy	Task	89	89	2 m	2 m	2 m	2 h 58 m
None End	End event	89					
None End	End event	11					

Source: Own.

Table 7. Input data for simulation in Warranties

Activity/Process	Input data	
Arrival Interval		50
Maximum number of arrivals		100
Request warranty		15 min.
Request receipt or invoice		5 min.
Verify date of purchase		1 min
Is it still under warranty?	Yes	70 %
	No	30 %
Is it a product or service?	Product	50 %
	Service	50 %
Perform tests		30 min.
Failure	Yes	30 %
	No	70 %
Receive product		10 min.
Send to supplier		2 day
Is it covered by warranty?	Yes	40 %
	No	60 %
Receive replacement product		2 day
Deliver product to customer		15 min.
Inform customer about void warranty and state reason		10 min.
Receive equipment		10 min.
Verify equipment		1 hr.
Is it covered by warranty?	Yes	90 %
	No	10 %
Repair equipment		2 hrs.
Report the event		20 min.

Source: Own.

Table 8. Results obtained after processing one hundred times the process of Warranties in days (d), hours (h), minutes (m)

Name	Type	CI	SI	MinT	MaxT	AvgT	TT
Warranty	Process	100	100	21 m	4 d 1 h 16 m	10 h 35 m 24 s	44 d 3 h
Deliver product to customer	Task	44	44	15 m	15 m	15 m	1 d 1 h
None Start	Start event	100					
Request warranty	Task	100	100	15 m	15 m	15 m	8 h 20 m
Is it a product or service?	Gateway	76	76				
Request ticket or invoice?	Task	100	100	5 m	5 m	5 m	8 h 20 m
Verify date of purchase	Task	100	100	1m	1m	1m	1h 40m
Inform customer about void warranty and state reasons	Task	11	11	10 m	10 m	10 m	1 h 50 m
Perform tests	Task	34	34	30 m	30 m	30 m	17 h
Failure?	Gateway	34	34				
Receive product	Task	13	13	10 m	10 m	10 m	2 h 10 m
Send to supplier	Task	13	13	2 d	2 d	2 d	26 d
Is it covered by warranty?	Gateway	13	13				
Receive replacement product	Task	5	5	2 d	2 d	2 d	10 d
None End	End event	79					
None End	End event	21					
Receive equipment	Task	42	42	10 m	10 m	10 m	7 h
Is it covered by warranty?	Gateway	100	100				
Verify equipment	Task	42	42	1 h	1 h	1 h	1 d 18 h
Is it covered by warranty?	Gateway	42	42				
Repair equipment	Task	39	39	2 h	2 h	2 h	3 d 6 h
Report the event	Task	3	3	20 m	20 m	20 m	1 h

Source: Own.

Table 9. Input data for simulation in spare parts

Activity/Process	Input Data	
Arrival Interval	30	
Maximum number of arrivals	100	
Request service	10 min.	
Repair or spare parts?	Repair	80%
	Spare parts	20%
Request authorization	2 hrs.	

continúa

Was it authorized?	Yes	65 %
	No	35 %
Authorize purchase		8 hrs.
Request purchase		2 days
Deliver product to customer		3 days
Customer satisfaction survey		10 min.
Express needs		5 min.
Request information about product and customer		2 min.
Request quote		1 day
Inform customer about cost and delivery time		30 min.
Deliver quote		5 min.

Source: Own.

Table 10. Results obtained from simulation in Spare parts

Name	Type	CI	SI	MinT	MaxT	AvgT	TT
Spare parts	Process	100	100	2 h 10 m	6 d 1 h 2 m	3 d 17 h 37 m 38 s	373 d 10 h 44 m
NoneStart	Start event	100					
Express needs	Task	22	22	5 m	5 m	5 m	1 h 50 m
Deliver quote	Task	22	22	5 m	5 m	5 m	1 h 50 m
Request service	Task	100	100	10 m	10 m	10 m	16 h 40 m
Repair or spare parts	Gateway	100	100				
Request information about product and customer	Task	22	22	2 m	2 m	2 m	44 m
Request quote	Task	22	22	1 d	1 d	1 d	22 d
Inform customer about cost and delivery time	Task	22	22	30 m	30 m	30 m	11 h
Authorize purchase	Task	64	64	8 h	8 h	8 h	21 d 8 h
Request purchase	Task	64	64	2 d	2 d	2 d	128 d
Deliver product to customer	Task	64	64	3 d	3 d	3 d	192 d
None End	End event	100					
Request authorization	Task	100	100	2 h	2 h	2 h	8 d 8 h
Was it authorized?	Gateway	100	100				
Customer satisfaction survey	Task	64	64	10 m	10 m	10 m	10 h 4 m

Source: Own.

Table 11. Input data for simulation in Service

Activity/Process		Input data
Arrival Interval		50
Maximum number of arrivals		100
Request service		10 min.
Repair or spare parts?	Repair	90 %
	Spare parts	10 %
Receive equipment		10 min.
Check equipment		2 hrs.
Run diagnostic tests		30 min.
Does it need spare parts?	Yes	35 %
	No	65 %
Request quotes		30 min.
Deliver quote		15 min.
Request authorization		10 min.
Was it authorized?	Yes	80 %
	No	20 %
Change spare part?		1 hr.
Perform repair		2 hrs.
Deliver equipment to customer		10 min.
Customer satisfaction survey		10 min.
SPARE PARTS		30 min.

Source: Own.

Table 12. Results obtained after processing one hundred possible Services in days (d), hours (h) minutes (m)

Name	Type	CI	SI	MinT	MaxT	AvgT	TT
Service	Process	100	100	40 m	7 h 5 m	5 h 10 m 15 s	21 d 13 h 5 m
None Start	Start event	100					
Deliver quote	Task	37	37	15 m	15 m	15 m	9 h 15 m
Request service	Task	100	100	10 m	10 m	10 m	16 h 40 m
Repair or spare parts?	Gateway	100	100				
Deliver equipment to customer	Task	82	82	10 m	10 m	10 m	13 h 40 m
None End	End event	91					
Request authorization	Task	37	37	10 m	10 m	10 m	6 h 10 m
Was it authorized?	Gateway	37	37				

continúa

Name	Type	CI	SI	MinT	MaxT	AvgT	TT
Customer satisfaction survey	Task	82	82	10 m	10 m	10 m	13 h 40 m
Request quote	Task	37	37	30 m	30 m	30 m	18 h 30 m
Change spare parts	Task	28	28	1 h	1 h	1 h	1 d 4 h
Check equipment	Task	91	91	2 h	2 h	2 h	7 d 14 h
Does it need spare parts?	Gateway	91	91				
Receive equipment	Task	91	91	10 m	10 m	10 m	15 h 10 m
Perform repair	Task	82	82	2 h	2 h	2 h	6 d 20 h
Run diagnostic tests	Task	91	91	30 m	30 m	20 m	1 d 21 h 30 m
None End	End event	9					
Spare parts	Task	9	9	30 m	30 m	30 m	4 h 30 m

Source: Own.

Discussion

With the input data provided, a customer is served in 14 minutes if the product or service is available, and the customer does not need an invoice. Sales processes require an excessive amount of time when a quote is requested (1 hour) and authorization requires 2 hours. Minimum time (MinT) is 2 hours 26 minutes, maximum time (MaxT) is 4 hours 9 minutes and the total time required for running 100 instances is 11 days 22 hours 15 minutes after performing all the activities in the process.

In procurement, MinT is one day 9 hours, MaxT is one day 14 hours and total time required after running 100 instances and performing all activities is 150 days 19 hours. Analysis of purchase request needs one day, and supplier selection takes 5 hours. These are the activities that require the longest time in the process.

In Warehouse, MinT is 2 hours 25 minutes, MaxT is 7 hours 22 minutes, and the total time required after running 100 instances and performing all activities is 28 days 20 hours 13 minutes. These are the activities which require the longest time in the process: Register the goods in the system —3 hours—, verify they are in good conditions —1 hour—, and receive the invoice and verify goods again —1 hour—.

In Warranties, MinT is 21 minutes, MaxT is four days 1 hour 16 minutes and the total time after running 100 instances and performing all activities is 44 days 3 hours. These are the activities which take the longest in the process: Send to the supplier, receive replacement product and repair, each of these requiring 2 hours.

In Spare Parts, MinT is 2 hours 10 minutes, MaxT is six days 1 hour 2 minutes and the total time after running 100 instances is 373 days 10 hours 44 minutes. These are the activities which take the longest: Deliver product to the customer three days, request purchase two days and request quote one day.

In Service, MinT is 40 minutes, MaxT 7 hours 5 minutes and the total time after running 100 instances is 21 days 13 hours 5 minutes. These are the activities which take the longest: Check equipment 2 hours, and Perform repair 2 hours.

Conclusion

Establishing processes allows performing activities and tasks in less time. The adequate definition and scope of the procedures for the accomplishment of them permit a better specification of responsibilities and roles. This helps allot time for each process reducing downtime and response time when the organization provides services to customers. We also identified processes and activities which require excessive amounts of time or slow down performance. We must note that some processes or activities are under the control of the organization while others are not.

References

- Bonillo, P. (2006). Metodología para la gerencia de los procesos del negocio sustentada en el uso de patrones. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 3(2), 143-162.
- Carrión, A. (2016). El modelo EFQM más allá de ISO 9000. *La revista del Centro Andino de Altos Estudios*, 1(1), 105-110.

- Díaz Piraquive, F. N. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), tics y crecimiento empresarial ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial? *Universidad & Empresa*, 10(15), 151-176.
- Framiñán Torres, J. M., Parra Calderón, C., Ruiz, R., & González Rodríguez, P. L. (September, 2004). *Experiencias en la aplicación de Modelado de Procesos de Negocio (BPM) en el sector sanitario*. Paper presented at the VIII Congreso de Ingeniería de Organización, Leganés. Retrieved from <http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2004/comunicaciones/437-446.pdf>
- Fundibeq. (2015). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*. Recuperado de: <http://www.fundibeq.org/modelo-excelencia> http://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_v2015_FUNDIBEQ-ES.pdf
- García Mireles, G. A. (2001). Aplicación del modelado de procesos en un curso de ingeniería de software. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 3(2).
- Gómez Pérez, C., Caballero Hernández, R., Medina Casanovas, J., Roig Rovira, T., Vidal Samsó, J., Bernabeu Guitart, M., et al. (November, 2012). Identificación de oportunidades de mejora en procesos de neurorrehabilitación. Paper presented at the XXX Congreso Anual de la Sociedad Española de Ingeniería Biomédica Caseib 2012, San Sebastián, España. Retrieved from <http://oa.upm.es/19986/>
- Hernández Villegas, L. (2013). *Propuesta de estructura organizacional para un área de tecnologías de información y comunicaciones* (Master's thesis, Instituto Politécnico Nacional, Mexico D.F., Mexico). Retrieved from <http://148.204.210.201/tesis/1377537224169TESISDEMAESTR.pdf>
- Governance Institute. (2008). *Alineando CobiT® 4.1, ITIL® V3 y ISO/IEC 27002 en beneficio de la empresa*. Retrieved from http://m.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/Alineando-COBIT-4-1-ITIL-v3-y-ISO-27002-en-beneficio-de-la-empresa_res_Spa_0108.pdf
- Jaramillo Garza, R., & Jaramillo Garza, J. (2015). Modelo de reingeniería de procesos de negocios. *Vinculategica*, 1(1).
- Karabogorian, D. L., Bazán, P., & Martínez Garro, J. N. (May, 2014). *Ejecución y monitoreo de procesos de negocios distribuidos entre diferentes motores de Bonita os*. Paper presented at the XVI Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación, Galería de Arte del Museo Marítimo, Ushuaia, Tierra del Fuego, Argentina.
- Lizano Mora, H. (2014). *Desarrollo de marco metodológico de aplicación de bpm en la universidad de Costa Rica*. (Master's thesis, Instituto tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica). Retrieved from https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6697/desarrollo_marco_Metodologico_aplicacion_bpm_universidad_costa_rica.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- López Supelano, K. (2015). Modelo de automatización de procesos para un sistema de gestión a partir de un esquema de documentación basado en Business Process Management (BPM). *Universidad & Empresa*, 17(29), 25.
- Martínez Cruz, A. (2012). *Propuesta integral de un modelo de gestión por procesos de negocio (PIM-GPN)* (Master's thesis, Instituto Politécnico Nacional, Mexico D.F., Mexico). Retrieved from <http://148.204.210.201/tesis/1335306891916TESISBPMMarzo.pdf>
- Martínez Mendoza, E., & Soler Anguiano, F. I. (April, 2011). *Propuesta metodológica para la mejora de procesos en pequeñas y medianas empresas del sector metal básico*. Paper presented at the XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Monterrey en Nuevo León, México.
- Parra, C. L., Framiñán, J. M., Pérez, P., Montes, M., de la Higuera, J. M., & Melero, J. M. (2005). Investigación en Servicios de Salud Metodología de Modelado de Procesos en Servicios de Salud utilizando Telemedicina. *Informática y Salud*, 51, 16-23.
- Pecek, B., & Kovacic, A. (2011). Business process management: Use of simulation in the public sector. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 24(1), 95-106. Doi: [10.1080/1331677x.2011.11517447](https://doi.org/10.1080/1331677x.2011.11517447)
- Pita Alvarado, L. N. (2015). *Automatización del proceso de requerimiento de personal bajo los estándares bpmn 2.0*. (Master's thesis, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador). Retrieved from <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/30024/D-84689.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Santamaría, J. J., & Solís, C. A. (2011). Aplicación de la metodología de sistemas blandos, apoyado en la teoría de juegos, a fin de generar estrategias de competitividad, en la empresa Dora Beatriz S.R.L. - Chiclayo. (Undergraduate's thesis, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú).
- Sarvepalli, A., & Godin, J. (2017). Business Process Management in the classroom. *Journal of Cases on Information Technology*, 19(2), 17-28. Doi: [10.4018/jcit.2017040102](https://doi.org/10.4018/jcit.2017040102)
- Shim, S. J., & Kumar, A. (2010). Simulation for emergency care process reengineering in hospitals. *Business Process Management Journal*, 16(5), 795-805. Doi: [10.1108/14637151011076476](https://doi.org/10.1108/14637151011076476)
- Sistos Mendoza, D. (2015). *Propuesta de una metodología de mejora del sistema del programa de calentadores solares de agua de la Secretaria de Energía* (Master's thesis, Instituto Politecnico Nacional, Mexico D. F., Mexico). Retrieved from <http://148.204.210.201/tesis/1442331145380DavidSistosTE.pdf>

Sperandio Milan, G., Andre Soso, F., Eberle, L., & Dorion, E. (October, 2012). *El BPM - Business process management como práctica de gestión en una empresa metalúrgica con estrategia de producción eto - Engineer - To - Order*. Paper presented at the XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Producao, Bento Gonçalves, RS, Brasil. Retrieved from http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TI_ST_163_950_19442.pdf

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 6(330), 81-88.

Zarei, B. (2001). Simulation for business process re-engineering: case study of a database management system. *Journal of the Operational Research Society*, 52(12), 1327-1337. Doi: [10.1057/palgrave.jors.2601208](https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2601208)

Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control

Carlos Alberto Sánchez Retiz*

Luz Angélica Rodríguez Bello**

Fecha de recibido: 29 de abril de 2018

Fecha de aprobado: 13 de diciembre de 2018

Para citar: Sánchez Retiz, C.A., & Rodríguez Bello, L.A. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Universidad & Empresa*, 21(37), 228-262

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6762>

* Ingeniero industrial de la Universidad Agraria de Colombia, magíster en Gestión de información de la Escuela Colombiana de Ingeniería, (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: carlos.sanchez-r@mail.escuelaing.edu.co

** Ingeniera industrial de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, especialista en Aseguramiento de la calidad del convenio ICONTEC y Universidad Agraria de Colombia. Especialista en Informática industrial de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Magíster en Gestión y políticas ambientales del IIIIEE (International Institute for Industrial Environmental Economics), Universidad de Lund (Suecia). Correo electrónico: angelica.rodriguez@escuelaing.edu.co

Resumen

La toma de decisiones es una destreza importante para el éxito de los negocios; sin embargo, en las pequeñas empresas donde los gerentes cumplen múltiples roles, se toman decisiones sin soporte en herramientas técnicas, descartando métodos de gestión estratégica, pues no son prioritarios, llevándolos a cometer errores en las estrategias adoptadas. Esta situación es más compleja aun cuando el negocio combina varias actividades económicas. Desde este punto de vista, es importante dotar a los pequeños empresarios con una guía estratégica que les permita hacer seguimiento al negocio y mejorar el nivel de asertividad en la toma de decisiones. Para tal fin, en este estudio se diseñó un modelo de tablero de control basado en el *Balanced Scorecard*, el cual fue construido a partir de la revisión de casos de implementación en empresas pertenecientes a franquicias, comercializadoras de alimentos e importadoras de productos. Para lograr el resultado final se combinaron los objetivos con alcance similar, obteniendo una guía de objetivos estratégicos en las perspectivas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento. Los hallazgos sugieren que, efectivamente, los ejecutivos pueden modelar estrategias para su negocio, a partir de la combinación de indicadores típicamente usados por diferentes empresas pertenecientes al mismo sector industrial, permitiéndoles conocer cómo se pueden obtener ventajas competitivas sobre los demás actores del mercado.

Palabras clave: toma de decisiones, estrategia, tablero de control, cuadro de mando integral, objetivos estratégicos, indicadores.

Decision-Making in Small Companies that Combine Several Economic Activities. Construction of a Dash Board

Abstract

Decision making is an essential skill for business success; however, in small companies where managers fulfill multiple roles, decisions are made without the support of technical tools, discarding strategic management methods because they are not a priority, which leads them to make mistakes in the adopted strategies that would be even more complex when the business combines several economic activities. From this point of view, it is crucial to provide small entrepreneurs with a strategic guide that allows them to monitor the business and improve the level of assertiveness in decision making. For this purpose, in this study, a control panel model was designed based on the *Balanced Scorecard*, built from the review of implementation cases in companies belonging to franchises, food traders and product importers. The objectives with a similar scope were combined to obtain a guide of strategic ones in the financial perspectives of clients, internal processes, and learning and knowledge to achieve the final result. The findings suggest that, effectively, executives can model strategies for their business, based on the combination of indicators typically used by different companies belonging to the same industrial sector, allowing them to know how to obtain competitive advantages over other market players.

Keywords: Decision making, strategy, dashboard, balanced scorecard, strategic objectives, indicators.

Tomada de decisões em empresas pequenas que combinam várias atividades econômicas. Construção de um painel de comando

Resumo

A tomada de decisões é uma destreza importante para o sucesso dos negócios; no entanto, nas pequenas empresas onde os gerentes cumprem múltiplos papéis, tomam-se decisões sem suporte em ferramentas técnicas, descartando métodos de gestão estratégica, pois não são prioritários, levando-os a cometer erros nas estratégias adotadas. Esta situação é mais complexa ainda quando o negócio combina várias atividades econômicas. Desde este ponto de vista, é importante dotar aos pequenos empresários com uma guia estratégica que lhes permita fazer seguimento ao negócio e melhorar o nível de assertividade na tomada de decisões. Para este fim, neste estudo desenhou-se um modelo de painel de comando baseado no *Balanced Scorecard*, o qual foi construído a partir da revisão de casos de implementação em empresas pertencentes a franquias, comercializadoras de alimentos e importadoras de produtos. Para conseguir o resultado final se combináramos objetivos com alcance similar, obtendo uma guia de objetivos estratégicos nas perspectivas financeira, de clientes, processos internos e aprendizagem e conhecimento. Os resultados sugerem que, efetivamente, os executivos podem modelar estratégias para o seu negócio a partir da combinação de indicadores tipicamente usados por diferentes empresas pertencentes ao mesmo setor industrial, permitindo-lhes conhecer como se podem obter vantagens competitivas sobre os demais atores do mercado.

Palavras-chave: tomada de decisões, estratégia, painel de comando, quadro de comando integral, objetivos estratégicos, indicadores.

Introducción

En el mundo globalizado de hoy, en el que los clientes cada vez están mejor informados y demandan mayor valor, las empresas están obligadas a establecer mecanismos que les permitan manejar la toma de decisiones y gestionar su estrategia de negocio, con el fin de mantener la ventaja competitiva. En este sentido Muñiz (2012) afirma:

La razón fundamental de la estrategia es identificar las ventajas competitivas de su negocio, es la razón o razones por las que nuestros clientes van a preferir adquirir nuestros productos o servicios antes que los de la competencia. Si no dispone de alguna ventaja competitiva en su negocio, piense que es uno más en el mercado y que su futuro puede peligrar (p. 8).

Esta definición genera un interesante vínculo entre la estrategia y los clientes, desde el punto de vista que las empresas deben centrarse en buscar una ventaja competitiva, la cual debe contener una propuesta de valor, que solucione un problema y lo haga de una forma diferenciada con relación a los demás. En este sentido, Kaplan y Norton (2004) afirman: “La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes” (p. 31).

Pero en realidad, ¿qué tan fácil es mantener la ventaja competitiva? Carrión (2007) considera que es muy difícil mantenerla durante largos periodos de tiempo. Refiere que es normal encontrarse con empresas que han llegado al éxito gracias a una gran idea o a un gran producto, pero que pierden su posición de privilegio en el mercado con el paso del tiempo, y nos brinda como ejemplo el caso de la mayor librería del mundo hasta 1997, Barnes & Noble:

¿Alguien de Barnes & Noble podía suponer que una pequeña empresa que empezaba a vender libros por Internet (Amazon) en 1995 se haría con la mayor parte de sus clientes? Realmente no fueron conscientes de la amenaza hasta 1997, y gracias a su buena reacción, aunque tardía, siguen teniendo participación en el mercado, pero no con la posición competitiva que tenían (p. 26).

Este ejemplo y muchos otros más de la actualidad, como el caso de Netflix que terminó superando a su mayor competidor, Blockbuster, con un servicio de suscripción ilimitado

para ver series y películas, o el caso de Uber, que superó al servicio tradicional de taxis con un servicio y control de tarifas. Estos ejemplos permiten establecer que si bien la estrategia tiene que ver básicamente con la búsqueda de la ventaja competitiva, también debe ser un proceso de constante cambio para adaptarse a las necesidades del mercado. Hax y Majumdar (citados en Carrión, 2007) definen: “la estrategia es la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa” (p. 26).

De acuerdo con esta definición, se puede deducir que la intención de cambio depende del compromiso de los altos directivos para trabajar en la planeación estratégica de las organizaciones. Gómez (citado en Portafolio, 2013) explica que la planeación estratégica puede fallar, si se confunde la estrategia con planeación, puesto que una cosa es formular y desplegar planes de acción, y otra muy distinta es definir claramente la estrategia para la organización. Es en este punto es en el que los directivos pierden la capacidad de leer los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, así como de reflexionar sobre el producto, su ciclo de vida o sus sustitutos, lo que evidentemente les hace perder la ventaja competitiva. Al respecto, Camargo y León (2005) afirman:

Una empresa a pesar de tener buenas políticas empresariales y que no explote su potencial humano y económico, puede caer en el conformismo, obsolescencia, limitación de mercado, frustración de objetivos, procesos incorrectos que conllevan a un esfuerzo superior, mayor costo, mala utilización de recursos y capacidad intelectual de los trabajadores que intervienen en el ciclo de vida de una empresa (p.18).

Estos factores determinan que la toma de decisiones se constituya en una destreza muy importante para el éxito de los negocios. Esta afirmación cobra mayor relevancia en las pequeñas empresas, puesto que, a diferencia de las grandes empresas, los ejecutivos cumplen múltiples roles y las decisiones se toman sin un sustento formal o de acuerdo con el comportamiento del mercado. Así, como señala Muñiz (2012), “la toma de decisiones de forma intuitiva en la gestión directiva tiende al fracaso cuando no se sustenta en parámetros cuantificables, estructurados y que aporten la información adecuada para abordar el desarrollo de la estrategia prevista” (p. 169).

Generalmente los empresarios enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a futuro, constituyendo al empresario

en un administrador reactivo, que actúa teniendo en cuenta los desafíos que le impone su entorno competitivo. Miles y Snow (citados en Aragón, 1996) refieren que la efectividad de una organización dependerá de la percepción de sus directivos y de las decisiones que adoptan para relacionarse con el entorno.

Mintzberg (1998) refiere que cuando las acciones ejecutadas nada tienen que ver con lo inicialmente planeado, obedecen a una eventualidad, que se puede denominar “la emergencia”. Esto ocurre, por ejemplo, cuando en lugar de seguir una estrategia, una empresa va tomando decisiones en función del mercado.

Esta situación es más compleja cuando el negocio combina dos o más actividades económicas, puesto que es muy fácil apartarse de lo inicialmente planeado en la estrategia y en las mediciones de los aspectos que le aportan valor. Un ejemplo de empresas que combinan varias actividades económicas son las franquicias, las cuales son administradas bajo modelos de regalías por parte de franquiciados que hacen usufructo sobre una marca, la cual puede ofertar servicios o comercializar productos, como por ejemplo negocios de gastronomía, moda, salud y belleza, entre otros.

Otra tendencia de los ejecutivos es solo basarse en indicadores financieros, limitando su análisis a conocer el volumen de ventas del periodo, Margen EBITDA y ROI, etc., lo que conlleva a que no se contemple el negocio en otras perspectivas, no se apliquen soluciones efectivas a causas de problemas y se trabaje en tareas innecesarias. Al respecto, Beltrán (2006) refiere que los instrumentos financieros como el flujo de caja, el estado de resultados y el balance general, entre otros, no constituyen un soporte para la toma de decisiones, puesto que en muchos casos no se llevan adecuadamente o simplemente se manejan con atrasos en promedio de seis meses, lo cual impide su utilización.

Específicamente, estos problemas se abordaron en el presente trabajo, tomando como hipótesis que se puede construir un tablero de control a partir de indicadores usados en diferentes industrias, el cual se puede constituir en una guía estratégica para que los pequeños empresarios mejoren la toma de decisiones y realicen seguimiento al desempeño del negocio.

El modelo de Tablero de Control resultante fue basado en la metodología del Balanced Scorecard (BSC), la cual fue desarrollada en los años noventa por los profesores Robert Kaplan

y David Norton. El BSC es una herramienta metodológica de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores financieros y no financieros, y sus diferentes relaciones entre sí, en pocas palabras, es una herramienta que permite a los ejecutivos conocer el comportamiento de la empresa desde todas sus perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y crecimiento de sus colaboradores), con el fin de planear la estrategia que se va a utilizar para buscar la mejora de los resultados. El BCS busca que a partir de la detección del problema se vaya dando la solución apropiada (Kaplan & Norton, 2002, p. 26).

Para cumplir con este objetivo, se investigó en la literatura qué indicadores son típicamente usados por empresas pertenecientes a diferentes tipos de industria, como son franquicias, comercializadoras de alimentos e importadoras de productos, combinándolos para modelar el Tablero de Control Integrado.

1. Revisión de literatura

A finales de la década de los ochenta, se originaron cambios políticos, sociales, económicos y tecnológicos, que dieron paso a lo que hoy conocemos como sociedad globalizada, en la cual los clientes cada vez están mejor informados y esperan recibir un producto o servicio sobresaliente, cambiando drásticamente la forma en la que se hacen los negocios.

Es precisamente en esta década cuando aparecen las primeras nociones del concepto de estrategia empresarial, puesto que las organizaciones se vieron obligadas a tomar las decisiones teniendo en cuenta la estrategia del negocio, con el fin de generar ventaja competitiva. Al respecto Rodríguez (2015) afirma: “las organizaciones que se diversificaron de manera desorganizada en las décadas precedentes se han visto abocadas a revisar sus políticas de crecimiento y a evaluar la pertinencia de sus procesos de diversificación en el desarrollo de su estrategia” (p. 126).

Para escapar de las batallas de destrucción mutua entre competidores, los ejecutivos se vieron en la necesidad de cambiar el pensamiento basado en la eficacia operacional, lo cual significaba hacer las mismas actividades mejor que los rivales, y a pensar en cómo hacer las actividades de forma diferenciada. En ese momento es cuando aparece el

concepto de estrategia competitiva, para lo cual Porter (2011) nos indica: “una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas” (p. 101).

De acuerdo con Godet (2011), los ejecutivos no solo deben limitarse al análisis del entorno competitivo en términos de amenazas y oportunidades, como lo indica Michel Porter en sus escritos, sino que se deben analizar las múltiples incertidumbres acerca del futuro mediano para esclarecer las decisiones estratégicas y garantizar su éxito. Esto nos lleva a pensar en algunas frases célebres como: planear es traer el futuro al presente para poder hacer algo por el ahora” Alan Lakein (citado en Richards, n.d.) o la frase: “la planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras sino del futuro con las decisiones actuales” Peter Drucker (citado en Shore, 2014).

Pero ¿esto qué tiene que ver con estrategia? Tiene mucho que ver, puesto que es la piedra angular para establecer cualquier tipo de estrategia, es planear pensando en las necesidades del futuro. Muñiz (2012) plantea un símil muy interesante sobre lo que es la dirección basada en la planeación:

Dirigir una empresa es como dirigir un barco en alta mar. El capitán, si es prudente, estudia las cartas náuticas antes de hacerse a la mar y luego fija el rumbo hacia el destino elegido. Para saber dónde quiere estar en cada momento, comprueba su posición y adopta medidas correctoras cuando se aparta del rumbo. Tal vez las condiciones meteorológicas sean imposibles de predecir, y las aguas que deba surcar sean desconocidas pero, con ayuda de sencillos instrumentos de navegación, hasta la embarcación más pequeña puede salir airosa sobre las situaciones más comprometidas (p. 124).

Dada la necesidad de los ejecutivos por navegar encontrando nuevas formas de planear y hacer seguimiento a la estrategia del negocio, en los años noventa la empresa de consultoría Nolan Norton Institute se puso en la tarea de investigar cómo hacerlo, para lo cual patrocinó el estudio denominado *La medición de los resultados en la empresa del futuro* que contó con la participación de múltiples empresas norteamericanas y fue realizado por los profesores David Norton, director general de Nolan Norton, quien actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan, quien fuera el asesor académico. “El estudio fue motivado

por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos” (Kaplan & Norton, 2002, p. 13).

Y efectivamente así fue, su investigación los llevó a evidenciar que las empresas que usaban los cuadros de mando corporativos de la época solo medían indicadores financieros, lo cual limitaba su capacidad de tomar decisiones, ya que estos indicadores solo explican el *performance* de la organización en el pasado, pero limitan explicar el comportamiento del presente y el futuro. Los descubrimientos del grupo de estudio fueron publicados por Kaplan y Norton en el artículo llamado “The Balanced Scorecard”, para la Revista *Harvard Business Review* (1992). En esta publicación manifestaron la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivos (Lasanta, 2011).

El Balanced Scorecard expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocios más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y tienen un conocimiento claro sobre en qué deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. Para lograrlo, sus autores introdujeron cuatro perspectivas de negocio: la perspectiva *Financiera*, haciendo uso de información precisa y actualizada de la empresa a nivel de ganancias y crecimiento; la del *Cliente*, la cual es interesante porque son los usuarios los que califican a la organización en cuanto al grado de satisfacción; la *Interna o de Procesos de negocio*, que es la perspectiva que se debe mantener para mejorar y lograr los objetivos, y la de *Aprendizaje y crecimiento*, que es la que crea metas para que los colaboradores sean mejores y agreguen valor (Kaplan & Norton, 2002).

Posteriormente, como complemento al BSC introdujeron el concepto de mapas estratégicos como una herramienta que permite describir de forma gráfica la estrategia, proporcionando un marco para ilustrar y vincular los activos intangibles con los procesos de creación de valor, a través de una arquitectura de causa y efecto entre indicadores. “La construcción de un mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién” (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004, p. 61).

A partir de sus publicaciones, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral por sus siglas CMI en español, se ha constituido en una de las principales herramientas para la gestión empresarial. Es precisamente en la actualidad cuando los CMI alcanzan una amplia trascendencia, debido al auge de la tecnología y a la llegada de la era de la información; Muñiz (2012) establece que contar con el Cuadro de Mando Integral no garantiza por si solo la viabilidad y salud futura de una empresa, pero su ausencia puede hacer peligrar el futuro de la misma.

Se pueden citar casos de éxito de su aplicación, como el de la compañía norteamericana Mobil Oil Corporation, la cual llegó a ocupar el primer lugar en 1995 entre sus competidores y se mantuvo en él por cuatro años consecutivos, con ganancias anuales de 15 millones de dólares y beneficios del 56 % superiores a la media del sector (Lasanta, 2011), o el caso de la compañía brasileña Mapfre, la cual implementó el BSC en 2003 y con esto logró aumentar los ingresos en más del 400 %, pasando de vender 617 millones de dólares a 2,500 millones de dólares y a clasificarse en el ranking de las Mejores Empresas para Trabajar en Brasil, estudio realizado por el Great Place to Work Institute, en el cual subió al lugar 19 en 2010. Antes de 2007, la empresa no clasificaba en el top 100 (Tantum Group, 2015).

En Colombia se puede citar a la Federación Nacional de Cafeteros, entidad ganadora del prestigioso premio “Balanced Scorecard Hall of Fame”, otorgado por la organización Balanced Scorecard Collaborative, Inc., debido a que llevó a cabo la implementación del CMI desde el año 2003, logrando excelentes resultados en materia de crecimiento del café colombiano. Una muestra de ello es la creación de la marca de tiendas de café Juan Valdez que tiene más de 200 puntos de venta en Colombia y en otros países de América, Europa y Asia. Silva (citado en *Dinero*, 2006) exgerente general de la Federación, y quien logró implementar el CMI dijo:

Con el Balanced Scorecard pudimos crear un número de indicadores que le han marcado un itinerario a la Federación durante los últimos tres años, y que ha facilitado la ejecución de políticas que tienen como objetivo la sostenibilidad a largo plazo del crecimiento del café colombiano y la defensa de los productores”. Así mismo el presidente de Palladium Group y cofundador del Balanced Scorecard Collaborative, David Norton (citado en *Dinero*, 2006) agregó: “La Federación de Cafeteros ha obtenido impresionantes resultados de rendimiento utilizando el Balanced Scorecard y es una organización verdaderamente centrada en la estrategia (2006, [en línea]).

En los últimos años se puede corroborar el esfuerzo de quienes han trabajado por investigar y dar credibilidad en la aplicación de una herramienta metodológica como el Balance Scorecard (BSC), generando guías que permitan llevar a cabo su implementación de una manera simple, como la desarrollada por Muñiz y Enric (2007) en su libro titulado *Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral*, en el cual explican de forma didáctica las fases necesarias para obtener su plena operatividad, desde el diseño hasta su implantación y seguimiento.

Por otro lado, se puede referenciar los avances desarrollados por el profesor argentino Mario Vogel (2016) para enseñar de forma sencilla la implementación del CMI, quien estudió y se formó con Robert Kaplan. Desde 1998 enseña a los empresarios latinoamericanos a elaborar el CMI en cinco días y sobre todo a sacarle partido no dejándolo en letra muerta.

Aunque varios autores han generado diferentes conceptos y guías para la aplicación del BSC, no se evidencia en la literatura ningún estudio relacionado con su diseño a través de la combinación de estrategias e indicadores usados por empresas pertenecientes a diferentes sectores industriales. Teniendo en cuenta que para las pequeñas empresas es necesaria la búsqueda de este tipo de alternativas que ayuden a su fácil implementación, se llevó a cabo la presente investigación.

2. Metodología

Dada la naturaleza del problema y la literatura revisada, la investigación es de enfoque cualitativo, validando documentos de casos de implementación de tableros de control con una perspectiva interpretativa basada en el entendimiento y en la experiencia.

La fase de revisión de la literatura se ejecutó haciendo uso de las diferentes bases de datos científicas (SCIMAGO, E-libro, PROQUEST, EBSCO, SpringerLink, Elsevier, ERIC, entre otras), sobre trabajos realizados en implementación del Balanced Scorecard (BSC) en empresas pertenecientes a los sectores elegidos para el análisis.

2.1. Elección de las actividades económicas

Siendo el propósito construir un modelo para empresas que combinan actividades económicas, se eligieron las tipologías de empresas para realizar el estudio, definiendo el

alcance en empresas dedicadas al comercio de alimentos, franquicias e importadoras de productos. La elección obedece al auge de la industria de las franquicias, que ha crecido en Colombia de una forma dinámica durante los últimos años, ocupando el cuarto lugar en Latinoamérica, precedido por Brasil, México y Argentina. Actualmente, en el país hay 443 marcas existentes, 247 son nacionales y 196 extranjeras (Jaramillo, 2016). La tabla 1 evidencia su distribución en los diferentes sectores económicos.

Tabla 1. Sectores económicos franquicias

Sector	% Participación
Belleza y Salud	11 %
Capacitación	6 %
Comercio Especializado	15 %
Gastronomía	36 %
Moda	17 %
Servicios	16 %

Fuente: Directorio de Franquicias 2017 – FANYF (Jaramillo, 2016).

Según Luis Felipe Jaramillo (citado en *Dinero*, 2017), miembro de la junta directiva de la Cámara Colombiana de Franquicias (Colfranquicias), “la evolución que ha tenido este sector en el país se debe, entre otras cosas, a que mientras 80 % de los emprendimientos mueren en su primer año, el 70 % de las franquicias que se adquieren sobreviven por más de cinco años”. Este tipo de empresas presentan una combinación interesante de actividades, puesto que en sí una franquicia se constituye en una oportunidad de emprender, brindando a terceros la posibilidad de adquirir el derecho de usar una marca y operar su concepto de negocio, asumiendo el franquiciado el riesgo propio de la actividad empresarial (Paillie & Amaya, 2016). A su vez, el franquiciante (el dueño del negocio exitoso y replicable) debe asegurarse que los franquiciados cumplan con los lineamientos de la marca para la operación del negocio, lo que involucra ejecutar tareas propias de una franquicia, como realizar seguimientos, auditorias, manejo y control de inventarios, entre otras.

A su vez, si se combina esta actividad con la propuesta de valor del negocio (a que se dedica), se tiene la combinación de dos actividades económicas, puesto que estas empresas comercializan un producto o prestan un servicio. Para esta investigación se toma las franquicias de gastronomía, las cuales se dedican a la comercialización de alimentos y

ocupan el principal lugar en el tipo de marcas que operan en el país. Algunos ejemplos de ellas son marcas como McDonald's, Starbucks, Subway, Burger King, KFC (Kentucky Fried Chicken) y Pizza Hut, entre otras.

Para terminar de configurar la mezcla de actividades combinadas, se tuvo en cuenta que las marcas extranjeras traen sus conceptos de negocio desde su país de origen, por lo tanto se asume que importan sus productos o insumos secretos para configurar el menú de los puntos de venta, satisfaciendo la creciente necesidad en probar los sabores internacionales por los paladares colombianos. De acuerdo con Vidal Bustamante, gerente de Mercadeo regional de Givaudan, que es una de las empresas más respetadas en la industria de sabores y fragancias a nivel mundial, resalta que, aunque el consumidor colombiano es conservador, regionalista y desea mantener los gustos y sabores de su tierra, también está dispuesto a abrirse al mundo para experimentar otras culturas, fusiones y enriquecer el menú diario, como comida thai, peruana, japonesa, mexicana o italiana (*Revista Alimentos*, 2015).

2.2. Recopilación de casos de implementación

Una vez elegidas las tipologías de actividades económicas, se realizó la búsqueda en la literatura de casos donde se han implementado tableros de control basados en el Balanced Scorecard. Dicha búsqueda se realizó en todo tipo de documentos (libros, tesis, artículos, entre otros), siendo las tesis de trabajos de grado las que mayor información proporcionaron en la implementación en empresas del sector real. Dado que el alcance de la investigación está orientado a pequeñas empresas colombianas, la búsqueda se acotó inicialmente a casos de implementación en empresas pertenecientes a Colombia, pero como solo se encontraron dos casos en empresas importadoras, tres en comercio de alimentos y ninguno en franquicias, se decidió ampliar el horizonte de búsqueda a Latinoamérica, encontrando casos principalmente en Argentina, Chile y Ecuador (ver tabla 2).

Tabla 2. Cantidad de casos encontrados

Sector	Importador	Franquicia	Comercio Alimentos
Colombia	2		3
Ecuador	4	1	
Argentina	1	1	1
Chile	1		3

continúa

Sector	Importador	Franquicia	Comercio Alimentos
Costa Rica		1	
España		1	
Total Casos	8	4	7

Fuente: elaboración propia.

2.3. Combinación de los objetivos estratégicos por industria

De los casos seleccionados para cada tipo de industria, se extrajeron los objetivos estratégicos usados en cada documento y se categorizaron por perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) de acuerdo con la estrategia del negocio planteada por los correspondientes autores. Seguido a este paso, se procedió a comparar los objetivos entre sí, para cada tipo de industria, y se agruparon creando grupos (G) por alcance estratégico similar. Para cada perspectiva se repitió el mismo procedimiento, tal como se muestra en la tabla 3.

Con los grupos creados se escogió el objetivo más representativo para cada grupo, usando como criterio de selección que el objetivo fuese aquel que mejor explique el alcance estratégico.

Por ejemplo, en la perspectiva financiera de franquicias, el primer grupo quedó conformado por los objetivos: “Incrementar la rentabilidad, valor para los accionistas y aumentar rentabilidad”. Estos indicadores fueron agrupados porque su significado está alineado con el objetivo de toda la empresa, que es crear valor principalmente para sus accionistas, lo cual se logra desde el punto de vista económico con la rentabilidad de su inversión.

Tabla 3. Agrupamiento de objetivos - perspectiva financiera de franquicias

			G1	G2	G3	G4	G5
Empresa 1	Incrementar la rentabilidad	G1	X				
	Mejorar el posicionamiento de marca	G2		X			
	Invertir en publicidad	G2		X			
	Aplicar estrategia de precios	G3			X		
	Lograr crecimiento de ventas	G2		X			
	Incrementar puntos de venta	G4				X	
	Aplicar estrategia de producto	G3			X		
Empresa 2	Valor para los accionistas	G1	X				
	Incremento en las ventas y cuota de mercado	G2		X			
	Rentabilidad por consumo	G2		X			
	Costo Efectivo	G5					X

continúa

			G1	G2	G3	G4	G5
Empresa 3	Incrementar celebraciones	G2		X			
	Control gastos franquiciados	G5					X
	Beneficio por Franquicia	G4					
Empresa 4	Aumentar Rentabilidad	G1	X				
	Reducir Costos	G5					X
	Aumentar Ventas	G2					

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Fernández (2013), Bueno, García, Homs y Manchón, (2013); Viteri (2015); Piluso, Escamez, Petit y Gutiérrez, (2011).

Para determinar la elección, se estableció cuál es el más fácil de leer y entender de acuerdo a su redacción y al uso del término central que los agrupa (rentabilidad), por lo tanto para este ejemplo, se seleccionó: *“Incrementar la rentabilidad”*, aunque también podría haberse escogido *“Aumentar rentabilidad”*, ya que significan lo mismo, a su vez se descartó: *“Valor para los accionistas”*, puesto que se encuentra enmarcado dentro del término que los agrupa. La tabla 4 muestra los objetivos seleccionados para la perspectiva financiera de franquicias.

Tabla 4. Elección de objetivos – perspectiva financiera de franquicias

Financiera	G1	Incrementar la rentabilidad	G3	Aplicar estrategia de producto	
		Incrementar la rentabilidad		Aplicar estrategia de precios	
		Valor para los accionistas		Aplicar estrategia de producto	
		Aumentar Rentabilidad			
			G4	Incrementar puntos de venta	
		G2	Incremento en las ventas y cuota de mercado	G5	Costo Efectivo
		Mejorar el posicionamiento de marca	Incrementar puntos de venta	Costo Efectivo	
		Invertir en publicidad	Beneficio por Franquicia	Control gastos franquiciados	
		Lograr crecimiento de ventas		Reducir Costos	
		Incremento en las ventas y cuota de mercado			
		Rentabilidad por consumo			
		Incrementar celebraciones			
		Aumentar Ventas			

Nota: las casillas marcadas en color negro corresponden a los objetivos elegidos como los más representativos para cada uno de los grupos con alcance estratégico similar.

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Fernández (2013); Viteri (2015); Piluso et al. (2015).

2.4. Creación de los mapas estratégicos combinados por industria

Una vez agrupados y seleccionados todos los objetivos para cada una de las perspectivas se conformaron los mapas estratégicos para cada tipo de industria. En primer lugar, se agregó cada objetivo en el lienzo del mapa estratégico, respetando el mismo orden de los grupos creados para seleccionarlos: $G1, G2, \dots, Gn$.

En segundo lugar, se organizaron los objetivos de cada perspectiva, con el fin de conectarlos a los objetivos de las otras perspectivas, es decir, validando desde la perspectiva más alta (financiera) para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo en orden la lista hacia abajo (clientes, procesos internos y crecimiento) entendiendo qué acciones deben hacerse para lograrlo.

En tercer lugar, se establecieron las conexiones entre los objetivos, lo que se conoce como las relaciones causa y efecto, donde las flechas de efecto van de las perspectivas más bajas (crecimiento y aprendizaje) a las más altas (procesos internos, clientes y financiera), así cada objetivo se constituye en la causa del que se encuentra más arriba en el lienzo. En este paso es importante revisar que ningún objetivo quede sin conexión, puesto que esta es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada y consistente; aquí se tuvieron en cuenta las relaciones diseñadas en cada uno de los casos de estudio analizados.

Los mapas estratégicos planteados con estos pasos se constituyen en la representación de la estrategia combinada para cada tipo de industria (franquicias, comercializadoras de alimentos e importadores), en la figuras 1, 2 y 3 se pueden observar cada uno de los mapas estratégicos resultantes.

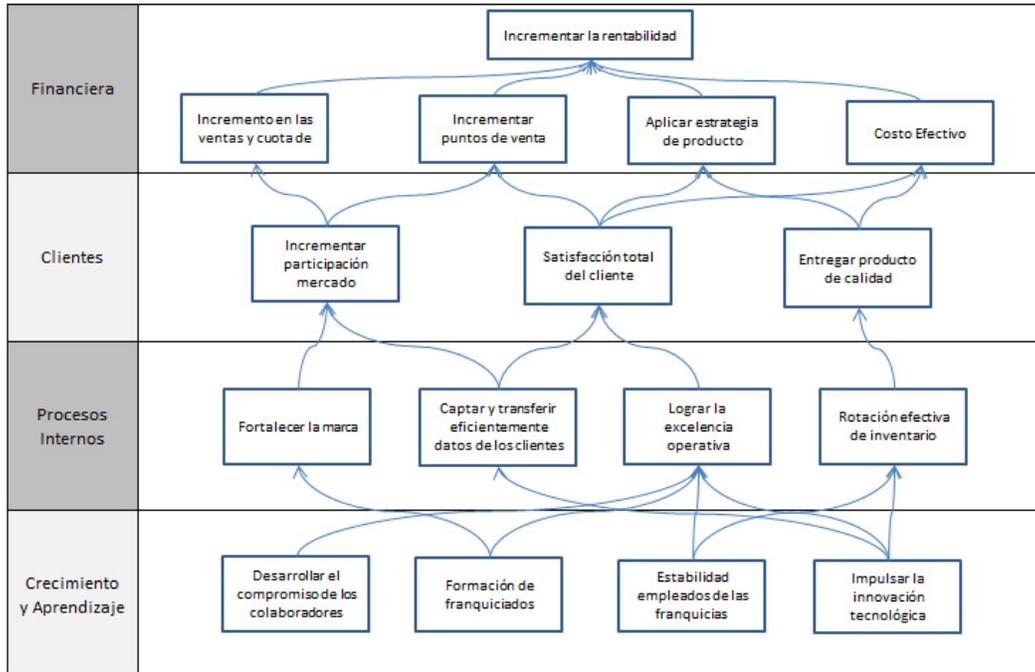


Figura 1. Mapa estratégico combinado – empresas de franquicias

Fuente: elaboración propia adaptada de Kaplan y Norton (2004) con datos obtenidos de Fernández (2013), Bueno et al. (2013), Piluso et al (2011).

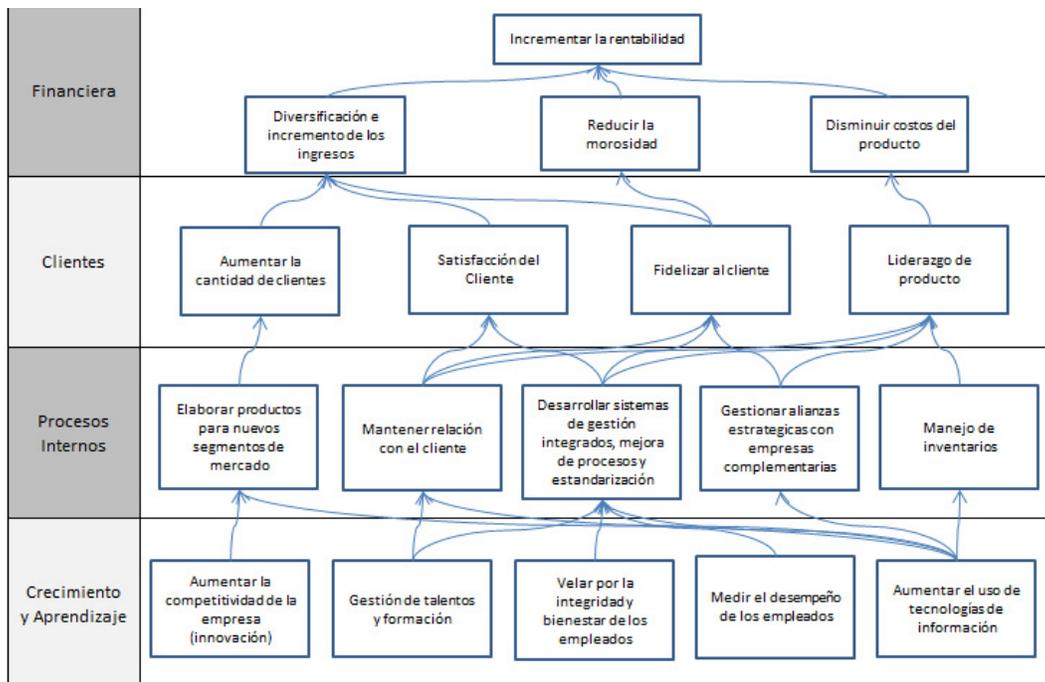


Figura 2. Mapa estratégico combinado – empresas de comercio de alimentos

Fuente: elaboración propia adaptada de Kaplan y Norton (2004) con datos obtenidos de Presas (2015); González (2012); Agudelo y Calderon (2012); Botina, Mueses y Rivas (2013), Molina (2009), Suárez y Marmolejo (2012) y Campillay (2012).

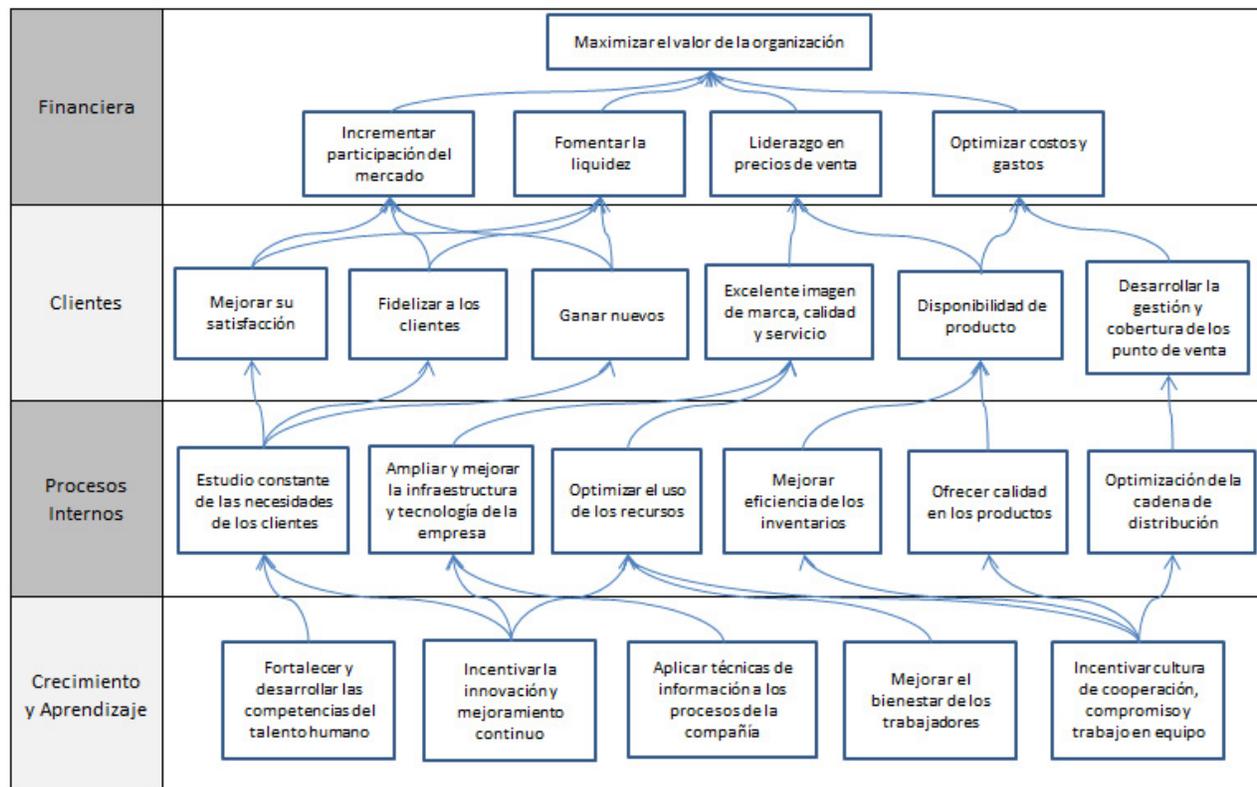


Figura 3. Mapa estratégico combinado – empresas importadoras

Fuente: elaboración propia adaptada de Kaplan y Norton (2004) con datos obtenidos de Montenegro (2012); Sánchez (2010), Franco (2011), Arciniegas (2013), Muñoz (2014), Bedón (2012), Macchiavello (2017), Linksenberg (2011).

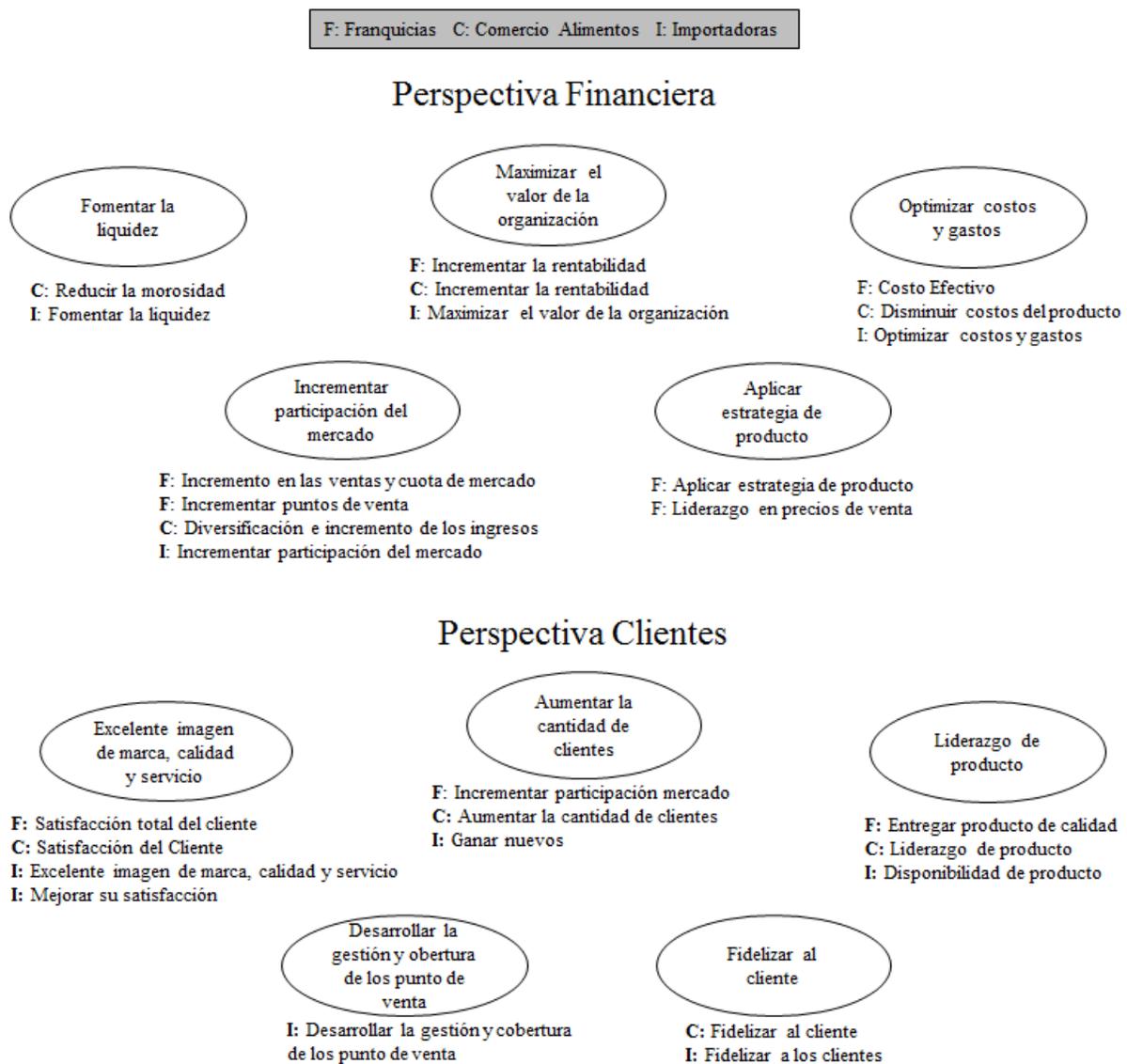
2.5. Mapa estratégico de referencia integrado por todas las industrias

Construidos los mapas estratégicos por industria, se procedió a combinarlos entre sí, con el fin de diseñar el modelo de tablero que integrara todas las industrias. En este proceso se repitió la metodología usada al inicio para combinar los objetivos por alcance estratégico similar y construir los mapas para cada una de las industrias. En la figura 4 se puede apreciar la combinación de los objetivos para cada una de las perspectivas.

En el círculo aparece el indicador seleccionado y debajo las alternativas que se consideraron en cada tipo de industria. Para seleccionar los objetivos, se volvió a recurrir al criterio de escoger el objetivo más representativo. En este sentido, se abrió la discusión sobre cuál es el más fácil de interpretar de acuerdo a su redacción, pero ¿cuál elegir si todos están bien redactados? Esta pregunta obedece a que todos los objetivos pasaron

por un primer filtro donde fueron debidamente categorizados y seleccionados, entonces, ¿qué criterio se puede usar ahora? Para responder a esta pregunta, se debió recurrir a un mayor análisis sobre cada uno, buscando la forma de establecer su contexto y orden de importancia para una organización que lo aplique en su estrategia.

Para explicarlo de forma detallada, se analizó un ejemplo en la perspectiva financiera para la selección del objetivo “Incrementar la rentabilidad”. En ese paso se argumentó que su elección se basó en el término central que agrupaba todos los objetivos (rentabilidad), así como era el que mejor estaba redactado.



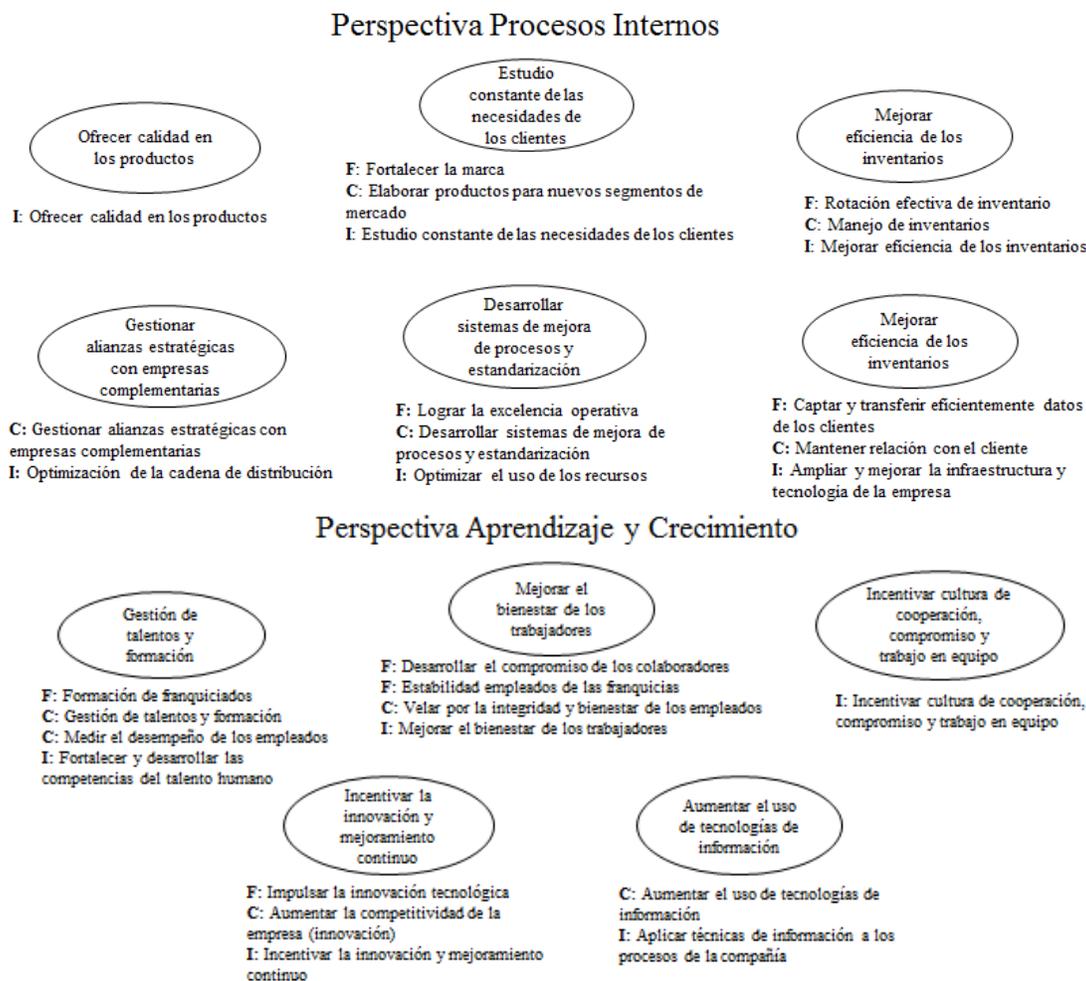


Figura 4. Agrupación de objetivos para todas las industrias
 Fuente: elaboración propia.

Al fijarse ahora en el nuevo grupo de rentabilidad, se tienen dos nuevos objetivos que vienen de las otras industrias: “Aumentar valor de la empresa”, el cual corresponde a Comercio de Alimentos y “Maximizar el valor de la organización” a las importadoras. Entonces, ¿cuál elegir? Para lograrlo primero se tiene que conocer su definición:

El primer objetivo, “Incrementar la rentabilidad” hace referencia a la proporción que existe entre los recursos que se invierten en la operación de una empresa, comparada con los beneficios y/o ganancias que se obtienen; es un indicador esencial al momento de realizar un análisis de la situación financiera en que se encuentra la organización, así como para evaluar la calidad con que se está llevando a cabo la gestión administrativa de la misma. En este sentido Castro (2015) afirma:

Para poder conocer a fondo la salud financiera de la empresa es primordial que se tenga información de estados financieros al día y que se conozca el estado en que se encuentran cada uno de los indicadores clave que tiene en el negocio, esto con el fin de saber en qué se está invirtiendo y si esto está siendo redituable ([en línea]).

El segundo objetivo, “*Aumentar valor de la empresa*” hace referencia a los métodos para aumentar la rentabilidad, los ingresos y el precio de las acciones de la compañía para incrementar, en última instancia, el valor del accionista.

Para aumentar este valor, la empresa deberá planificar cómo conseguir uno o varios de los siguientes objetivos (Hernández, 2017):

1. Invertir capital adicional que proporcionen una rentabilidad superior a la obtenida con el capital actual.
2. Aumentar la tasa de crecimiento de las ventas o reducir los costes de explotación para que aumenten los beneficios y la rentabilidad del capital actual.
3. Reducir el coste de capital actual sin reducir la rentabilidad de los activos.

Como lo menciona Milla (2001), “crear valor, por tanto, significa que cada año la empresa vale más, porque el valor de los flujos de caja libres futuros es más alto y lo es porque se han tomado decisiones que hacen que esto sea así” (p. 2).

El tercer objetivo, “*Maximizar el valor de la organización*” hace referencia a la búsqueda del máximo rendimiento aprovechando todos los recursos disponibles en el ámbito de la economía y la producción, es decir, no solo se debe tener en cuenta el buen estatus financiero, sino también el valor intangible de la empresa, como el personal capacitado y competente, el liderazgo en el mercado a través del posicionamiento de la marca, las relaciones con los clientes líderes en el sector y definitivamente la propuesta de valor. En este sentido, Pancorbo (2012) afirma:

Para que el directivo logre crear valor debe maximizar la inversión de los accionistas y para lograrlo debe diseñar estrategias que estén alineadas con este objetivo, por ejemplo pensar en estrategias que posicionen a la empresa y le ayuden a ser cada vez más competitiva ([en línea]).

De acuerdo con la definición de los tres objetivos se puede establecer que hay uno que los engloba a todos, este es el caso de “Maximizar el valor de la organización”, el cual establece que un directivo debe tener en cuenta aspectos financieros tal como lo establecen los dos primeros: “Incrementar la rentabilidad” y “Aumentar valor de la empresa”, pero, adicionalmente, debe considerar todos los aspectos internos y externos que ayudan a crear valor. Por tanto es el objetivo seleccionado para conformar el mapa estratégico integrado para todas las industrias. En la figura 5 se puede apreciar la primera versión del mapa estratégico integrado.

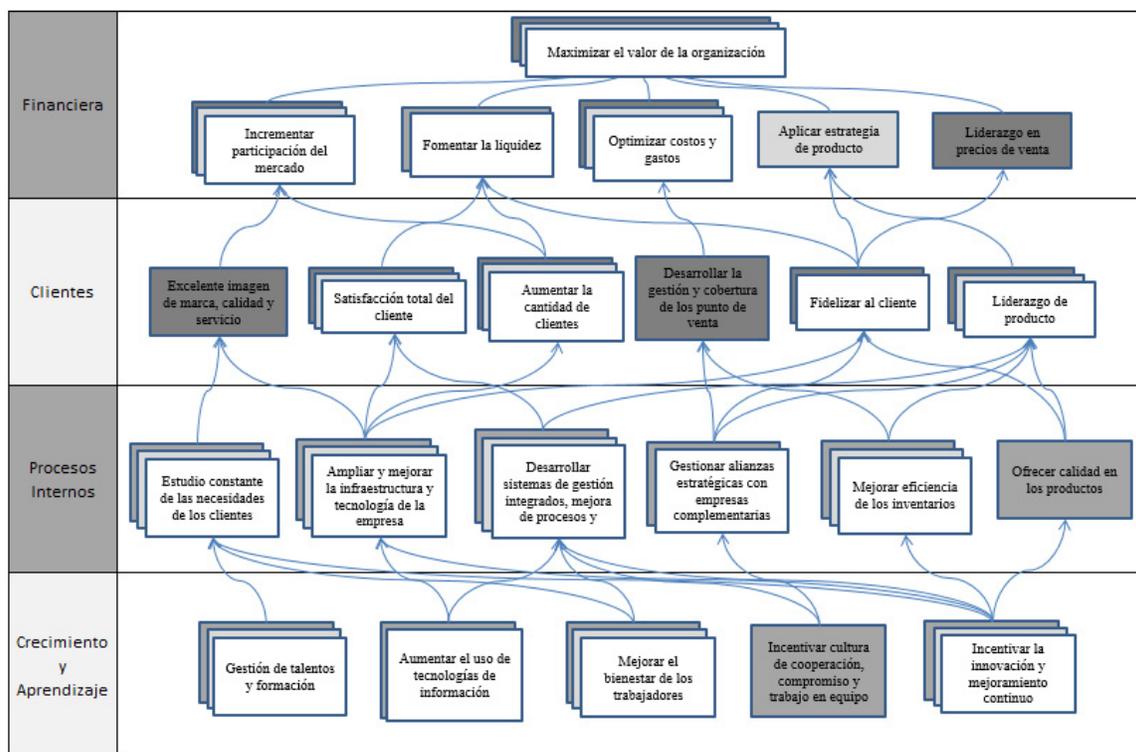


Figura 5. Mapa estratégico integrado versión 1
Fuente: elaboración propia adaptada de Kaplan & Norton (2004).

Para determinar la influencia de cada una de las industrias en la estrategia, los objetivos estratégicos fueron incluidos con sus recuadros coloreados de acuerdo a la industria, correspondiendo el color blanco a la comercialización de alimentos, el color gris claro a franquicias y el color gris oscuro a importadoras.

Con el fin de analizar la congruencia de los objetivos seleccionados, el mapa estratégico fue sometido a una nueva validación por parte de expertos, para lo cual se realizaron las siguientes modificaciones:

- En la perspectiva Financiera: Se fusionaron los objetivos “Aplicar estrategia de producto” y “Liderazgo en precio de venta”. La fusión se realizó porque ambos objetivos apuntan hacia tener un excelente producto a un precio competitivo, por lo tanto el nuevo objetivo se denominó “Producto diferenciado a buen precio”.
- En la perspectiva de Cliente: Se fusionaron los objetivos “Excelente imagen de marca, calidad y servicio” y “Satisfacción total del cliente”. La fusión se realizó porque ambos objetivos están enfocados hacia mejorar el posicionamiento, a través de la satisfacción del cliente, por lo tanto se dejó registrado el nombre del primero “Excelente imagen de marca, calidad y servicio” ya que su redacción lo engloba todo.

En la figura 6 se puede apreciar la segunda versión del mapa estratégico integrado.

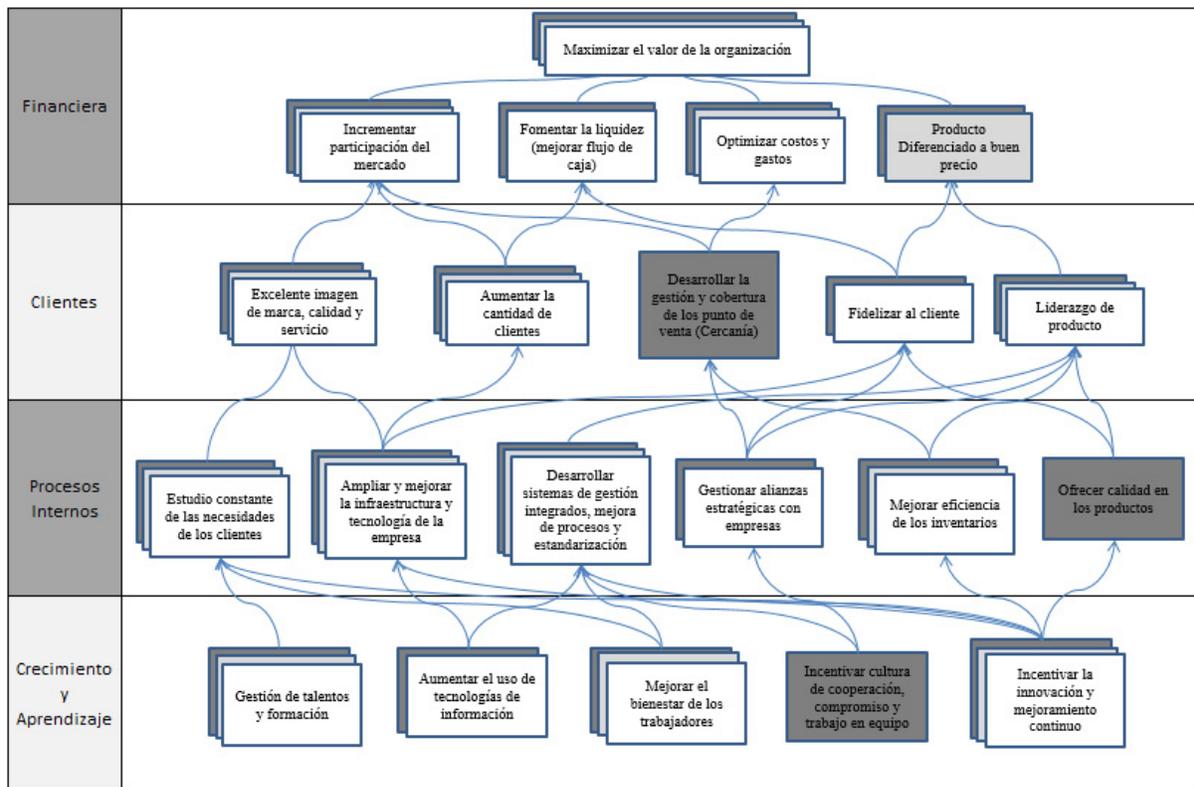


Figura 6. Mapa estratégico integrado versión 2

Fuente: elaboración propia adaptada de Kaplan y Norton (2004).

2.6. Validación relaciones causa y efecto

Creado el mapa estratégico integrado, se procedió a establecer las relaciones causa y efecto. En este paso se integró un nuevo nivel al análisis, el cual consiste en relacionar los indicadores que se pueden usar para medir el logro de los objetivos estratégicos; el propósito principal es buscar una interrelación entre ellos, es decir que se pueda contar la historia tras los números.

Para explicarlo mejor se puede suponer a modo de ejemplo que el indicador “Índice de tecnologías utilizadas” del objetivo aumentar el uso de tecnologías de información en la perspectiva de aprendizaje, presenta un cumplimiento del 100 %, por tanto su medición y excelente resultado incide en que la empresa tenga todos los recursos tecnológicos disponibles y que se estén usando para llevar a cabo la medición del “*Estudio del comportamiento de los clientes*” del objetivo estudio constante de las necesidades de los clientes en la perspectiva de procesos internos.

A su vez, la medición de este indicador contribuye a que los ejecutivos conozcan los hábitos de consumo y, en general, el comportamiento de los clientes, por lo tanto se pueden generar acciones que contribuyan al buen comportamiento del indicador “*Satisfacción del cliente*” del objetivo excelente imagen de marca, calidad y servicio de la perspectiva Cliente.

A medida que se logra que los clientes se sientan contentos con la propuesta de valor, van a recomendar los productos y servicios que se ofertan, contribuyendo al buen comportamiento del indicador “*Ventas a clientes nuevos*” del objetivo incrementar participación del mercado de la perspectiva Financiera.

Por último, el buen comportamiento de este indicador repercute positivamente en los diferentes indicadores financieros que miden el objetivo *Maximizar el valor de la organización* de la perspectiva financiera. En la figura 7 se puede apreciar un vector estratégico.

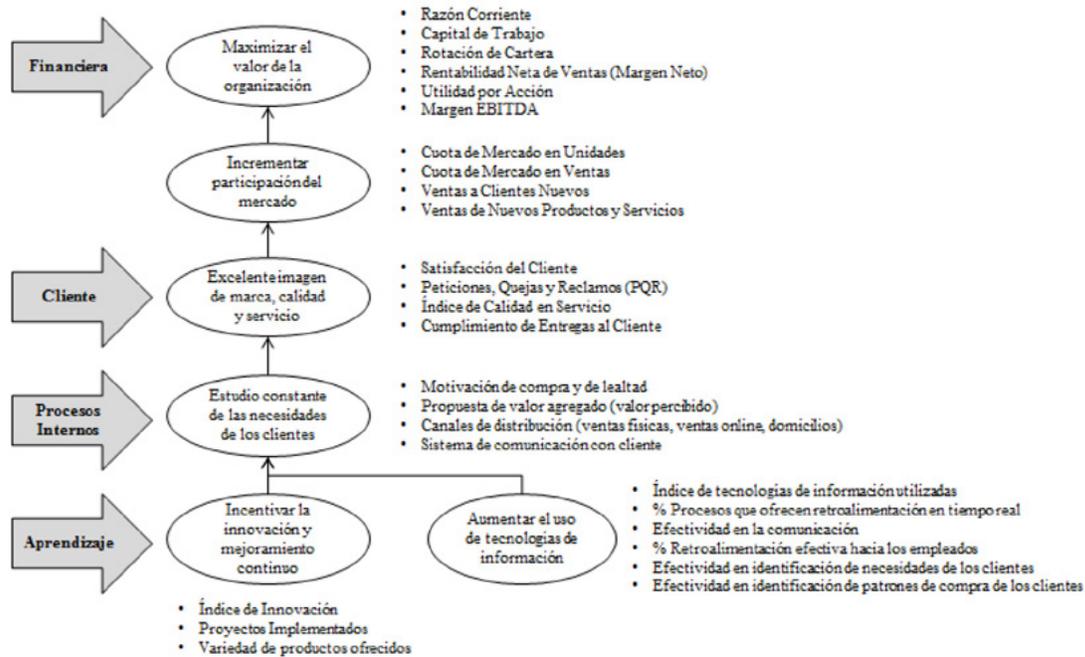


Figura 7. Ejemplo de vector estratégico desarrollado

Fuente: elaboración propia.

Al desarrollar los vectores estratégicos se evidenció en los casos de estudio encontrados un buen manejo de los indicadores financieros usados para medir los objetivos estratégicos de esta perspectiva; sin embargo, al analizar qué indicadores usar en las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje, se presentó dificultad para elegirlos, puesto que cada caso de estudio contiene indicadores propios de la empresa para la cual fue creada la estrategia, un ejemplo de indicador es: “Días vehículos inmovilizados por repuestos” el cual fue establecido por una empresa importadora para medir el objetivo “Procesos de Gestión de Clientes”.

Esto llevó a la necesidad de ampliar la búsqueda en la literatura para encontrar indicadores que se pudieran medir de forma generalizada. En este sentido, a manera de ejemplo, para medir el objetivo “*Estudio constante de las necesidades de los clientes*”, el cual es el resultado final de la combinación de objetivos entre las tres industrias, se logró establecer cuatro indicadores de primer nivel y cinco indicadores de segundo nivel, entendiéndose estos últimos como los que necesariamente hay que medir para obtener los componentes que permiten calcular el valor de los indicadores del primer nivel.

En la tabla 5 se describen los indicadores de segundo nivel necesarios para calcular el indicador (Motivación de Compra y de lealtad) de nivel uno, puesto que permiten determinar el denominador de su fórmula de cálculo (Total de necesidades detectadas).

Tabla 5. Indicadores de medición - estudio constante de las necesidades de los clientes

Indicador Nivel 1	Indicador Nivel 2	Fórmula de Cálculo
Motivación de compra y de lealtad		Iniciativas Implementadas / Total Necesidades Detectadas
	Encuestas de detección de necesidades	Necesidades Detectadas / Encuestas Contestadas
	Entrevistas con clientes clave	Necesidades Detectadas / Entrevistas Realizadas a clientes
	Observación comportamiento de los clientes	Necesidades Detectadas / Observaciones Realizadas
	Análisis comentarios en redes sociales	Necesidades Detectadas / Comentarios de los Clientes validados
	Análisis de noticias del mercado	Necesidades Detectadas / Noticias analizadas
	Entrevistas a colaboradores	Necesidades Detectadas / Entrevistas Realizadas a empleados
Propuesta de valor agregado (valor percibido)		Valor percibido del servicio o producto / nuevos servicios o productos
Canales de distribución (ventas físicas, ventas online, domicilios)		Tiempo operativo del canal / Meta de tiempo operativo
Sistema de comunicación con cliente		Respuestas Oportunas / total comunicaciones recibidas
	Análisis de noticias del mercado	

Fuente: elaboración propia.

Este procedimiento fue ejecutado para cada uno de los objetivos, con el fin de realizar la depuración de los vectores estratégicos, para lo cual se determinó eliminar los objetivos: “*Fomentar la liquidez*” y “*Ofrecer calidad en los productos*”, el primero porque los indicadores que se usan para llevar a cabo su medición son netamente financieros, por ejemplo, Rotación de Caja o Ciclo de Caja.

Estos indicadores también se pueden medir con el objetivo: “Maximizar el valor de la organización”, y el segundo porque sus indicadores pueden ser medidos con el objetivo: “Mejorar eficiencia de los inventarios”.

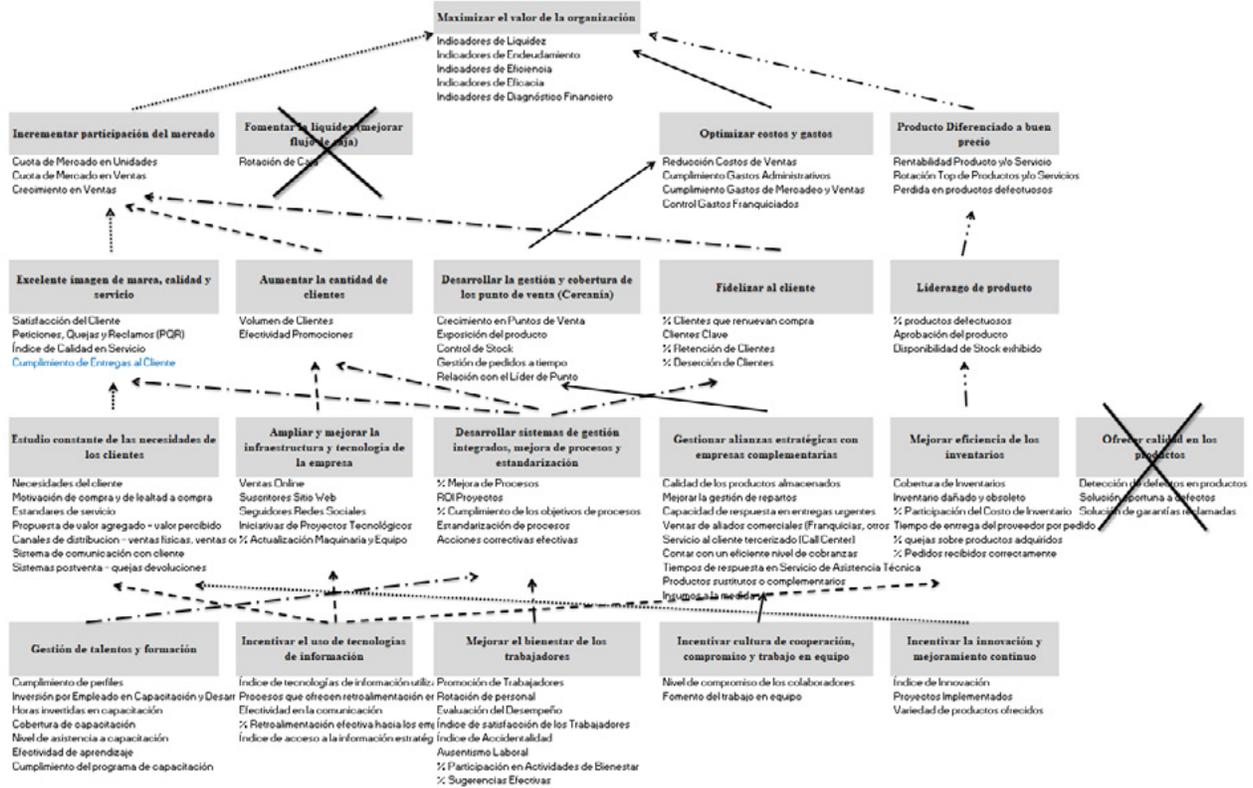


Figura 8. Diagrama de relaciones causa y efecto

Fuente: elaboración propia.

Una vez establecidos cada uno de los vectores estratégicos, el siguiente proceso desarrollado en la investigación fue ubicarlos en el lienzo del mapa estratégico, teniendo en cuenta el orden de las relaciones desarrolladas en el paso anterior. Con el fin de validar el modelo resultante, nuevamente se realizó una validación con expertos, para lo cual se realizaron los siguientes ajustes:

- Se modificó la redacción del objetivo: *“Aumentar el uso de tecnologías de información”*, reemplazando la palabra (aumentar) por (incentivar), puesto que hace referencia a estimular el uso con el fin de recibir una recompensa, lo cual es más apropiado para la perspectiva, en búsqueda de conseguir el compromiso de los colaboradores. Así, el objetivo quedó definido como *“Incentivar el uso de tecnologías de información”*.
- Se modificaron las posiciones de los objetivos: *“Mejorar el bienestar de los trabajadores”* y *“Gestión de talentos y formación”*, con el fin de conectar

el segundo al objetivo “Mejorar eficiencia de los inventarios y calidad de productos”, puesto que sus indicadores hacen referencia a la inversión en capacitación de los colaboradores, lo cual incide directamente en un manejo adecuado de los productos y su calidad.

De acuerdo con los cambios realizados, se genera la tercera versión del mapa estratégico integrado (figura 9), para lo cual se quitaron las etiquetas de colores de las industrias, obteniendo la versión final de la estrategia.

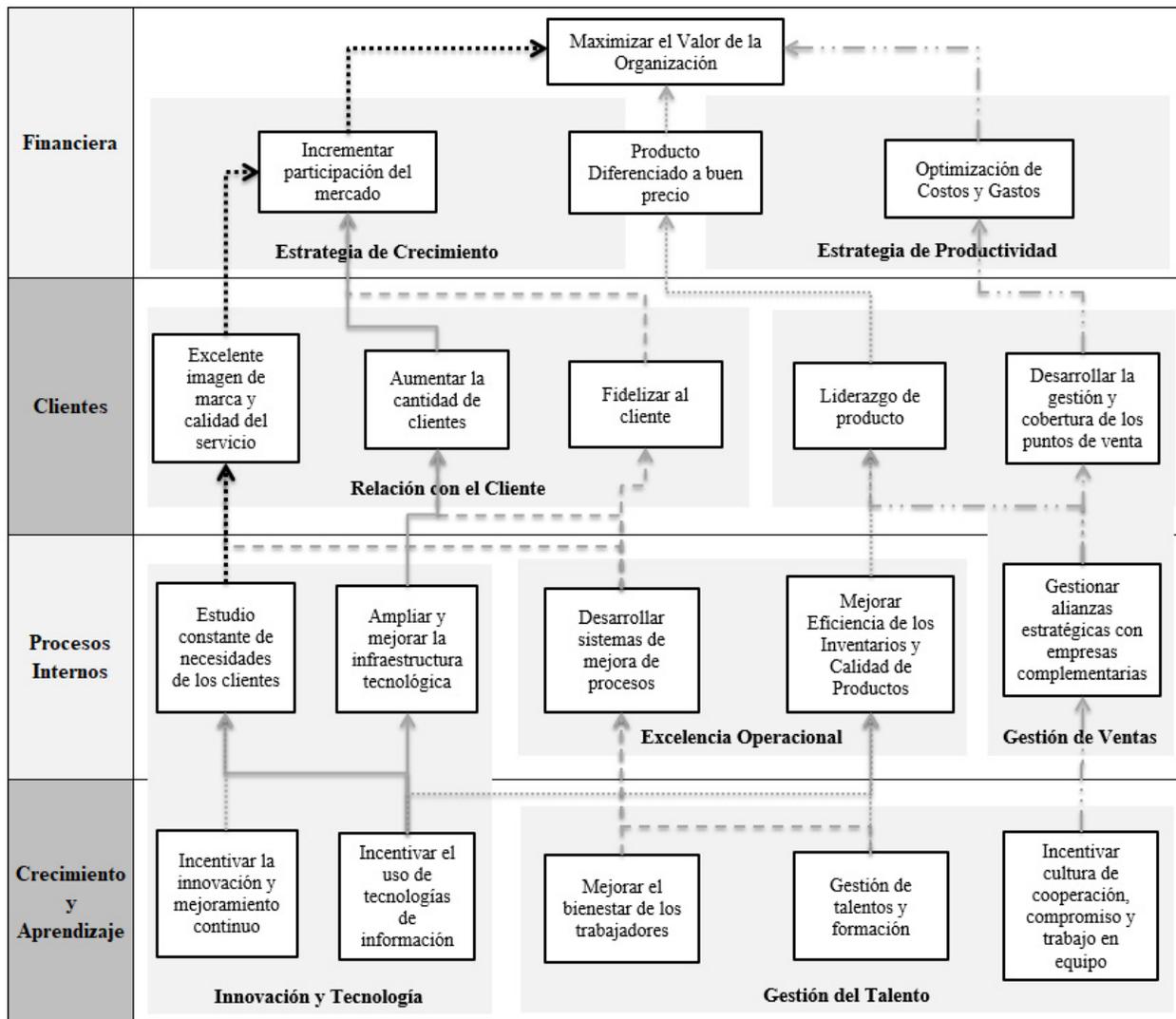


Figura 9. Mapa estratégico integrado para todas las industrias
Fuente: elaboración propia adaptada de Kaplan y Norton (2004).

Al realizar este proceso se evidenció que a su vez los objetivos se podrían agrupar por enfoques o líneas estratégicas, dentro de las cuales se identificaron siete: crecimiento, productividad, relación con el cliente, gestión de ventas, excelencia operacional, innovación y tecnología, y gestión del talento.

- **Crecimiento:** el enfoque está direccionado hacia lograr incrementar la posición de la empresa en el mercado, con un producto diferenciado y a buen precio, influenciado por el reconocimiento de marca y la fidelidad de los clientes.
- **Productividad:** el enfoque está direccionado por la eficiencia en costos, influenciado por la excelente gestión de las ventas a través de los puntos de venta y aliados.
- **Relación con el cliente:** el enfoque es lograr reconocimiento de marca a través del servicio al cliente, con el fin de lograr fidelizar y aumentar la cantidad de clientes, es influenciada por el estudio de las necesidades a partir de la innovación y la tecnología, así como de la mejora continua en los procesos.
- **Gestión de ventas:** el enfoque es lograr desarrollar el liderazgo del producto a través de una excelente gestión en los puntos de venta y gestionando alianzas estratégicas para incrementar la cobertura.
- **Innovación y tecnología:** el enfoque es incentivar el uso de tecnologías para mejorar los procesos que aportan valor para los clientes e incentivar la innovación a través de los colaboradores.
- **Excelencia operacional:** el enfoque es lograr la mejora continua de los procesos de negocio a través de su estandarización y acciones correctivas efectivas.
- **Gestión del talento:** el enfoque es lograr que los colaboradores estén comprometidos con la empresa, trabajando en su bienestar a través de beneficios y formación.

Resultados

De acuerdo con el resultado final del mapa estratégico integrado para todas las industrias, quedaron definidos veintiún objetivos estratégicos, distribuidos en las cuatro perspectivas de la siguiente forma: (4) financiera, (5) cliente, (5) procesos Internos y (5) aprendizaje y crecimiento.

Analizando los objetivos aportados por cada tipo de industria al modelo, la industria que mayor número de objetivos aporta corresponde a las empresas Importadoras, haciendo presencia en el 100 % de los objetivos definidos (21), por lo tanto es la que mayor influencia presenta en el modelo de estrategia. Así mismo, la industria comercializadora de alimentos hace presencia en (16) y franquicias en (15) objetivos, presentando un grado del 76 % y 71% de influencia en la estrategia, respectivamente. De acuerdo con este análisis se evidencia un alto grado de correlación en la combinación de las estrategias de las tres industrias.

Para realizar el seguimiento a la estrategia planteada y a cada uno de los objetivos es necesario contar con un tablero de control que permita a los ejecutivos tomar decisiones y corregir el rumbo, por lo tanto se planteó en este ejercicio un modelo a partir del mapa estratégico integrado y los indicadores usados para obtener los vectores estratégicos. Para su desarrollo se eligieron siete indicadores por perspectiva, siguiendo los lineamientos estipulados por Kaplan y Norton (2002), dentro de los cuales establecen que no es conveniente elegir un número mayor, considerando que un tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar adecuadamente, lo cual no necesariamente significa que no se puedan medir todos, ya que se pueden consultar en caso de hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados en el tablero de control deben ser aquellos que se van a consultar frecuentemente y que indican el estado de salud de la organización (ver figura 10).

Para validar el cumplimiento de los objetivos y sus indicadores, es necesario usar señales visuales o indicativos que permitan establecer a simple vista si la medición es positiva o negativa, por lo tanto se recomienda la implementación de “semáforos” que muestren si el resultado real del indicador se encuentra en color verde, amarillo y rojo,

siendo el verde (Excelente) aquel resultado que cumple satisfactoriamente con la meta propuesta, amarillo (Aceptable) el resultado que no cumple pero que no causa daños significativos a la estrategia y rojo (Inaceptable) aquel resultado que afecta directamente al desempeño del negocio.

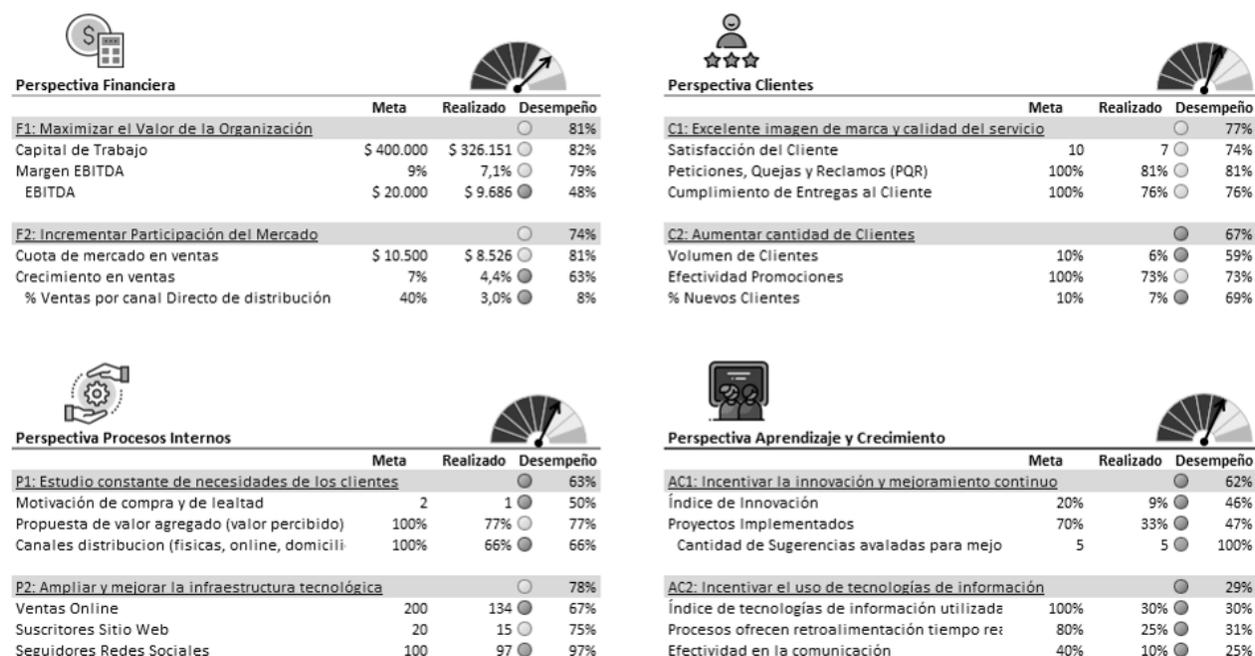


Figura 10. Tablero de control integrado para todas las industrias

Fuente: elaboración propia.

A modo de ejemplo, en la figura 11 se puede apreciar el comportamiento del objetivo estratégico “Maximizar el valor de la organización”, para el cual se mide el semáforo en color rojo para el comportamiento inferior al 70 %, color amarillo entre el 70 % y 90 % y en color verde para el superior al 90 %. Cabe destacar que los umbrales del semáforo pueden ser modificados o medidos de acuerdo con la necesidad de cada empresa y al comportamiento que se le exige a cada indicador para ver resultados óptimos en la estrategia planteada. La lectura de esta medición demuestra que el comportamiento del objetivo para el mes de febrero se encuentra en el umbral Inaceptable con un 28 % de cumplimiento, debido a que sus indicadores base (Capital de trabajo y Margen EBITDA) presentan un bajo rendimiento.



Figura 11. Comportamiento del objetivo - Maximizar el valor de la organización
Fuente: elaboración propia.

Discusión y conclusiones

Es posible diseñar un tablero de control a partir de indicadores usados en diferentes industrias. Se puede concluir que el resultado del análisis de la literatura y de los casos de estudio encontrados, efectivamente permite establecer un modelo de Tablero de Control Estratégico para ser usado por los pequeños empresarios. Dicho tablero se puede implementar fácilmente, sin invertir demasiado tiempo y dinero, ni ejecutando procesos extensos de valoración del estado actual de la empresa para establecer la estrategia del negocio. Por lo tanto, la investigación proporciona una solución para la toma de decisiones y la mejora continua de las mismas.

Los mapas estratégicos resultantes de la investigación corresponden a variantes estratégicas interrelacionadas por objetivos típicamente usados en cada tipo de industria. Esta afirmación permite plantear las siguientes preguntas: ¿Qué pasa si se cambian los objetivos seleccionados? ¿Será que la estrategia cambia?, como respuesta, se puede considerar que, al usar una metodología de interpretación cualitativa para ejecutar la combinación y selección de los objetivos, entonces si pueden cambiar algunos de los objetivos seleccionados en cada etapa, así la estrategia planteada también puede cambiar.

Al cambiar los objetivos estratégicos, se deben validar nuevamente los vectores estratégicos estableciendo la relación de causa y efecto entre los diferentes indicadores usados, ya que los vectores estratégicos deben guardar correlación entre los diferentes objetivos estratégicos; por lo que se sugiere validarlos de abajo hacia arriba, es decir, arrancar validando cómo los indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento aportan valor en la toma de decisiones a los de la perspectiva de Procesos Internos y a su vez estos cómo aportan a las perspectivas de Cliente y Financiera. Si no hay correlación, se evidenciará que la estrategia no está funcionando.

De acuerdo con el proceso realizado en la revisión de la literatura, se puede evidenciar que hay muy pocos casos de estudio sobre la implementación de tableros de control en empresas pertenecientes al sector franquicias, lo cual permite intuir que este tipo de técnicas de control de gestión de la estrategia no son comúnmente valorados en el sector, tal vez porque existe la creencia de que son modelos de negocio cuyo éxito ya ha sido probado en el mercado con resultados positivos. Esto puede suponer un riesgo, teniendo en cuenta que la estrategia de un negocio debe ser revisada cada año, puesto que los mercados sufren constantes cambios y se navega en un mar con aguas y condiciones meteorológicas imposibles de predecir.

Se espera que la metodología usada en esta investigación y el resultado obtenido con el modelo de tablero de control integrado, aliente a los ejecutivos que están iniciando el desarrollo de la formulación de la estrategia de su negocio a validar los estándares de la industria, con el propósito de alinearse y así evitar caer en la trampa de medir lo que no se necesita, pero sobre todo, conocer qué ventajas competitivas puede desarrollar su organización y cómo diferenciarla de las demás de su sector.

Referencias bibliográficas

- Agudelo, M., & Calderón, J. (2012). *Análisis gerencial panaderías y pastelerías Metropan LTDA* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Aragón, J. (1996). La medición de la estrategia empresarial. *31*, 45-65. Recuperado de <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf400.pdf>

- Arciniegas, S. (2013). *Plan estratégico para la empresa supercentro de llantas Montye Cia. LTDA* (tesis de pregrado). Escuela Politécnica del Ejército. Sangolquí, Ecuador.
- Bedón, Á. (2012). *Propuesta de plan estratégico y táctico financiero de la empresa importadora Vega S.A., ubicada como matriz en la ciudad de Quito* (tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. *Sotavento M.B.A.* 7, pp.8-15. Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1574>
- Botina, E., Mueses, D., & Rivas, S. (2013). *Formulación de un modelo de BSC en la empresa productora, comercializadora y distribuidora "Pollos al día"*. Recuperado de <https://prezi.com/i7jcenui0pj3/balanced-scorecard-tesis/>
- Bueno, R., Garcia, A., Homs, D., & Manchón, H. (2013). *Aventura Park Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de <https://prezi.com/f9bedoqdgipd/aventura-park-cuadro-de-mando-integral/>
- Camargo, J., & León, N. (2005). *Diseño de la herramienta BSC para el análisis de gestión de la empresa Hilat* (tesis de pregrado). Universidad de la Salle. Bogotá.
- Campillay, P. (2012). *Planificación estratégica para una empresa productora de carne* (tesis de pregrado). Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción* (Segunda edición). Madrid: ESIC.
- Castro, J. (2015). *6 Consejos para aumentar la rentabilidad de tu empresa*. Recuperado de <http://blog.corponet.com.mx/6-consejos-para-aumentar-la-rentabilidad-de-tu-empresa>
- Dinero, R. e. (2006). *Federación de Cafeteros gana prestigioso premio "Balanced Scorecard Hall of Fame"*. Recuperado de <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/federacion-cafeteros-gana-prestigioso-premio-balanced-scorecard-hall-of-fame/37743>
- Dinero, R. e. (2017). *¿Cómo es el negocio de las franquicias en Colombia?* Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/sectores/articulo/como-es-el-negocio-de-las-franquicias-en-colombia/241046>
- Fernández, A. (2013). *Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para la franquicia de restaurantes Popeyes* (tesis de maestría). Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Universidad de Costa Rica.
- Franco, M. (2011). *Diseño de un sistema de bonificación salarial a través de la construcción de indicadores de gestión de una organización del sector automotor* (tesis de maestría). Universidad Icesi. Santiago de Cali, Colombia.

- Godet, M., & Philippe, D. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. París: Dunod.
- Gómez, J. (2013). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/tendencias/falla-planeacion-estrategica-86464>
- González, C. (2012). *Diseño del CMI para el restaurante Rincón de Don Lomo e implementación de los indicadores de gestión en un software de gestión* (tesis de pregrado). Universidad Austral de Chile. Puerto Montt, Chile: Escuela de Ingeniería Civil Industrial.
- Hernández, J. (2017). *Factores claves para generar valor en una empresa*. Recuperado de <https://www.euroresidentes.com/empresa/inversion-finanzas/factores-claves-para-generar-valor-en-una-empresa>
- Jaramillo, L. (23 de Diciembre de 2016). Editorial. *Directorio de Franquicias 2017 - FANYF*, 2, 5.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (segunda edición). Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lasanta, I. (2011). *Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI)*. Recuperado de <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>
- Liksenberg, D. (2011). *Plan de negocios para concesionaria Toyota de la ciudad de Cordoba* (tesis de maestría). Universidad Católica de Córdoba. Córdoba, Argentina.
- Macchiavello, G. (2017). *Implementación de un CMI de Frigoríficos Ideal S.A.* (tesis de maestría). Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Milla, A. (2001). *¿Sabe usted cómo incrementar el valor de su empresa?* Recuperado de <http://www.altair-consultores.com/sites/default/files/articulos-opinion/Estrategias%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20valor%20I-II.pdf>
- Mintzberg Henry, L.J. (julio de 1998). La estrategia y el elefante. *Gestion*, III(4), 24-34.
- Molina, M. (2009). *Diseño de un modelo de gestión estratégica basado en BSC en la empresa Salmonicultora*. Universidad de Chile. Santiago de Chile.
- Montenegro, R. (2012). *Implementación del CMI para una empresa importadora de baterías* (tesis de maestría). Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil, Ecuador.
- Muñiz, L. (2012). *Las 10 claves de la gestión empresarial* (Volumen 1). Barcelona: Sisconges & Estrategia.
- Muñiz, L., & Enric, M. (2007). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- Muñoz, S. (2014). *Modelo de gestión basado en el CMI para el sector automotriz de motocicletas, aplicado a la empresa Indian Motos Inmot S.A.* Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador.
- Paillie, F., & Amaya, R. (23 de Diciembre de 2016). ¿Qué es una Franquicia? *Directorio de Franquicias 2017 - FANYF*, 2, 12-13.
- Pancorbo, J. (2012). *Creación de valor para el accionista*. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/franciscojavierpancorbo/2012/05/13/creacion-de-valor-para-el-accionista/>
- Piluso, B., Escamez, M., Petit, V., & Gutierrez, F. (2011). *Cuadro de Mando ProntoWash*. Recuperado de <http://www.vladimirpetitmedina.com/wp-content/uploads/2012/03/Prontowash-GrupoA.pdf>
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Presas, L. (2015). *BSC de un hipermercado*. Universidad del Cema. Buenos Aires, Argentina.
- Revista Ialimentos. (2015). *Preferencias y gustos del consumidor colombiano*. Recuperado de <http://revistaialimentos.com/ediciones/edicion9/especial-colombia-como-mercado/preferencias-y-gustos-del-consumidor-colombiano.htm>
- Richards, L. (s.f.). *Planning Is Bringing The Future Into The Present*. Recuperado de <http://www.themhedajournal.org/2012/10/14/planning-is-bringing-the-future-into-the-present/>
- Rodríguez, C. (2015). Una mirada a la evolución de la estrategia: de la Guerra de Troya a la actualidad. En L. Chicaíza, *La administración en el siglo XXI* (págs. 125-148). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Económicas.
- Sánchez, A. (2010). *Direccionamiento estratégico para una empresa nueva importadora y comercializadora de filtros del sector de autopartes* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Shore, J. (2014). *10 frases de Peter Drucker*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/267406>
- Suarez, L., & Marmolejo, D. (2012). *Propuesta del CMI para la empresa Café Granja la Esperanza* (tesis de maestría). Universidad Icesi. Santiago de Cali, Colombia.
- Tantum Group. (2015). *Caso Mapfre Brasil – Hall of Fame 2010*. Recuperado de http://www.tantum.com/centroamerica/articulo_completo/tantum-group-caso-mapfre-brasil---hall-of-fame-2010/?DX=301
- Viteri, F. (2015). *Investigación para la implementación y gestión del cuadro de mando integral en un restaurante de comida rápida en la ciudad de Quito* (tesis de pregrado). Escuela Politécnica Nacional. Quito: Facultad de Ciencias.
- Vogel, M. (2016). *Scorecard: 3 secretos del BSC aún no publicados en libros*. Recuperado de <http://www.tablerodecomando.com/scorecard/>

Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio de la cultura en las organizaciones laborales

Samuel Arias-Sánchez*

Fecha de recibido: 23 de agosto de 2018

Fecha de aprobado: 14 de diciembre de 2018

Para citar: Arias-Sánchez, S. (2019). Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio de la cultura en las organizaciones laborales. *Universidad & Empresa*, 21(37), 263-291.

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.7136>

* Doctor en psicología, magíster en psicología del trabajo y de las organizaciones, y magíster en Cerebro y Conducta por la Universidad de Sevilla (España). En la actualidad forma parte del Departamento de Psicología Experimental, de la Facultad de Psicología de la Universidad de Sevilla, como profesor del área de Metodología de las ciencias del comportamiento. Correo electrónico: samuel@us.es

Resumen

Nos planteamos analizar cómo la cultura organizacional se ha conceptualizado desde un punto de vista teórico, en qué medida se ha relacionado con otras variables organizacionales relevantes y qué problemas y dilemas podemos encontrar a nivel metodológico en las diferentes publicaciones al respecto. A través de la revisión de manuales de referencia y de las publicaciones más recientes sobre este concepto reflexionamos sobre algunos de los elementos más importantes considerados en la definición del mismo, y describimos su importancia en base a su relación con otros elementos organizacionales. Hemos detectado múltiples investigaciones que relacionan la cultura de una organización con el clima laboral, la satisfacción y el rendimiento de los empleados, sus deseos de marcharse e incluso su impacto en la cuenta de resultados de la empresa. También reflexionamos sobre las ventajas e inconvenientes de las dos principales aproximaciones metodológicas y en los debates actualmente más importantes abiertos sobre la investigación estos temas. Aunque se requiera mucha más investigación y acuerdo en torno a este concepto, se presentan resultados que consideramos cualquier investigador interesado en esta temática debiera conocer y plantearse antes de comenzar a investigar la cultura de una organización.

Palabras clave: cultura, organización, metodología cuantitativa, metodología cualitativa.

A Theoretical and Methodological Review on the Study of Culture in Labor Organizations

Abstract

Objectives: We aim to analyze the conceptualization of organizational culture from a theoretical point of view, to what extent it relates to other relevant organizational variables and what problems and dilemmas appear at a methodological level in different publications. **Methodology:** Through the review of specialized manuals and the most recent publications on this concept, we reflect on some of the essential elements considered in its definition, and we describe their importance based on its relationship with other organizational constituents. **Main results:** We have detected multiple research that relates the culture of an organization to the work environment; the satisfaction and performance of employees; their desire to leave, and even its impact on the company's income statement. We also reflect on the advantages and disadvantages of the two main methodological approaches as well as in the currently most important open debates on research in these subjects. **Conclusions:** Organizational culture is a very complex concept of difficult definition and measurement that presents multiple problems for researchers and managers, but which is crucial in various business processes and in the success of companies that learn to manage it properly.

Keywords: Culture, organization, quantitative methodology, qualitative methodology.

Uma revisão teórica e metodológica sobre o estudo da cultura nas organizações laborais

Resumo

Nos propomos analisar como a cultura organizacional se têm conceitualizado desde um ponto de vista teórico, em que medida se tem relacionado com outras variáveis organizacionais relevantes e que problemas e dilemas podemos encontrar a nível metodológico nas diferentes publicações ao respeito. Através da revisão de manuais de referência e das publicações mais recentes sobre este conceito refletimos sobre alguns dos elementos mais importantes considerados na definição do mesmo, e descrevemos sua importância em base à sua relação com outros elementos organizacionais. Temos detectado múltiplas pesquisas que relacionam a cultura de uma organização com o clima laboral, a satisfação e o rendimento dos empregados, seus desejos de ir embora e inclusive seu impacto na conta de resultados da empresa. Também refletimos sobre as vantagens e inconvenientes das duas principais aproximações metodológicas e nos debates mais importantes atualmente abertos sobre a pesquisa destes temas. Ainda que se requeira muita mais pesquisa e acordo em torno a este conceito, apresentam-se resultados que consideramos qualquer pesquisador interessado nesta temática devera conhecer e considerar antes de começar a pesquisar a cultura de uma organização.

Palavras-chave: cultura, organização, metodologia quantitativa, metodologia qualitativa.

Introducción

En las últimas décadas se ha producido un interés cada vez más creciente por el estudio de las empresas en términos de su cultura organizacional, que ha generado una gran producción científica en torno a este concepto (Ehrhart, Schneider & Macey, 2014; Ostroff, Kinicki & Muhammad, 2013). Como desarrollaremos ampliamente, la cultura de una empresa, institución o de cualquier tipo de organización de trabajo ha sido relacionada en multitud de investigaciones con aspectos como el clima laboral, la satisfacción de los miembros de la misma, la productividad de las organizaciones, el deseo de permanecer o pretender abandonarla o las relaciones entre los compañeros; no obstante, la forma en la que se ha abordado su estudio ha generado muchas críticas y ha puesto en cuestión muchos de los resultados alcanzados.

En ocasiones, determinados aspectos de la cultura organizacional se han puesto en mayor o menor valor en función del método de investigación empleado en su estudio; esto se debe a que cada herramienta analítica focaliza su atención en algunos aspectos de dicha cultura organizacional, lo que está directamente asociado con la perspectiva epistemológica que se asume al emplearla y que fundamentó su desarrollo.

En este trabajo se presenta una revisión de las publicaciones más recientes al respecto con objeto de conocer cómo se ha definido la cultura organizacional y cuáles han sido los aspectos con los que más se ha vinculado. A su vez, se hace un análisis crítico de las diferentes perspectivas metodológicas para su estudio destacando las ventajas y limitaciones de cada una, con una especial mención a las herramientas empleadas para capturarla, para finalmente reflexionar sobre los principales obstáculos que dificultan una intervención en la cultura de una organización pese a su capital importancia.

1. Problemática

Como hemos mencionado y se defiende en multitud de estudios, hablar de cultura organizacional es hablar de un concepto de enorme poder y potencialidad que, en nuestra opinión, presenta tres problemas fundamentales: no hay un acuerdo sobre su definición, ni sobre su medición y análisis, ni en cuanto a las formas y herramientas para capturarla

y medir sus efectos, y aún presenta muchos debates e interrogantes teóricos en cuanto a cómo debería ser entendido y operativizado. Sin embargo, se siguen publicando muchos trabajos que tienden a pasar por alto algunas de estas cuestiones fundamentales, y en múltiples ocasiones encontramos publicaciones que se comparan con otras cuyos presupuestos teóricos y metodológicos están muy alejados, o que ni siquiera se plantean algunas de las preguntas más fundamentales en este ámbito.

Con esta contribución no pretendemos dar respuesta a estos grandes desafíos, que consideramos requieren aún de mucha investigación y consenso para poder ser resueltos. No obstante, sí consideramos que al plantear de forma abierta y clara estas problemáticas y las alternativas que se pueden encontrar en la literatura, podemos ayudar a quien en el futuro se aproxime a este complejo concepto a conocer abiertamente los problemas que se puede encontrar, en concreto, en cuanto a su definición y operativización, que a continuación desarrollamos en detalle.

1.1. *¿Qué es y qué implica la cultura de una organización laboral?*

El primero, y uno de los principales aspectos que más llama la atención al acercarnos al concepto de cultura organizacional es la multitud de definiciones que podemos encontrar sobre el mismo en artículos y manuales (Arias, 2015; Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2011; Bellou, 2010; Chao & Moon, 2005; Ehrhart et al., 2014; Gelfand, Erez & Aycan, 2007; Schein, 2010, Schneider, Ehrhart & Macey, 2013; van den Berg & Wilderom, 2004; etc.). Aunque en la mayoría de los trabajos se asume que las diferentes definiciones comparten muchos aspectos, determinadas características hacen que cada una sea distinta a la anterior. Además, en la literatura se tienden a utilizar indistintamente términos como cultura, discurso e identidad organizacional que, aun habiendo sido utilizados como sinónimos, tienen muy distintas implicaciones. Para Ashkanasy et al. (2011), son tres conceptos muy distintos, en los que el lenguaje es el común denominador, y aunque una aproximación cultural a las organizaciones deber ser sensible al lenguaje, no necesariamente debe estar centrada en él.

Sin pretender ser exhaustivos en torno al debate de cuáles son los componentes más importantes que debe incluir una buena definición de cultura organizacional, si tuviéramos que establecer los grandes grupos de definiciones, encontraríamos, como muestran Chao y Moon, (2005) tres grandes categorías: las demográficas, las geográficas y las asociativas,

es decir, las que se centran en las características físicas e identidades sociales, las que inciden en las influencias personales de los empleados y las que enfatizan los aspectos relacionales. De la misma forma que encontraríamos cierto acuerdo en el hecho de que la cultura organizacional se manifiesta en múltiples niveles (artefactos, valores y supuestos) y en que es algo compartido entre todos los miembros de la organización (Glisson & James, 2002). Es por ello, y sobre todo por el gran número de autores que se han adscrito a ella que, según algunas revisiones en este ámbito (Ehrhart et al., 2014; Ostroff et al., 2013; Schneider et al., 2013), quizás se pueda asumir la definición de Schein (2010), como la más integradora y completa:

Un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo debido a que solucionó sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado bastante bien como para ser considerados válidos y, por tanto, adecuados para ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a dichos problemas (Schein, 2010, p. 18).

De esta definición consideramos especialmente relevante el énfasis que pone en la importancia del aprendizaje que tienen que realizar los recién llegados al centro de trabajo y que, según expresa el autor, se realiza a través de una variedad de procesos de comunicación y socialización. Así como es destacable la importancia de los “supuestos básicos compartidos”, que permiten a los individuos expresar y dar sentido a lo que les acontece en el marco de sus organizaciones, así como dar respuestas a sus problemas de subsistencia interna y externa.

Como expresa el propio autor, esta definición incluye dentro de los supuestos básicos compartidos tres capas distintas en las que la cultura se manifiesta: los artefactos, los valores y las creencias o expectativas mutuas. De forma resumida, Schein (2010) define los artefactos en la cultura de las organizaciones como los productos del grupo, su ambiente físico, tecnología, estilo, vestuario, cortesía, así como sus manifestaciones emocionales, mitos e historias sobre la organización, el uso que le dan al lenguaje y los rituales y ceremonias. Los valores expresados, que muchas organizaciones y directivos tienen muy presentes y proclaman en su comunicación interna y externa, pueden estar o no en consonancia con los que los propios miembros o subgrupos de las organizaciones perciben (Ostroff et al., 2013; Schneider et al., 2013). Como analizaremos posteriormente, estos valores han sido

el principal medio utilizado para medir la cultura organizacional, debido principalmente a la dificultad de recoger de forma sistemática los artefactos desde una perspectiva basada en cuestionarios. En último lugar, son también supuestos compartidos las expectativas mutuas que no son observables y residen en el núcleo de la cultura organizacional, hasta el punto de que pueden ser difíciles de articular y requieren de entrevistas en profundidad para conocerlas (Schneider et al., 2013), y que aportan pistas de por qué los miembros de las organizaciones hacen lo que hacen en su día a día (Schein, 2010). Según algunos autores, dichos supuestos son extremadamente difíciles de cambiar y aún no se conocen las relaciones dinámicas entre estas expectativas, los artefactos y los valores expresados y deseados (Ostroff et al., 2013).

A pesar de este acuerdo relativo en torno a la definición del concepto cultura organizacional, el hecho de que en no todas las investigaciones se considere de la misma forma, se utilicen medidas diferentes e, incluso, en algunos casos autores de una perspectiva teórica determinada pasen por alto lo que autores de otras perspectivas han investigado y reportado, hacen que aún quede mucho camino por recorrer en este ámbito. En concreto, consideramos que es fundamental poner más énfasis en la importancia de este concepto y destacar cuáles son los otros conceptos con los que se ha relacionado, de la misma forma que consideramos que es particularmente problemática la falta de un consenso respecto a cómo medir lo que se haya conceptualizado como cultura organizacional y que aún haya múltiples debates abiertos que dificultan en gran medida el total desarrollo de un concepto de gran potencial, todo lo cual requiere de un análisis de mayor profundidad.

2. Análisis

Por todos los motivos previamente expuestos y con el objetivo de reflexionar sobre las principales deficiencias y dificultades en el estudio de la cultura de las organizaciones laborales, en este apartado analizaremos en profundidad las principales variables con las que se ha vinculado la cultura organizacional, los debates abiertos desde una perspectiva metodológica y las dificultades más relevantes en el estudio de dicho concepto.

2.1. Lo que ha mostrado el análisis de la cultura organizacional

Al analizar la cultura organizacional, uno de los grandes temas que surgen en primer lugar, y al que se le ha prestado una gran atención, es el de los antecedentes de la misma, es decir, lo que la genera. Este tema hace referencia al análisis de qué puede predecir un determinado tipo de cultura organizacional y cómo ésta se relaciona con, por ejemplo, los valores originales del fundador de la organización. También se analiza cómo dichos valores han ido cambiando o se han mantenido a lo largo del tiempo en una misma organización. Esta importancia otorgada a los antecedentes, aunque ha sido apoyada empíricamente y en la que algunos autores afirman que hay un consenso generalizado (Ostroff et al., 2013), no siempre se ha observado claramente, y es un ámbito que para otros requiere de mayor investigación (Schneider et al., 2013).

Sobre lo que parece no haber discusión es sobre el rol crucial que ejercen los actuales líderes de las organizaciones al establecer y reforzar los modelos culturales que consideran más importantes (Ostroff et al., 2013). Así, Schein (2010) ha descrito algunos mecanismos que los líderes emplean y aspectos organizacionales en los que se reflejan, tales como el dónde centran su atención, qué miden o controlan, qué tipo de prácticas realizan, hacia dónde se dirigen los recursos, sobre qué principios se basa el reclutamiento, las promociones, las recompensas, los diferentes niveles de estatus y cómo reaccionan los líderes ante incidentes críticos y crisis organizacionales. De forma similar, según este mismo autor, se podría analizar el diseño, los procedimientos, los rituales y las historias que se cuentan de la organización como elementos que reflejan la visión que el líder quiere mostrar y promocionar, y que sin duda impactan en la cultura organizacional.

En este mismo sentido, hay toda una línea basada en el modelo de liderazgo cultural propuesto por Trice y Beyer (1993) que, entre otros aspectos, defiende que las prácticas de dirección son probablemente los medios más potentes que tiene el líder para influir en la cultura organizacional. Esta teoría implica que son los líderes de las organizaciones quienes están en la mejor posición para (y tienen la responsabilidad de) promover la integración e identificación del empleado con la cultura y los objetivos de la organización.

Siguiendo este modelo se han realizado investigaciones que confirman la presencia de un líder que se convierte en impulsor y transmisor de la cultura de la organización.

Concretamente en una investigación con una muestra de trabajadores de cajas de ahorros se ha observado que “el liderazgo tiene una influencia media-alta sobre la cultura organizacional, mientras que esta tiene un poder predictivo sobre el liderazgo medio-bajo. Es decir, el líder influye más en la cultura organizacional que lo que esta influye en él” (Amador, 2001, p. 168); sin embargo, hay trabajos que consideran el liderazgo en relación con otros procesos, como el compromiso o la satisfacción de los trabajadores de las organizaciones, una variable mediadora de los resultados organizacionales (Ehrhart et al., 2014), sobre lo que discutiremos posteriormente.

La relación entre la cultura de la organización y la satisfacción de los empleados se ha confirmado en numerosas investigaciones (Arias, 2015). Se ha informado de un mejor clima y mayores niveles de satisfacción en organizaciones que fomentan el apoyo, frente a organizaciones más burocráticas (Silverthorne, 2004); también se ha dicho que el respeto por las personas, la innovación y la estabilidad tienen un efecto positivo en la satisfacción (McKinnon, Harrison, Chow & Wu, 2003), y, por poner un último ejemplo, en empleados de hospitales, se ha encontrado que quienes consideraban que la organización reconocía su trabajo tendían a estar más satisfechos (Platonova, Hernandez, Shewchuk & Leddy, 2006).

No obstante, aunque la cultura organizacional esté siempre presente en las interacciones y toma de decisiones de cualquier empresa, no podemos caer en el reduccionismo de explicar todo lo que ocurra en la misma en virtud de dicha cultura. Por ejemplo, la satisfacción laboral de los y las empleadas también se ha explicado con base en otras múltiples variables y puede predecir cambios significativos en el comportamiento y en las ideas de ellos mismos. Hay investigaciones que han observado la satisfacción como un antecedente del compromiso con la organización (Lok, Rhodes & Westwood, 2011) o de la efectividad de la organización (Gregory, Harris, Armenakis & Shook, 2009).

Íntimamente unido a la satisfacción de los empleados, se encuentra el compromiso y la identificación con la organización laboral, es decir, el deseo de permanencia en la misma. Sánchez, Lanero, Yurrebaso y Tejero (2007), muestran correlaciones positivas entre la cultura de los equipos y su compromiso, y han observado que algunas variables como la edad o la antigüedad en el equipo se relacionan positivamente con dicho compromiso, y que otras, como el nivel formativo de los participantes, correlacionan de forma negativa.

También De Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir y Ando (2009), muestran que la identificación con la organización y la satisfacción están directamente relacionadas y son muy buenos predictores de las intenciones de abandonar la organización. No obstante, esta relación se encuentra moderada por el tipo de cultura organizacional, mostrando, por ejemplo, grandes diferencias entre las organizaciones de carácter público y las privadas. Así, consideran que las diferentes condiciones laborales de unas y otras (en relación a la paga u otras compensaciones, la seguridad, pensiones o flexibilidad que ofrecen), tienen un impacto en cómo son las relaciones entre la satisfacción laboral, la identificación con la organización y las intenciones de dejar la organización. De esta forma, señalan que la satisfacción predice mejor las intenciones de salir de la organización en el caso de que sean privadas (De Moura et al., 2009).

También se ha relacionado la cultura organizacional con la forma en la que los empleados aprenden. Hay investigaciones que analizan cuáles son las estrategias formativas más adecuadas para cada organización en función de sus características culturales, encontrando interesantes diferencias y necesidades formativas entre, por ejemplo las organizaciones privadas y las públicas (Schraeder, Tears & Jordan, 2005). De la misma forma, hay autores que consideran que el fracaso en los programas formativos (y su consecuente implicación económica para la organización) puede ser una manifestación de los valores, las creencias y las asunciones compartidas por los miembros de los diferentes niveles de las organizaciones (Bunch, 2007).

Otro ejemplo importante en el que se analiza la relación de la cultura organizacional con otras variables, es el del desempeño, es decir, cómo trabajan sus empleados y en qué medida contribuyen al cumplimiento de los objetivos compartidos. En este sentido, un meta-análisis de 84 investigaciones empíricas muestra que determinadas orientaciones culturales están diferencial y positivamente asociadas con criterios de efectividad como la innovación, producción, calidad de servicio o efectividad financiera de la organización (Hartnell, Ouy & Kinicki, 2011). Según Mannion, Davies y Marshall (2005), hay divergencias en el desempeño de determinadas organizaciones que se derivan de la cultura que se promueve desde la dirección, la gestión de la información y de las políticas de recursos humanos. En esta línea y para un análisis en mayor profundidad, Sackmann (2011) realiza una revisión interesante con numerosos ejemplos de estudios que han relacionado cultura y rendimiento. También Heskett (2012) presenta numerosos ejemplos de cómo un buen

trabajo con la cultura organizacional puede favorecer el rendimiento de los empleados, al igual que puede disminuirlo si no se le presta la atención adecuada; en su libro llega a calcular económicamente la importancia de la cultura organizacional, y señala casos en los que hasta la mitad de la ventaja económica entre dos organizaciones se debe a su gestión cultural.

Aunque estas investigaciones por múltiples motivos tiendan a centrarse en empresas grandes y multinacionales, consideramos que todas estas conclusiones son en gran medida extrapolables a otro tipo de organizaciones. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) tienden a presentar incluso mayores limitaciones administrativas, económicas y tecnológicas en procesos de mejora de la productividad y la competitividad; en concreto, se ha observado que las pymes de Colombia manifiestan poco interés y conocimiento para enfrentar temas como el clima, la cultura o la comunicación organizacional como estrategias empresariales, lo que puede suponerles un grave riesgo para su continuidad y desarrollo (Quiroga, 2007). También Gómez (2017) relaciona en su investigación determinadas características culturales de pequeñas y medianas empresas mexicanas y su incapacidad de aprendizaje organizacional; considera que las barreras en el aprendizaje identificadas son un tema que debe preocupar a los gerentes e investigadores del aprendizaje organizacional, pues éstas impiden que el conocimiento se genere de mejor manera en las organizaciones laborales.

Todas las investigaciones señaladas muestran que la cultura de una organización tiene un efecto importante en el clima que se percibe en la misma y en otras variables como la satisfacción, la identificación y el compromiso de los empleados, en sus deseos de permanencia y de abandonarla, así como en la forma en la que trabajan, en los resultados que obtienen, y en la forma en que se socializan y aprenden a desarrollar sus funciones; además, hay muchas otras variables que se han relacionado con este importante concepto que se pueden encontrar en diferentes y más exhaustivas revisiones (Alvesson, 2002; Ashkanasy et al., 2011; Ostroff et al., 2013; Sackmann, 2011; Schneider et al., 2013). Se trata de un concepto de indudable potencial que, sin embargo, no siempre es gestionado de forma adecuada, según los resultados de una investigación realizada por Cardona et al. (2007) sobre cómo es percibida la cultura organizacional entre los trabajadores de 65 organizaciones de diferentes países de procedencia, sectores y tamaños asentadas en España. Entre sus conclusiones, estos autores afirman que sin ser cuestión de tamaño de la

empresa, del sector en el que opera o de dónde se encuentre situada la matriz, realmente existe un alto potencial de mejora en la forma en la que las empresas gestionan su cultura, y son capaces de transformarla en resultados concretos.

Además, aunque la cultura organizacional juegue un papel relevante en la socialización inicial y en la formación de los nuevos empleados que deben aprender a captar esos “supuestos compartidos”, en ocasiones tan difíciles de transmitir, es de gran importancia considerar que la influencia de la cultura de una organización en el comportamiento de sus empleados no se ejerce únicamente en los primeros años de práctica laboral. Al estar siempre rodeados de cultura y al formar parte de la misma a través de las prácticas laborales cotidianas, la influencia es constante, Esto se hace particularmente visible en los procesos de fusión o compra empresarial, en los que trabajadores del mismo sector pero quizás de culturas no tan similares deben integrarse en una misma compañía, con valores compartidos y expectativas diferentes. En su revisión, Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) han corroborado que el clima organizacional, la motivación y el liderazgo ejercidos por los niveles directivos para el fortalecimiento de los principios e identidad organizacional son variables de tipo comportamental, que contribuyen decisivamente en los procesos de integración y consolidación de la cultura organizacional, de la misma forma que dicha cultura juega un papel fundamental en el planteamiento de los objetivos empresariales, en la toma de decisiones y en los resultados de sus operaciones.

Por estos motivos, en nuestra opinión se hace especialmente interesante analizar el choque que, en estos términos, puede experimentar una persona que tiene una larga experiencia laboral en otra organización cuando cambia de empleo, de forma similar al choque experimentado por aquellas personas empleadas en una organización que es comprada por o fusionada con otra. De hecho, en la literatura al respecto, un tema muy recurrente es el relativo a cómo los nuevos trabajadores son capaces de encajar con la cultura de la organización, lo que cada vez más está siendo analizado con diseños longitudinales, que permiten la observación de dicho cambio en el tiempo (Meyer, Hecht, Gill & Toplonytsky, 2010). También es interesante analizar cómo una organización intenta establecerse en países de culturas diferentes. En su investigación, Maldonado (2007) ha identificado las variables socioculturales que afectan las negociaciones e incursiones de las empresas colombianas en mercados extranjeros; para esta autora, los choques culturales

impiden que la estrategia de internacionalización de dichas empresas se puedan desarrollar con éxito, lo cual puede amenazar la perdurabilidad de las mismas.

Debemos considerar que esta adaptación cultural tiene, a su vez, una naturaleza tridimensional, e incluye la adquisición de competencias en el lenguaje, participación conductual e identificación (Birman, Tricket & Vinokurov, 2002). Estos autores sugieren que el proceso de asimilación a una nueva cultura tiene lugar de modo secuencial, comenzando con la adquisición de competencias lingüísticas. La inserción de una persona en un nuevo escenario, como puede ser el laboral, implica la creación de nuevos esquemas cognitivos, que atribuyan significado a situaciones novedosas para poder llegar a comprender tanto las acciones de los demás como los requerimientos y expectativas que la organización pone en dicha persona (McGrath, 1976). Esto, a su vez, produce cambios en la forma en la que perciben su entorno y en las demandas del mismo, en la forma en la que viven y experimentan su propio trabajo, y en las acciones y conductas que realizan para desempeñar su trabajo y conseguir sus objetivos.

En este rápido viaje por las investigaciones más recientes en relación a este complejo concepto, hemos observado la influencia que ejerce la cultura organizacional en muchas y muy diferentes variables organizacionales. No obstante, en este repaso a la literatura también hemos observado que la consideración y forma de medirla no es siempre la misma. Aunque hay aspectos comunes, como el foco en los valores y en las prácticas compartidas de los miembros de una organización, en determinadas investigaciones los aspectos metodológicos y analíticos son muy distintos. A continuación, realizaremos un análisis de cuáles son las principales diferencias observadas y sus posibles implicaciones.

2.2. Perspectivas metodológicas y debates en torno al estudio de este concepto

Como hemos visto anteriormente, la cultura organizacional es un tema que ha producido mucho interés e investigación en los últimos años. No obstante, dicho avance se ha realizado no sin polémicas y debates, algunos aún no resueltos, que hacen que desde determinadas perspectivas se critiquen y se cuestionen los métodos de obtención y análisis de datos, con la consecuente puesta en duda de las conclusiones obtenidas. Lo cual se debe, en nuestra opinión y como hemos visto, al hecho de que existen múltiples definiciones diferentes de cultura organizacional, lo que impide que haya acuerdo sobre cómo medirla.

En general, los principales indicadores de la cultura en las organizaciones, tal como hemos observado en las investigaciones revisadas en el apartado anterior, han sido los valores expresados. A través del análisis, distintos valores culturales presentes en las organizaciones se han desarrollado, construido y testado con numerosos cuestionarios, encuestas y otros instrumentos de medida. Así, la perspectiva basada en la estadística, aunque muy discutida, ha sido la más utilizada en el análisis de la cultura organizacional. No obstante, esta no es la única forma en la que se ha analizado y se puede profundizar en la cultura de una organización, lo que se ha hecho fundamentalmente desde dos aproximaciones epistemológicas diferentes, que tienen importantes implicaciones subyacentes. Por una parte, la perspectiva que parte de que las organizaciones tienen cultura, por otra, la de quienes consideran que las organizaciones son cultura.

Resumidamente, las perspectivas que parten del supuesto de que las organizaciones tienen cultura asumen que esta es una variable más de las organizaciones, y su interés radica en comparar cómo son las características de las culturas de dos o más organizaciones dadas y analizar en qué se asemejan y se diferencian. Este conocimiento sobre qué funciona bien y cuáles son los valores más adecuados permite mejorar la efectividad de las organizaciones, al utilizar aquellas características culturales de las organizaciones consideradas exitosas, como por ejemplo la orientación a la calidad japonesa que se quería implementar en las organizaciones americanas en la década de los ochenta. En este sentido, estas investigaciones tienen una orientación más comparativa y pragmática, y encuentran en las encuestas y escalas los instrumentos más adecuados de medida y comparación (Alvesson, 2002). En su mayoría, tienden a utilizar aproximaciones cuantitativas que les permiten relacionar determinados rasgos culturales concretos con otras variables de interés, utilizando muy frecuentemente cuestionarios y complejos modelos estadísticos.

Las principales ventajas que se destacan de los métodos cuantitativos son que permiten la comparación entre distintos escenarios, se relacionan más fácilmente con la efectividad, se puede acceder a encuestar a grandes números de empleados de forma relativamente rápida y permiten comparaciones estadísticas entre variables de diferentes niveles. Entre sus desventajas se encontraría el hecho de no poder analizar procesos, sino imágenes fijas de cada momento de la evolución de una organización, no permite un análisis tan profundo, como al que sí se puede acceder con otros métodos, y dificulta concretar para cada muestra si lo que se está evaluando es realmente relevante en dicha organización en

concreto, o está sesgado por las hipótesis de partida. Además, dificulta el acceso a nueva información que no estuviese ya en el marco teórico de partida y, por ello, recogido en el cuestionario, y confía, quizás en exceso, en datos auto-informados.

Por su parte, las investigaciones que asumen que las organizaciones son cultura tienden a emplear metodologías cualitativas desde una perspectiva émica, basada en el significado. Se emplean de entrevistas en profundidad, la observación, el debate en grupos de discusión y/o del análisis de símbolos, rituales y mitos (hetero-informados). Investigaciones como éstas se plantean como objetivos saber cómo los trabajadores construyen el significado, cómo viven su experiencia personal en la organización y cómo comparten los supuestos básicos que guían la forma en la que funciona una organización (Schneider et al., 2013); Además, aportan como principal aspecto positivo un acercamiento más minucioso, personalizado y profundo a la realidad.

Como destacan Ehrhart et al. (2014), entre las principales ventajas de las aproximaciones cualitativas se encuentra el grado de detalle al que se puede llegar en sus descripciones, la interesante perspectiva desde dentro de la organización a la que se puede acceder y la posibilidad de observación de resultados inesperados. Sin embargo, estas estrategias de análisis pueden resultar menos adecuadas para comparar culturas. Al poner el énfasis en los rasgos únicos de cada una es mucho más difícil acceder a todos los miembros de una misma organización; por este mismo motivo plantea inconvenientes a la hora de comparar las características de una y otra organización, de generalizar sus resultados y de establecer medidas fiables y replicables. En definitiva, hay problemas de validez de constructo y de contenido (Martínez & Moreno, 2014).

Como podemos ver, ambos modos de aproximación a la realidad no solo tienen ventajas y desventajas, sino que aportan información muy diferente. Para una mayor reflexión y una discusión de los principales pros y contras de cada una de las perspectivas, remitimos a la última revisión sobre el tema (Schneider et al., 2013) y al manual *Organizational Climate and Culture* (Ehrhart et al., 2014) en el que se profundiza en la descripción de ambas perspectivas. No obstante, en ambas revisiones se tiende a pasar por alto otro elemento que consideramos de especial relevancia, que es la comparación de los estudios centrados en el análisis de la cultura de las organizaciones, con los estudios realizados

en organizaciones sobre la cultura de los países o regiones en las que se sitúan, líneas de trabajos con múltiples aspectos comunes, a la vez que profundas diferencias.

2.3. Sobre las investigaciones en cultura organizacional y estudios transculturales

Más allá del análisis de la cultura en organizaciones determinadas, existen muchísimas investigaciones y líneas de trabajo con una tradición incluso más antigua en torno al estudio de la cultura de los trabajadores provenientes de diferentes países o “culturas”. Investigaciones y aproximaciones teóricas y metodológicas entroncadas directamente con la filosofía de la cultura, la antropología o la psicología cultural.

La mayoría de estos estudios ha estado centrada en las diferencias entre los trabajadores de países occidentales y no-occidentales, que desde esta perspectiva se centran típicamente en el rol del individuo en la sociedad analizando, por ejemplo, si el logro individual se valora frente al respeto por la tradición y la autoridad. De esta forma, en este tipo de publicaciones se suele hacer mención a la relación entre la psicología transcultural y la organizacional, especialmente debido a la importancia de los trabajos de Geert Hofstede, que en los años ochenta revolucionó la forma en la que se podía acceder a los participantes, encuestarlos y analizar sus respuestas.

En el muy citado y pionero trabajo *Culture's Consequences* (1980), Hofstede analizó la existencia de la identidad corporativa entre los trabajadores de la multinacional IBM, que en los años setenta se encontraba presente en más de cincuenta países, y que él consideraba una “subcultura” dentro de cada país. Previamente la palabra “cultura” estaba normalmente reservada para sociedades o para grupos regionales o étnicos. No obstante, este autor ya clásico consideraba que podía ser igualmente aplicada a otras colectividades humanas o categorías: organizaciones, profesiones o familias.

En su trabajo destacó que en cada país se posicionaba relativamente a los otros países a través de su puntuación en cinco dimensiones o valores (distancia de poder, individualismo frente a colectivismo, masculinidad y feminidad, aceptación o evitación de la incertidumbre y la orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo). Encontró diferencias significativas entre las distintas dimensiones y observó que ocurrían en todas las posibles combinaciones, aunque algunas combinaciones eran más frecuentes que otras

(Hofstede, 1980). Todo ello siguiendo un modo de considerar cultura y trabajo que ha influido poderosamente en las investigaciones posteriores.

Según el propio Hofstede (2011), una alternativa interesante a su investigación y que obtuvo resultados correlacionados con los suyos propios, pero más allá de la literatura referida a las organizaciones, fue realizada con una muestra de profesores de escuelas elementales y alumnos de universidad en más de cincuenta países por Schwartz (1994; Schwartz & Bardi, 2001). En una lista de 56 diferentes valores, los participantes tenían que evaluar cada uno de ellos en función de lo importante que lo considerasen como guías en su vida. Los datos requirieron clasificar los valores en varios niveles. De esta forma Schwartz (1994) describió las dimensiones de arraigo, jerarquía, *mastery*, autonomía afectiva, autonomía intelectual, igualitarismo y armonía. Como vemos, se trata de otro ejemplo del uso de los valores y las metodologías cuantitativas como un buen método de acercamiento a la cultura de estas organizaciones laborales.

Para Schwartz y Bardi (2001), quizás el descubrimiento más asombroso al comparar las características de las diferentes culturas nacionales con otros trabajos de aproximaciones diferentes a la de Hofstede, es el hecho de haber identificado las mismas siete regiones en todo el mundo de forma reiterada: África, las regiones asiáticas confucionistas, centro-este de Europa (excomunistas), las regiones anglófonas, Latinoamérica, el sur de Asia y las regiones de Europa del oeste. Las siete regiones que identifican Schwartz y Bardi (1994; 2001), se basan en un análisis de hasta 52 subgrupos étnicos diferentes en múltiples países.

Estos datos sin duda nos hacen reflexionar sobre qué es lo que diferencia y asemeja a los distintos países y grupos étnicos, y sobre cómo la forma de comportarse y ver el mundo trasciende las fronteras. En este sentido, siguiendo este mismo modelo pero aplicado a las organizacionales laborales, Sagiv, Schwartz y Avieli (2011) destacan que conocer cuáles son las características culturales de cada uno de los países o regiones en los que una empresa se pretende establecer puede ayudar a identificar los perfiles de valores que se pueden integrar bien y aquellos que es probable que bloqueen el desarrollo de una cultura cohesiva global en la organización.

Sin embargo, pese al gran éxito que durante todo el siglo XX han tenido las investigaciones que se han preocupado por realizar comparaciones transculturales o transnacionales

analizando múltiples variables psicológicas, éstas no han estado exentas de críticas. Algunas de ellas provenientes de los propios investigadores transculturales y otras, como destacaremos a continuación, provienen de investigadores de otras disciplinas con intereses y preocupaciones igualmente distintas. Todas estas críticas hacen referencia a aspectos metodológicos, a las propias estrategias de recogida de datos o a cuestiones más conceptuales y de fondo.

Por ejemplo, para Baskerville (2003), Hofstede se ha convertido en más que “súper-clásico”, debido al enorme éxito que sus índices culturales han tenido en los ámbitos de la psicología y la gestión empresarial. Disciplinas que han empleado en muchas investigaciones estos índices sin considerar los motivos que han llevado a antropólogos y sociólogos al rechazo de la teoría de Hofstede. Entre las razones que aporta para este rechazo está su carácter universal, la equiparación de nación con cultura, las débiles bases teóricas que hacen que quede poco claro lo que está teorizando y las dificultades y limitaciones que implica entender la cultura a través de índices numéricos y matrices. Por estos y otros motivos, esta autora llega a afirmar que, en realidad, Hofstede nunca ha estudiado la cultura. De nuevo, observamos que subyace la polémica entre quienes defienden aproximaciones cualitativas y los que defienden las cuantitativas.

Las últimas revisiones al respecto señalan que es muy difícil resolver la discusión sobre cómo debiera medirse la cultura organizacional (Ehrhart et al., 2014). De hecho, sea consciente o inconscientemente, la mayoría de las publicaciones empíricas simplemente no plantean estas discusiones metodológicas y directamente recurren a una u otra medida, sin plantearse otras alternativas, siendo los cuestionarios sobre valores culturales probablemente la medida más usada; sin embargo, hay autores muy relevantes que sostienen que estando la cultura principalmente reflejada en los supuestos implícitos de los trabajadores y teniendo tantas connotaciones, un mero cuestionario no puede dar respuesta por sí sólo a la respuesta de qué y cómo es la cultura de una organización (Schein, 2010), lo cual en nuestra opinión no implica que las orientaciones culturales de las organizaciones no puedan medirse ni que dichas organizaciones no puedan ser diferenciadas con base en su orientación cultural.

En cualquier caso, si hay un acuerdo entre los distintos especialistas en los últimos trabajos es en el hecho de que tanto la perspectiva cualitativa como la cuantitativa aportan información muy relevante e interesante, y la perspectiva metodológica óptima podría ser

la que combinase ambas, aprovechando las ventajas de las dos e intentando minimizar sus puntos más débiles (Ashkanasy, et al., 2011; Martin, 2002; Ostroff et al., 2013; Schneider et al., 2013). Por ejemplo, Ehrhart, et al. (2014) proponen que un diseño de investigación ideal partiría de un cuestionario para medir las normas reales y deseadas en una organización, utilizando cuestionarios para su posterior discusión en grupos focales con objeto de revelar los supuestos implícitos detrás de dichas discrepancias. Un diseño que en nuestra opinión es el que aportaría información de forma más amplia y rica.

Como podemos imaginar, este tipo de diseños no son los más frecuentemente empleados, y la mayor parte de la investigación que hasta ahora hemos presentado, en la que se ha observado la relación entre las distintas orientaciones culturales de las organizaciones con otras muchas variables organizacionales, se ha basado en un modelo comparativo más simple, en el que se considera la cultura como un atributo de la organización.

Además, más allá de las diferencias que puedan existir entre las aproximaciones basadas en cuestionarios y las cualitativas, existen otros debates abiertos que es necesario conocer y considerar. Así, tras analizar la importancia que el modo de entender el concepto de cultura tiene en cómo se implementa en una investigación empírica, hemos detectado concretamente cuatro polémicas o debates metodológicos relevantes en algunas revisiones y trabajos, en las que no hay un acuerdo total entre los diferentes especialistas.

2.4. Otros debates abiertos en relación con el estudio de la cultura organizacional

Del conjunto de investigaciones que hemos revisado hasta ahora, se derivan además otros cuatro temas que, en nuestra opinión, constituyen debates aún por cerrar, y que deberían ser considerados en toda investigación que pretenda acercarse a la cultura organizacional como variable clave: a) el debate de la medición individual o grupal; b) la consideración de la cultura como una variable moderadora; c) la consideración o no de la presencia de subculturas organizacionales y, por último, d) el papel de las culturas nacionales.

2.4.1. El debate de la medición individual o grupal

En la línea de investigaciones que utilizan los cuestionarios como herramientas de medición, además del debate de los múltiples niveles de análisis al que ya hemos hecho

referencia, también existe la controversia, aunque quizás sea la menos referida, acerca de a quién se encuesta y cómo se mide la cultura de una organización. Esto se debe a que algunos trabajos (Ostroff et al., 2013) cuestionan el hecho de que una medida a un trabajador pueda ser extrapolable a lo que la organización en su conjunto percibe, y consideran que es muy necesario que los constructos se definan y analicen adecuadamente. Así, Hartnell et al. (2011) señalan que las percepciones individuales de la cultura representan un constructo muy diferente al de la cultura de una organización o grupo, mientras que para otros autores de perspectivas diferentes no siempre es obvio que una cultura pueda ser reducida a las creencias, valores o comportamientos de los individuos que las componen, ni que se puedan cuantificar (Markus y Kitayama, 2010), es decir, que la cultura de la organización sería algo más que “la suma” de las percepciones individuales de sus componentes.

2.4.2. La consideración de la influencia directa o indirecta de la cultura

Con respecto al segundo de los debates que queremos señalar, la consideración de la cultura como una variable moderadora, también en el meta-análisis de Hartnell et al., (2011) se señala que quizás la relación que tantas veces se ha estudiado entre orientación cultural y otras variables de la organización no sea tan directa, es decir, que la cultura juegue un papel mediador y moderador de otras variables clave.

En la literatura se pueden encontrar múltiples ejemplos de investigaciones que consideran la cultura organizacional como una variable clave no tanto en relación con su influencia directa, sino como moderadora de la relación entre otras variables como el liderazgo y el compromiso con la organización, la innovación, las actitudes de los empleados o los resultados financieros de la compañía. Por ejemplo, hay investigaciones que destacan el papel de variables moderadoras en la relación entre la cultura organizacional que es percibida por los miembros de una organización y su satisfacción.

Por citar algunos ejemplos, Bellou (2010) encuentra que los empleados, en función de su edad y su género, reconocen algunos rasgos culturales de sus organizaciones, como la justicia, la oportunidad de crecimiento o la reputación, que son amplificadores de la satisfacción, al igual que otros como la agresividad, que actúan como limitadores de la misma. De la misma forma, García-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro y Rivera-Torres

(2005) concluyen que el grado en que las dimensiones culturales influyen en la satisfacción es diferente según el género de los empleados. De forma similar, hay investigaciones que parten directamente de la relación entre satisfacción y compromiso para profundizar en el papel mediador de la cultura en casos concretos, como puede ser el caso específico de los centros sanitarios (Kirkman & Shapiro, 2001; Lok & Crawford, 2001; Mathieu & Zajac, 1990; Price & Mueller, 1981; Rowden, 2000; Williams & Hazer, 1986; Yousef, 2000 citados en Lok, Rhodes & Westwood, 2011).

Por ello, en recientes revisiones hay autores (Ostroff et al., 2013) que señalan que quizás la consideración de la cultura organizacional como variable moderadora sea el mejor camino para las futuras investigaciones en este ámbito.

2.4.3. *La consideración de la presencia de subculturas organizacionales*

En tercer lugar, queremos destacar que, de forma general, se da por hecha la presencia de diferentes subculturas dentro de una misma organización, particularmente cuando se analizan organizaciones grandes. Concretamente, una de las conclusiones a las que Schneider et al. (2013) llegan en su revisión, es que “la cultura puede existir tanto como un constructo organizacional inclusivo para toda la organización, como también simultáneamente en la forma de subculturas, que incluso puedan sugerir una falta de integración” (p. 381). De hecho, hay autores que afirman que no todos los componentes de la cultura son necesariamente compartidos por todos los miembros de la organización y se llegan a preguntar si en el contexto de grandes organizaciones, diversificadas y geográficamente dispersas realmente se pueden compartir significados y percepciones desde una perspectiva molar (Martin, 2002).

No obstante, como señalan Ostroff et al. (2013), aunque la mayoría de los investigadores aceptan la premisa de que las organizaciones tienen numerosas subculturas, son muy pocos los estudios que han examinado el grado de consistencia entre las distintas unidades de una misma organización, cuáles son los factores que podrían favorecer dicha consistencia o cuál es el papel que dichas subculturas podrían asumir. Según sus hipótesis, los efectos de las subculturas podrían depender del grado en el que sean contradictorias o se complementen entre sí. Una de las teorías más aceptadas al respecto es la de van Maanen y Barley (1985), que asumía que entre las diferentes subculturas organizacionales hay elementos comunes y

diferenciadores, ejemplificados en la figura 1, que a través del grado de solapamiento entre los círculos indicaba una gran integración entre las mismas, situándose en el polo contrario a aquellas que apenas presentan algunos rasgos compartidos. Según Ehrhart et al. (2014) frecuentemente se observa un mayor solapamiento en organizaciones pequeñas, que tienen redes sociales muy densas o que enfrentan una crisis (figura 1).



Figura 1. Adaptación del Modelo de Maanen y Barley (1985) sobre relación entre las culturas de los subgrupos de trabajo y de las organizaciones a las que pertenecen

Fuente: elaboración propia.

Dentro del ámbito de las subculturas organizacionales, uno de los temas más referidos es el de las llamadas culturas ocupacionales. Para algunos autores, más allá de los diferentes grupos que se pueden identificar en las organizaciones, en función de, por ejemplo, la categoría profesional, puesto o departamento, hay determinadas subculturas que se salen de los límites de las organizaciones. Así, Schein (1996), describe tres tipos de subculturas que es posible encontrar en la mayoría de las organizaciones: la de los operarios, los ingenieros y los ejecutivos. Cada una tiende a tener unos intereses y formas de trabajo similares, de la misma forma que suelen enfrentar problemas y tener niveles educativos similares. En cada subgrupo cultural, ya sea en relación con el tipo de trabajo que realiza o categoría o departamento al que pertenezca, hay una variación sustancial en los valores prioritarios de los individuos que lo componen con respecto a los “oficiales” o más compartidos por los demás miembros de la organización. Muy probablemente en organizaciones de otros sectores o estructuras se podrían diferenciar subculturas profesionales distintas.

2.4.4. *El papel de las culturas nacionales*

Finalmente, en el marco de una creciente globalización, con empresas situadas en países de culturas muy distintas y con un número cada vez mayor de trabajadores expatriados, se observa un número creciente de investigaciones preocupadas por la adaptación de una organización, proveniente de un país con una cultura determinada, a la cultura de

otro país. Estas organizaciones se enfrentan al reto de adaptarse a las culturas locales y a la vez mantenerse alineadas con los valores de la organización, en la compleja tarea de navegar entre varios sistemas de valores (Sagiv et al., 2011).

Pese a ello, un aspecto apenas referido en la mayoría de las investigaciones, pero que cada vez está asumiendo mayor importancia, es la relación entre la o las culturas nacionales y las organizacionales. De esta forma, la cultura de la nación en la que se encuentre una organización se considera como un antecedente fundamental de la cultura que desarrollen, al mismo nivel que la figura del fundador, del papel de los líderes o de la misión, estrategia y metas que se fijen (Ostroff et al., 2013), por tanto, conocer la cultura de la nación en la que se encuentra o la que se quiere trasladar una organización es clave para su éxito.

A este respecto, ya en el siglo XXI y también muy basado en los trabajos de Hofstede, ha surgido el proyecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). Resumidamente, este proyecto ha explorado las relaciones entre los valores culturales de sociedades y organizaciones y la efectividad de las mismas realizando investigaciones transculturales. Encuestados más de 170.000 trabajadores de 62 países y 951 organizaciones, algunas de las conclusiones más relevantes a las que llegan es que la cultura nacional llega a predecir entre un 21% y 47% de la varianza de la cultura organizacional en las nueve dimensiones analizadas, y que tiene más potencia explicativa que el tipo de sector de actividad de la organización o la interacción entre el tipo de sector y el tipo de sociedad (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002 y House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

Pese a todo, se sigue asumiendo que la compleja relación entre la cultura o culturas nacionales y las organizacionales no está del todo clara y se necesita mucha más investigación para conocer las diversas formas en las que mutuamente se influyen. Este es uno de los temas que parece estar de moda por la cantidad de investigación que se está generando en torno a él en los últimos años, y que se centra básicamente en dos intereses: conocer cómo es la relación entre la cultura de una organización y su efectividad en diferentes países, y conocer cómo la cultura nacional conforma a la organización radicada en dicho país (Schneider et al., 2013). Sin duda, un intrincado juego de posiciones y análisis que dificultan aún más las aproximaciones empíricas a este complejo concepto y red de significados.

2.5. *Dificultades en el estudio de la cultura organizacional*

Como venimos defendiendo, la cultura organizacional es un tema muy vinculado con muchos procesos organizacionales y que desde hace años ha llamado la atención de investigadores y directivos de empresas por su importancia en relación con la efectividad de la propia organización, con los procesos de cambio organizacional y con otras muchas variables. No obstante, es igualmente un concepto polémico por la forma en la que desde diferentes perspectivas se ha medido y definido, característica quizás común a todas las investigaciones que toman la cultura como objeto de estudio.

A este respecto, y directamente relacionado con las polémicas anteriormente referidas, entendemos que es fundamental que el investigador que se aproxime a este campo de estudio sea consciente de que la cultura organizacional se hace particularmente difícil de estudiar por diferentes motivos, entre los que Pettigrew (1990) destacó siete:

1. La cultura organizacional se encuentra presente en múltiples niveles y está muy vinculada a supuestos implícitos.
2. La omnipresencia de la cultura en todos los elementos de la organización, desde la forma de saludar hasta la de vestir.
3. Su consideración implícita, ya que se da por hecha y rara vez se hace explícita y discutida, puesto que en muchos casos el trabajador no es consciente de la cultura en la que participa, pero se refleja en sus actos y comportamientos.
4. La marca de la propia organización, ya que se ve identificada con dicha cultura y la misma se refleja en su propia historia.
5. El hecho de que es un asunto político referido a diferencias de poder y estatus.
6. El aspecto plural que presentan en las organizaciones en las que en la mayoría de ocasiones se encuentran presentes diferentes subculturas.
7. El que se trate de un asunto interdependiente, ya que la cultura se enlaza con una gran cantidad de otros aspectos organizacionales internos y externos a la misma.

Estos problemas, en opinión de Ehrhart et al. (2014), además de estar plenamente vigentes en la actualidad y seguir influyendo en la forma en la que se estudia la cultura organizacional, se encuentran especialmente patentes en aquellos procesos en los que se pretende cambiar dicha cultura, es decir, cuando por motivos de productividad, de conflictividad

laboral o por el simple hecho de mejorar los procesos y las relaciones dentro de una organización los directivos y/o consultores tratan de poner en práctica medidas de cambio de la cultura organizacional, se encuentran con las mismas dificultades ya descritas por Pettigrew hace casi treinta años.

No obstante, sin duda estos problemas no implican que se deban abandonar los estudios relacionados con cómo es y cómo es vivida la cultura en las organizaciones. La potencialidad de este concepto a un nivel práctico y su interés desde el punto de vista teórico no ha hecho más que aumentar el interés de la comunidad científica en su estudio y, cada vez más, la conciencia de los directivos de las organizaciones de la importancia de su consideración en la gestión de las personas y de los grupos; indudablemente, la mejor prueba de ello es el creciente número de investigaciones y publicaciones sobre este tema.

Conclusiones

Como hemos ido viendo, la cultura organizacional es un constructo de un enorme interés teórico y aplicado al que cada vez se le está prestando mayor atención. Está muy relacionado con aspectos como la cultura del país en el que se encuentre la organización, las características de los fundadores o líderes de las mismas o el clima que exista entre las distintas personas que las compongan. Además, existe mucha evidencia que la relaciona con la satisfacción o el compromiso de dichas personas, e incluso con el éxito o fracaso de determinadas actuaciones. Se trata de un concepto a tener muy en cuenta, además, porque influye de forma constante en todos los empleados desde la incorporación en la misma hasta su salida de la misma, y según diversas investigaciones, en su gestión aún existe un importante margen de mejora (Cardona et al. 2007).

Hay investigaciones que incluso llegan a calcular económicamente el coste de no gestionar adecuadamente la cultura de una organización, por lo que sin duda se trata un concepto de una gran potencialidad a nivel aplicado, entre otros motivos, por la creciente diversificación de las sociedades, y la globalización que provoca la presencia cada vez mayor de multinacionales y organizaciones que se encuentran en todos los rincones del globo.

No obstante, pese a la importancia del concepto, así como su carácter aplicado, hemos observado la dificultad de llegar a medirla y definirla adecuadamente, por lo que aún permanece como un constructo teórico al que es difícil aproximarse y respecto del que puede resultar difícil ver los beneficios más evidentes.

La mayoría de las investigaciones no se plantean cuestiones epistemológicas al evaluar un concepto tan complejo y corren el riesgo de perder información muy relevante. Por ello, y siguiendo los planteamientos de las perspectivas más inclusivas y recientes, defendemos una investigación que emplee metodologías que triangulen tanto fuentes de información de carácter cuantitativo, mediante el uso de cuestionarios o escalas estandarizadas como cualitativos, con objeto de profundizar en los significados y los supuestos implícitos detrás de las ideas detectadas en las primeras pruebas.

Un estudio desde esta perspectiva se ha realizado en Colombia con muy interesantes resultados, dejando clara la complejidad de este tipo de aproximación metodológica (Méndez, 2004). Igualmente, González, Ochoa y Celaya (2016), han analizado la cultura organizacional de universidades mexicanas desde aproximaciones cuantitativas y cualitativas (o metafóricas, como ellos la denominan), con un interesante modelo de diagnóstico cultural, el cual, en su opinión, apoya la toma de decisiones directivas, por medio de una metodología que permite una amplia y detallada exploración de la Universidad como sistema. No obstante, aún son muy pocas las investigaciones de este tipo que hasta la fecha se encuentran publicadas, y se requiere de más experiencias de este tipo y muchas más publicaciones para conocer mejor los resultados que pueda aportar y contrastar sus resultados.

En cualquier caso, las diferentes teorías e investigaciones señaladas en este trabajo han mostrado que estudiar e intentar cambiar la cultura organizacional presenta numerosos problemas difíciles de solventar y que deben ser tenidos en cuenta por quien se aproxime al estudio de este concepto. Bajo nuestro punto de vista, ser conscientes de la presencia de estas dificultades, de la importancia de prestar atención a la cultura como tema prioritario y realizar acciones que permitan conocerla mejores, sin lugar a dudas, supone un primer paso importante para poder aprender a gestionarla. De la misma forma, consideramos imprescindible conocer cuáles son las diferentes aproximaciones posibles a este concepto desde un punto de vista teórico y metodológico, así como las ventajas y desventajas del uso de datos de uno y otro tipo. Con este trabajo hemos pretendido aportar algo de luz

en un tema quizás poco conocido pero de gran relevancia, ya que puede enriquecer la aproximación teórica y metodológica de quien se aproximan a su investigación, así como marcar la diferencia para que una organización optimice su desempeño, sus beneficios y la calidad de vida de las personas que las conforman.

Reconocimientos

Este trabajo ha sido financiado por el Plan Propio de Investigación de la Universidad de Sevilla.

Referencias bibliográficas

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Londres: Sage.
- Amador, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: reflexiones sobre algunos resultados en entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 155-172.
- Arias, S. (2015). *La construcción del yo laboral en los escenarios culturales* (tesis doctoral no publicada), Universidad de Sevilla, España.
- Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., & Peterson, M.F. (eds.). (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage.
- Baskerville, R.F. (2003). Hofstede Never Studied Culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 1-14.
- Bellou, V. (2010). Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Gender and Age. *Career Development International*, 15(1), 4-19.
- Birman, D., Trickett, E. J., & Vinokurov, A. (2002). Acculturation and Adaptation of Soviet Jewish Refugee Adolescents: Predictors of Adjustment Across Life Domains. *American journal of community psychology*, 30(5), 585-607.
- Bunch, K.J. (2007). Training Failure as a Consequence of Organizational Culture. *Human Resource Development Review*, 6(2), 142-163.
- Cardona, P., Gallifa, A., Comillas, I., Rey, C., Amoroso, G., Mantovani, P., Fonseca, J. A., & Pereira, E. (2007). *La cultura empresarial: estudio empírico en empresas españolas y portuguesas*. Navarra: IESE Universidad de Navarra.

- Chao, G.T., & Moon, H. (2005). The Cultural Mosaic: a Metatheory for Understanding the Complexity of Culture. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1128-1140.
- De Moura, G.R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an Organizational Anchor: How Identification and Job Satisfaction Combine to Predict Turnover Intention. *European Journal of Social Psychology, 39*(4), 540-557.
- Ehrhart, M.G., Schneider, B., & Macey, W.H. (2014). *Organizational Climate and Culture*. New York: Routledge.
- García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., & Rivera-Torres, P. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences. *Women in Management Review, 20*(4), 279-288.
- Gelfand, M.J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology, 58*, 479-514.
- Glisson, C. y James, L. R. (2002). The Crosslevel Effects of Culture and Climate in Human Service Teams. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23*(6), 767-794.
- Gómez, J. G. I. (2017). La cultura empresarial y las incapacidades de aprendizaje organizacional en las Mipymes de Durango Capital. *Universidad & Empresa, 19*(33), 113-136.
- González, R. A., Ochoa S., & Celaya, 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.
- Gregory, B.T., Harris, S.G., Armenakis, A.A., & Shook, C.L. (2009). Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes. *Journal of Business Research, 62*(7), 673-679.
- Hartnell C.A., Ou, A.Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: a Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal Applied Psychology, 96*(4), 677-694.
- Heskett, J. (2012). *The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force that Transforms Performance*. Nueva Jersey: FT Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Londres: Sage.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1), 1-26.
- House R.J., Hanges, P.W., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (eds.) (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.

- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of world business*, 37(1), 3-10.
- Lok, P., Rhodes, J., & Westwood, B. (2011). The Mediating Role of Organizational Subcultures in Health Care Organizations. *Journal of health organization and management*, 25(5), 506-525.
- Maldonado, K.D. (2007). La interculturalidad de los negocios internacionales. *Universidad & Empresa*, 6(12), 261-291.
- Mannion, R., Davies, H. T., & Marshall, M. N. (2005). Cultural Characteristics of “High” and “Low” Performing Hospitals. *Journal of health organization and management*, 19(6), 431-439.
- Markus, H.R., & Kitayama, S. (2010). Cultures and Selves. A Cycle of Mutual Constitution. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 420-430.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- Martínez, R., & Moreno, R. (2014). *Cómo plantear y responder preguntas de manera científica*. Madrid: Síntesis.
- McGrath, J.E. (1976). Stress and Behavior in Organizations. En M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1351-1395). Chicago: Rand McNally.
- McKinnon, J., Harrison, G., Chow, C., & Wu, A. (2003). Organizational Cultural: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information Sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44.
- Méndez, C.E. (2004). Metodología para describir la cultura organizacional: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial. *Universidad & Empresa*, 3(7), 51-82.
- Meyer, J.P., Hecht, T.D., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person-Organization (Culture) Fit and Employee Commitment Under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473.
- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T.J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Ostroff, C., Kinicki A.J., & Muhammad, R.S. (2013). Organizational Culture and Climate. En N. Schmit y S. Highhouse, (eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, (pp. 643-676). Nueva York: Wiley.
- Pettigrew, A.M. (1990). Organizational Climate and Culture: Two Constructs in Search of a Role. En B.Schneider (ed.) *Organizational Climate and Culture* (pp. 413-434). San Francisco: Jossey-Bass.

- Platonova, E.A., Hernandez, S.R., Shewchuk, R.M., & Leddy, K.M. (2006). Study of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Outcomes Using Hierarchical Linear Modeling Methodology. *Quality Management in Healthcare, 15*(3), 200-209.
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali. *Universidad & Empresa, 9*(13), 9-36.
- Sackmann, S.A. (2011). *Culture and Performance. The Handbook of Organizational Culture and Climate*, (segunda edición). Londres: Sage.
- Sagiv, S., Schwartz, S., & Avieli, S. (2011). Personnel Values, National Culture and Organizations, Using Schwartz Model. En N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom y M.F. Peterson (eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage.
- Sánchez, J.C., Lanero, A., Yurrebaso, A., & Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema, 19*(2), 218-224.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Cuarta edición). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., & Macey, W.H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual review of psychology, 64*, 361-388.
- Schraeder, M., Tears, R.S., & Jordan, M.H. (2005). Organizational Culture in Public Sector Organizations: Promoting Change Through Training and Leading by Example. *Leadership & Organization Development Journal, 26*(6), 492-502.
- Schwartz, S.H. (1994). Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values. En U. Kim, H.C.Triandis, C.Kagitçibasi, S.C.Choi & G.Yoon (eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications* (pp. 85-119). Thousand Oaks: Sage.
- Schwartz, S.H., & Bardi, A. (2001). Value Hierarchies Across Cultures Taking a Similarities Perspective. *Journal of cross-cultural Psychology, 32*(3), 268-290.
- Silverthorne, C. (2004). The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal, 25*(7), 592-599.
- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Van den Berg, P.T. y Wilderom, C.P. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology, 53*(4), 570-582.
- Van Maanen, J.B., & Barley, K. (1985). Cultural Organizations: Fragments of a theory. *Organizational symbolism, 2*, 31-53.

Mandatos del discurso capitalista y la sujeción a los trabajadores

Daimer Higuita López*

Fecha de recibido: 27 de agosto de 2018

Fecha de aprobado: 15 de febrero de 2019

Para citar: Higuita López, D. (2019). Mandatos del discurso capitalista y la sujeción a los trabajadores. *Universidad & Empresa*, 21(37), 292-312.

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7141>

* Administrador de Empresas (Universidad de Antioquia, Colombia); Magíster en Ciencias de la administración (EAFIT, Colombia); Ph.D. en Ciencias económicas (Universidad Nacional de Colombia). Profesor en la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, Departamento Ingeniería de la Organización. Dirección: Carrera 80 No. 65-223, Medellín. Bloque M8B oficina 106. Correo electrónico: dhiguitalo@unal.edu.co

Resumen

Este documento examina el trasfondo que, comúnmente tiene el discurso capitalista en entornos empresariales. Teniendo en cuenta los planteamientos de Jacques Lacan (1992) y Daniel Koren (2008), se analiza la manera como el discurso capitalista domina y sujeta al trabajador a través del uso del lenguaje. Para ello, se analiza la concreción de ese discurso capitalista en la organización, sus efectos y su incidencia en los sujetos. El trabajo de campo se hizo a través de entrevistas en profundidad con trabajadores de distintos sectores económicos. La concreción del discurso capitalista en la organización se da en tres mandatos: sea adaptable, sea profesional y supérese, y los efectos están referidos a la incrustación, en el contexto empresarial, de la idea de que existen dos lados: uno correcto y otro incorrecto, y el trabajador está en el incorrecto; un trabajador que es culpable de estar en ese lado y termina auto-recriminándose por ello.

Palabras clave: entorno empresarial, discurso, lenguaje, sujeto.

Mandates of Capitalist Speech and Subjection to Workers

Abstract

This document examines the background that capitalist discourse commonly has in business environments. Taking into account the approaches of Jacques Lacan (1992) and Daniel Koren (2008), the way capitalist discourse dominates and subjects the worker through the use of language is analyzed. For this purpose, we assess the concretion of this capitalist discourse in the organization and its effects and incidence on the subjects. Researchers did the field work through in-depth interviews with workers from different economic sectors. The concretion of the capitalist discourse in the organization presents itself in three mandates: be adaptable, be professional and overcome, and their effects referred to the incrustation in the business context of the idea that there are two sides: right and wrong. The worker is on the wrong side: a worker who is guilty of being on that side and ends up recriminating himself for it.

Keywords: Business environment, discourse, language, subject.

Mandatos do discurso capitalista e a sujeição aos trabalhadores

Resumo

Este documento examina a profundidade que, comumente tem o discurso capitalista em entornos empresariais. Tendo em conta as propostas de Jacques Lacan (1992) e Daniel Koren (2008), analisa-se a maneira como o discurso capitalista domina e sujeita ao trabalhador através do uso da linguagem. Para isto, analisa-se a concreção desse discurso capitalista na organização, seus efeitos e sua incidência nos sujeitos. O trabalho de campo se fez através de entrevistas em profundidade com trabalhadores de diferentes setores econômicos. A concreção do discurso capitalista na organização dá-se em três mandatos: seja adaptável, seja profissional e supere-se, e os efeitos fazem referência à incrustação, no contexto empresarial, da ideia de que existem dois lados: um correto e outro incorreto, e o trabalhador está no incorreto; um trabalhador que é culpável de estar nesse lado e termina auto recriminando-se por isso.

Palavras-chave: entorno empresarial, discurso, linguagem, sujeito.

Introducción

Refiriéndose a la revolución industrial, Bauman (2013) analiza la desconexión entre el trabajo y quien lo realiza; A partir de ese momento, la mano de obra, separada de los sujetos que la proveen, es algo que se puede contratar, dividir y desplazar. Pero aún con tal desconexión, utilizando los términos de tierra, capital y trabajo, ese capital ha requerido del trabajo, y para tenerlo, ha acudido a múltiples herramientas. Al inicio del siglo XX, la principal herramienta se centraba en dar órdenes a los trabajadores; posteriormente, y sirviéndose del esquema estímulo-respuesta, el que piensa al servicio del capitalismo busca provocar en el trabajador los comportamientos deseados (Muñoz, 2002). Una tercera táctica ha sido lograr la adhesión al propósito del capital, despertando el deseo de participar en un proyecto colectivo. En la orden, el impulso viene de afuera, mientras en la adhesión, el impulso provendrá del mismo empleado, es decir, se pasa de someter el cuerpo a estimular la mente (Aubert & Gaulejac, 2007).

El capitalismo también ha acudido a las ideas contra las cuales no se puede estar en desacuerdo (Aubert & Gaulejac, 2007), como la idea de la *excelencia*. Ha acudido a las identificaciones fantasmáticas (Lok & Willmott, 2014) o a la adhesión emocional (Cederstrom & Spicer, 2014). Y sin descartar estas herramientas, el capitalismo persigue dominar-sujetar a los trabajadores con el lenguaje. El estudio de Reygadas (2002) evidencia cómo el lenguaje en el manual de trabajo se ha usado para mantener a raya a los trabajadores. La aguda pesquisa de López (2004) devela cómo el discurso administrativo y sus metáforas busca confundir para validar sus postulados. El trabajo de Montaña (2008) muestra cómo con el discurso de la cultura corporativa se genera violencia simbólica al moldear las mentes de los trabajadores. Cederstrom y Spicer (2014) develan cómo los discursos generan adhesión emocional en los trabajadores en favor del capital.

Así entonces, este documento tiene como propósito analizar, desde los discursos lacanianos, la manera como el discurso capitalista sujeta al trabajador con el lenguaje. Para ello, se indaga la concreción de ese discurso capitalista en la organización, así como sus efectos y su impacto en los sujetos. El texto se ha estructurado en cuatro partes. En la primera, se revisan los cuatro discursos en Jacques Lacan (1992): discurso del amo, de la universidad, de la histérica y del analista; en ellos se verá cómo el discurso capitalista asume el rol del amo. En la segunda parte, se describe cómo se hizo el trabajo sobre el

terreno, a través de entrevistas en profundidad y análisis del discurso. En la tercera parte, se presentan los hallazgos y la manera cómo ese discurso capitalista se concreta en la organización en tres mandatos: sea adaptable, sea profesional y supérese. Aquí se analiza cómo operan tales mandatos. Como se verá, estos mandatos se constituyen en una especie de “así son y así deben ser las cosas”, mientras que el sujeto termina pretendiendo ser (libremente) el autor de su discurso: termina dominado por el lenguaje. En la parte final, se plantean unas breves consideraciones.

1. Acudir al lenguaje: una táctica entre otras

Con el advenimiento del taylorismo, unos fueron llamados a pensar y otros a ejecutar. Adicionalmente, el divorcio entre las actividades productivas y el resto de los objetivos de la vida (Bauman, 2013) permitió que el esfuerzo físico y mental fuera un fenómeno en sí mismo, que podía ser “manejado”. Sin embargo, aún después de tal divorcio, el capital sigue requiriendo del trabajo, pero ¿cómo poner el trabajo al servicio del capital?

Primero, el capitalismo se apoderó del cuerpo. Sobre ello son bien conocidas las denuncias de Naomi Klein sobre el uso y abuso de los cuerpos por parte de las empresas (2008). Después del cuerpo, se ha ocupado de las mentes y las ideas, con prácticas de cultura corporativa (Thompson & Willmott, 2015), con discursos de compromiso (Lok & Willmott, 2014), de sentido de pertenencia, con la idea de libertad (Han, 2014), como en el *empowerment*. El capitalismo también ha acudido a las paradojas como *hacer más con menos* (Gaulejac, V., 2011, 2015). Y sin desechar todas estas tácticas, el capitalismo acude al lenguaje. De allí que este documento se ha propuesto analizar cómo, con el lenguaje, el discurso capitalista sujeta al trabajador, pero para comprender cómo se concreta tal sujeción será importante revisar los cuatro discursos lacanianos.

Para Lacan, el inconsciente es el discurso del Otro.¹ Es el efecto de la palabra sobre el sujeto. El discurso es un lazo social basado en el lenguaje, y por tanto es intersubjetivo.

¹ Pero este “Otro” no hace referencia al prójimo. Aquí se hace referencia al Otro del discurso, del lenguaje que funda el registro simbólico y la cultura.

Todas las palabras tienen un componente material (una imagen acústica) a la que se denominó *significante*, y un componente mental referido al concepto representado por el significante, al que se denominó *significado*. Así, se reemplaza el vocablo nombre por imagen acústica, que es la imagen mental de un nombre, que le permite al hablante decirlo. Por su parte, la cosa es reemplazada por el concepto. Con ello se unen dos entidades, eliminando el plano de la realidad de los objetos (Dor, J., 1994). En Lacan, el concepto de sujeto se origina en la sujeción al significante y el universo simbólico-significante es esencial para la humanización.

La teoría lacaniana de los discursos plantea cuatro lugares y cuatro elementos: S1, S2, \$, *a*. Cada discurso depende de la posición que los elementos simbólicos ocupen. Esos lugares son:

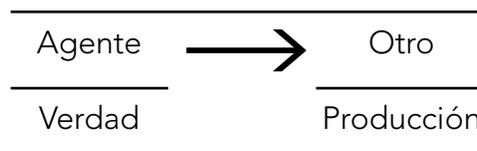


Figura 1. Lugares del discurso

Fuente: Lacan, 1992.

Como puede verse, hay un **Agente** que se dirige a **Otro**. Hay un saber, una **Verdad**. Y hay un objeto de deseo, de que se dé una **Producción**. Los elementos que se ubican en esos lugares, y que al ir desplazándose producen los cuatro discursos (el del amo, el de la universidad, el de la histérica y el del analista) son:

S1: significante-amo
S2: conjunto de significantes-el saber
\$: el sujeto en tanto individuo
a: el objeto (de deseo)

Figura 2. Elementos del discurso

Fuente: Lacan, 1992; Koren, 2008.

Discurso de la Universidad	Discurso del Maestro o Amo	Discurso de la Histórica	Discurso del Analista
$\frac{S_2}{S_1} \rightarrow \frac{a}{\$}$	$\frac{S_1}{\$} \rightarrow \frac{S_2}{a}$	$\frac{\$}{a} \rightarrow \frac{S_1}{S_2}$	$\frac{a}{S_2} \rightarrow \frac{\$}{S_1}$

Figura 3. Representación de los cuatro discursos

Fuente: Lacan, 1992.

En el discurso del **amo** entra en juego un saber, campo del esclavo en S2, que le es apropiado al esclavo por parte del amo. Este saber se refiere a un “saber hacer”. Al amo no le interesa saber, sino que la cosa funcione. El amo tiene el saber del esclavo, no se hace preguntas y desea que el saber sea autosuficiente. “El esclavo sabe muchas cosas, pero lo que más sabe es qué quiere el amo, aunque éste no lo sepa, lo que suele suceder, porque de otro modo no sería un amo” (Lacan, 1992, p. 32).

En el discurso **universitario** se da un cambio en el orden del saber. S2 en el lugar de Agente implica “todo saber”. Aquí se busca que el sujeto sea un producto en tanto sujeto que piensa. En la ciencia, el S2 ocupa el lugar dominante, en la medida en que el saber ha ido a parar al lugar ocupado en un principio por el amo. “De allí que el estudiante se siente *asustado* porque, como todo trabajador, tiene que producir algo” (Lacan, , 1992, p. 109).²

En el discurso de la **histórica**, un sujeto con ganas de saber se dirige hacia un amo. El propio sujeto, histórico, se aliena por el significante amo. El goce³ del Otro se ofrece a la histórica, y ella no lo quiere, porque lo que quiere es el saber. Y ese será su medio de goce. “La histórica quiere que el otro sea un amo, que sepa muchas cosas, pero no tantas para creer que ella es el premio supremo por todo su saber” (Lacan, 1992, p. 137).

2 Para Lacan, en el discurso de la ciencia hay un a-estudiante. Y lo llama *astudado* porque, al igual que el esclavo en el discurso del amo, debe trabajar con el fin de “hacer surgir la verdad”, producir algo cultural, producir una tesis. Al *astudado*, Lacan lo relaciona con el malestar que produce el discurso universitario al no tener en cuenta a los estudiantes como sujetos, sino como simples trabajadores explotados que se enmarcan dentro de la lógica de la producción. Ruiz Moreno, Esteban. (2014). Aportes de la teoría de los discursos y del lazo social de Jacques Lacan al contexto universitario actual. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*. Vol. 17. No. 17, enero-diciembre. pp. 51-77.

3 El principio de placer es una ley que ordena gozar lo menos posible, al mismo tiempo que el sujeto intenta trasgredir las prohibiciones impuestas a su goce. Más allá del límite, el placer se convierte en dolor, y este “placer doloroso” es lo que Lacan denomina goce. El goce expresa entonces el sufrimiento que deriva de su propia satisfacción (Evans, 2010).

La función del discurso del **analista** es llevar el saber al lugar de la Verdad. Aquí el analista es el amo bajo la forma de *a*. “Del lado del analista hay S2, hay saber, ya sea que obtenga este saber escuchando a su analizando, o que se trate de saber adquirido” (Lacan, 1992, p. 35). Ahora bien, adicional a estos cuatro discursos, se plantea el discurso capitalista.

El discurso capitalista se presenta como una variante del discurso del amo. La formación del discurso capitalista está dada porque la ciencia como mercado del saber, se pone al servicio del capital (Koren, 2008; Izcovich, 2005). El S1 introduce las condiciones de goce sin representar al sujeto, como en las adicciones. El sujeto toma el lugar del significante amo al cual estaba identificado, “es decir, el sujeto no se identifica con los significantes del otro sino que pretende ser el «autor» de su discurso (...) es un discurso en donde el sujeto aparece como «no-sujetado»” (Koren, 2008, p. 122).

El objeto de deseo *a* del capital parece ser que el trabajador quiera, por sí mismo, producir,⁴ y por eso el discurso capitalista toma el papel del amo. Ahora bien, Martins (2016) sostiene que el deseo vuelve permanentemente, ya que siempre está en otro lugar, fundamentalmente por fuera de la cosa designada. De acuerdo con Koren (2008), en épocas contemporáneas, el amo (el Agente) es el mercado. Es el que tiene la promesa de de satisfacer el deseo, la falta (Producción).

El discurso del capitalista es un efecto inducido por el verdadero discurso del amo en su forma actual (...) El amo es un discurso «anónimo» que manda: «goza» y al cual el sujeto, adhiriendo por identificación a los modelos que el sistema mismo secreta, cree dominar cuando es él, en realidad, el dominado (Koren, D., 2008, p. 123).

De acuerdo con Zardel (2016), el trabajo afianza la existencia del sujeto, y si no trabaja es como si no tuviera lugar en el mundo. El problema es que quienes rechazan el discurso capitalista lo hacen mediante una resistencia negativa: la depresión constituye una forma mayor de esta resistencia (Izcovich, 2005).

4 Como se dijo, el goce abarca un exceso. Ahora bien, el goce no es el deseo. El deseo pone límite al goce. El goce es algo pulsional, por lo que conlleva insatisfacción que anima a la repetición. El deseo no supone una satisfacción. Está motivado por una ausencia. El goce está del lado de la cosa. El deseo, del lado del Otro.

2. Metodología

Para alcanzar el propósito de la investigación, estudiar cómo el discurso capitalista sujeta al trabajador a través del uso del lenguaje, la investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo, que facilitara el proceso de interpretación. La producción de información se realizó por medio de entrevistas en profundidad: con cada uno de los participantes se desarrollaron dos sesiones de entrevistas de una hora cada una. En total fueron 17 participantes y 34 entrevistas. Los trabajadores son bachilleres, profesionales y estudiantes de maestría (de distintas áreas), quienes laboran en diferentes sectores económicos. Se les hizo la invitación y, voluntariamente, decidieron participar. Estos trabajadores tienen un rango de edad entre 25 y 42 años. 10 hombres y 7 mujeres.

En un primer momento, con la primera ronda de entrevistas, se fueron identificando los mandatos más recurrentes en el entorno organizacional. Por tanto, fue necesario indagar a los participantes por los términos o expresiones que los trabajadores comúnmente escuchan en su cotidianidad laboral. Después se analizó cuáles de esas expresiones son consideradas como mandatos por los mismos entrevistados. Luego se sistematizaron y organizaron dichos mandatos de acuerdo con: a) las circunstancias en las que se producen y b) el significado que le asignan los participantes. Esto con el propósito de identificar los elementos y lugares de los discursos lacanianos: un **Agente** (Significante-amo) que se dirige a **Otro** (el sujeto), un saber, una **Verdad**, y un objeto de deseo, de que se dé una **Producción** (figuras 1 y 2).

En un segundo momento, con la segunda ronda de entrevistas, se profundizó en los efectos que estos mensajes tienen sobre los sujetos. En este proceso, el mismo participante era un validador de la información que se produjo en la primera ronda de entrevistas. Esto último se llevó a cabo para minimizar la posible tergiversación en la interpretación de los hallazgos por parte del investigador. En la figura 4 se representa este proceso.

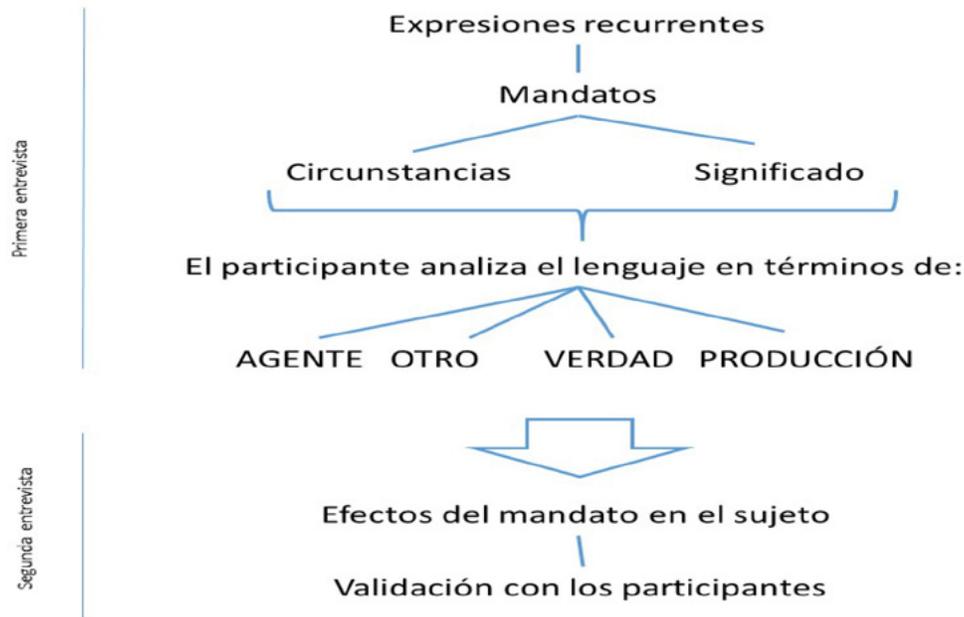


Figura 4. Proceso de producción e interpretación de los datos

Fuente: elaboración propia.

El análisis de la información se efectuó mediante el establecimiento de redes conceptuales, a partir del análisis del discurso. Para ello, el trabajo se apoyó en los libros *Métodos de análisis crítico del discurso* de Wodak y Meyer (2003), y en *Qualitative Research and Theory Development* de Alvesson y Kärreman (2011).

A continuación se expone cómo el discurso capitalista se concreta en la organización acudiendo al lenguaje, y a través de esta vía, logra sujetar al trabajador.

3. Hallazgos y discusión

En esta sección se presentan tres mensajes que, por las circunstancias en que se escuchan, por el significado que los empleados le confieren y por sus efectos sobre las personas, terminan sujetando a los trabajadores.⁵ Esos mensajes son *sea adaptable*, *sea profesional* y *supérese*. Para la discusión de los hallazgos se acude, recurrentemente, a

⁵ Se exponen estos tres por ser los más recurrentes en la población estudiada. Pero no quiere decirse que solamente existan esos tres.

los cuatro elementos lacanianos: Agente, Otro, Producción, Verdad. Algunas expresiones de los participantes se incluyen en *cursiva*.

En los procesos de selección, se escuchan expresiones del tipo: requerimos una persona con *capacidad de adaptación*. En algunas conversaciones un empleado le dice a su interlocutor: *sea profesional*. Y en otros momentos, lo que ronda es la idea de la *superación personal*. Estas expresiones tienen efectos sobre la subjetividad, cuando las personas sienten que “no” están respondiendo a ese *llamado*. Y sienten que no responden dado el *compromiso* con el otro (usualmente el jefe) o consigo mismo. Veamos.

3.1. La idea de la adaptación en el discurso capitalista

“¡Sea adaptable, sea flexible!” ¿Qué quiere decir esto? ¿A qué tiene que adaptarse el trabajador o por qué tiene que ser flexible? Obviamente porque le están cambiando las condiciones de juego. No es él el que las cambia. Son los directivos y el entorno dominante, incluida la legislación laboral. Ahora bien, si estuvieran cambiando las circunstancias para el beneficio del trabajador, probablemente no sería necesario que le advirtieran a este de ser flexible. Este mandato) viene acompañado de una implicación: si no se adapta, si el trabajador no se acomoda, estará en riesgo de quedar por fuera, que en este caso significa perder su empleo. Claro, no se puede negar que hoy se asiste a una sociedad líquida (Bauman, 2013), en la que los vínculos (laborales) son fugaces. Pero el asunto aquí es que el trabajador termina creyendo que si pierde el empleo no es por causa del capitalismo, que cada vez quiere un mayor margen de contribución, no. El trabajador termina creyendo que si pierde el empleo es por culpa suya, que no fue capaz de adaptarse. Un entrevistado sostuvo: “Después de trabajar nueve años en la anterior empresa, un día recibí la carta de terminación del contrato. Simplemente decían que por necesidades del servicio. Yo no entendía muy bien qué querían decir. Simplemente pensaba que a mí me había faltado algo o que hubo algo en lo que yo fallé” (Participante 16A, comunicación personal, 28 de marzo de 2017).

A partir de este *sea adaptable* se analizaron tres aspectos: a) que es para el bien del trabajador, b) quien debe modificar su subjetividad y c) el beneficio es, finalmente, para el capital. En primer lugar, este discurso se vende con **la idea de que es para el bien del trabajador**: adáptese, sea flexible y podrá moverse como pez en el agua: podrá triunfar. Moverse y triunfar parecen ser un objeto de deseo. Es la idea de que el mundo es cam-

biente, que lo sólido quedó atrás. Y que el más beneficiado y preparado para afrontar las adversidades es el mismo trabajador, siempre que sea adaptable. Pasa igual que en las agrupaciones religiosas que van detrás de la felicidad. Efectivamente, “lo que las sectas tienen para vender es el estado de bienestar psíquico que en psiquiatría se llama elación, sentimiento de elación: ¡todo el mundo vuela, es la felicidad!” (Melman, C., 2009, p. 30). Tener capacidad de adaptación es para su propio bienestar. *Si usted es flexible y se adapta podrá triunfar*, es una de esas concepciones generalizadas respecto a la percepción del mundo social que le hace fácil a un grupo dominante ejercer su control (Bourdieu, 2002). Y para ejercerlo solo requiere apelar al sentido común, para legitimar su dominación: si pierde el empleo es por su culpa, ya que fue incapaz de adaptarse.

Si se retoman los elementos y lugares en la construcción de los cuatro discursos, el S1, separado de la cadena significativa, introduce las condiciones de goce sin representar al sujeto. No es el trabajador quien cambia las condiciones de juego, pero si pierde el empleo es por su culpa (que no fue capaz de adaptarse). Por consiguiente, y de forma bastante *obvia*, ser adaptable es para su bien. Este *sentido común internalizado* se constituye como la Verdad.

En segundo lugar, y como consecuencia de lo anterior, el mandato *sea adaptable* implica que **el trabajador ha de actuar sobre sí mismo**. Se dijo que no es él el que cambia (sino su entorno), pero ahora él tiene que actuar sobre sí mismo, sobre su subjetividad, y “volverse” flexible. Y ¿qué significa actuar sobre sí mismo? Aceptar las nuevas condiciones que pueden ir desde cambios en los horarios, en las funciones, en el salario, en sus habilidades, en su puesto de trabajo, etc. Este actuar sobre sí mismo presionado por causas externas y buscar volverse flexible, podría llevar al sujeto a reprimir parte de sus deseos y expectativas. Al respecto, Bauman y Dossal sostienen que “allí donde las personas se ven obligadas a mantener un comportamiento diferente del que dictan sus inclinaciones naturales, hay descontento y disenso; la mayor parte del tiempo sofocados, reprimidos o desviados, pero manifiestos de tanto en tanto” (Bauman & Dossal, 2014, p. 30).

Este es el caso de R, quien manifiesta: “un día mi jefe me dice: «hemos tenido que tomar algunas decisiones. A partir del próximo mes, usted pasará a esta otra dependencia». Y en esta nueva dependencia yo tenía que dedicar más horas de trabajo. Y el salario era menor. No estaba contento, pero uno termina creyendo que la solución es ser adaptable” (Participante 7A, comunicación personal, 11 de abril de 2017).

El discurso del capitalista está ligado al discurso del amo actual: el mercado. El amo ya no es un sujeto encarnado, sino un discurso “anónimo” que manda: “ADÁPTESE”. El sujeto finaliza adhiriéndose por identificación a los modelos anónimos que el sistema fomenta. La relación del sujeto con su propio discurso reside en un hecho singular: “Además de mostrar una vez más la estructura de división del sujeto, esta relación pone en evidencia que el sujeto, en cuanto ha accedido al lenguaje, se pierde en este lenguaje que lo ha causado” (Martins, 2016, p. 151). Ahora el objeto de deseo parece ser *volverse adaptable*. Y evitar con ello quedar por fuera, lo que constituiría la Producción.

En tercer lugar, aceptar esos cambios (léase, tener la capacidad de adaptación) redundan **en beneficio del capital**, aunque el trabajador sigue creyendo que es por su beneficio, como se expresó en el primer aspecto. Ahora bien, en la posición psicoanalítica se sostiene que “el sujeto en definitiva no habla, sino que es hablado. Dicho de otra manera, el sujeto es efecto del lenguaje” (Koren, 2008, p. 135). En los casos estudiados con los participantes, el trabajador es sujeto del lenguaje cuando expresiones como *sea adaptable* alteran su subjetividad. Y el gatillador del capitalismo, en organizaciones productivas, son los programas de entrenamiento o los procesos de inducción, que buscan instalar y reforzar la “*filosofía*” organizacional: “Recuerdo que cuando llegué a esta empresa nos dieron disquete una capacitación, y nos decían queremos que ustedes sean parte de la empresa y que a partir de este momento empiecen a ser flexibles, a adaptarse a nuestros modos de trabajo” (Participante 8B, comunicación personal, 15 de marzo de 2017).

Hoy se dice que el trabajo y el trabajador deben adaptarse a las nuevas condiciones. Que tienen que ser flexibles. Y la flexibilidad no solo está en los procesos de trabajo, también en las formas de contratación. Todo esto ha llevado a un incremento de formas de empleo como el trabajo por cuenta propia, a tiempo parcial, en cooperativas, develándose un deterioro de las condiciones de trabajo (Leite, M., 2009). En algunos casos, esta situación llega al punto en que el trabajador pretende ser el “autor” de su discurso (Bloom, 2016). Este es un discurso en donde el sujeto aparece como “no-sujetado”, es decir, está latente la idea de que “yo soy libre de ser flexible. Fui yo quien optó por ser adaptable” (Participante 5A, comunicación personal, 2 de mayo de 2017).

Quien en un principio era el Otro, ahora aparece en la posición del Agente. Es él, el trabajador, quien tiene que “moverse”, para llegar a cumplir con las condiciones del otro

lado. Es decir, la Producción está en que “hay que adaptarse”, “hay que actuar sobre sí”. Y la Verdad tiene que ver con que hacer “eso” es para el bien del trabajador. De aquí que, como sostienen Amigot y Martínez (2013), la experiencia subjetiva vuelve al centro de la actividad productiva, generando nuevas formas de control y de producción de cierta clase de experiencias y, por tanto, de subjetividades específicas.

3.2. Un segundo mandato en el lenguaje empresarial: sea profesional

¿Quién podría decirle a otro “sea profesional”? Un trabajador a su compañero, un jefe al empleado, y un trabajador a su jefe, solo si está dispuesto a perder su empleo. ¿Cuáles son las opciones que tiene el sujeto cuando escucha esta conminación? Puede considerar que él ya es un profesional o puede sentir que debe “actuar” en concordancia con lo que significa ser profesional. Cuando se le pide a otro que sea profesional, usualmente no se está haciendo referencia al proceder técnico. Como sostuvo H: “yo sentí que se trataba de mi manera de comportarme; que había allí algo que no encajaba o algo incorrecto en mi manera de proceder” (Participante 2A, comunicación personal, 8 de abril de 2017). Así entonces, la expresión está dirigida al ser, al sujeto.

Aquí no se está en el plano de la paradoja (Gaulejac, 2015). *Sea profesional* parece ser una expresión contra la cual es muy difícil hacer caso omiso, porque, al parecer, afecta directamente al sujeto (y no al procedimiento). Y dado que lo afecta directamente, el sujeto queda engarzado, así guarde silencio. Inclusive queda engarzado así manifieste que él o ella es una profesional. Quedar engarzado es sentir que “debe actuar” en concordancia con lo que significa ser profesional, con *lo que significa* para el otro. Aquí el significante parece apoderarse del sujeto. Quedar engarzado es quedar dominado, sujetado por el lenguaje. El significante predetermina al sujeto, aunque este crea sustraerse a alguna determinación de un lenguaje que cree dominar (Martins, 2016).

Para Izcovich, “existe una tendencia estructural en el ser humano por buscar una causa de todo. En el caso de una pérdida, toma la forma de buscar un culpable” (Izcovich, L., 2005, p. 32). Cuando el entrevistado dice “había allí algo incorrecto en mi manera de proceder”, además de los tres aspectos expuestos en el mandato anterior (que es para el bien del trabajador, quien ha de actuar sobre sí mismo, en beneficio del capital), hay **algo que ya**

es incorrecto en la manera de proceder del sujeto a quien es dicha la expresión. En el caso anterior, sería incorrecto si no me adapto. Aquí, no soy profesional. Ya es *un hecho*.

Con este mensaje no se le hace creer al trabajador que es libre para actuar sobre sí mismo. Se le lleva a confrontarse consigo mismo: “¡no soy profesional!” Aquí se observa cómo el significante ejerce dominio sobre el sujeto, cuando el trabajador termina considerando que no es profesional y que, en consecuencia, debe confrontar ese *estado*, debe actuar. Confrontación asociada a la *incompetencia* y que podría lacerar la dignidad, pues “la incompetencia sugiere inferioridad: y ser inferior ante la mirada de los demás es un doloroso golpe asestado a la autoestima, la dignidad personal y el valor de la autoafirmación” (Bauman, & Dossal, 2014, p. 21). Así que, probablemente, el sujeto habrá de modificar(se) su forma de actuar. Y al hacerlo, es efecto del lenguaje (Martins, 2016). Con este mandato, el discurso amo-capitalista no está interesado en saber, sino en que la cosa funcione, es decir, que el trabajador esté convencido de que hay que ser profesional. Y esto se constituye en *la Verdad*. Y esto beneficiaría el objeto de deseo del capital (Agente): que el trabajador quiera, por sí mismo y en todo momento, producir.

Sobre los efectos del discurso capitalista y su incidencia en el sujeto, Izcovich plantea que “lo que se pone en primer plano es la lucha, no de clases, propia del marxismo, sino la lucha de cada uno con el otro (...) Es la carrera por el objetivo de cada uno, y el mecanismo en juego es la competencia. No es extraño que ese discurso produzca los que quedan fuera del sistema” (Izcovich, 2005, p. 13). Es la lucha de cada uno con el otro: *quien se adapta se queda*. Es la carrera por el objetivo de cada uno: *tendré que ser profesional*. El mecanismo en juego es la competencia, incluso consigo mismo. Pero son luchas, carreras y mecanismos “abstractos”. El amo es ahora un discurso “anónimo” que manda. El propio sujeto, como un histérico, se aliena por el significante amo y busca un saber. Saber expresado en lo que se da por sentado, por una Verdad incuestionable: “nos debemos a la empresa y, por tanto, lo mejor es ser profesional y adaptarnos” (Participante 11A, comunicación personal, 23 de mayo de 2017). Para Mitchell y Black (2004), el significado se funda en la relación de importantes palabras claves entre sí más que en la relación entre esas palabras y lo que significan, mientras que, Srivastava y Goldberg (2017), encuentran en mensajes-Saber, como este, que facilitan la alineación dentro de la cultura de la empresa.

La sentencia *sea profesional* está, en ocasiones, acompañada del mensaje *separe la vida personal de la vida laboral*. Pero también se le ve impregnado de la llamada inteligencia emocional, en lo que respecta al control de las emociones, es decir que cuando una persona acude a sus emociones, le es dicho *sea profesional*, para significar que debe “dejar de lado” su parte personal. Aunque, como parece, la racionalidad está dando paso, nuevamente, al capitalismo de la emoción, ya que esta es performativa y remite a acciones. Las emociones, dice Han (2014), en cuanto inclinaciones, representan el fundamento energético, incluso sensible de la acción. Están reguladas por el sistema límbico que también es la sede de los impulsos.

En el análisis que hasta acá se ha hecho, la Verdad parece ser que hay, en la empresa, un lado correcto y un lado incorrecto para estar. Si no te adaptas estás (y sigues estando) del lado incorrecto. Si no actúas como un profesional, estás del lado equivocado. El trabajador parece estar, casi siempre, del lado incorrecto; fe allí que se le invite a ser flexible, a adaptarse, a ser profesional, y que, en consecuencia lógica, lo que deberá hacer es transformarse, actuar sobre sí, para quedar en el lugar correcto. Como ejemplo, véase la siguiente sentencia: “Quality professionals must learn to speak the language of management” (Mcmenamín, 2017). Y transformarse se presenta como el camino para la Producción de un goce. Gocce que se pondrá al servicio del amo, del capital. Y ¿cuál sería la Verdad? Que se está en el lugar equivocado. Verdad que el trabajador interioriza.

En el discurso del amo, además del “saber hacer” transmisible, se trata del saber que se da por hecho. Lo que no se cuestiona. Así son las cosas y lo demás debe operar en concordancia: hay que ser profesional, hay que ser adaptable y el camino es la superación. El amo-empresa aspira a que el saber (lo que se da por hecho), sea autosuficiente: que el trabajador quiera, por sí mismo, producir.

3.3. La idea de la superación

El tercer uso del lenguaje mediante el cual el discurso capitalista domina y sujeta al trabajador es la idea de la **superación**. Hace más de dos décadas uno de los eslóganes internos en el City Bank expresaba “*go up or go out.*” La sociedad contemporánea es una sociedad que invita a la superación personal. Aquí se plantearán dos aspectos adicionales a los ya conocidos sobre la superación: 1) los trabajadores no están solos y 2) la superación de hoy está dirigida a otra esfera.

La idea de la superación también es un mensaje dirigido al trabajador, tal como los dos mandatos anteriores, pero con la diferencia de que hoy *ese trabajador no está solo, está acompañado* del tutor, del mentor. El jefe está allí para guiarlo, para aconsejarlo, para ponerse a su servicio. Esta idea de la *superación* va acompañada del mensaje: “Aquí le recuerdan a uno que debemos esforzarnos y que el capital humano es lo más importante y que ellos están aquí para ayudarnos a lograrlo” (Participante 14B, comunicación personal, 27 de mayo de 2017). El análisis del discurso que hace Gutiérrez de la teoría Y, permite ver que McGregor invita a estar atento con los comportamientos patológicos del empleado.

El jefe es planteado por el locutor como un sujeto (terapeuta) que posee los medios para curar al empleado a quien se construye como alguien que necesita ser sanado. Se propone así una relación discursiva terapeuta-paciente (...), quedando implícita una relación de servicio del uno hacia el otro (Gutiérrez, 2008, p. 277).

El trabajador, en este proceso de superación no está solo. El superior podrá dejar de ser una figura temida, continua Gutiérrez (2008), para presentarse como un alivio para el otro, quien será protegido por su benefactor. Por fortuna, el trabajador tiene a la empresa, a sus mentores, con los cuales ha establecido un intercambio de bienes simbólicos. “*La empresa nos da, nosotros le damos*” (Participante 15A, comunicación personal, 18 de marzo de 2017). Otras veces lo que se escucha es: “*nos debemos a la empresa*” (Participante 6B, comunicación personal, 2 de abril de 2017).

El trabajador es dominado por el lenguaje al creer que “tiene” que superarse. Y luego, es doblemente sujetado a la lógica capitalista cuando cree que, por fortuna, tiene a la empresa, a la cual le debe que le dé la mano para superarse. Es, como se ha dicho, un aparente intercambio simbólico.

La economía de los bienes simbólicos está basada, para Bourdieu (2002), en la censura del interés económico, el cual se niega produciéndose así un autoengaño. Este tabú de la explicitación, señala Bourdieu (1982), produce una ambigüedad en las prácticas de la economía simbólica. El individuo sin saber que en su fin espera algo a cambio se introduce en el mundo del intercambio, y apacigua sus verdaderos intereses de ser recompensado. Ese intercambio parece ser, en el discurso capitalista, el elemento *Producción*; y la *Verdad* es que nos debemos a la empresa.

De otro lado, se dejó atrás (aunque no olvidada) la idea de la superación material en términos de salarios o de la jerarquía organizacional (*go up or go out*). La superación de la que habla el mundo contemporáneo y la empresa del capitalismo financiero es la *superación del ser*. Y allí entra en escena al entorno empresarial el llamado *coaching* ontológico, herramienta que, como lo develara López (2008), irrumpe de manera invasiva, y *sin ser notorio*, en los aspectos y registros más íntimos de las personas.

Hoy es común la idea de “*cuerpo sano, mente sana*”, “*despertar de conciencia*”, “*renovar alma y espíritu*”, entre otros, esto es propuesto en el texto preferido por los profesores *humanistas* de recursos humanos, donde se reza: “el ejercicio y las actividades sociales son fuentes de las emociones y de los estados de ánimo. Blizzard ofrece a sus empleados clases de yoga, una cancha de volibol de playa, gimnasio, porque considera que esas actividades fomentan que haya empleados más felices, más saludables y más productivos” (Robbins & Judge 2013, p. 146). También se ve en el tipo de membresías que las empresas están ofreciendo a algunos de sus empleados: “en la firma en la que trabajo nos ofrecen dos alternativas, club de meditación o programa de yoga. Y adicionalmente cada dos meses podemos participar de los talleres con psicoorientadores que invitan a la potenciación del ser” (Participante 9B, comunicación personal, 16 de abril de 2017).

En los programas de superación entra en juego un saber. Dicho saber está relacionado con lo trascendental, y lo mejor para el discurso capitalista es que puede incidir en un saber *hacer*. De aquí que, como sostiene Bloom (2016), se pretende conectar la prosperidad con valores de los mercados financieros y el libre mercado. O, ¿para qué se quiere que los trabajadores despierten su conciencia? ¿Cuál es ahí la promesa de (Producción) de satisfacción del deseo? Como se vio en el discurso de la histérica, el sujeto se dirige hacia un amo orientado por el deseo de saber. Amo que puede ser el mentor, el *coach* o una entidad superior. Y ¿qué desea saber? Desea saber cómo lograr la superación. Con esta idea de superación, el discurso capitalista «acude» a la conciencia moral.⁶ Pero, parece olvidarse que la pulsión no se satisface, no se cierra y, tal vez, la superación no tenga punto de llegada. Siempre habrá un motivo para superarse. Para ser mejor (en el trabajo), y evitar con ello el riesgo de perder el empleo (Zardel, 2016). El sujeto queda así sujetado

⁶ Recuérdate que el *ello* es una caldera llena de excitaciones borboteantes; el *yo* es una colección de funciones reguladoras que mantienen bajo control los impulsos del *ello*; el *superyó* es un conjunto de valores morales y de actitudes de autocrítica (Mitchell, & Black, 2004, p. 56).

permanentemente, pues como señalara Dor (1994) no se puede hablar de un objeto del deseo salvo para designar a tal objeto como objeto eternamente faltante, de allí que la sociedad actual del rendimiento genere depresivos, como dirían Izcovich (2005), Han (2012) o Bloom (2016).

Consideraciones finales

Si el capitalismo ha logrado perpetuarse hasta ahora es porque ha logrado “captar” en su provecho los mecanismos de la subjetividad. Para captar esos mecanismos, el capitalismo ha acudido a ideas que representan visiones del mundo: ¿y por qué ha de ser tan malo ser adaptable en la empresa?

En el análisis del discurso capitalista entran en juego un Agente y un Otro. En los casos aquí expuestos, la Verdad parece ser que hay un lado correcto y un lado incorrecto para estar. El trabajador parece estar, casi siempre, del lado incorrecto. Y lo que deberá hacer es transformarse de manera que quede en el lugar correcto. Y transformarse se presenta como el camino para la Producción de un goce, goce que se pondrá al servicio del amo, del capital. Y ¿cuál sería el saber? Que se está en el lugar equivocado. Saber que el trabajador incorpora.

El trabajador termina adhiriéndose, pues cree que debe estar en el lado correcto, pero tal vez sea una adhesión en la que el control y la resistencia (Lok & Willmott, 2014) están presentes. Cuando hace sus mejores esfuerzos por adaptarse, el trabajador cree que domina su vida y “se convierte a sí mismo” en autor del discurso de la existencia de un lado correcto. El sujeto siente que debe alinearse con *lo que significan* (para el otro) esos mandatos. *Il faut que vous soyez employable.*

Convencido de que debe actuar (permanentemente) sobre sí, el sujeto terminará recriminándose cuando no responde al compromiso que la empresa espera de él. Compromiso atravesado por el afecto que despiertan las prácticas sociales en la empresa (Thompson & Willmott, 2015), y por el intercambio simbólico. Pero las condiciones le serán cambiadas una y otra vez. Al respecto, Bauman (2013) sostiene que los empleos

seguros en empresas seguras resultan solamente nostálgicas historias de viejos. No existen tampoco, afirma, habilidades ni experiencias que garanticen la obtención de un empleo, y en el caso de obtenerlo, éste no resulta ser duradero.

Estos mandatos expuestos aquí son ejemplos de enunciados performativos. Y son performativos porque tienen la intención de generar una acción. De esta manera, el discurso capitalista sujeta al trabajador, quien queda engarzado, dominado y sujetado, por el lenguaje. El sujeto es hablado. El sujeto es efecto del lenguaje y efecto del deseo del Otro (en estos casos, el discurso capitalista, que termina incorporando como su propio discurso).

Referencias bibliográficas

- Alvesson, M.N., & Karreman, D.N. (2011). *Qualitative Research and Theory Development*. Londres: Sage.
- Aubert, N., & Gaulejac, V. (2007). *El costo de la excelencia*. París: Seuil.
- Bauman, Z., & Dessal, G. (2014). *El retorno del péndulo. Sobre psicoanálisis y el futuro del mundo líquido*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2013). *Modernidad líquida*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Bloom, P. (2016). Back to the Capitalist Future: Fantasy and the Paradox of Crisis. *Culture and Organization*, 22(2), 158–177.
- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*. París: Fayard.
- Bourdieu, P. (2002). *Las estructuras sociales de la economía*. Buenos Aires: Manantial.
- Cederstrom, C., & Spicer, A. (2014). Discourse of the Real Kind: A Post-Foundational Approach to Organizational Discourse Analysis, *Organization*, 21(2), 178-205.
- Dor, J. (1994). *Introducción a la lectura de Lacan II. La estructura del sujeto*. Barcelona: Gedisa.
- Evans, D. (2010). *Diccionario introductorio de psicoanálisis lacaniano*. México: Paidós.
- Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. París: Seuil.
- Gaulejac, V. (2015). *La revolución gerencial y el malestar en el trabajo. Conferencia en el primer congreso internacional en gestión de las organizaciones*, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

- Gutiérrez, I. (2008). Análisis discursivo de una obra de divulgación de propuestas administrativas: el aspecto humano de las empresas de Douglas McGregor. En Carvajal Baeza, R. (ed.), *Gestión Crítica Alternativa* (pp. 265-282), Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Han, B.C. (2012). *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder.
- Han, B.C. (2014). *Psicopolítica. Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Barcelona: Herder.
- Izcovich, L. (2005). *La depresión en la modernidad*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Klein, N. (2008), *La doctrina del shock. El auge del capitalismo del desastre* Buenos Aires: Paidós.
- Koren, D. (2008), Cultura sexual y nerviosidad hipermoderna. En *Cien años de novedad* (pp. 107-147), Siglo XXI, México.
- Lacan, J. (1992). *El seminario 17: El reverso del psicoanálisis*. México: Paidós.
- Leite, M. (2009). El trabajo y sus reconfiguraciones: las nuevas condiciones del trabajo discutidas a partir de conceptos y realidades. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, (21), 7-33.
- Lok, J., & Willmott, H. (2014). Identities and Identifications in Organizations: Dynamics of Antipathy, Deadlock and Alliance. *Journal of management Inquiry*, 23(3), 215-230.
- López, F. (2004). Dobles sentidos y connotaciones en el discurso administrativo. *Administer* (5), 11-21.
- López, F. (2008). El coaching ontológico: o una arremetida de gestión totalitaria. En Carvajal Baeza, R. (ed.), *Gestión crítica alternativa* (pp. 249-265). Cali: Universidad del Valle, Cali.
- Martins, N. (2016). Sujeito e Outro: A via do desejo. *Affectio Societatis*, 13(25), 145-169.
- Mcmenamín, E. (2017). A Fresh Look at Cost of Quality. *Quality*.
- Mcmenamín, E. (2017). A Fresh Look at Cost of Quality. *Quality magazine*. Recuperado de <https://www.qualitymag.com/articles/94337-a-fresh-look-at-cost-of-quality>
- Melman, C. (2009). *Para introducir al psicoanálisis hoy en día*. Buenos Aires: Letra Viva.
- Mitchell, S., & Black, M. (2004). *Más allá de Freud. Una historia del pensamiento psicoanalítico moderno* Barcelona: Herder.
- Montaño, L. (2008). Cultura y violencia en las organizaciones. En Carvajal Baeza, R. (ed.), *Gestión crítica alternativa* (pp. 335-365).
- Muñoz, R. (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana; por una nueva ética de la relación laboral. *Revista universidad Eafit*, (127), 9-17.

- Reygadas, L. (2002), *Ensamblando culturas. Diversidad y conflicto en la globalización de la industria*. Barcelona: Gedisa.
- Robbins, S., & Judge, Timothy, A. (2013), *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Srivastava, S., & Goldberg, A. (2017). Language as a Window into Culture. *California Management Review*, 60(1), 56–69.
- Thompson, M., & Willmott, H. (2015), “The Social Potency of Affect: Identification and Power in the Immanent Structuring of Practice., *Human Relations*, 1(24), 1-14.
- Wodak, N., & Meyer, N. (2003). *Métodos de análisis crítico del discurso*. Gedisa: Barcelona.
- Zardel, B. (2016). La constitución o producción de la subjetividad, del sujeto desde el Psicoanálisis y del sujeto sujetado al discurso de la ‘discapacidad’”. *Childhood & Philosophy*, 12(24), 309-341.

Expectativas, necesidades y tendencias de la formación en educación superior en Colombia en pregrado y posgrado: entre la deserción-perfil y vocación profesional*

Jahir A. Gutiérrez O.**

Viviana Mondragón M.***

Laura C. Santacruz M.****

Fecha de recibido: 18 de marzo de 2018

Fecha de aprobado: 25 de octubre de 2018

Para citar: Gutiérrez, J.A, Mondragón, V., & Santacruz, L. (2019). Expectativas, necesidades y tendencias de la formación en educación superior en Colombia en pregrado y posgrado: entre la deserción-perfil y vocación profesional. *Universidad & Empresa*, 21(37), 313-345.

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6619>

* Este artículo es producto del proyecto de investigación: "Expectativas-necesidades y tendencias de la formación en educación superior en Colombia en pregrado y posgrado: entre la deserción, perfil y vocación profesional". Ejecutado por el Grupo de Investigación en Gestión Empresarial de la Facultad de Administración de Empresas y Ciencias Económicas de la Universidad CES. Aprobado por la Dirección de Gestión del Conocimiento de la Universidad CES. Código interno INV032014001. Fecha de inicio: Julio 01 de 2014. Fecha de Terminación: Julio 01 de 2015. Artículo que hace parte del contenido de la Maestría en Gestión Educativa a ofertarse en la Universidad CES, Medellín, Colombia.

** Coordinador y líder del Grupo de Investigación en Gestión Empresarial de la Universidad CES, avalado por la Dirección de Gestión del Conocimiento. Economista industrial de la Universidad de Medellín, Colombia. Magíster en Desarrollo con énfasis en lo Regional y lo Local de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín. PhD. en Administración Pública de la Atlantic International University, Honolulu, USA. Dirección Profesional: Calle 10A # 22-04. Bloque C. Oficina 1. Teléfono: 444 0555. Ext. 1411.

*** Jefe de posgrados Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas en la Universidad CES. Ingeniera industrial de la Universidad Nacional de Colombia, con experiencia en el sector educativo y productivo. Magíster profesional en Dirección y Gestión de Recursos Humanos del CEF. Magíster en Administración con énfasis en estrategia del TEC de Monterrey. Dirección: Calle 10 A # 22- 04. Bloque C. Oficina 2. Tel: 4440555. Ext. 1429.

**** Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad CES, séptimo semestre. Integrante del Grupo de Investigación en Gestión Empresarial de la Universidad CES. Correo electrónico: caroliinasantacruz@gmail.com Celular: 3205351435

Resumen

El escrito evalúa las condiciones que presenta la educación de pregrado y posgrado para acercar los conceptos de economía y mercado a la educación superior en Colombia, la cual ha sido impartida bajo la óptica conductual y funcionalista, sin albergar espacio para dicho acercamiento. El análisis multicriterio, sirve de fundamento metodológico para plantear la evaluación, mientras que los temas a tratar responden al estado del arte en materia de evaluación de la educación superior. Seguido, se presentan los impactos y resultados obtenidos de la evaluación internacional en ambos grados educativos, y finalmente, el espacio que tiene el pregrado y el posgrado para medirse en términos de la economía y el mercado de la educación en Colombia, ya que la educación superior tiene dificultades para mostrarse positiva.

Palabras clave: educación superior, perfil académico y profesional, deserción académica y profesional, economía de la educación superior, impactos y resultados de la educación superior en Colombia.

Expectations, Needs and Trends of Higher Education in Colombia in Pre-grad and Post-grad: Between Desertion Profile and Profetional Vocation

Abstract

Brief evaluates the conditions presented by undergraduate and postgraduate education to bring the concepts of economy and market to higher education in Colombia, which has been given under the optical behavioral and functionalist, without hosting space for purposes realesdicho approach. The Multicriteria analysis, serves as methodological basis for evaluation, while the topics correspond to the State of the art in evaluation of higher education. Followed, are the impacts and results of the international evaluation in both educational degrees, and finally, space that has the undergraduate and the graduate to be measured in terms of the economy and the market of education in Colombia, since the higher education has difficult to show positive.

Keywords: Higher education, profile academic and professional, desertion academic and professional, economy of higher education, impacts and results of the superior education in Colombia.

Expectativas, necessidades e tendências da formação em educação superior na Colômbia em graduação e pós-graduação: entre a deserção, perfil e vocação profissional

Resumo

Breve avalia as condições apresentadas pelos cursos de graduação e pós-graduação para trazer os conceitos de economia e mercado de ensino superior na Colômbia, que tem sido dado sob a ótica comportamental e funcionalista, sem Hospedagem de espaço para abordagem de realesdicho fins. A análise Multicritério, serve como base metodológica para a avaliação, enquanto os tópicos correspondem ao estado da arte em avaliação do ensino superior. Seguido, são os impactos e resultados da avaliação internacional em graus de ensino e finalmente, espaço que tem os cursos de graduação e pós-graduação a ser medido em termos de economia e o mercado da educação na Colômbia, desde que o ensino superior tem difícil mostrar positivo.

Palavras-chave: educação Superior, Perfil Acadêmico e Profissional, Deserção Acadêmica e Profissional, Economia da Educação Superior, Impactos e Resultados da Educação Superior na Colômbia.

Introducción

Es importante atender la deserción como punto referente de una serie de elementos mucho más disidentes. La combinación entre perfil y vocación debe elevar la medición estrictamente apegada al grueso de estudiantes que abandonan el estudio, en aras de fortalecer los mecanismos de interacción u observancia, que podrían ampliar aún más el debate sujeto a la dejación de los estudios. El trabajo sobre el perfil académico debe entregar una especie de “plancha académica” sobre la cual el estudiante se entienda en el marco de la senda de la formación profesional, en tanto que, en materia de vocación, esta última atiende los campos en que efectivamente el profesional es capaz de poner a disposición su carrera.

La base de la educación superior tecnológica y universitaria en el país está expuesta a factores que intentan establecer formas diferentes de entender la formación; la estructura académica de la formación superior debe responder precisamente a distintos frentes, entre los que se cuenta la oferta de programas. En dicho sentido, ha de considerarse el impacto que puede crear en el medio el cambio o reposición de carreras tradicionales o si necesariamente la institucionalidad universitaria (tecnológica-universidad), debe alistarse para cambios más profundos respecto al ofrecimiento de programas cuya concepción no necesariamente haya cambiado, así como revisar las alteridades que presenta el mercado en cuanto al impacto real sobre la oferta académica.

El análisis multicriterio permite analizar problemas o temas desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa, y acoge los fundamentos teóricos, como los ofrecidos en materia de cifras, datos y números. A diferencia de otras metodologías, toma una de ellas o ambas para construir criterios hacia el otro frente, es decir que, en ausencia de alguna, exige llegar a los lineamientos del elemento faltante; además, permite trabajar a través de la postulación de modelos, las pruebas de ajuste por medio de la estadística y de la observación de datos por intermedio del análisis data panel, al igual que accede a la vinculación de cartografía, esquemas y mapas con los cuales poder orientar el problema desde diferentes tópicos, sin perder de vista el tema central de análisis desde el principio y hasta el final.

La posibilidad de habilitar de manera permanente mecanismos con los cuales poder trabajar en la materia es una tarea que convoca a las instituciones de educación superior (IES). La orientación, el perfil y la vocación son elementos contundentes para revertir los análisis que hasta ahora han puesto a la deserción un cúmulo de cantidades y tareas para atajarla. Es el paso activo de la educación el que debe ahondar en los campos sobre los cuales pueda evidenciarse claramente que el tema en sí obedece solo a una parte de lo que significa ofrecer plenamente servicios educativos en todos los escenarios, en los que la universidad debe tener una actuación más profunda de lo logrado hasta ahora, y que pone a la deserción, en el escenario no esperado, pero tampoco se extiende el análisis.

El artículo comporta las siguientes temáticas de revisión para su consideración: 1. Contexto de la formación en educación superior frente a la deserción académica y la expectativa profesional; 2. Perspectiva de la educación superior en pregrado y posgrado en Colombia frente a la deserción profesional y 3. La economía de la educación superior en la formación de pregrado y posgrado en Colombia. En las IES deben pasarse a la evaluación de cifras concretas en materia de los impactos y resultados que trae la formación profesional en el tiempo, y ello conlleva a comprometerse más en cuanto a los perfiles profesionales, la remuneración y los grados de respuesta de la sociedad, dado que para las IES este será el nuevo marco de trabajo de la formación profesional.

1. Contexto de la formación en educación superior frente a la deserción académica y la expectativa profesional

La elaboración de los análisis, estudios e investigaciones generadas en materia de oferta académica y educativa a escala superior han girado en torno a la calidad, la cobertura y la deserción, ganando esta dos últimas la partida; el incremento de la población estudiantil en términos nominales no ha terminado por opacar los datos reales cuando se trata de evidenciar las falencias mostradas en la educación superior. La deserción como primera guía de análisis solo ha terminado por afianzar los diagnósticos elaborados del tema; así mismo, la cobertura se ha convertido en un afán por capturar recursos públicos

y/o privados destinados al fomento de la educación. En ambos contextos, la calidad es poco advertida o considerada en esencia para poder revertir los problemas presentados.

[...] El concepto de deserción –tomado del lenguaje militar– establece una relación directa con el acto voluntario de dejar un determinado lugar, institución o situación [...]. En el caso de la deserción escolar, entendida como el acto de retiro escolar –transitorio o prolongado en el tiempo–, en su mayoría se debe a situaciones dadas dentro de la institución escolar (Ricoachury & Lara, 1984, citados en Hincapié et al., 2012, p. 18).

Es imperante para las instituciones de educación superior y las universidades tener un amplio bagaje en cuanto a lo implica la triada deserción-perfil-vocación, en cuanto a lo que implica para esta orientar trabajo antes, durante y después del periodo de graduación de los estudiantes. El papel que cumple la institucionalidad no solo se remite al otorgamiento de títulos, sino que deben realizarse esfuerzos encaminados a la observancia, registro y postulación de iniciativas que permitan mejorar las condiciones de la carrera o profesión antes del inicio de la misma, en medio del proceso de formación y luego con mucha más lógica en la propia etapa de formación, actividad que debería estar en cabeza de las unidades de gestión estudiantil y de egresados en sí.

Si nos centramos en el ámbito de la educación universitaria, las relaciones educación-empleo se vuelven aún más complejas; esto se debe, principalmente, al amplio abanico de carreras y especializaciones ofertadas por la Universidad que a veces no se identifican con los contenidos de los empleos de la economía. Además, en muchas ocasiones los empleadores desconocen qué titulaciones se ofertan y qué papel podrían jugar en la empresa. Otras veces, aun conociendo los títulos y contenidos de las carreras, los empleadores se quejan de que la universidad sólo transmite conocimientos técnicos e intelectuales, pero no contribuye a desarrollar habilidades que se consideran hoy día imprescindibles para el desempeño de trabajos cualificados, los cuales en una economía se suelen asignar (Salas, 2004, p. 260).

El incremento de la oferta académica en los niveles de pregrado y posgrado no implica un cambio de dirección o estabilización del sistema académico y educativo de las instituciones de educación superior. Es evidente que el aumento de la población incide en el incremento de la población interesada en formarse en la educación superior, más esto no

implica que estas encuentren como punto de balance que el incremento en la población activa estudiantil o que la decisión que esta tome para con las respondientes carreras sea un punto de referencia amplio para cohonestar la perspectiva de una carrera con la posible deserción, perfil o vocación que dicho contexto podría tamizar realmente.

No se conoce sino imperfectamente el impacto de la educación y la capacitación sobre el desempeño en el mercado del trabajo. Es costumbre utilizar los salarios como indicador y así se hará en la siguiente serie de análisis. Se parte del supuesto de que un mejor desempeño en el mercado de trabajo será recompensado con remuneraciones más altas y que las diferencias de remuneración por niveles educativos constituyen una medida de los incentivos financieros que se ofrecen en un país determinado para efectuar mayores inversiones en educación (OCDE, 1997). Sin embargo, estas hipótesis presentan evidentes limitaciones. Las diferencias de ingresos laborales pueden reflejar también diferencias en la oferta de programas educativos de distintos niveles y en el acceso a ellos (Carlson, 2002, p. 133).

La educación superior a escala tecnológica y universitaria en el país, tanto al nivel de pregrado como de posgrados, exige una revisión permanente por parte de las instituciones de educación adscritas a dicho campo, ya que no basta solo obtener datos y estudios, sino que se debe establecer un criterio más argumentativo y aprehensivo frente a lo que implica revisar la perspectiva y tendencia de la oferta y demanda educativa en dichos rangos, considerando, entre otros, los fenómenos que han terminado por orientar el debate desde el mercado, como la deserción, el perfil y la vocación, pero, igualmente, la necesidad de ubicar dicha triada en el escenario de la toma de decisiones que efectivamente debe rastrear este macro universo que no logra decantarse solo.

Tabla 1. Teorías sobre la deserción

Teorías sobre la deserción (Tinto, 1987). Supuestos básicos	
Psicológicas	<p>La conducta de los estudiantes refleja atributos propios y específicos relacionados con las características psicológicas de cada individuo (personalidad, disposición, motivación, habilidad y capacidad).</p> <p>Es posible distinguir a los estudiantes que permanecen y a los desertores, por los atributos de su personalidad que determinan diferentes respuestas a circunstancias educativas similares.</p>

continúa

Teorías sobre la deserción (Tinto, 1987). Supuestos básicos	
Sociales o ambientales	<p>El éxito o el fracaso estudiantil es moldeado por las mismas fuerzas que configuran el éxito social en general y que definen el lugar que los individuos y las instituciones ocupan en la sociedad. Son elementos de predicción importantes del éxito escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El estatus social individual • La raza • El sexo <p>La deserción refleja el deseo intencional de las organizaciones educativas de restringir las oportunidades educativas y sociales a determinados grupos, aunque se declare lo contrario.</p>
Fuerzas económicas	<p>El estudiante contrasta los beneficios vinculados a la obtención de un determinado grado en una determinada institución, con los recursos financieros necesarios para hacer frente a la inversión que supone estudiar en la universidad.</p>
Organizacionales	<p>El efecto del tamaño, la complejidad institucional, los recursos disponibles, el ambiente y la existencia de estímulos diversos sobre la socialización de los estudiantes.</p>
Interaccionales	<p>La conducta estudiantil es resultado de la interacción dinámica recíproca entre los ambientes y los individuos,</p>

Fuente: Hincapié et al., 2012.

La expectativa planteada en la formación y oferta de programas en la educación superior colombiana está pasando del dato y las cifras a la revisión del quehacer académico estamental de las instituciones adscritas en dicho rango. No solo es el incremento de la oferta de programas en todos los niveles, sino el ascenso que tienen estos en diferentes campos, lo que debe cuestionar la formación ofrecida hasta ahora. De cierta manera, el elemento que viene dirigiendo dicho campo de análisis es el mercado, que con sobrados argumentos atiende el comportamiento del sector, pero no avanza en cuanto a las condiciones de cada disciplina y a la formación en el tiempo, ni resuelve cómo las instituciones de educación superior podrían atender dicho frente con sumo rigor.

Lograr que las empresas y la industria se involucren activamente en estas tareas. Trabajar con los gobiernos y el sector privado para aunar a los sectores empresariales y de la educación en la empresa común de llevar adelante sistemas de capacitación eficaces enclavados en la escuela y en las empresas. Esto supone identificar los asuntos polémicos que crean barreras y trabajar para echarlas abajo (Carlson, 2002, p. 140).

La educación superior en Colombia necesita una revisión mucho más profunda que la que se hace teniendo en cuenta exclusivamente el comportamiento del mercado de la educación. La economía de la educación juega un papel trascendental para entender los argumentos y criterios sobre los cuales puede evaluarse el contexto en que se desenvuelve la formación superior, pregrado y posgrado, y que aún no hace parte de la gestión permanente de las instituciones de educación superior, cuyo marco de referencia continua en la trazabilidad del mercado, pero sin un trabajo amplio sobre lo que implica la oferta antes, durante y después de la formación, que finalmente, debe terminar siendo tutelada por las propias instituciones y no por las coincidencias ofrecidas de manera puntual.

Los orígenes de la Economía de la Educación y los diferentes enfoques se encuentran claramente desarrollados por Arjona, Tappata (h), Maradona y Sánchez. Los mismos afirman que, aunque ya en las ideas de Adam Smith y Alfred Marshall figuraba la educación como forma fundamental de inversión en capital humano, no fue sino hasta los '60 cuando la ciencia económica comenzó a formalizar modelos concretos acerca del impacto de la educación en la productividad, los ingresos laborales, y el crecimiento de los países (Calderón, et al., 2008, p. 21).

El estereotipo de mecanismo de flujo circular sobre el cual se ha extendido la relación de la formación académica superior, en tanto consecución de empleo u ocupación laboral, raya con la realidad, que debe evaluarse en cuanto a la estructura de valoración académica que debe darse en las instituciones de educación superior. La dificultad no está en la consecución de estudiantes ni en en la preferencia académica que finalmente escoja, ni en la deserción. La dificultad se encuentra en el marco de gestión de las instituciones en cuanto al seguimiento que deben establecer en relación con la deserción, el perfil y la vocación, el cual no puede limitarse al resultado, la graduación o la ocupación laboral.

La educación parecería ser el medio adecuado para tal fin. Sin embargo, es también la herramienta que permitiría perpetuar y acentuar las desigualdades. El resultado dependerá no sólo de los recursos que se destinen a la educación, y de los objetivos que los hacedores de políticas se planteen, sino también de la universalidad de la calidad en el sistema educativo y de las políticas sociales específicas que reduzcan los costos de oportunidad de los más pobres. Formichella y Londoño (2012, p. 89).

Como herramienta analítica, el análisis multicriterio permite ordenar todos los frentes a los que haya lugar en virtud de la materialización y puesta de un problema en sí. No pretende despojar el problema o la situación considerada, sino la toma de principio a fin con el propósito de entenderla; su gran valía es que referencia todos los aspectos que le permitan atender eficazmente las razones sobre las que el problema o situación debe tratarse desde diferentes tópicos. En el momento en el que los argumentos desde diversas fuentes afloran, el problema pasa a ser tratado como un marco de trabajo para la toma de decisiones sobre criterios; en síntesis, el análisis multicriterio sólo pretende ubicar el tema en el centro de análisis y no por fuera.

Es importante mencionar que los análisis de los vínculos entre economía de la educación y el mercado laboral deben realizarse con base en estudios sobre egresados que verifiquen el perfil de los mismos y la pertinencia de los programas de educación superior, con respecto a la demanda del sector productivo, verificando la complementariedad de las teorías del capital humano, señalización del mercado y el concepto de satisfacción laboral, para explicar los sucesos acontecidos en los mercados laborales. Finalmente, es pertinente aclarar y sugerir, que se deben continuar realizando estudios sobre teorías de educación y mercado laboral; en aras de fortalecer la indefectible relación entre educación, rendimientos monetarios del trabajo y satisfacción laboral (Ángulo et al., 2012, p. 63).

La economía de la educación ofrece material importante sobre el cual aprehender con respecto al panorama real desde el que debe extenderse el marco de análisis y plancha de referencias desde el cual poder habilitar un trabajo permanente en materia de formación profesional de educación en pregrado y posgrado. En términos generales, cualquier profesión es válida, mientras cuente con la aprobación interinstitucional; no obstante, la educación aún no logra mostrar un panorama distinto al de la dependencia económica o realidad del contexto, que implica a que muchos de los factores que inciden en dicha decisión están por fuera del entorno de quien la emprende, y que, de paso, no cuenta con el acompañamiento en la lógica de la obtención de un producto.

Gran parte de la influencia que se tiene en el campo educativo radica en la necesidad de formar egresados cuyas características respondan a la demanda laboral vigente, lo cual conlleva a definir el estado actual de la práctica profesional y no el potencial. Ésta es una razón por la que los planes de estudio son instrumentos rígidos y cerrados,

que consideran sólo lo establecido previamente, dejando a un lado la creatividad y el pensamiento innovador, tanto de profesores como de alumnos (Jiménez, 2002, p. 94).

El contexto en el que se desenvuelve la educación superior continúa recurriendo a la relación nominal de datos para advertir el comportamiento de la “economía o la gestión” de la educación superior. El margen de acción que puede entenderse en dicho frente termina siendo impulsado por campañas mediáticas, que como paliativos solo atienden el contexto en el que se desenvuelve la actividad, la economía o la administración del tema. La educación superior ha terminado por embarcarse en el escenario de los resultados, epicentro sobre el que las cifras son más reales que la trayectoria en el tiempo a partir de lo que puede suceder con los profesionales en ambas esferas de formación. Por el momento, la economía de la educación superior está por fuera de la realidad de las IES.

2. Perspectiva de la educación superior en pregrado y posgrado en Colombia frente a la deserción profesional

La educación superior, pregrado y posgrado, cuenta aún con un amplio prestigio entre la sociedad y la población interesada en formarse bajo la calidad profesional. No obstante, aún se considera que tras de ella existen aún diversos vacíos que no han podido tener respuesta clara frente a lo que implica la formación profesional de cara al deber y el liderazgo de las IES a la hora de responder transversalmente al tema. El trabajo relacionado con los elementos, parámetros y variables articulados a la toma de decisiones de formación aún es etéreo. El seguimiento transversal al quehacer y devenir de los profesionales se reduce a encuestas estadísticas sin alcance y la capacidad de las IES para orientar con respecto a la deserción, la orientación profesional y la vocación, que no es suficiente.

A diferencia de lo que ocurrió en otras latitudes del mundo, en donde los modelos de educación superior se reconstituyeron bajo pautas de orientación hacia la diferenciación institucional, en la región latinoamericana las tendencias y los cambios que se resintieron, hicieron referencia a un largo periodo de *contracción de los recursos*

económicos, que provoco movimientos de adecuación constantes, que alteraron de manera definitiva la relación de participación y de conducción de los sectores tradicionales de la educación superior, los que deterioraron fuertemente la capacidad de legitimidad de los órganos de poder, de sus propósitos y de sus estrategias (Didriksson, 2008, p. 26).

El progreso institucional de la educación superior en Colombia ha estado acompañado del comportamiento económico que, por principio, continúa requiriendo personal formado en las IES para cubrir las demandas o vacantes laborales solicitadas por las empresas o el mercado laboral. A pesar de dicha relación, las IES aún no muestran progresos por fuera de sus instancias institucionales para tomar por cuenta propia los lineamientos que entre el mercado y la sociedad han terminado por definir la formación de educación para el futuro o por lo menos el que se requiere. En dicha perspectiva, el acceso a la educación superior prosigue en ascenso más no los análisis, estudios y pesquisas que dicho reporte debería arrojar a saber por cuenta de las propias IES.

Aunque éste trabajo no captura específicamente qué tipo de economías externas brinda la educación, y además el modelo únicamente tiene en cuenta los años de educación y no la calidad de está, por lo menos no subvalora la tasa de retorno social, ya que es muy bien sabido que si una sociedad tiene a sus miembros más educados, se puede beneficiar de distintas formas: incremento en el nivel de salud pública y por tanto menor costo de la misma, disminución de la tasa de fecundidad, mayor cultura, menor nivel de delincuencia que a la vez causa menor costo de mantener el orden público, menores niveles de desempleo, mayores niveles de calidad del empleo, entre otras (Marcillo & Riascos, 2010, p. 18).

La transformación de la educación en todos sus frentes, pregrado y posgrado, ha terminado por habilitar una especie de avanzada por parte de las IES que, al paso de las exigencias, han confluído para resolver las demandas que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) ha hecho y que, de manera estudiada y planteada, ha tenido importantes respuestas por cuenta de las primeras. En su defecto, la educación ha ampliado su capacidad académica al adherir a su quehacer actividades de extensión, internacionalización e investigación, triada con la que desafortunadamente no ha sido posible conjurar las exigencias que

plantea la concepción de una formación amplia y profunda, y que efectivamente termine por colmar las aspiraciones de quienes logran encumbrar la profesión.

En el último cuarto de siglo se ha pasado de una Universidad de élites a la Universidad de masas. El crecimiento de casi todos los parámetros de los sistemas universitarios: número de estudiantes, número de centros, número de graduados, e t c., ha sido espectacular. También la financiación pública ha crecido, pero en menor proporción que los otros crecimientos y, últimamente, tiende a estancarse. Ahora que la demanda tradicional de enseñanza, la de los bachilleres, tiende a disminuir, nuevas demanda educación superior surgen.

En este panorama, que tiene aspectos positivos y negativos, las Universidades tendrán que diseñar estrategias de búsqueda y de gestión de recursos para la institución como un todo, combinando políticas de incentivo para los departamentos y profesores más competentes, con políticas de subsidio cruzado para la Universidad en su conjunto. Las Universidades, dentro de la multiplicidad de funciones que la caracterizan tendrán que examinar sus fortalezas y otear sus oportunidades y ajustar sus actividades en función de ellas y de sus recursos. No todas las Universidades podrán abordar con éxito todas las funciones y se producirá inevitablemente una diferenciación entre Universidades, circunstancia que en Europa empieza a producirse pero que en los Estados Unidos es moneda corriente desde hace mucho tiempo (Ortega, 2002, pp. 80-81).

El impulso obtenido por las IES conlleva precisamente a que estas asuman posición de timonel frente a lo que significa equilibrar la demanda y oferta educativa a escala superior. Si bien es un mercado de libre escogencia, en el que prevalecen diversos requerimientos, también es cierto que la oferta ha crecido de manera abismal. Sin embargo, el equilibrio no se refleja en la atomización de la demanda y la oferta, sino que se trata de entender la oferta educativa en el marco de una sábana interinstitucional en el que cada IES juega un papel crucial en lo que atañe a la decisión tomada por quien emprende el ciclo académico superior y desea continuarlo o decide allanar otras alternativas en otros frentes, no necesariamente correlacionados con la educación superior.

Ubicadas como instituciones de gran trascendencia para fines de desarrollo económico, cultural y social, las expectativas que se ciernen sobre las instituciones de educación

superior y, en particular, las universidades están provocando presiones sin límites, en la redefinición de políticas y planes, la frecuencia de programas y alternativas en la búsqueda de nuevos modelos de organización. Estas tendencias e impactos hacen referencia a una dialéctica de escenarios que han alterado de forma significativa lo que la idea de universidad era hasta hace unas cuantas décadas, en relación a sus funciones, a sus sectores, a su gobernabilidad, a su calidad y a su lugar mismo en la sociedad. Habrá que destacar, no obstante, que el impacto del nuevo patrón social, tecnológico y productivo global ha propiciado la emergencia de redes, estructuras de cooperación y nuevos marcos de integración a nivel regional e interinstitucional que presentan, en tendencia, la posibilidad de construir un escenario alternativo o paralelo al de la competitividad institucionalizada y a la lógica del modelo (dominante) de mercado (Didriksson, 2008, p. 40).

El llamado a cambiar el modelo transmisor de la información y comunicador del conocimiento a uno dirigido a la creación y proyección del mismo le ha costado a las IES ponerlos al frente. Aún, el carácter académico-evaluativo protagoniza el margen de interacción entre los estudiantes de pregrado y posgrado, que a la par con las IES están involucrados en la disposición y otorgamiento de un título sin mayor avance en cuanto a lo que implica alternar dicha relación con los planteamientos del medio. El tinte de la relación, estimada en la definición de un contrato académico, no alcanza a indicar o mostrar los elementos, parámetros o variables con los cuales establecer el cubrimiento básico, mediano u óptimo de los máximos o mínimos del contrato.

En general, el resultado del balance que puede realizarse respecto a este giro de las políticas nacionales referidas a la educación superior, la ciencia y la tecnología en América Latina y el Caribe es que, sobre el supuesto que las empresas y las instituciones gubernamentales orientarían recursos frescos y se diversificarían las fuentes de financiamiento, se mantuvieron estancadas las inversiones hacia nuevos campos y hacia una posibilidad de nueva expansión de la demanda y la oferta; vaya, que se “dejo hacer” con políticas que navegaron en una suerte de indefinición, pero impulsando de forma directa orientaciones de mercado hacia la educación superior y la investigación con objetivos de corto plazo y de escasa trascendencia (Didriksson, 2008, p. 31).

En el escenario internacional ha tomado fuerza la deserción escolar a escala de la formación superior, pregrado y posgrado, como una situación que viene adquiriendo trascendencia, en especial en los países emergentes o en vías de desarrollo. Sin embargo, es un fenómeno que ha adquirido relevancia en muchos otros países, precisamente por la desconexión entre las pretensiones académicas de las IES y los estudiantes a la par que con los requerimientos que la sociedad plantea con respecto a la oferta y demanda de profesionales. Si bien han sido combinados incentivos por el lado de la demanda y la oferta para que los estudiantes no terminen por fuera de la formación, la realidad es que el tema ha superado cualquier perspectiva integrada al comportamiento del mercado.

La deserción en los estudiantes es el resultado de la combinación y efecto de distintas variables. En éstas se encuentran características preuniversitarias, institucionales, familiares, individuales y las expectativas laborales. Estas influyen en la integración social y académica, las cuales a través del grado de motivación del estudiante provocan un efecto positivo –aumentando la probabilidad de permanecer– o negativo –presentando mayor probabilidad de desertar. El modelo conceptual de deserción/permanencia propuesto permite proveer a administradores de la educación superior el marco para construir un plan de retención de estudiantes incorporando las necesidades individuales de sus estudiantes. Esto fue diseñado para que este modelo conceptual permita a administradores universitarios dedicar tiempo para realizar el seguimiento y evaluación permanente de las variables que afectan la integración social y académica, de manera de implementar estrategias.

Lo anterior, requiere recopilar de manera sistemática información sobre aspectos individuales, académicos, socioeconómicos de los estudiantes. Además, es posible profundizar los aspectos relacionados con las expectativas asociadas a autoeficacia y de desempeño y a los factores motivacionales relacionados con compromisos con metas académicas y de logro. Las expectativas y los factores motivacionales cambian durante su permanencia en la universidad. Por un lado, el seguimiento sistemático de éstos permitirá a los administradores universitarios orientar la gestión institucional a las necesidades de su propia población de estudiantes y, por otro, generar acciones de intervención que provoquen cambios en los factores de riesgo y así disminuir la deserción estudiantil (Díaz, 2008, pp. 82-83).

La seguidilla de llamados al mejoramiento de la calidad o la certificación académica institucional es un indicador que atiende condiciones básicas de lo que implica estar en el proceso de formación en la educación superior. En dicho espacio, las IES deben extender de manera transversal el sentido de la certificación internacional obtenida. En la mayoría de los casos, la sociedad no alcanza a estimar el contenido de lo que implica la certificación de las IES, de allí que solo les interesa que esta pueda ofrecer carreras o profesiones con las cuales solventar sus necesidades puntuales. La certificación es una etapa como otras que deben surtir las IES, que, al margen de sus circunstancias, deben aflorar en distintos escenarios como el inherente a la relación con el estudiante-profesional.

Una primera observación que surge del seguimiento de desertores es que el problema quizá no sea tan grave como se presenta. En años recientes, documentos oficiales, particularmente el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional, han sugerido una eficiencia terminal del 70% como meta y han invitado a las carreras y universidades a someter propuestas al respecto. Pero quizá esta meta es poco realista y la fijación en el indicador puede llevar a medidas equivocadas. Según nuestros datos, casi la mitad de los desertores indica haberse trasladado a otra carrera o universidad. Abandonaron la carrera inicial, pero no el sistema. Si a estos jóvenes no les consideramos como desertores, los datos de deserción cambian de manera radical: si hay un 50% de deserción registrada por carrera, pero la mitad de ellos sigue en el sistema, la tasa real se ubicaría en un 25%.

La deserción no resulta ser un asunto tan grave o complicado como a veces es presentado. Al mismo tiempo, el análisis de las razones que indican los desertores sugiere que hay medidas sencillas al alcance de la universidad para mejorar la atención al estudiante. El principal problema parece ser la decepción que siente el estudiante con la carrera en que se inscribió. Para atender este problema, quizá debemos empezar por dejar de rotular a los que cambian de opinión como desertores. Más bien, son decepcionados y habría que pensar en acciones que mejoran la atención al estudiante (Vries et al., 2011, pp. 46-47).

El mercado no solo puede entenderse como un asunto económico o de comportamiento de conductas, sino que atiende a patrones de ajustes y desequilibrios que terminan siendo atendidos por patrones institucionales y sociales, los cuales no alcanzan a fincarse en las

encuestas o trabajos destinados a observar el comportamiento del mundo académico, antes, durante y después de lograr el título profesional. En términos generales, las IES se quedan con la información nominal y de registro relacionado con los estudiantes que iniciaron, desertaron y culminaron sus estudios a satisfacción. Al descontar cada una de ellas como etapas ajenas a un mismo contexto o al individualizarlas, el tema aún continúa postrado a lo poco que puedan hacer las IES y el MEN.

De lo anterior se percibe que el reto para hacer una gestión responsable de la educación superior es grande y se requieren seres humanos "humanos", con dones en los cuales los intereses colectivos primen. Coloquialmente, que se sitúen por encima del bien y del mal. Es necesario contar con herramientas que le permitan a las universidades o IES llevar a la práctica lo que se predica y evaluar el efecto de su gestión en la transformación social y el desarrollo, donde la RS es factor clave. Esto les facilitará el retorno a su papel protagónico en la construcción de la confianza que requiere Colombia, en las regiones y en su gente. Con el fin de responder a la sustentabilidad con pertinencia social se considera que la relación Universidad-Estado-Empresa debe incorporar alternativas que potencien una sólida relación de la Universidad con la sociedad civil, la contribución al bien público, la defensa de los valores civiles, la promoción y respaldo a los deberes ciudadanos y, en especial, la identificación con la comunidad local y, si es del caso, con la comunidad mundial ya que el logro de estos objetivos será el principal bastión en el tiempo (Hernández & Acevedo, 2011, p. 171).

La desescolarización es uno entre muchos otros criterios que deben considerarse a la hora de entender el desempeño de la educación superior, pregrado y posgrado. La formación superior ha terminado por convertirse en otra alternativa más en la cadena de opciones que tienen los estudiantes a la hora de definir su futuro profesional. Es necesario aclarar que muchas de las actividades y funciones realizadas por las IES son desconocidas para los estudiantes, que solo apuestan por la formación como el único recurso de la transacción escolar que se crea entre ellos y las IES, criterio que ha tomado fuerza a pesar de los esfuerzos de estas por encontrar elementos de trabajo con los cuales abonar otras perspectivas en materia de formación para la educación superior.

Los resultados encontrados en la presente investigación nos señalan la necesidad que tienen los jóvenes de contar con espacios educativos que les permitan conocer y desarrollar una visión a futuro, ya que aparte de ausencias en el conocimiento, los alumnos muestran falta de motivación, pues desconocen las fortalezas o debilidades que los lleve a la toma de decisiones. Sin lugar a duda, existen muchas causas que afectan la orientación; podemos mencionar entre ellas la no unificación de una metodología que permita uniformidad en la tarea, la falta de credibilidad en el servicio, ya que se le ve como una cuestión de trámite administrativo sin conocimiento de las teorías que justifican su importancia, la falta de profesionales con el perfil de orientadores o la falta de seriedad de las autoridades educativas en este proceso formativo, pues existen en el nivel medio, orientadores que sólo son vistos como prefectos.

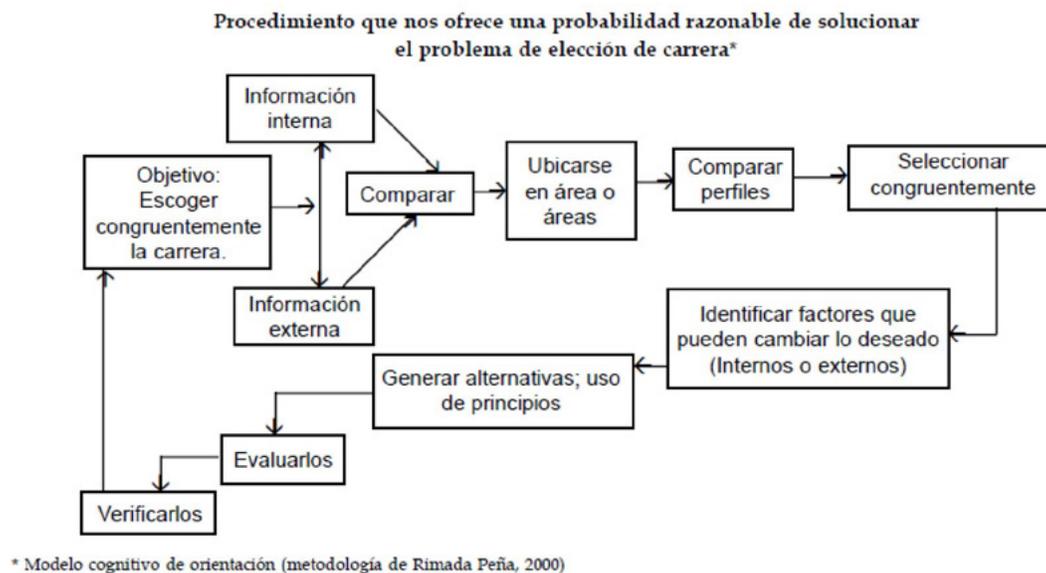


Figura 1. Modelo cognitivo de orientación

Fuente: De León y Rodríguez, 2008.

La disposición de argumentos, estudios o resultados que impliquen de manera robusta ejercicios encaminados a depurar la relación de la educación superior en diversos frentes solo ha contado con el interés de superar el tema de la deserción universitaria, dejando por fuera otros criterios igual o más importantes, como son la orientación, el perfil y la vocación profesional, cuyo recambio no está propiamente en la redención de las cifras a escala positiva, sino, por el contrario, sobre la manera como las IES atienden dicho fenómeno para que por encima del bajón de las cifras, el estudiante desertor pueda conforme

a su paso por la IES acoger asignaturas, módulos o temas tras los cuales dicha deserción solo terminara por orientar su perfil sin perder realmente tiempo.

La evaluación de la calidad de las instituciones y el aseguramiento de la calidad de la educación superior son un requerimiento esencial de los países en la economía del conocimiento. El punto central que se propone en esta discusión es que, en la economía del conocimiento, la calidad de la educación superior y, principalmente, la educación universitaria, requiere evaluación permanente, sistemática e ininterrumpida. Efectivamente, la economía del conocimiento demanda niveles de calidad y excelencia en el accionar de la sociedad y, por ende, de las instituciones de educación superior (Ponce & Palma, 2010, p. 12).

Es importante el rastreo hecho a través de encuestas, estudios o valoraciones para tratar de analizar los elementos a través de los cuales se pretende contextualizar el devenir de la educación superior. No obstante, es evidente que dicha trazabilidad está sujeta al grado de conexión transversal prevaleciente entre los diferentes actores-sujetos inscritos en la cadena. Igualmente, la formación pasa por una indagación profunda del estudiante o profesional, que debe evaluar el alcance de los estudios por los cuales ha optado de la mano con el acompañamiento y trascendencia real que las IES ofrecen a la hora de materializar, además del otorgamiento de títulos, el blindaje o tutela que deben tener de las ofertas académicas antes de ofertarse y posterior al logro del título profesional.

De modo general, se aprecia que mayor énfasis se da al proceso de admisión, es decir, al de inicio de la etapa formativa, y para ello las universidades cuentan con equipos muy completos de docentes y de profesionales especializados, que desarrollan estudios y mediciones sobre los resultados de los procesos de selección y sus características. No ocurre de igual modo con los procesos de inserción en el mercado laboral de los egresados. Trabajar en conjunto en ello, es una tarea pendiente de las universidades (Becerra & La Serna, 2010, pp. 61-62).

Es común que las IES en Colombia, y posiblemente en el mundo, pierden el rastro de los estudiantes-profesionales, aún de quienes hayan culminado “satisfactoriamente los estudios”. Es imperante para ellas que se extienda la capacidad de gestión institucional hacia elementos que no alcanzan a cubrirse con eventos o exaltaciones a los egresados.

La labor en dicho periplo realmente es nueva para las IES, por cuanto aún aguardan de manera nominal que los estudiantes o los padres tomen la decisión de iniciar una carrera, más por convicción que por un claro conocimiento de lo que implica ello, y con el tiempo, la opción del grado profesional en cualquiera de los niveles, pregrado y/o posgrado es el punto de partida para dejar la relación sin reciprocidad.

Aunque el gobierno nacional abrió una convocatoria en el mes de mayo del 2010 para evitar la deserción universitaria, denominada Proyectos para el fomento de la permanencia estudiantil en educación superior (Universia, 2010), se debe tener en cuenta que la mayoría de las universidades adelantan programas de refuerzo académico y asistencia para mitigar la deserción universitaria y procurar por la permanencia de los estudiantes. Pero dichos esfuerzos y estudios están actualmente diseminados en distintas instituciones de todo el país, y aún no se cuenta con estudios confiables que abarcan la tipificación de las causas de deserción universitaria en general (Pinzón, 2011, p. 49).

El paso dado por la educación superior en materia de formación para el empleo o la disposición de mano de obra o profesionales especializados de mayor alto nivel no logra aún establecer el papel que debe fungir por cuenta de las IES, para que la educación superior, además de atractiva, cumpla en el tiempo con unos mínimos y máximos por quienes optan por dicha educación, pregrado y posgrados. En la actualidad, la educación superior enfrenta dificultades para establecer en un orden amplio, de contexto y profundo, lo que implica efectivamente el tomar una decisión que con el paso del tiempo puede tornarse angustiada, molesta o poco relevante, si se trata de evaluar el papel cumplido por las instituciones de educación superior, por encima del acuerdo definido en el programa académico.

Concretamente, Enfermería, Económicas y Empresariales y las carreras de Ciencias (Matemáticas, Biología, etc.) son titulaciones que han resultado significativamente favorables para el ajuste educativo. En cuanto a la categoría ocupacional, tener un nivel educativo superior al requerido por el puesto (sobre educación) es más probable que ocurra si el empleo tiene lugar como trabajador no cualificado, mientras que los médicos MIR y los profesionales liberales aumentan la probabilidad de estar infra educados en su primer empleo. Por último, haciendo referencia a la movilidad laboral, observamos que: (i) la movilidad externa (interempresas) coadyuva al ajuste

educativo, necesitando los graduados sobre educados pocos cambios de empleador para lograr el emparejamiento; (ii) la movilidad interna (intraempresa) «no permite» que los titulados logren el emparejamiento (Salas, 2004, pp. 276-277).

La relación planteada por la educación superior en materia de formación se ha caracterizado por mostrar a las instituciones encargadas de la misma de una manera un poco aletargada o pasiva en cuanto a lo que implica el seguimiento a la economía y/o el mercado de la educación superior. Su papel, definido en la disposición de programas para la consecución de un título profesional, constituye el claro reflejo de lo que implica para estas ubicarse en un punto de la relación. Aún, el precepto arraigado en el papel formal de la educación superior ha impedido que se atiendan otros frentes propios de la misma interacción, como el reconocimiento del proceso que se corre antes, durante y después del paso que un estudiante profesional debe incurrir para graduarse.

Entre la conciencia corporativista y el alto grado de competencia, negociaciones y alianzas que significa el proceso de socialización, se jugaría una manera de ser profesor en la universidad. Pero no la única, no olvidemos el aporte del individuo, de su transacción con esta realidad y la posibilidad de que, a partir de ahí, se encuentren otras salidas, otras propuestas. Según se ha visto en los casos estudiados, no es posible hablar de una única manera de ser profesional en la Universidad, y si bien hay cuestiones que se asemejan, que son comunes, hay otros en que no lo son, sutiles diferencias que muestran las modificaciones que pueden imprimirse en el desarrollo de la profesión y de la institución (Gewerc, 2001, p. 14).

El análisis difundido en cuanto a la estructura sobre la cual se comportan las instituciones de educación superior ampara la conducta funcional y operativa con las que estas actúan, en la medida en que la dirección de dicho proceso no solo corre por cuenta de ellas, sino del papel que cumplen, para el caso colombiano, instituciones como el Ministerio de Educación Nacional (MEN), el cual, dicho de paso, se ha preocupado más por la dependencia académica-universidad, que por seguir de principio a fin lo que implica para un individuo establecer los criterios que lo impulsan a tomar la decisión de elegir una carrera u optar por una formación de mayor raigambre, además de identificar a ciencia cierta los campos y el terreno que dicho profesional podría abarcar de la mano con las IES.

Una educación por ciclos iría acompañada de un diseño curricular que permita al estudiante formarse en unas competencias generales y otras específicas de su profesión o disciplina y moverse dentro de su misma área del conocimiento y dialogar con otras áreas. Un currículo modular sería el modelo más adecuado para el diseño de los programas, pues, el estudiante puede combinar diversos esquemas de educación y trabajo, y de grados de presencialidad o educación a distancia. Cada uno de estos ciclos tendría la flexibilidad como principio curricular y académico de concepción y organización. La flexibilidad curricular se caracteriza por la posibilidad de responder creativa y rápidamente a los itinerarios intelectuales de estudiantes y profesores. Las unidades académicas posibiliten la apertura de nuevos temas, y dejen de lado el apego casi incuestionable al plan de estudios. Hay que estimular la construcción de espacios donde profesores y estudiantes tengan la libertad de asociarse para estudiar un tema de interés común (Celis & Gómez, 2005, p. 12).

En las funciones sustantivas de las IES pueden estar aflorados los elementos que implican el habilitar puntos de trabajo con los estudiantes-profesionales que ingresan y egresan de ellas. En esencia, las actividades de mercadeo, foros académicos o vitrinas comerciales educativas son más consecuencia de una actividad que debe contenerse desde el interior de las IES. La economía de la educación es un elemento crucial para equilibrar lo hecho en cuanto a difusión institucional, pero para que este tenga eco, las IES deben modificar los esquemas y/o formatos como activan o interpretan la relación con los estudiantes. Aún se espera un poco más de cercanía o por lo menos tutoría cercana para ellos, para que temas como el mercado o la propia economía de la educación tenga efectivamente asiento.

Estas debilidades quizá pueden ser vistas más claramente si se analiza en los programas de posgrado, que son la base de la formación de científicos y técnicos. La matriculación en ellos es baja, en términos absolutos o relativos; la estructura de los programas de posgrado y de educación superior es, en general, dispareja en detrimento de las ciencias y de la ingeniería. Esto empuja a los estudiantes latinoamericanos, en posibilidad de hacerlo, a seguir sus estudios de posgrado en otros países. Mientras que en algunos países de América Latina existe lo que se podría llamar las bases mínimas para realizar actividades científicas y tecnológicas (infraestructura, investigadores, producción científica básica y aplicada, y programas de posgrado), éstas no son suficientes ni en calidad ni en cantidad (Moreno & Ruiz, 2009, pp. 37-38).

La búsqueda de formación profesional a escala tecnológica y profesional en los niveles de pregrado y posgrado aún esta sopesada en elementos que no son advertidos en los constantes estudios destinados a evaluar las condiciones de la demanda y oferta de educación posgradual. El análisis de la economía de la educación sólo llega a cumplir la escala de análisis estrictamente macroeconómico, por su correspondiente escenario de política estatal. A pesar de los esfuerzos encaminados a tener claridad sobre lo que implica estar en la economía de la formación en dichas escalas, los trabajos en dicho campo son pocos o por lo menos relativamente trascendentales a la hora de mediar entre lo que implica la orientación, el perfil y la vocación en la formación superior.

Castro y Levy describen lo que han denominado “la desprofesionalización de la educación superior”. Debido a los grandes incrementos de matrícula en ese tramo, se generan más aspirantes a los puestos de trabajo que los que puede absorber el mercado, de modo que los graduados, al no poder encontrar una colocación acorde con sus estudios, aceptan cualquier empleo que puedan encontrar. Cuando los egresados de la educación superior no pueden encontrar trabajo concordante con sus estudios, sus títulos profesionales les ayudan a obtener un mejor empleo que los que no tienen estudios superiores (Carlson, 2002, p. 131).

En la mezcla de elementos de análisis y explicaciones, los aspectos que pueden servir para extender la sábana de trabajo sobre la que debe interpretarse la demanda y oferta académica de la educación superior. El reconocimiento a la labor de las IES pasa por el marco de gestión, que apunta a que estas puedan ser identificadas y estimadas en distintos frentes, aparte de la obtención de datos, cifras, estadísticas o referencias, sino teniendo en cuenta los elementos de trabajo que se requieren para entender el comportamiento de la educación superior, que pasan por la revisión que ellas mismas de manera interna hagan. Si bien las cifras pueden ser halagadoras o sanas, la realidad es que el esfuerzo de las IES no puede abocarse al quehacer del día, cuando la vocación es permanente.

Es decir, la tasa a la que los ingresos se elevan con los años de experiencia profesional es, en sí misma, una cuestión de elección individual. Desgraciadamente resulta imposible en la práctica separar los efectos de tales inversiones postescolares de la inversión normal en escolaridad formal, a menos que se suponga que todas las tasas

de rendimiento de las inversiones escolares y postescolares se igualan en el margen (López & Cárdenas, 2002, p. 103).

La deserción, la orientación, el perfil y la vocación profesional son elementos entrecruzados en una misma estela de posibilidades; así, más que un conato de crisis o llamado de atención, debe ser tomado bajo una constante reflexión. En dicho sentido, el papel que cumplen los estamentos encargados de la difusión de las IES es imperante, pero lo es mal aquel que tiene en cuenta a quienes conviven en tiempo real con aquellos que optan por iniciar su ciclo académico profesional. De esta manera, las instituciones deben entender que son múltiples los factores que inciden en cualquier decisión inherente al tema profesional; no obstante, son ellas quienes deben advertir a cuáles definitivamente le apuntan, para que los datos o cifras en ciertos tópicos sean tamizados desde la gestión más que de la administración.

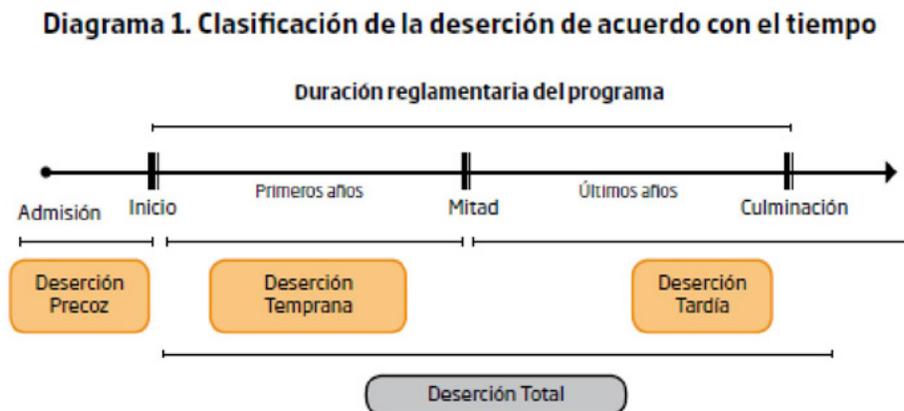


Figura 1. Clasificación de la deserción de acuerdo con el tiempo

Fuente: Ministerio de Educación Nacional, 2009.

Durante mucho tiempo, la oferta educativa de la educación superior en Colombia, al igual que en diversos países del mundo, estuvo caracterizada por ubicarse en el lado de la oferta. El número de profesionales en proporción al resto de la población era poco significativo. Al ubicarse la oferta de lado al lado de la demanda, la proporción de estudiantes en educación superior, pregrado y posgrado, ha venido acrecentándose de manera relevante, suceso que ha servido para connotar el papel jugado por la cobertura educativa en dicho frente académico. No obstante, la gestión organizacional destacada por las IES aparentemente prosigue en una relación pasiva con respecto a los cambios que presenta la economía y el mercado educativo.

3. La economía de la educación superior en la formación de pregrado y posgrado en Colombia

La economía de la educación está a cargo de comprender el fenómeno educativo desde las instancias que hacen parte del mercado de la educación. No sólo se trata de la financiación de las IES o de los costos de la oferta académica de las distintas instituciones de educación superior, ni tampoco sobre la relación entre la carrera elegida y la remuneración sostenida por el mercado laboral. La economía de la educación expone la prospectiva de la educación como un todo, tanto para la demanda como para la oferta, al igual que de la sostenibilidad en el tiempo de la educación en todos sus niveles desde el mercado. Es precisamente este último cometido el centro de la economía de la educación, aun sin lograr.

La educación superior que involucra los tres actores importantes en esta industria: hogares, universidades y estudiantes. Se modela la demanda agregada de cupos por parte de hogares, la oferta agregada de cupos por parte de las universidades, así como la oferta universitaria de competencias profesionales, mientras que finalmente se modela la decisión óptima de esfuerzo por parte de estudiantes para culminar y graduarse de la universidad. En este contexto se determina la probabilidad de deserción que tiene un estudiante (Villa et al., 2013, p. 50).

El propósito de la economía de la educación tiende a tomar a cada uno de los actores inmiscuidos en dicha actividad a confrontarse o delimitarse frente a la trayectoria expuesta por los demás componentes de esta. En este sentido, la economía de la educación se encarga de dirimir las problemáticas que en materia de recursos deben considerar las IES para refrendar su actividad en el tiempo, a su vez, que la trascendencia que tienen las formaciones ofrecidas con cargo al costo de las profesionales y la esperanza matemática de la lógica remuneración equivalente que esperan los egresados, al igual que la sostenibilidad que en suma deben provocar los actores que como en cualquier otro escenario tienen la expectativa de que las condiciones mejoren en el largo plazo para todos como uno sólo.

En este apartado se describe el enfoque económico convencional para el análisis de las decisiones educativas y se hace una aproximación teórica para comprender los economistas se han enfrentado al reto de analizar las decisiones educativas a lo largo de los últimos siglos. Pero los economistas no han sido los únicos en analizar la educación; este tema, ha sido analizado por diversas disciplinas entre las que se destacan la sociología, la demografía, la psicología y la economía (González, 2009, p. 8).

La preocupación por las finanzas en las IES tiende a ser el factor más relevante de trascendencia en primera instancia, centrada en una lógica de corto plazo, que no tiende a asegurar el mediano o largo plazo. La llamada competencia entre IES no existe, no solo porque la escogencia de esta recae en la familia, superando todo concepto de difusión o promoción, sino porque las IES deben trabajar conjuntamente, dado el principio de bien de servicio público al cual están adscritas, además de la impronta que deben acometer las agremiaciones de la educación superior, cuyo principal objetivo es destacar la educación colombiana, y de paso, cada una de las carreras que están bajo su autonomía, pero con autorización. En este sentido, las IES deben rescatar el carácter gremial de la educación superior nacional.

Algunos temas de la educación como la tasa de preferencia temporal (o de impaciencia) de los individuos, los gustos personales y la habilidad ha sido analizada por la psicología. Mientras la sociología se ha centrado en el papel del background social como determinante clave de las elecciones educativas. Por otra parte, la demografía ha hecho énfasis en la predicción del flujo y el stock de alumnos y graduados del sistema de educación. Finalmente, la economía desde una perspectiva ortodoxa empezó a estudiar el valor económico de la educación con la aparición de los economistas clásicos (González, 2009, p. 8).

En conjunto, las IES deben concentrarse en la oferta educativa del país, las apetencias académicas y profesionales, y los campos reales de acción que tienen no solo las profesiones escogidas, sino todo el orbe de la oferta educativa planteada por el sistema que aglutina a las IES, a través de asociaciones o grupos en las que estas se encuentran. La preocupación por las finanzas ha hecho a un lado la discusión sobre la demanda por carreras y/o las condiciones sobre las cuales en el tiempo accederían los futuros profesionales. Sin embargo, se continúa con la idea de que la oferta y la demanda educativa y laboral la resuelve el mercado, desconociendo que las IES también hacen parte del mercado, independiente de los regímenes, y que por tanto es allí donde deben concentrar el interés.

Esta segmentación –dicotómica o tricotómica– del mercado laboral se convierte inevitablemente en un elemento de presión sobre el sistema educativo y sobre las políticas educativas. Más allá de la retórica sobre la igualdad de oportunidades y de las políticas impulsoras de una educación de calidad para todos, los sistemas educativos pueden seguir cumpliendo las funciones sociales discriminatorias que muchos les han atribuido e, incluso, estar encaminándose hacia nuevas formas, seguramente larvadas y sutiles, de segregación y de discriminación (Bajo, 2005, p. 669).

La suma de las IES, están en mora de tener una posición mucho más propositiva frente al futuro de la educación superior en Colombia y en gran parte del mundo. Si bien las agendas internacionales y los acuerdos entre países o convenios entre ellas proveen de cierto recurso de análisis, la realidad, es que el sistema educativo superior colombiano presenta una condición de diáspora, entre otras, por las distintas categorías y ofertas académicas dispares de iguales carreras, que más allá de la autonomía universitaria y de la exponente regulación, muestran que la educación en Colombia esta legislada, pero no reglada y mucho menos regulada, puesto que solo basta la aprobación de un registro para que distintas formas de educación superior ofrezcan la misma carrera o profesión.

La definición y la organización de determinado programa curricular en áreas disciplinares o profesionales se basan en un conjunto de criterios y supuestos sobre su racionalidad y utilidad futuras para los estudiantes que a él acceden. A su vez, la racionalidad y la utilidad se refieren a supuestos y expectativas sobre el futuro desempeño ocupacional del egresado. ¿En qué están basados estos supuestos y expectativas? ¿Cuál es la interpretación del contexto, tanto ocupacional como de desarrollo del conocimiento, que los sustenta? ¿Qué tan determinante es el peso de la tradición, de las inercias, de los intereses creados y del conocimiento del pasado? ¿Qué capacidad de interpretación de los cambios y tendencias del presente en el mundo del trabajo y del empleo, en los nuevos requerimientos de cualificación laboral y en las nuevas formas de organización, delimitación y producción de conocimientos, todos los cuales inciden significativamente sobre los criterios de organización curricular? ¿Cómo repercuten estos supuestos en la definición de las prácticas de enseñanza y evaluación, las cuales coadyuvan a generar un determinado perfil ocupacional? ¿Cómo permiten adoptar otras formas y escenarios de aprendizaje que favorezcan a un egresado su inserción en el mundo del trabajo? (Celis y Gómez, 2005, p. 1).

En esencia, las IES tienen claro que el panorama en el largo plazo no está claro o por lo menos, está por fuera de lo que pueda apremiarse en un plan de desarrollo o plan estratégico para cada una de ellas. Hoy más que nunca se requiere tener claridad en cuanto a las pretensiones del gobierno colombiano para unificar o dilucidar un solo frente de acción en materia de educación superior, escenario para el que las alianzas, acuerdos, convenios, fusiones y redes deben ser contempladas, dado que el fenómeno internacional que caracteriza a este tipo de estamentos tiende a fomentar la unión entre ellas, más que la separación, cosa que no aplica en el caso colombiano, donde reina la división y poco trabajo articulado.

Un currículo modular sería el modelo más adecuado para el diseño de los programas, pues, el estudiante puede combinar diversos esquemas de educación y trabajo, y de grados de presencialidad o educación a distancia. Cada uno de estos ciclos tendría la flexibilidad como principio curricular y académico de concepción y organización. Las unidades académicas posibiliten la apertura de nuevos temas, y dejen de lado el apego casi incuestionable al plan de estudios (Celis y Gómez 2005, p. 12).

El universitario, a la par que el profesional, ha terminado por capturar de manera privada la autonomía universitaria que tanto defienden las IES ante el Estado. Finalmente, quien ingresa y egresa de estas, es quien ha terminado por hacer tanto vigilancia como comparaciones entre ellas, para sacar provecho de la ambigüedad de un rubro que no logra mediar como asociaciones, gremios o mercado. Para ellos es clara la individualización que reportan las IES y que, contrario al matiz asociativo, corroboran de manera diáfana que son instituciones totalmente diferentes, y por lo tanto, de fácil captura o adquisición por parte de ellos, ya sea por costos, información, precios o servicios, parámetros en los que lo único que cabe es obtener el título sin importar en esencia ni la procedencia de las IES.

Desde un enfoque cualitativo, para evaluar un programa educativo es preciso conocer las características personales, profesionales y socioculturales de los maestros y los alumnos, analizar la estructura del programa, la pertinencia, los contenidos y las actividades de aprendizaje. Asimismo, se requiere evaluar la utilidad y adecuación de los recursos de aprendizaje desde los libros, las revistas, los videos y los discos interactivos, hasta las computadoras y sus programas y, por supuesto, Internet y sus inagotables fuentes de recursos (Perassi, 2008, pp. 9-10).

Esta búsqueda hecha por los estudiantes y egresados es sobre la que deben replantearse las IES. La captura se basa en un reconocimiento pleno de lo que pueden ofrecer a los estudiantes, dejando claro lo que ellos pueden obtener de ellas. En este frente, cuando uno de los actores adquiere más información de las asociaciones, gremios o sectores, implica que hay fisuras en dicho campo que no son visibles para las IES. En este caso, se genera igualmente una relación agente-principal, en la que el oferente del recurso termina dominado por quien lo recibe, precisamente por manejo de información. El despliegue hecho por las IES para acercar más a los estudiantes o egresados, sin mayor respuesta, responde al caso típico de relación agente-principal.

La motivación del estudiante también puede tener fundamento en factores que atañen a la pertinencia educativa, en este caso basta recordar la importancia que tiene el nivel de satisfacción de las expectativas de futuro laboral y desarrollo personal del estudiante como fruto de su esfuerzo por mantenerse y culminar un programa académico de educación superior (MEN, 2009, p. 97).

El estudiante y el profesional esperan que lo prometido en el programa académico efectivamente sea real, dado que finalmente para ellos es el ejemplo claro de un contrato del cual se espera obtener los beneficios al momento de hacer cierre del proceso o culminar los estudios. Es por ello que entre las obligaciones entre las que se cuentan para las IES están las dirigidas a refrendar lo que en los programas o plegables académicos dan cuenta del quehacer, perfil y capacidad de desempeño profesional. Si bien las IES pueden contener dicho embate con la revisión del proceso académico llevado a cabo por cada individuo la realidad, es que en este momento las cuentas de haber están de lado de los estudiantes y egresados, y él debe se encuentra por cuenta de las IES y de los programas que ofrecen internamente.

En Colombia funcionan más de 16.000 programas en distintas áreas del conocimiento. Lo que no se sabe es en qué proporción los ciudadanos que están cursándolos sí están adquiriendo competencias útiles para nuestra sociedad. Editorial. Trabajo es lo que se espera (*El Colombiano*, 2010).

Se espera que en muy poco tiempo las IES expongan sus cuentas a la sociedad, por encima de las prerrogativas ministeriales, ofreciendo información sobre las carreras que

tienen, el valor económico de las mismas en el tiempo, las remuneraciones efectivas de sus egresados, la probabilidad de continuidad, recambio o transformación de cada una de las profesiones ofrecidas y, la refrendación de dichos resultados por los estudiantes y egresados. De cierta manera, se está tejiendo el campo para que las IES entreguen un balance general de sus acciones, por encima de los articulados a sus respectivos órganos institucionales. En este sentido, se espera que las IES hagan rendición de cuentas a la sociedad como término de valor, mostrando así lo que representan para los lugares en donde se asientan.

Aquí se tratan dos enfoques, el del capital cultural por un lado y, por el otro, el del marketing educativo. Estos enfoques no son excluyentes, especialmente, bajo el nivel de perspectiva que se ha adelantado aquí (Bravo & Mejía, 2010, p. 96).

En cuanto a la perdurabilidad y/o prospectiva de las IES, estas deben ir avanzado hacia la revisión de nuevos entornos estudiantiles, que superen la planeación por escenarios o la vinculación de tecnología a las aulas de clase. La planeación educativa ha dejado de ser un marco de referencia de programas, docentes y estudiantes; deben buscar la manera de hacer más comprensible el factor curricular del programa, el cual que debe ser un proceso consensuado y auspiciado por la institucionalidad. No es consecuente o claro para el estudiante que exista un programa mejor dotado que otro, contadas las proporciones. En este cometido, las IES deben pensarse como un todo y no solo desde los programas individuales.

Esta divergencia ha llevado a la OCDE a adoptar como política activa la mejora de las competencias de la fuerza de trabajo modificando los sistemas educativos. En Colombia, al igual que en el caso de la OCDE, se debe realizar una discusión sobre las competencias que favorecen nuestras instituciones educativas y las competencias que necesita el mercado (Mora, 2008, p.307).

La tarea está dirigida para que las IES sean vistas como un solo cuerpo a la hora de tomar la decisión de hacer parte de la agenda académica que estas expongan de manera unilateral o complementaria entre ellas. Lo que en el tiempo ofrecerán las IES estará sujeto a la agenda

académica que pretenda llevar a cabo cada institución, ya sea en el orden ambiental, técnico o investigativo, para lo cual las hoy llamadas áreas sustantivas serán solo el soporte. En este sentido, más que programas o carreras profesionales, lo que delimitará el impacto y resultados de las IES estará trazado por apuestas concretas sobre las que se desplieguen esfuerzos, personal y recursos para hacer frente a dichas agendas que, finalmente, serán el factor diferencial entre las distintas IES que forman a los profesionales.

Conclusiones

La deserción ha dejado de connotar el problema de mayor interés para las IES, dado que, por lo general, la proporción de dicho suceso no es tan alta como se cree, dado que los estudiantes que desertan de una institución en muchos casos optan por terminar sus estudios en otra o en programas no formales. Aunque el seguimiento hecho a la materia tiene como base la individualización que se hace por parte de cada IES frente al mismo, la realidad es que este tema debe abordarse y corroborarse con todas las instituciones, haciendo seguimiento, precisamente, del cierre del proceso que hacen los estudiantes al desertar, que termina conciliado cuando es refrendado o aceptado en otra IES.

Es más amplio el contenido de información que tienen los estudiantes y egresados de las IES por encima de lo que estas consideran. No obstante, estas no se han preparado para considerar las nuevas exigencias que sobrevienen en cuanto a la manera de promover o proyectar la educación a futuro. Esta se encuentra enfocada en la flexibilidad en pleno sentido, y no solo en la programación amplia de horarios o mecanismos alternativos para acceder al conocimiento. Habrá estudiantes interesados en terminar en un tiempo inferior al estipulado o hacer carreras simultáneas, sin que esto implique retrasos, etc., atributos cuya respuesta ha sido más que tímida internamente en las IES y desatendida por completo por el MEN.

La captura pública-privada a la que están sometidas las IES implica para estas el gran reto, para la serie de balances, cuentas y rendiciones que tendrán que acometer en el tiempo. Para los grupos de interés o presión, que están al frente de dicha captura, es evidente que las IES deben hacer más de lo que se cree y deben comenzar a apropiarse

y hacer frente a agendas de naturaleza nacional e internacional, que ponen a prueba la solidez académica que exponen. Es decir, que el futuro de las IES está sometido a la capacidad de hacer parte de las directrices internacionales que tienden a ubicar a estas como estamentos centrales para el futuro del planeta, y no solo espectadores ajenos a las realidades globales como los objetivos del milenio, el desarrollo sostenible y los protocolos internacionales, entre otros.

Referencias bibliográficas

- (17 de abril de 2010). Trabajo es lo que se espera. *El Colombiano*, p. 5.
- Ángulo, P., Grace, M., Quejada, R., & Yáñez, M. (2012). Educación, mercado de trabajo y satisfacción laboral: El problema de las teorías del capital humano y señalización de mercado. *Revista de la Educación Superior*. XLI(3), 51-66.
- Bajo Santos, N. (2005). Educación, economía global y mercado laboral. *Anuario Jurídico Económico. Ecurialense*. (38), 641-670.
- Becerra, A. M., & La Serna, K. (2010). Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad. Documento de Discusión. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Bondarenko Pisemskaya, N. (2007). Acerca de las definiciones de la calidad de la educación. *Educere*. 11(39), 613-621.
- Bravo Castillo, M., & Mejía Giraldo, A. (2010). Los retos de la educación superior en Colombia: Una reflexión sobre el fenómeno de la deserción universitaria. *Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería (ACOFI)*, (10), 85-98.
- Calderón, M.I., Ríos Olla, M. A., & Ceccarini, M. F. (2008). *Economía de la Educación* (Primera edición). Argentina: Universidad Nacional del Cuyo.
- Carlson, B. (2002). Educación y mercado de trabajo en América latina frente a la globalización. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. *Revista CEPAL* 77, 123-141.
- Castro, C., & Levy, C. (2000): *Myth, Reality and Reform: Higher Education Policy in Latin America*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Celis, J., & Gómez, V. (2005). Factores de innovación curricular y académica en la educación superior. En: *Revista ieRed: Revista Electrónica de la Red de Investigación Educativa* [en línea], 1(2).

- Díaz, P.C. (2008). Modelo conceptual para la deserción estudiantil universitaria chilena. *Estudios Pedagógicos*, 34(2), 65-86.
- De León, M.T., & Rodríguez, M.R. (2008). El efecto de la orientación vocacional en la elección de carrera. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 5(13), 11-16.
- Del Valle García, O., & Estrada, J. M. (2012). Nivel de satisfacción laboral de los egresados en la carrera de ingeniería Agronómica de la Universidad de Oriente. Núcleo Monagas.
- Didriksson, A. (2008). Contexto global y regional de la educación superior en América Latina y el Caribe. En: A. L. Gazzola, & A. Didriksson (eds.), *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (pp. 22-54). Caracas: IESALC-UNESCO.
- Formichella, M.M., & Londoño, S. (2012). Empleabilidad, educación y equidad social. *Revista de Estudios Sociales*, (47), 79-91.
- Gewerc, A. (2001). Identidad profesional y trayectoria en la Universidad. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 5(2), 1-15.
- Gómez Valencia, A. (19 de diciembre de 2010). Google sabe más de mí. Entrevista a Jesús Martín-Barbero. *El colombiano*, s.v. educación, p 1C.
- Gómez Campo, V.M., & Celis Giraldo, J.E. (2005). Factores de innovación curricular y académica en la educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 11(2), 1-14.
- Hernández P.R.D., & Acevedo G. Augusto, C. (2011). Propuesta para la gestión responsable de la educación superior. *Revista Soluciones de Postgrado EIA*, (7), 153-173.
- Hincapié, F. A., Hernández, A.W., Arteaga, J.S., Martínez, C.M., & Pérez, R (2012). La deserción universitaria desde la perspectiva del estudiante. Informe de casos: programa microbiología y Bioanálisis. *Revista Praxis*, (8), 17-38.
- Jiménez Ríos, E. (2002). La participación de los académicos en el diseño curricular de planes y programas de estudio en la UNAM. *Perfiles Educativos*. XXIV(96), 73-96.
- Kemmerer, F. (1990). An Integrated Approach to Primary Teacher's Incentives", Improving Educational Quality: A Global Perspective. En D. Chapman y C. Carrier (eds.), Nueva York: Greenwood Press.
- Leyva López, S., & Cárdenas Almagro, A. (2002). Economía de la educación: capital humano y rendimiento educativo. *Análisis Económico*. 17(36): 79-106.
- Marcillo Y.E., & Riascos, C. A. (2010). Una aproximación a los rendimientos sociales de la educación en Colombia y sus diferencias regionales. CIDSE, Universidad del Valle. Documentos de Trabajo no. 126. 1-25.
- Mora, J. J. (2008). Sobre-educación en el mercado laboral colombiano, 10(19), 293-309.

- Moreno-Brid, J. C., & Ruiz-Nápoles, P. (2009). La educación superior y el desarrollo económico en América Latina. Coordinación de Investigación. Sede Subregional de la C E P A L México. Serie Estudios y perspectivas 106.
- Orozco Cruz, J.C., Olaya Toro, A., & y Villate Duarte, V. (2009). ¿Calidad de la educación o educación de calidad? una preocupación más allá del mercado. *Revista iberoamericana de educación*, (51), 161-181.
- Ortega, C.V. (2002). Tendencias de la Educación Universitaria en el Siglo XXI. *Aáxx. Arbor* CLXXIII(681), 67-81.
- Perassi, Z. (2008). La evaluación en educación: un campo de controversias. - 1a ed. - San Luis: L.A.E. - Laboratorio de Alternativas Educativas. Recuperado de: http://lae.unsl.edu.ar/Ediciones/Libros_Electronicos.htm
- Pinzón Cadena, L.L. (2011). Aplicando minería de datos al marketing educativo. *Notas D Marketing*, 1(1), 45-61.
- Ponce, E., & Palma, Q. Á. (2010). Desafíos de la educación superior en la economía del conocimiento. *Ingeniare*, 18(1), 8-14.
- Restrepo Posada, F. La responsabilidad de crear empresa y participar en el desarrollo del país también es asunto de los universitarios. *Revista Universidad, Empresa y Estado*, (1), 1-42.
- Ricoachury, H., & Lara, L. (2003). Los desertores. En: *Cuadernos de Planeación*. Bogotá: UPN. Bogotá. 1984.
- Salas Velasco, M. (2004). La relación educación-economía: Un estudio del desajuste educativo de los titulados universitarios. *Revista de la educación*, (334), 259-278.
- Villa Pérez, E., Misas Arango, M., Berrio Norman, M., & Santacruz Rincón, S. (2013). *Un modelo de educación superior y deserción universitaria: evidencia de la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá)*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana - Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Vries de W, León A., P., Romero M., J. F., & Hernández S, .I. (2011). ¿Desertores o decepcionados? Distintas causas para abandonar los estudios universitarios. *Revista de la educación superior*, XL(4), 29-50.

Primer encuentro internacional de experiencias de investigación en ciencias de la administración

Bogotá, 3 y 4 de mayo de 2018

Este evento de investigación organizado por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario surgió como una iniciativa para fomentar la investigación formativa en áreas administrativas. El evento, al que asistieron 165 participantes, contó con dos conferencias centrales, treinta ponencias presentadas en ocho simposios y siete posters. La participación de distintas universidades permitió un intercambio académico muy importante y formativo para los ponentes y asistentes, en general, promoviendo el interés por la investigación en el campo de la administración.

Este encuentro recibió el apoyo de las directivas de la Universidad del Rosario, la señora vicerrectora Stephanie Lavaux, el señor decano de la Escuela de Administración, Dr. Alejandro Cheyne, ACBSP (Accreditation Council for Business Schools & Programs) y Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA).

A continuación, se presentan los resúmenes de las ponencias presentadas en el encuentro, el cual esperamos volver a realizar en el año 2020.

Ponencia magistral

Organizaciones y sostenibilidad: el proceso de publicación de informes de sostenibilidad en cadenas hoteleras

Autora: Mireia Guix Navarrete

Profesora Asistente de Carrera

Escuela de Administración

Universidad del Rosario, Colombia

Correo electrónico: mireia.guix@urosario.edu.co

Resumen

Mientras que una extensa investigación cubre la divulgación del desempeño en informes de sostenibilidad, existe una comprensión limitada del proceso de cómo tales informes se desarrollan y cuáles prioridades reflejan. El primer estudio investiga los informes de sostenibilidad, centrándose en las relaciones con las partes interesadas divulgadas por los cincuenta grupos hoteleros más grandes del mundo, testeando los principios de AA1000 *Stakeholder Engagement Standard* AA1000. Usamos las tres dimensiones interrelacionadas (inclusividad, materialidad y capacidad de respuesta) para evaluar la divulgación de cómo las organizaciones (1) identifican e interactúan con partes interesadas, (2) determinan la importancia de los problemas de sostenibilidad, y (3) responden a las preocupaciones de los interesados. El segundo estudio se basa en 16 entrevistas semi-estructuradas; con ocho gerentes de sostenibilidad (de ocho de los cincuenta grupos hoteleros más grandes del mundo) para explorar su comprensión y uso de la materialidad e identificar barreras para su adopción; y con ocho expertos

en sostenibilidad para evaluar la aplicación general de materialidad en los grupos hoteleros. Se encuentra poca transparencia e imprecisión de los criterios y procesos de toma de decisiones sobre el proceso de reporte y de materialidad, sugiriendo la presentación de informes de sostenibilidad, más como un ejercicio de legitimación que de responsabilidad. Así mismo, los gerentes de sostenibilidad de los grandes grupos hoteleros son evasivos al revelar los criterios, procesos de toma de decisiones y cómo agregan los comentarios de las partes interesadas en la evaluación de la materialidad. La industria hotelera necesita extender sus informes de sostenibilidad para abarcar la materialidad, examinar cómo define y aplica este concepto, y abordar las barreras identificadas para demostrar un compromiso duradero con la sostenibilidad. Se identifican lagunas en la concepción y aplicación de la materialidad y las barreras para su adopción así como la recomendación de áreas de investigación futura en el contexto hotelero.

Simposio N° 1. Finanzas y marketing

Estudio sobre tendencias de consumo en Bogotá. Una aproximación metodológica

Autor: Julio Alberto Perea Sandoval

Maestría en Administración

Directora: Luz Alexandra Montoya Restrepo

Universidad Nacional de Colombia

Correo electrónico: japereas@unal.edu.co

Resumen

El trabajo desarrollado por el autor aborda el problema de los estudios acerca de las tendencias de consumo, de tal manera que la información suministrada por ellos sirva efectivamente para la toma de decisiones en *marketing* en las pequeñas organizaciones. La pregunta de investigación interroga sobre las condiciones necesarias para generar un instrumento que permite recoger y analizar información de utilidad para el pequeño empresario en este ámbito. Es así como el autor elabora un estudio sobre el estado del arte del consumo y consumidor y revisa exhaustivamente los referentes existentes sobre tendencias de consumo nacionales e internacionales, para luego utilizar técnicas prospectivas que permitan diseñar una metodología para realizar el estudio en la ciudad de Bogotá. Como resultado se propone la utilización de una herramienta multi-metodológica para abordar la recogida y análisis de información. En una segunda fase se abarcará la elaboración de algoritmos en *software* de análisis de datos cualitativos.

Definición y aportes de las NIIF/NIC a los sistemas de información financiera y definición del valor razonable

Autor: Diego Alejandro Rodríguez Modera

Administración de Negocios Internacionales

Director: Fernando Juárez Acosta

Universidad del Rosario, Colombia

Correo electrónico: diegoalejandr.rodri03@urosario.edu.co

Resumen

En este artículo se elabora una revisión del material bibliográfico que describe, analiza y explica las NIIF y sus principales aportes a nivel nacional e internacional, con el propósito de exponer mediante esta revisión bibliográfica su definición, características, cambios respecto a las normas nacionales y el concepto de valor razonable por medio del análisis de artículos científicos. Se realizó un estudio analítico descriptivo donde la búsqueda y análisis del material bibliográfico se elaboró bajo un enfoque cuantitativo, evaluando la cantidad de autores que han abordado el tema en diferentes artículos científicos; adicionalmente, se realizó una revisión sistemática de los aportes de los autores en donde se encontraron 43 publicaciones científicas y solamente tres fueron publicadas a nivel nacional, estas se organizaron en tres tablas con enfoques diferentes. La búsqueda arrojó los siguientes resultados: 15 publicaciones se referían a definición y características, 19 artículos abordaron los principales cambios de las NIIF respecto a las normas antiguas de contabilidad, y ocho artículos analizan el concepto de valor razonable. En conclusión, las NIIF representan un gran cambio en el aspecto financiero, a fin de estandarizar la información financiera global y facilitar la apertura económica, pero se requiere mayor investigación sobre el tema.

Tensiones del modelo contable internacional IPSAS frente a la valoración de bienes culturales: la multidimensionalidad contable como mecanismo de protección del patrimonio cultural

Autora: Vanessa Cano Mejía

Maestría en Contabilidad Internacional y Gestión

Director: Jesús Alberto Suárez Pineda

Institución Universitaria de Envigado, Colombia

Correo electrónico: vcano@correo.iue.edu.co

Resumen

Con el objetivo de caracterizar las tensiones del modelo contable internacional IPSAS frente a la valoración de bienes culturales, a partir de la identificación de los métodos de medición y revelación que contemplan las normas contables del sector público para este tipo de bienes, se realizaron entrevistas a expertos del área contable, lo que permitió un análisis categorial mediante la interpretación, simbiosis, complementariedad y distanciamiento de argumentos generados por las unidades de análisis, contrastando las normatividades internacionales, la teoría sobre medición y los argumentos de expertos. De esta manera, se generaron cuatro fases de tipo exploratorio, descriptivo, analítico y un momento final de caracterización, donde se evidencian las limitaciones en materia de medición que tiene el modelo internacional para medir recursos de índole no financieros, lo que impide que las ciencias administrativas, y principalmente la contabilidad, contribuyan eficazmente al control de estos recursos sociales. La solución se encuentra en la vía de articular estudios transdisciplinarios, lo que desde la multidimensionalidad contable conlleva procesos de inventarios (por categorías especiales) y mediciones que incluyan métodos cualitativos y revelaciones fiables.

Estrategia de *rebranding* para la marca Servientrega S.A.

Autor: Javier Arciniegas Vacares

Maestría en Dirección

Directora: Lina María Echeverri Cañas

Universidad del Rosario, Colombia

Correo electrónico: javier.arciniegas@urosario.edu.co

Resumen

Hoy en día las organizaciones se encuentran en un entorno altamente competitivo y dinámico, en el cual deben buscar un comportamiento único para diferenciarse, así como encontrar los aspectos que influyen en la toma de decisiones de compra entre los consumidores, para lograr optimizar sus esfuerzos y obtener mejores resultados. De esta manera emerge el concepto de marca, el cual, según Aaker (1995), se puede definir como un símbolo, un nombre, un logotipo o el diseño de un empaque que tiene por objetivo la identificación y diferenciación de bienes y servicios de aquellos de la competencia, llegando a convertirse en un elemento de valor para los productores y consumidores, y definitivamente un aspecto que puede llegar a influir directamente en la decisión de compra.

Lograr construir marca no es una tarea fácil, sobre todo porque en el proceso llegan a influir muchas variables. En Colombia un ejemplo de esta labor bien realizada es Servientrega, empresa que, apoyada en la construcción de su marca, se ha convertido en una de las empresas más reconocidas del país, líder indiscutido del sector de mensajería y logística en Colombia. Esta organización ha logrado grandes cosas con esfuerzos y estrategias orquestadas por sus directivos, y otras por esfuerzos puntuales y aislados que han llevado a que el mercado no perciba una estrategia de marca y comunicación plenamente definida, y es ahí donde encontramos una necesidad sobre la cual podemos aportar con la construcción de este trabajo, el cual tiene como principal objetivo proponer una estrategia de *rebranding* para la marca de la organización Servientrega, que permita renovar el posicionamiento que tiene la marca en el mercado local y global.

Simposio N° 2. Administración pública

Capacidades institucionales y planeación para el desarrollo: problemas y propuestas para los municipios colombianos

Autor: Edgar Bernal Romero

Maestría en Planeación para el Desarrollo

Director: Alfredo Rosero Vera

Universidad Santo Tomás, Colombia

Correo electrónico: edgarbernalromero@gmail.com

Resumen

Este trabajo identifica los principales problemas de la planeación para el desarrollo en los municipios colombianos y frente a estos problemas esboza propuestas en la línea de desarrollo de capacidades. La reflexión propuesta se basa en las conclusiones obtenidas por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) durante la implementación de la primera fase de la Estrategia Nuevos Mandatarios (2016) y la Estrategia Sinergia Territorial (2012-2014). Ambos casos sirven para identificar problemas en los procesos de formulación de planes de desarrollo y seguimiento y evaluación, y frente a éstos esbozar propuestas desde una perspectiva amplia de las capacidades individuales, organizacionales y sociales que requieren ser fortalecidas para mejorar de forma estructural y operativa la planeación territorial en Colombia.

Management público y planes de desarrollo en Colombia (1960-2014). Un análisis a los sectores agropecuario e industrial

Autores: Rafael Vergara Varela

Programa: Doctorado en Administración

Director: Jorge Enrique Arias Calderón

Universidad del Valle, Colombia

Correo electrónico: phdrv@gmail.com

Resumen

Este trabajo busca analizar históricamente los alcances del *management* público reflejados por las políticas públicas planificadoras en nuestro país durante los últimos sesenta años. Bajo el marco teórico y la metodología aplicada, esta tesis doctoral aporta a la sociedad respuestas sobre el desarrollo institucional porque permite estudiar y comprender la administración pública (*management* público), así como su impacto político, económico, administrativo y social.

Publicidad de información financiera y contable de entidades territoriales en el Tolima

Autores: Kevin Frye Rocha y Daniel Eduardo Cuesta Giraldo

Programa: Contaduría

Director: Angie Carolina Díaz Ramírez

Universidad de Ibagué, Colombia

Correo electrónico: decuesta17@gmail.com

Resumen

La presente investigación propone una matriz para determinar el grado de revelación y de divulgación de la información financiera por parte de las instituciones públicas del Tolima a través de sus sitios web, sabiendo que deben por mandato legal ser transparentes y dar a conocer a la comunidad datos y reportes respecto a los diferentes aspectos operativos, financieros y de cumplimiento misional de la entidad. Este proyecto se formula para conocer si dichas entidades cumplen específicamente respecto a la información financiera, contable y de control que deben estar comunicando por mandato de ley y constitución; adicionalmente, se identificarán los factores que pueden determinar o explicar el grado de divulgación de su información.

Simposio N° 3. Comportamiento organizacional y liderazgo

Valores de la cultura organizacional y su efecto sobre el *engagement académico*: análisis con estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, sede principal (Bogotá- Colombia)

Autores: Humberto Guzmán Prieto y Mónica Patricia Céspedes Junitico

Programa: Maestría en Dirección

Directora: Merlin Patricia Grueso Hinestroza

Universidad del Rosario, Colombia

Correo electrónico: humberto.guzman@urosario.edu.co

Resumen

El *engagement académico* se encuentra estrechamente relacionado con variables propias del contexto educativo y tiene efectos en el rendimiento académico, la satisfacción con la institución y la orientación personal y profesional de los estudiantes. Para validar el efecto que tienen los valores de la cultura organizacional sobre el *engagement académico*, se llevó a cabo la presente investigación. Se realizó un estudio cuantitativo con alcance correlacional-causal, no experimental y transeccional; para la recolección de los datos se empleó una escala de medida inspirada en el modelo de valores culturales de Hofstede y la Escala de Engagement Académico Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9s). La muestra del estudio estuvo compuesta por 1.119 estudiantes de las facultades de Ciencias Humanas y Sociales e Ingeniería de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Sede Bogotá (Colombia). Los resultados muestran que los valores de la cultura son predictores del *engagement académico*, aunque de manera diferenciada, encontrando particularmente relación significativa entre la dimensión cultural corto plazo-largo plazo y el *engagement académico*.

Empresas del sector lechero: un acercamiento a la cultura organizacional

Autores: Yulieth Andrea Arjona Julio, Luisa Fernanda Carranza Carranza y Yessica Alejandra Sierra Contreras

Programa: Administración de Empresas

Directora: Hortencia Beatriz Rueda Lizarazo

Universidad Militar Nueva Granada, Colombia

Correo electrónico: u4700562@unimilitar.edu.co

Resumen

La cultura organizacional es parte de la dinámica de los sectores productivos. En el caso del sector lechero como actividad económica, se evidencia que es fuente fundamental de empleo, pero existen falencias a la hora de reconocer los elementos que hacen parte de la cultura organizacional dado que existen pocos estudios en el tema.

Por ende, en este trabajo se pretende identificar las semejanzas y diferencias de dichos elementos por medio de una priorización y una revisión bibliográfica de fuentes científicas y no científicas, tomando información de los países más productivos del sector lechero en América Latina (Brasil, Argentina, México y Colombia). Teniendo en cuenta la investigación realizada y el eje central de este trabajo, se encontró como resultado que la innovación, capacitación, calidad, satisfacción al cliente y trabajo en equipo son pilares fundamentales en la cultura de muchas organizaciones, ya que crean patrones de conducta y creencia. Así mismo estos elementos son implementados como estrategia de adaptación tanto interna como externa de la organización y sus trabajadores, es decir, se pueden estimar con elementos de la cultura de las organizaciones de las empresas estudiadas.

Influencia del liderazgo en la innovación organizacional: una revisión de la literatura

Autores: Paula Vanessa Camacho Cala y Nicolás Amézquita Pinzón

Administración de Negocios Internacionales y Administración en Logística y Producción

Directores: José Alejandro Useche Arevalo, Merlin Patricia Grueso Hinestroza

Universidad del Rosario, Colombia

Correo electrónico: paulav.camachoc@urosario.edu.co

Resumen

En este documento se hace una revisión de diferentes conceptos como el liderazgo, principales teorías y estilos de liderazgo, innovación y distintos tipos de innovación organizacional. Adicionalmente, se presentó una revisión de la literatura concerniente a la influencia del liderazgo en la innovación organizacional, resaltando principalmente el liderazgo transformacional y la importancia de la estimulación intelectual como principal dimensión influyente. Además, se revisó bajo qué circunstancias el liderazgo carismático es altamente influyente en la innovación organizacional, seguido del liderazgo estratégico como marco general y por último, resaltó la importancia del clima y la cultura organizacional como principales moderadores entre el liderazgo y la innovación en una organización. Se realizó la revisión de artículos académicos de varios autores que permiten abordar ampliamente los conceptos de liderazgo e innovación, por tal razón la revisión bibliográfica está compuesta por fuentes secundarias que han abordado estos conceptos desde diferentes perspectivas para poder hacer un análisis más completo. Posteriormente, se identificaron los artículos académicos que presentaban una fuerte relación entre los dos conceptos de estudio, para finalizar con un análisis de cómo el liderazgo transformacional influye principalmente en la innovación organizacional.

Work Engagement y desempeño laboral en una empresa en Colombia

Autores: Nelson Andrés Martínez Marín

Maestría en gestión de las organizaciones

Directora: Angélica María Hermosa Rodríguez

Universidad Central, Colombia

Correo electrónico: nmartinezm6@ucentral.edu.co

Resumen

Existe un notable interés en el estudio del *work engagement* (compromiso con el trabajo) (Salanova, Agut, & Peiró, 2005; Nimon, Shuck, Zigarmi, 2016; Shuck, Collins, Rocco, & Diaz, 2016) y su relación con el desempeño de las organizaciones, el cual ha sido demostrado en la realización de múltiples investigaciones en la materia (Salanova & Schaufeli, 2004; Bhuvanaiah & Raya, 2016; Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Kazimoto, 2016; Zaki, 2015). Debido a lo anterior, se procedió a realizar un estudio de consultoría en una pyme en Colombia, que presenta problemas en el desempeño de sus empleados frente a sus tareas, con el fin de comprobar la existencia de dicha relación en esa organización y proceder a realizar recomendaciones útiles. El análisis acudió a una estrategia de investigación cuantitativa no experimental, de corte transversal y alcance correlacional. Los resultados arrojaron que la correlación entre las variables consideradas estadísticamente equivale a cero. De acuerdo con ello, cabe preguntarse si la correlación encontrada en la literatura solo se da al utilizar métricas de desempeño auto-reportadas (Pearce & Porter, 1986) o puede encontrarse también a partir de medidas objetivas (Micheli & Mari, 2014; Sainaghi et al., 2017) útiles para la gestión diaria en las empresas.

HubCONNECT

Autora: Laura Alejandra Gutiérrez Garzón

Administración de Empresas

Dirección: Centro de Emprendimiento

Universidad del Rosario, Colombia

Correo electrónico: lauraa.gutierrez@urosario.edu.co

Resumen

HubCONNECT nace como la única plataforma web en Colombia que conecta en tiempo real a todos los actores de la innovación y emprendimiento con las personas y el conocimiento que necesitan para potencializar e incrementar su negocio.

Esta idea surge de ver en la tecnología una herramienta para amplificar las capacidades de *team-building* de una consultora de emprendimientos, con el fin de conectar personas que quieren emprender y que tienen habilidades complementarias, y conectarlas después con el conocimiento que deben implementar para transformar ideas en productos y/o servicios.

La plataforma web planea generar encuentros inteligentes en tiempo real, basados en especificaciones de búsqueda previas. Este nivel de innovación permite aumentar el rango de búsqueda y la efectividad de los encuentros entre las personas interesadas en emprender.

Simposio N° 4. Comportamiento organizacional y liderazgo

Propuesta metodológica para la gestión de riesgos en nuevas PCHS en Colombia

Autor: Gustavo Alberto Villamarín Cifuentes

Maestría en Dirección

Directora: Flor Nancy Díaz Piraquive

Universidad del Rosario, Colombia

Correo electrónico: gustavo.villamarin@urosario.edu.co

Resumen

Colombia tiene experiencia en el desarrollo de grandes proyectos de energía hidroeléctrica, incluida la gestión de riesgos (RM), pero las fuentes de energía renovables no convencionales (NCRES) son un término relativamente nuevo sin documentación de RM. Nuestra investigación desarrolló una propuesta metodológica basada en PMBOK, ISO y normas técnicas colombianas, que permitirá identificar, evaluar y gestionar los riesgos inherentes a los proyectos de las Pequeñas Centrales Hidroeléctricas (PCHs). Todo esto en el contexto de las oportunidades generadas por la Ley 1715 de 2014 y la mega tendencia global de transición de las fuentes de energía fósiles a NCRES. La metodología fue construida con base en la revisión de estado del arte, una investigación de literatura sobre bases de datos especializadas, una consulta de conocimientos de expertos a partir de una lista de empresas colombianas con experiencia involucradas en proyectos de PCHs, la Técnica Delphi y un análisis y evaluación de expertos. El resultado es una metodología que incluye la identificación holística de variables de riesgo en proyectos de PCHs, una evaluación de expertos y una respuesta a riesgos inherentes y residuales. Como resultado, la investigación deja un punto de referencia de la gestión del riesgo para los inversionistas en este tipo de proyectos en Colombia.

Alpina desarrolla innovación social: "transformando el campo"

Autora: Cristina María Cerra Rojas

Programa de Maestría en Administración(MBA)

Director: Delio Ignacio Castañeda Zapata

Pontificia Universidad Javeriana

Correo electrónico: ccerra@javeriana.edu.co

Resumen

El caso de estudio elaborado en la Pontificia Universidad Javeriana por Cristina Cerra y Andrea Tobar, analizan el proyecto de Asociatividad de pequeños productores de leche, desarrollado por ALPINA S.A en Nariño, que ganó el Premio Accenture a la Innovación categoría R.S.E en 2016. Encontramos que ALPINA S.A, desarrollando uno de sus pilares de sostenibilidad, centrado en fortalecer la cadena de suministro de los pequeños productores que son proveedores de la empresa, generó un ecosistema que los llevó de la sostenibilidad a la innovación social. Observamos cómo fue posible reconstruir el tejido social en una comunidad vulnerable a través de la innovación

social, empoderándola para mejorar su calidad de vida, al tiempo que se mejoró la competitividad en la cadena de valor de la empresa. (Cerra & Tobar, 2017). De acuerdo con la Comisión Europea, la innovación social es un proceso a través del cual se desarrollan e implementan nuevas ideas sobre productos, servicios y modelos de negocio para satisfacer las necesidades sociales, capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y modelos de colaboración, de manera que se modifican los marcos institucionales y se producen cambios en los comportamientos de la sociedad, generando alianzas que promueven el empoderamiento de la comunidad, para lograr resultados sostenibles, eficientes, replicables y escalables.

El ingrediente perfecto para maximizar la calidad del servicio

Autora: Viviana Miranda Trujillo

Administración de Negocios Internacionales

Director: Mauricio Escobar Salas

Universidad del Rosario, Colombia

Correo electrónico: vivimitru@gmail.com

Resumen

El servicio al cliente es un factor determinante en la construcción del éxito en un negocio, pero parece tener mayor importancia cuando se trata de un restaurante. En el siguiente trabajo se estudia y gestiona el concepto de cliente, involucrando al cliente externo, es decir, el usuario o comprador, y con la misma cavidad e importancia al cliente interno, haciendo referencia al personal de trabajo.

Pescados Capitales es un restaurante distinguido de Perú, con varias sucursales en Lima, caracterizado por su excelente comida y servicio al cliente. Por tal razón, a partir de una investigación del restaurante y del sector gastronómico, una visita empresarial, entrevistas y una observación de campo a Pescados Capitales, se crean estrategias y un plan de mejora enfocado en potencializar la satisfacción de sus clientes, creando fidelización, sentido de pertenencia, valor agregado y perdurabilidad en el tiempo.

Este plan tiene diversas teorías de conocimiento, las cuales fueron base de investigación y construcción del plan de maximización de la calidad del servicio, por lo que se afirma que el ingrediente perfecto para esto es una idónea gestión de la Gerencia del servicio, del clima y cultura organizacional, la responsabilidad social y del *employer branding*.

Factores de éxito de empresas de propiedad familiar: análisis comparativo Japón-Colombia

Autoras: Paula Andrea Rodríguez García y Geraldine Sofía Martínez Quintero

Administración de Empresas

Director: Hernán Renán Soto

Universidad Santo Tomás

Correo electrónico: paularodriguezg@usantotomas.edu.co

Resumen

Las empresas familiares en Japón son conocidas por su perdurabilidad; con más de 200 años de historia en el mercado competitivo, este país ha formado en su campo empresarial una tradición muy marcada. Una de las

empresas más antiguas y reconocidas en Japón es la empresa kikkoman Corporation, con más de 100 años en el mercado, reconocida como la marca de salsa de soya líder en el mundo, siendo un buen modelo base para las empresas colombianas, como lo es La Puerta Falsa con siete generaciones, siendo reconocida por el mejor tamal de Bogotá.

Esta investigación tiene como temática a las empresas familiares identificando, describiendo y realizando un análisis comparativo de los modelos de gestión a partir de casos representativos de empresas de propiedad familiar en Japón (kikkoman Corporation) y Colombia (La Puerta Falsa), con el fin de contemplar las estrategias que implementan las empresas familiares japonesas y las empresas colombianas donde logran así su longevidad y éxito en el mercado.

Responsabilidad social empresarial y construcción de paz: análisis de una multinacional colombiana

Autora: Mónica López Santamaría y Carlos A. Rodríguez Romero

Maestría en Dirección

Directora: Merlin Patricia Grueso Hinestroza

Universidad del Rosario, Colombia

Correo electrónico: monica.lopezs@urosario.edu.co

Resumen

Esta investigación busca comprender cómo una multinacional colombiana contribuye a la construcción de paz a través de sus prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y conocer cuáles son los retos que enfrenta para que este ejercicio adopte un énfasis en construcción de paz. Se revisan los informes de sostenibilidad correspondientes al período 2010-2015 publicados por una multinacional que opera en Colombia y se analizan mediante teoría fundamentada. Los resultados obtenidos muestran que la multinacional ha contribuido a la construcción de paz en el país, por medio de la orientación hacia el desarrollo de sus *stakeholders*, la implementación de alianzas estratégicas, el enfoque de derechos humanos en las relaciones que establece con sus grupos de interés, el apoyo al emprendimiento, el impulso al desarrollo local y el impacto en el desarrollo económico y social del país. Los retos que enfrenta la multinacional para alcanzar un ejercicio de RSE orientado a la construcción de paz se enfocan en fortalecer la participación en acciones de reconciliación, análisis del contexto, participación en procesos de negociación de paz, vinculación laboral de excombatientes irregulares, ampliar la visión de gestión de la diversidad y trascender de la perspectiva de prevención a la de promoción de la salud.

Conferencia académica

Inteligencia artificial aplicada a la investigación del consumidor: como invertir insights en el insumo de diseño de experiencias

Ponente: Dr. Raúl Guillermo Amigó

Master in International Business Administration

Universidad de Lleida, España

Simposio N° 5. Comportamiento organizacional y liderazgo

Efecto de los comportamientos de liderazgo sobre el nivel de resiliencia de los colaboradores en una universidad privada en Bogotá

Autor: David Hernando Barbosa Ramírez

Doctorado en Ciencias de la Dirección

Directora: Francoise Venezia Contreras Torres

Universidad del Rosario, Colombia

Correo electrónico: david.barbosa@urosario.edu.co

Resumen

El propósito de este estudio fue observar si los estilos de liderazgo del personal directivo de una Universidad privada en Bogotá se relacionan con el nivel de resiliencia de los colaboradores, considerando sus características sociodemográficas. Para ello se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo [MLQ], la versión en castellano de la Escala de Resiliencia de Heilemann, desarrollada por Wagnild y Young (1993) y un cuestionario de datos sociodemográficos a 680 trabajadores académicos y académicos administrativos pertenecientes a una universidad privada de la ciudad de Bogotá. Previo consentimiento informado, se procedió a la aplicación colectiva y anónima de los instrumentos. Los resultados mostraron que la percepción del estilo de liderazgo por parte de los colaboradores no se relaciona de forma significativa con su nivel de resiliencia, lo cual destaca la importancia de estudiar si la esta debe ser entendida más como un rasgo o como un estado. Por otra parte, el análisis de la diferencia entre grupos demostró que los estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional favorecen los niveles medios y altos de resiliencia y que el estilo Pasivo/Evitador, no. Las variables sociodemográficas se relacionan con los estilos de liderazgo corroborando que el liderazgo es un proceso interaccional, que depende de las atribuciones que hace el directivo a sus colaboradores. Los análisis permiten afirmar que la combinación de alto Liderazgo Transformacional y Transaccional junto con bajos niveles de Comportamiento Pasivo/Evitador conduce a mejorar el desempeño organizacional medido en altos niveles de esfuerzo extra, efectividad y satisfacción. Son necesarios nuevos estudios que incluyan las mediciones de los estilos por parte de los colaboradores y del directivo, y que a su vez se evalúe la resiliencia como rasgo y como estado; dichos estudios deberían incorporar culturas distintas y similares de un mismo sector y de diversos sectores, a fin de determinar el posible efecto de la cultura en las relaciones atrás referidas. Se requieren investigaciones que además de evaluar la relación entre los estilos de liderazgo y resiliencia, incluyan las demás variables del capital psicológico, a fin de identificar cómo dichos estilos influyen en el desarrollo de los recursos psicológicos de los trabajadores y cómo esta relación impacta el desempeño de las organizaciones.

Optimización basada en metaheurísticas: una aproximación a la solución del problema de ruteo de vehículos con ventanas horarias

Autores: Angelica Sofía Benítez Perdomo y Juan Felipe Acosta Molina

Administración en Logística y Producción

Director: Nelson Alfonso Gómez Cruz

Universidad del Rosario, Colombia

Correo electrónico: juanf.acosta@urosario.edu.co

Resumen

Los problemas complejos que se presentan en las organizaciones han sido tema de estudio durante las últimas décadas debido a su alto impacto en los resultados empresariales. Las decisiones tomadas por los líderes de los procesos respecto a estos problemas generalmente se basan en su intuición, forjada por experiencias, prejuicios y patrones mentales, considerados como correctos, omitiendo cualquier intento de análisis cuantitativo por el alto número de variables y la existencia de varios objetivos que se interponen entre sí. La planeación de las rutas de una flota de transporte para la entrega de mercancías es catalogada como una operación de alta complejidad, por el número de soluciones posibles, la interconexión de múltiples objetivos y un gran número de variables que se aumenta de forma exponencial en el momento que se añaden ventanas horarias.

El problema de ruteo con ventanas horarias hace parte de la operación cotidiana de las empresas distribuidoras de mercancías y es crítico a la hora de tomar decisiones estratégicas en la industria por su relación con el costo logístico total. Las primeras herramientas creadas para solucionar este problema fueron los métodos exactos, los cuales intentan encontrar el óptimo global, estrategia ineficiente por la naturaleza del problema; mediante los avances en el campo de la optimización, surgieron métodos de exploración para la búsqueda de soluciones, métodos conocidos como heurísticos y metaheurísticos. Por la importancia y desconocimiento de este problema en las organizaciones, el objetivo de esta investigación es describir y caracterizar los diferentes métodos de solución, para que, de esta manera, los líderes en logística cuenten con un conocimiento técnico de las herramientas disponibles para optimizar sus procesos de transporte y mediante un análisis numérico, basados en su intuición y experiencia, logren generar los mejores resultados de una manera rápida y eficaz.

Mirada a un territorio con oportunidades y debilidades. El turismo rural comunitario como herramienta de defensa del territorio: ruta agroturística La Requilina

Autora: Patricia Pérez Ramírez

Maestría en planificación y gestión del turismo

Director: Fredy Alfonso Ochoa Fonseca

Universidad Externado de Colombia

Correo electrónico: patt.p.r@gmail.com

Resumen

El proyecto comunitario de la RALR tuvo origen con la creación de La Corporación Mujer y Tierra en 2011, la cual surgió por “la iniciativa de un grupo de campesinos, orgullosos de su cultura y amantes de la ruralidad, que buscan a través del agroturismo, dar a conocer las riquezas productivas, ambientales, culturales, arqueológicas y patrimoniales de su territorio; logrando hacer más provechoso el suelo rural y deteniendo la expansión urbana de esas zonas.” (Segundo Encuentro Internacional de Turismo Rural Comunitario, Julio 31 de 2015). En un comienzo sus integrantes trabajaron de forma colectiva dando buenos resultados a la comunidad; sin embargo, al cabo de dos años empezó el debilitamiento, producto de la división entre los integrantes que la llevó a detener los procesos en marcha.

Se considera como principal problema en la comunidad que hace parte de la RALR las falencias existentes en el proceso de consolidación de la Ruta como un proyecto sostenible, para soportar la iniciativa de defender el territorio y así convertirse en una estrategia de resistencia contra la conurbación que se presenta en el entorno urbano de la ciudad de Bogotá; por otra parte, hay debilidad en los procesos de asociatividad y trabajo comunitario, como se evidenció al momento de hacer el estudio a los líderes comunitarios en el marco del desarrollo de la investigación.

Simposio N° 6. Comportamiento organizacional y liderazgo

Diseño metodológico de diagnóstico organizacional con base en la teoría de competitividad sistémica

Autoras: Yesica Hernández Cárdenas y Mónica Yulieth Vargas Mican

Administración de Empresas

Directores: Nelson Enrique Fonseca Carreño y Yudy Constanza Rojas Ruíz

Universidad de Cundinamarca, Colombia

Correo electrónico: nefonseca@ucundinamarca.edu.co

Resumen

Introducción: En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un sistema económico, cambiante y adverso, en el que se denota la importancia de identificar y controlar los elementos que influyen en su crecimiento y grado de competitividad. **Objetivos:** Diseñar una metodología de diagnóstico con base en la Teoría de Competitividad Sistémica, se tuvo en cuenta i) Identificar los procesos productivos (Nivel Micro), ii) caracterizar los eslabones de la cadena de valor (Nivel Meso), iii) Analizar el entorno social, político y económico (Nivel Macro) y iv) Determinar la ventaja competitiva (Nivel meta). **Metodología:** Las herramientas fueron: matriz de evaluación de factores externos (MEFE), matriz de evaluación de factores internos (MEFI), matriz de perfil competitivo (MPC), matriz perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), perfil de capacidad interna (PCI), matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), balanced scorecard (BSC), modelo small business development center (SBDC). **Resultados:** se generaron a nivel i) micro: fuerzas que abordan el entorno interno de la empresa, ii) meso: valorar las fuerzas del mercado, iii) macro: determina las fuerzas globales, iiiii) meta: identificar la ventaja competitiva de la organización.

Perfil del alcalde colombiano y desempeño municipal: evaluación, análisis y propuesta

Autores: Edgar Enrique Martínez Cárdenas, Harold David Pico García, Mario Esteban Ujueta Marín y Andres Lizarazo Hoyos

Proyecto de Investigación

Director: Edgar Enrique Martínez Cárdenas

Escuela Superior de Administración Pública, ESAP

Correo electrónico: meum22@gmail.com

Resumen

La propuesta investigativa busca explicar la relación existente entre el nivel de formación y experiencia de los alcaldes colombianos y el desempeño de los municipios. Para este propósito, se establecerá el perfil de los alcaldes colombianos para conocer sus calidades, formación profesional y experiencia para asumir sus funciones constitucionales y legales; el resultado del perfil de la máxima autoridad municipal se comparará con el índice de desempeño integral elaborado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), lo cual permitirá establecer la relación existente entre estas dos variables. La investigación se enmarca en un Diseño Explicativo Secuencial de corte cuantitativo-cualitativo dividido en dos etapas: en la primera, se realizará la discusión teórica, el estado del arte, un análisis comparado de la experiencia internacional, y un análisis cuantitativo a partir de la correlación entre los datos arrojados en la construcción del perfil de los alcaldes colombianos y el Índice de Desempeño Municipal para tres periodos constitucionales; en la segunda, se realizará un trabajo de campo, aplicando cuestionarios y entrevistas a los alcaldes y ex alcaldes de una muestra de municipios seleccionada, para validar y comprender mejor la relación existente entre las capacidades de los administradores locales y el desempeño municipal.

Gestión de la atención nutricional hospitalaria

Autora: Olga Lucia Pinzón Espitia

Doctorado en Ciencias de la Dirección

Director: Javier Leonardo González Rodríguez

Universidad del Rosario, Colombia

Correo electrónico: luciapinzon@yahoo.com

Resumen

El propósito de la presente investigación buscó analizar elementos de la gestión de la enfermedad en la intervención y elección del soporte nutricional enteral para el manejo integral de patologías de alto costo, con el fin de proponer alternativas de solución en el contexto del Sistema General de Seguridad Social en Salud de Colombia. Para ello se desarrollaron dos fases, la primera fase incluyó una revisión de literatura acerca de las tendencias de los análisis de costo efectividad de las tecnologías en soporte nutricional enteral en pacientes hospitalizados, y la segunda fase dos evaluaciones económicas parciales, una evaluación del costo total del proceso de atención nutricional hospitalario en patologías de alto costo como el cáncer de estómago, colon y recto, y una evaluación del impacto de la suplementación nutricional enteral en la calidad de vida de los pacientes hospitalizados con enfermedad renal crónica.

La presente tesis confirmó la importancia de la gestión de la atención nutricional hospitalaria, como un proceso administrativo y asistencial que aporta metodologías y herramientas que ayudan a comprender el fenómeno de la perdurabilidad de las instituciones hospitalarias.

Simposio N° 7. Estrategia Simposio internacional

La transformación cultural

Autora: Cecilia Zerbo

Maestría en gestión estratégica de recursos humanos

Director: Aquino G. Pacifico F.

Universidad de San Andrés, Argentina

Correo electrónico: cezerbo02@gmail.com

Resumen

Este trabajo final tiene como propósito describir un proceso de transformación de la cultura organizacional de un Hospital Público del Conurbano bonaerense a partir de su apertura.

El proceso está basado en diferentes teorías, que permitieron dar marco al modelo de gestión de capital humano implementado.

A través del trabajo de campo realizado, se pretende mostrar la eficacia o no del proceso de transformación cultural puesto en funcionamiento, para validar la estrategia a través de resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos durante y al finalizar la investigación.

Por último, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se realizan recomendaciones para la acción, luego del análisis global de la experiencia.

Service Engineering Application and its Relationship With SMES Innovation Performance in Medellín (Colombia)/ Aplicación de la ingeniería de servicios y su relación con el desempeño en innovación de PYMES en Medellín (colombia)

Autora: Yuliana Agudelo Rivera

MBA SEPT - Small Enterprise Promotion and Training

Directores: Dr. Utz Dornberger, Dr. Yonni Angel Cuero Acosta

Universität Leipzig, Alemania

Correo electrónico: yuli092@gmail.com

Resumen

Esta investigación cuantitativa se centra en el concepto de innovación de servicios enfocado en Pymes prestadoras de servicios ubicadas en la ciudad de Medellín y, en la consistencia de las prácticas que estas compañías implementan para innovar en sus servicios en el marco de la Ingeniería de Servicios (SE) como disciplina de referencia y el modelo de fases para el desarrollo de servicios del Instituto Alemán de Normalización (DIN). La

investigación también explora la existencia de una relación entre las prácticas de innovación de las Pymes y la participación del cliente en éstas prácticas, a través de indicadores tangibles de innovación como el número de nuevos servicios introducidos al mercado y el porcentaje de ventas atribuidas a nuevos servicios.

La investigación se realizó considerando la recopilación y el análisis de información secundaria como artículos científicos, textos académicos y también sitios web gubernamentales, así como con la recopilación de información primaria por medio de una encuesta que permitió obtener información sobre 82 Pymes prestadoras de servicios en la región objetivo.

En vista de los objetivos de la investigación, se formularon seis hipótesis y se realizaron análisis estadísticos descriptivos, diagnósticos e inferenciales (correlaciones y regresiones) con el fin de obtener hallazgos que proporcionaran la evidencia requerida para evaluar las preguntas de la investigación. Los hallazgos proporcionaron evidencia que permite aceptar solo una de las seis hipótesis planteadas inicialmente, soportando la existencia de una relación entre el grado de aplicación de la SE que las empresas exhibieron y las nuevas ventas percibidas por la introducción de éstos nuevos servicios en el mercado, permitiendo también estimar un modelo de regresión con las variables involucradas.

La investigación también proporciona puntos de discusión y recomendaciones para futuras investigaciones

Recompensas para niveles no directos y justicia organizacional: dilemas y contradicciones para una gobernanza efectiva

Autora: Luciana Iwachita da Silva

Ph.D. Business Strategy

Director: Sergio Bulgacov

Fundação Getulio Vargas, Brasil

Correo electrónico: luciana.iwashita@gmail.com

Resumen

La tesis investigó cómo los procesos de gobernanza, las recompensas para los niveles no directivos y las percepciones de justicia organizacional pueden afectar su efectividad, contemplando el *stakeholder* empleado (teoría de los *Stakeholders*), a partir de enfoques cualitativos. Se realizaron cuatro estudios de casos en el sector de agencias de propaganda en Brasil, analizados en dos dimensiones: dimensión institucional (niveles institucional y organizacional de análisis) e intraorganizacional (niveles organizacional e individual de análisis). Los resultados apuntan que la percepción de justicia sobre las recompensas tiene en cuenta cuán justos son los demás *stakeholders* (organización, supervisor, controlador, pares, clientes, etc.) y el grado de equidad de las recompensas en relación a las recompensas de los superiores, liderados y pares (dentro y fuera de la organización). Esto afecta a la gobernanza, ya que perturba la confianza, el compromiso, los comportamientos cooperativos y la productividad. Desde el punto de vista teórico, el trabajo avanza en el estudio de las prácticas de gobernanza, contextualizando el tema en el ámbito de la organización y del ambiente donde está inserta. Empíricamente, contribuye en el avance del uso de enfoques cualitativos de investigación del tema.

Simposio N° 8 Estrategia-innovación

Eficiencia en la toma de decisiones para el desempeño administrativo de las gobernaciones en Colombia

Autor: Iván Rodrigo Vargas Ramírez

Doctorado en Gestión

Directores: Julio Acosta y Rodrigo Zarate

Escuela de Administración de Negocios (EAN), Colombia

Correo electrónico: msc.ivanvargas@gmail.com

Resumen

Los departamentos colombianos se caracterizan por tener unos recursos finitos para satisfacer las necesidades y expectativas de sus ciudadanos. Los gobernadores, a través de los Planes de Desarrollo Departamentales, proyectan estratégicamente el progreso del departamento por un periodo de cuatro años. Sin embargo, los resultados que obtienen y presentan en procesos de rendición de cuentas ante los entes de control, la comunidad, en general, y los sistemas establecidos por el Gobierno Nacional, tales como el SISMEG del Departamento Nacional de Planeación, relacionan una gran brecha entre lo planeado, lo ejecutado y entregado.

La investigación busca el análisis, formulación y validación de un Modelo que permita medir la eficiencia en la toma de decisiones (ETD) en las Gobernaciones de Colombia, a través del desempeño administrativo (DA). El modelo propuesto se operacionaliza bajo dos enfoques, el primero es desde la Nueva Gestión Pública (NGP), que se desarrolla con los principios de efectividad, transparencia, ética pública e integración ciudadana, mientras que el segundo enfoque es desde de la Gestión de Conocimiento (GC), entendido como el empoderamiento y el liderazgo publico promulgado por la CEPAL (2002) y el enfoque de lecciones aprendidas utilizado por el BID (2008).

Innovación docente

Autores: Ingrid Dueñas Infante, Catalina Talero Aldana, Luis David Pardo Pedraza,

Jorge Iván Castro Murcia, David Halal Cárdenas, Cristhian Alexis Quintero C.

y Juan Felipe Valderrama Vargas

Administración de Empresas

Director: Juan Carlos Montes Joya

Universidad de los Andes

Correo electrónico: jmontes@uniandes.edu.co

Resumen

La educación se ha enfocado en transmitir conocimiento a los estudiantes sin cuestionar por qué, cómo y para qué se realiza. Según Edgar Morin (1999) “la educación tiende a comunicar los conocimientos, permaneciendo ciega ante lo que es el conocimiento humano, sus disposiciones, sus imperfecciones, sus dificultades y sus tendencias (...)”. Esta investigación busca comprender la evolución de “innovación docente”, primero con el estudio teórico que luego contrasta y se analiza en una facultad de administración, a través de la cognición de

sus profesores, no sin pretender que la integralidad en el mapa cognitivo de la innovación docente es la mejor condición de enseñanza-aprendizaje. Se busca para ello definir la naturaleza y roles del estudiante y del profesor, para generar un impacto y un cambio positivo en la sociedad. La educación se adapta a la sociedad, aplica métodos modernos de aprendizaje en profundidad y formación de mejores personas y desarrolla contextos de aprendizaje y métodos modernos socio-constructivistas.

Se entrevistó a cincuenta profesores, se analizaron por medio de mapeo cognitivo y se clasificaron en cinco tipos cuya categorización lleva a diagnosticar y mostrar caminos de mejora de la práctica docente y a desarrollar entornos de formación eficaces entendidos como docencia integral.

Hacia un modelo bioinspirado del proceso innovador para los ecosistemas de emprendimiento: una aproximación desde las exaptaciones

Autor: Sergio Andrés Pulgarín Molina

Doctorado en Ciencias de la Dirección

Directores: Merlin Patricia Grueso Hinestroza y Diego Fernando Cardona Madarriaga

Universidad del Rosario, Colombia

Correo electrónico: Sergio.pulgarin@urosario.edu.co

Resumen

Esta investigación tiene por objetivo explicar cómo las interacciones entre las poblaciones de actores vinculados a los ecosistemas de emprendimiento generan innovaciones a la manera de macro regularidades; para ello se soporta en el desarrollo de una metodología de investigación denominada simulación basada en agentes, la cual permite de manera interactiva estudiar fenómenos a multiescala en términos de sus interacciones y comportamientos. Los principales resultados de esta investigación exhiben (i) un comportamiento de las innovaciones bajo una distribución de ley de potencia, (ii) Un alto grado de escases en la emergencia de innovaciones aun en condiciones óptimas. Dada la posibilidad de experimentación longitudinal de la simulación basada en agentes, la investigación permitió desarrollar reflexiones sobre el desarrollo y parametrización futura del ecosistema de emprendimiento de Bogotá, en pro de su mejoramiento.

Workshop: Investigar para publicar en Ciencias de la Dirección: aspectos esenciales

Ponente: Doctor Mauricio Sanabria, Ph.D. Sciences de Gestión

Universidad de Caen, Francia

Correo electrónico: mauricio.sanabria@urosario.edu.co

Presentaciones de poster

The Rich Gets Even Richer: Pathway Linking Employee Energy to Subjective Well-Being: A Moderated Mediation Model

Autores: Tahira Hassan Butt y Ghulam Abid

National College of Business Administration & Economics, Lahore, Pakistán

Correo electrónico: tahirabutt433@hotmail.com

How We Can Make a Difference and Make the Organization Better Place: Role of Thriving and Grit for Performance

Autores: Natasha Saman Elahi y Ghulam Abid

National College of Business Administration & Economics, Lahore Pakistán

Correo electrónico: natashasaman20@gmail.com

Observatorios de emprendimiento en Colombia, ¿qué son y cómo funcionan? Laboratorios de aprendizaje para el Centro de Servicios Financieros del Servicio Nacional de Aprendizaje

Autores: Johemir Pérez Pertuz, Michael Esteban Pinzón Forigua, Andrés Felipe Mesa, Edwin Andréy Reyes Bustos y Luisa Rodríguez

SENA, TEINCO, Colombia

Correo electrónico: ppjohemir@gmail.com

Influencia del tiempo de exposición en la frecuencia de aparición de lumbalgia ocupacional en mensajeros motorizados

Autores: Yury Lisbeth Villamil Daza, Violeta Rocío Charry Prada, Lady Johanna Cubides, Bleidy Catherine Tellez Rodríguez y Katherine Montaña Oviedo

Universidad Minuto de Dios, Colombia

Correo electrónico: yvillamilda@uniminuto.edu.co

La crisis de Venezuela y su impacto económico en los agroecosistemas de la región del Sumapaz

Autores: Cristian Leonardo Galindo Beltrán y Javier Arturo Cruz Hernandez

Universidad de Cundinamarca, Colombia

Correo electrónico: cristian.galindo20@hotmail.com

La intención a emprender de los estudiantes de la Universidad de Cundinamarca

Autora: Maria Fernanda Pardo Sánchez

Universidad de Cundinamarca

Correo electrónico: mafers95@hotmail.com

Estudio de caso, perfil de género de las docentes de la facultad de ciencias económicas

Autores: Hugo Javier Echavarría Benitez y Juan Sebastián Vegas Hernández

Universidad Militar Nueva Granada

Correo electrónico: u2203091@unimilitar.edu.co

UNIVERSIDAD & EMPRESA

Contenido de los últimos volúmenes

(Índice periódico por volumen)

VOLUMEN 21

Número 36, enero-junio de 2019

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/i.36>

Editorial

Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela

Zoraima Aurelia Donawa Torres y Willington Germán Gámez Araujo, pp. 8-35

Participación económica femenina y emprendimiento en el Estado de Nayarit, México

Elizabeth Guadalupe Chong González y Yosilin Pérez Pina, pp. 36-60

El rol de la proximidad en la cooperación universidad-empresa-gobierno: el caso agroalimentario de la región de Coquimbo, Chile

Marcelo Chacana Ojeda, Cristian Geldes Gonzalez y Hugo Osorio Zelada, pp. 61-78

Gestión integral de Riesgos y Antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001

Edmundo R. Lizarzaburu Bolaños, Gabriela Barriga, Kurt Burneo y Eduardo Noriega, pp. 79-118

Mecanismos de financiación y gestión de recursos financieros del sector de la construcción, infraestructura y megaproyectos en Colombia

Jahir A. Gutiérrez O., Juan D. Vega y Santiago Osorio A., pp. 119-148

El individuo y sus motivaciones en el proceso emprendedor

Flor Ángela Marulanda Valencia, Iván Alonso Montoya Restrepo y Juan Manuel Vélez Restrepo, pp. 149-174

Examining the Spillover Effect between the KSE100 and S&P500 Indexes

Mudassar Hasan, Muhammad Ishfaq Ahmad, Muhammad Abubakr, Muhammad Akram Naseem y Ramiz-ur-Rehman, pp. 175-195

Las visiones estratégicas de los emprendedores sociales aplicadas en el Business Model Social: propuesta de una tipología

Mónica Liliana Ramírez Álvarez, pp. 196-227

Decisión de diversificación y decisión de spin off. Ciclos de expansión y ciclos de enfoque: Análisis retrospectivo de las evidencias del caso Bavaria

Hernán Herrera, pp. 228-260

Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional

María Genoveva Espinoza-Santeli y Andrea Angélica Jiménez Vera, pp. 261-284

Gobierno corporativo del concepto a la evolución organizacional en Bancolombia

Guillermo Murillo Vargas, Carlos Hernán González Campo y Mónica García Solarte, pp. 285-312

VOLUMEN 20

Número 35, julio-diciembre de 2018

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/i.35>

Editorial

Oportunidades de negocio y tendencias medioambientales

Jéssica Nájera Ochoa, pp. 13-50

Redes de cooperación empresarial internacionales en el sector ambiental y cooperación triangular

Tania Elena González Alvarado y Maria Antonieta Martín Granados, pp. 51-78

El efecto del gobierno corporativo y la propiedad sobre el grado de orientación al mercado: evidencia empírica caso Chile

Ismael Oliva y Karen Alarcón, pp. 79-117

Enfoques estratégicos del brand equity en las empresas que internacionalizan servicios de operación logística en la ciudad de Bogotá

Campo Elías López Rodríguez, Aníbal Acosta Molina, Alexandra Páez León, Luisa María Sarmiento Páez y Andrea Tafur Serrano, pp. 118-142

Benefit Corporations: ¿Hacia una primacía renovada del accionista?

Rolando Roncancio Rachid, Diógenes Lagos Cortés y Sebastián Cortés Mejía, pp. 143-168

Generación de rendimientos financieros positivos, dada la divulgación de los contenidos de los códigos de buen gobierno en las organizaciones cotizadas en Colombia

Jairo Andrés Méndez Beltrán, Angie Lorena Lugo Romero e Iván Camilo Valenzuela Melo, pp. 169-196

Algunas implicaciones del pensamiento nietzscheano para las organizaciones y administración

Diana Minerva Idarraga Vallejo y José Gabriel Carvajal Orozco, pp. 197-220

La información accesible sobre RSE en Sudamérica en los campos de la universidad, administración y las empresas escritos

Carme Ferré Pavia y Cristie Hiyo Tamba, pp. 221-250

Influencia del marketing social y prácticas de RSE en la intención de compra de los millennials

Irma Marcela Martínez Escareño, María Fernanda Casillas Racurello, Carlos Manuel Nuñez Alfaro, Ágelica Dayana González Galindo, Andrea Elizabeth Aguilera Valdez y Luis Portales, pp.251-280

La ISO 9001 y la Administración de la Calidad Total en las Empresas Peruanas

Jorge Benzaquen de las Casas, pp. 281-312

VOLUMEN 20

Número 34, enero-junio de 2018

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/i.34>

Editorial

La formación en Administración: Reflexiones para la construcción de un Modelo Educativo

Andrés Guillermo Hernández Martínez, pp. 9-52

Innovation Cultural Models: Review & Next Steps Proposal

Fran Morente, Xavier Ferràs y Ondřej Žižlavský, pp. 53-82

Merge-In-Transit Retailing: A Micro-Business Perspective

Oliverio Cruz Mejía y Eliseo Vilalta Perdomo, pp. 83-101

Gestión de los expatriados. Elementos clave del proceso para las empresas en entornos internacionales

Yesenia Verónica Polanco Pantoja, pp. 103-126

Orientación al mercado de exportación de las PYME exportadoras del Departamento del Atlántico

Christian Acevedo, Dagoberto Páramo y Gustavo Rodríguez, pp. 127-156

Estructura óptima de capital para empresas en mercados maduros de economías emergentes: una aplicación

Hernán Herrera Echeverri, pp. 157-191.

VOLÚMENES 1 AL 19

Números 1, julio-diciembre de 1999 al

Número 33, julio-diciembre de 2017

Consulte, por favor, el siguiente vínculo:

<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/issue/archive>

Revista
Universidad & Empresa
University & Enterprise Journal



Universidad del
Rosario

Bogotá (Colombia)

Vol. 21,
Núm. 36

pp. 1-372

2019

ISSN 0124-4639
ISSNe 2145-4558