

idea

1

er

Memorias del Congreso Nacional e Internacional de Innovación en la Gestión de Organizaciones

AÑO 1 · 2016 · ISSN: 2500-9214

Francisca Rojas Santoyo
Maritza Melgarejo

COMPILADORAS



UNIVERSIDAD
CENTRAL



1er **Memorias del**
Congreso Nacional
e Internacional
de Innovación
en la Gestión
de Organizaciones

Año 1 · 2016 · ISSN: 2500-9214

1^{er} Memorias del Congreso Nacional e Internacional de Innovación en la Gestión de Organizaciones

Año 1 · 2016 · ISSN: 2500-9214

Francisca Rojas Santoyo
Maritza Melgarejo

COMPILADORAS



UNIVERSIDAD
CENTRAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
ECONÓMICAS Y CONTABLES
Departamento de Administración de Empresas



en el año de la paz

Consejo Superior

Jaime Arias Ramírez (presidente)
Fernando Sánchez Torres
Jaime Posada Díaz
Rubén Darío Llanes Mancilla
(representante de los docentes)
José Sebastián Suárez Rodríguez
(representante de los estudiantes)

Rector

Rafael Santos Calderón
Vicerrector académico
Luis Fernando Chaparro Osorio
**Vicerrector administrativo
y financiero**
Nelson Gnecco Iglesias

Esta es una publicación del Departamento de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.

Se recogen aquí las memorias del 1.º Congreso Nacional e Internacional de Innovación en la Gestión de Organizaciones, evento que tiene lugar anualmente en la Universidad Central.

ISSN: 2500-9214
Bogotá, 6 de abril de 2016

- © **Compiladoras:**
Francisca Rojas Santoyo
Maritza Melgarejo
- © Varios autores
- © Ediciones Universidad Central
Calle 21 n.º 5-84 (4.º piso)
Bogotá, D. C., Colombia
PBX: 323 98 68, ext.: 1556
editorial@ucentral.edu.co

Preparación editorial

Coordinación Editorial
Dirección: Héctor Sanabria Rivera
Coordinación editorial: Jorge Enrique Beltrán
Diseño y diagramación: Patricia Salinas Garzón
Revisión de textos: Nicolás Rojas y César Saavedra



Material publicado de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). Usted es libre de copiar o redistribuir el material en cualquier medio o formato, siempre y cuando dé los créditos apropiadamente, no lo haga con fines comerciales y no realice obras derivadas.

Contenido

Presentación	9
--------------------	---

Mesa temática 1

Innovación en los modelos de gestión y de negocios

Análisis de la innovación como proceso y su gestión en una organización del sector gráfico colombiano	13
Paula Viviana Robayo Acuña	

Relación entre la estrategia organizacional y la adopción de prácticas saludables.....	31
Clara Aurora Páez Moreno	
Julio Alberto Perea Sandoval	

Determinantes de buenas prácticas gerenciales para Colombia en el año 2013: una aproximación analítica desde modelos <i>logit</i>	47
Iván Darío Hernández Umaña	
Óscar Andrés Espinosa Acuña	
Hernán Felipe Ramírez Roza	

Norma NTC 5801 frente a los procesos de innovación de las pymes manufactureras de la ciudad de Armenia	69
Libardo Carlos Vargas Taborda	

Mesa temática 2

Innovación en la gestión de mercado

Del Customer Relationship Management (CRM) al Customer Experience Management (CEM).....	79
Jorge Leonardo González Calderón	

Calidad en el servicio en una tienda de abarrotes o miscelánea (tienda de barrio)	93
Axel Rodríguez Batres	
Édgar Mauricio Flores Sánchez	
Jaime Carlo Franco García	

La innovación en la gestión de las organizaciones	109
Sandra Lucía Bolaños Delgado	

Prácticas de mercadeo en instituciones de educación superior en el contexto de la globalización 125
Estefanía Montoya Botero

¿Qué puede aportar el mercadeo educativo a nuestras universidades para mejorar los índices de permanencia y graduación estudiantil? 137
Igor Frederick Zambrano Ügel

Mesa temática 3 Innovación en las prácticas pedagógicas para la formación en gestión

Caracterización del proyecto integrado en la Universidad Central y la metodología de aprendizaje basada en problemas como alternativa para su desarrollo 155
John Jairo Cuéllar Escobar

Espacios colaborativos para la enseñanza de las ciencias administrativas y contables: un reto ante las tensiones históricas de la universidad latinoamericana 167
Nelson Andrés Molina Roa
Omar Andrés Sierra Morales

Indicadores sociales para la gestión de emprendimiento de Uniremington 181
María Cecilia Pérez Marín
Andrés Mauricio Higueta Palacio
Manuel Gonzalo Velásquez Díaz

Mesa temática 4 Innovación en la gestión humana

Capacidades dinámicas de aprendizaje, fuente de competitividad empresarial 191
Lissette Gabriela Maldonado
Katerine Collantes Miranda

El clima asociativo y su promoción mediante el Proyecto Educativo Socioempresarial Solidario (Pesem) 211
Maritza Melgarejo Mojica
Jorge Hernando Molano Velandia

Enfoque de ciclo de vida para gestionar organizaciones 233
Lucas Rafael Ivorra Peñafort

Hacia una metodología no convencional de rediseño de plantas de personal en entidades públicas..... 245
Jairo Enrique Rodríguez Hernández

La innovación administrativa y la gestión del conocimiento
como fuentes de ventaja competitiva: una aproximación
teórica 261
Martha Cecilia Álvarez Hincapié

Liderazgo en la Universidad Central: una estrategia
de intervención para la gestión del talento humano 279
Angélica María Hermosa Rodríguez
Jacqueline Bustos Coral

Mesa temática 5 Innovación en la gestión tecnológica

Diseño de la capacidad de absorción en las organizaciones:
propuesta de un nuevo constructo y literatura 293
Orlando López-Cruz
Nelson Obregón Neira

Mesa temática 6 Innovación en la gestión financiera

Costo-efectividad como herramienta para la toma
de decisiones en una empresa de salud 315
Elsa Rosario Díaz
Víctor Hugo López

Importancia de la medición y control de costos para la toma
de decisiones en la microempresa colombiana:
un caso de estudio 325
Ivonne Tatiana Muñoz Martínez
Laura Hormizda Fajardo

Una estrategia de adquisición de valor para las entidades
bancarias: la responsabilidad social 335
John Abraham Rivera Tavera

Presentación

El Primer Congreso Nacional e Internacional en Innovación en la Gestión de Organizaciones, de la Universidad Central, recoge la experiencia de cuarenta años de desarrollo académico, investigación y proyección social que ha venido adelantando el programa de Administración de Empresas. Coincide justamente con la celebración del cuadragésimo aniversario de aprobación del programa, resolución otorgada el 8 de abril de 1976 por el Ministerio de Educación Nacional y por recomendación del Icfes, hecho que convierte al programa en uno de los más antiguos de la Universidad Central.

Durante estos cuarenta años, el programa de Administración de Empresas ha contribuido a la organización de diferentes encuentros de este tipo, entre los cuales se destacan los siguientes:

- El Cuarto Encuentro de Facultades y Escuelas de Administración de América Latina, que giró en torno a la relación entre universidad y empresa. Este evento fue llevado a cabo por encargo de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (Udual).
- El Quinto Encuentro de Prácticas Empresariales Universitarias, el cual se llevó a cabo por petición de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (Ascolfa).
- El Seminario de Líderes Emprendedores, con estudiantes de último grado de bachillerato de colegios de la ciudad y de la zona de influencia de la Universidad.
- Desde el año 1987 se realiza una muestra empresarial, cuya misión es contribuir al desarrollo económico e industrial de los estudiantes.
- Semestralmente, convocamos conferencistas nacionales e internacionales, con motivo de la Semana de la Innovación en Gestión y de la Semana de la Administración.

Por todo lo anterior, en esta oportunidad consolidamos estas experiencias en un solo evento de proyección mayor: se convocó no solo a la comunidad univ-
ersitaria, sino a la comunidad académica local, nacional e internacional.

El eje central de esta versión es *la gestión*, un factor determinante para hacer de los cambios una oportunidad de crear valor y ser sostenible en el tiempo. Este concepto adquiere cada vez más relevancia, en la medida en que las constantes reconfiguraciones que se presentan en el entorno les exigen a las organizaciones realizar ajustes que les permitan perdurar en los mercados en los que participan. Ello demanda innovaciones en los distintos ámbitos organizacionales, que contribuyan al desarrollo de nuevas formas de gestionar las emergentes y futuras configuraciones organizacionales.

Contamos con la valiosa presencia de dos conferencistas internacionales, cuya experiencia profesional y trayectoria académica, sin duda alguna, les permitió compartir con nosotros las tendencias más recientes en materia de innovación.

Académicos locales, nacionales e internacionales desarrollaron las sesiones temáticas de los tres días, alrededor de los siguientes ejes:

1. Innovación en los modelos de gestión y de negocio
2. Innovación en la gestión de mercado
3. Innovación en las prácticas pedagógicas para la formación en gestión
4. Innovación en la gestión humana
5. Innovación en la gestión tecnológica
6. Innovación en la gestión financiera

Por todo esto, agradecemos a todos los que hicieron posible el desarrollo de este evento. En especial, a los representantes de España, México y Brasil. A todos los ponentes y a los egresados y estudiantes de último semestre del programa. Esperamos, mediante el presente documento, contribuir, de alguna manera, al desarrollo de nuestro campo de estudio.

Francisca Rojas Santoyo
Departamento de Administración de Empresas
Directora (e)

Mesa temática 1

**Innovación en los modelos
de gestión y de negocios**

Análisis de la innovación como proceso y su gestión en una organización del sector gráfico colombiano

Paula Viviana Robayo Acuña¹
Corporación Universitaria Empresarial
de Salamanca, Barranquilla - Colombia

La capacidad de innovar constituye un recurso más de la empresa al igual que sus capacidades financieras, comerciales y productivas y debe ser gestionado de una manera rigurosa y eficiente.

PAVÓN E. HIDALGO

Resumen

Este documento presenta el análisis descriptivo de una empresa del sector gráfico colombiano, en la que se examinó la gestión de la innovación desde una perspectiva interna, es decir, aquella en la que el fenómeno de innovación es considerado un proceso y no un resultado final. La información se recolectó mediante una encuesta, una entrevista y un trabajo de observación. Como principal conclusión se obtuvo que el éxito en la gestión de la innovación implica generar desde la gerencia una cultura relacionada con la innovación que permita a las empresas identificar los factores clave que caracterizan dicho proceso. Específicamente para el caso analizado, el proceso de innovación es de carácter informal y no sistemático, ya que busca el aprovechamiento de oportunidades del negocio y, por lo general, proviene de la exigencia y necesidades de los clientes o de la reacción a circunstancias inducidas por la competencia.

Palabras clave: innovación como proceso, gestión de la innovación, competitividad, sector gráfico colombiano.

¹ Administradora de empresas y magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. Docente investigadora e integrante del grupo de investigación Sigma, de la Corporación Universitaria Empresarial de Salamanca. Correo: pvrobayoa@gmail.com.

1. Introducción

No existe producto o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe un proceso sin un producto o servicio (Harrington, 1993). A veces se piensa que la innovación se dispara a partir de un momento de inspiración, o que solamente pueden hacerla algunos pocos que poseen habilidades especiales. Sin embargo, la innovación se logra obtener en diversas formas como en servicios, en la forma en la que se distribuye un producto, en la manera como se relaciona con otras empresas (ejemplo, alianzas estratégicas) o en la forma de vender un producto o servicio. De otra parte, la innovación no tiene que estar basada solamente en ideas novedosas, también y más frecuentemente se da mediante la implantación de pequeñas mejoras en productos o procesos —mejora continua— (Hinojosa, 2006).

Muchas veces se fijan como indicador de una empresa innovadora sus resultados finales, es decir, los nuevos productos, tal vez porque es lo que puede visualizar el consumidor o cliente de la organización; sin embargo, no se tienen en cuenta las actividades o procesos por los que debe pasarse internamente para obtener estos resultados (Anderson, Potocnik y Zhou, 2014). Por ello, la innovación debe darse como proceso, debido a que abarca todas las operaciones de la empresa; es decir que este proceso posibilita combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas, y permite a su vez el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o procesos que hacen más competitivas las firmas.

Lo anterior se reafirma en el *Manual de Oslo* (OCDE, 2005), cuando se manifiesta que las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito como las que estén en curso o las realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad, ya que estas últimas favorecen el fortalecimiento de capacidades para la innovación.

Ahora bien, desde la gestión² de la innovación, Hidalgo Nuchera (2011) plantea lo siguiente:

² La gestión puede entenderse como “la acción social de regulación del comportamiento de una colectividad social, provista de un conjunto de recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, el espacio, la magnitud y la significancia, *conducentes al logro de construcciones nuevas y diferentes a la definición inicial* [...] es agenciada por individuos que regularmente convocan a los participantes del proyecto que se ha emprendido y que regularmente, aún si éste se le ha impuesto, es el pivote de la acción compartida o no” (Romero, 1998, p. 36).

... las organizaciones deben incorporar dentro de su estrategia acciones tendientes a gestionar los denominados procesos de innovación, a fin de que adquieran mayor capacidad de adaptación y, sobre todo, la posibilidad de anticipar e incluso de provocar rupturas que las faculten para renovar sus ventajas competitivas en el momento oportuno. (p. 99)

Esto está asociado con la gestión que logre desarrollar la organización frente al cambio (tanto organizacional, del entorno como técnico o tecnológico), ya que este provoca diferentes efectos sobre el sector y su forma de incorporar los procesos de innovación, y los resultados obtenidos dependerán de su capacidad de innovación, que a su vez se debe “a las fuentes de información más comunes que se utilizan para innovar, la manera en que se organizan las actividades innovativas y la forma en que han sido incorporadas las competencias organizacionales, productivas y tecnológicas en los procesos de innovación” (Hernández y Sánchez, 2003, p. 263).

De otra parte, la naturaleza de las actividades innovadoras varía considerablemente de una empresa a otra. Tal como lo menciona Pavitt (2003), la innovación es contingente y puede variar de acuerdo con el país o la industria en donde se encuentre, el tamaño, la estrategia y su propia experiencia innovativa. En algunas firmas, la innovación está relacionada con la introducción de un solo y único cambio, mientras que en otras se generan innovaciones a través de cambios progresivos que finalmente hacen parte de un cambio significativo. Pero no se trata solamente de innovar con éxito en contadas ocasiones; la innovación requiere de una concienciación constante y una disposición de toda la organización hacia la consecución de mayor eficiencia que le permita transferir, de forma rápida, las nuevas ideas hacia los productos y servicios, y distribuirlos entre los clientes (Hidalgo, 2011).

En algunos sectores y organizaciones, los procesos de innovación se caracterizan por su informalidad, tal como lo describen Vargas, Malaver y Zerda (2003), debido a que, por lo general, no se inscriben en procesos planeados ni obedecen a una gestión estratégica de la tecnología y la innovación, sino que se originan en la solución de problemas de adaptación de tecnologías importadas, en respuesta a las necesidades de los clientes o en el aprovechamiento de oportunidades de mercado (Malaver y Vargas, 2004).

Específicamente a nivel organizacional, tal como lo menciona Peter Senge (2005), “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (p. 12). Para ello, es importante que la capacidad de innovar en las organizaciones como parte de los procesos de cono-

cimiento y aprendizaje no se considere como una destreza individual ni tampoco como la suma de una serie de aptitudes individuales, sino que se tome como “una competencia social compartida por los actores sociales que forman parte de una cantidad, quizás extensa, de prácticas relevantes” (Engel, 1997, p. 130).

Esto lo reafirman West (2002) y Anderson, De Dreu y Nijstad (2004), al indicar que el proceso de generación de ideas (creatividad) y su implementación (innovación) —es decir, el aprovechamiento de las ideas sugeridas por los empleados en la organización— se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva.

Por ello, la cultura de la empresa, la alta gerencia y el ambiente de negocios ejercen una importante influencia en el proceso de innovación. Para que una empresa sea más innovadora necesita de una cultura orientada a lograr estas metas. Sin embargo, de nada sirve la formulación de una estrategia y el desarrollo de una visión cuyo objetivo sea la innovación, si la empresa continúa operando con sistemas rígidos de planificación, áreas funcionales incomunicadas, ausencia de equipos multifuncionales, múltiples niveles de aprobación, mecanismos de control y métodos de evaluación y sistemas de recompensa inadecuados (Khazanchi, Lewis y Boyer, 2007). De esta manera se logra justificar y comprender que la innovación tiene que volverse parte de la rutina diaria, y debe estar presente en todas las áreas y las acciones de la organización.

También cabe resaltar la gestión de la innovación que debe realizarse en la organización comprendiendo que el proceso de innovación no debe estar aislado de los demás procesos y sistemas de la empresa, sino que, por el contrario, debe integrarse en ellos y debe guiarse por la gestión estratégica de la empresa (Hobday, 2005). Por tanto, la gestión de la innovación debe:

... adoptar un enfoque global, no solamente interno, que contemple aspectos como el liderazgo, el aprendizaje, la cultura organizacional, la estructura, la medición o seguimiento de los resultados, la vigilancia o inteligencia competitiva, el establecimiento de redes de cooperación y alianzas, la definición de una estrategia de innovación, los recursos humanos, etc. La empresa puede instaurar procesos de innovación sumamente sofisticados y perfeccionados, pero si éstos no se ven acompañados y reforzados por todo este conjunto de elementos, los resultados del proceso se verán restringidos. (Velasco-Balmaseda y Zamanillo-Elguezabal, 2008, p. 136)

De allí se derivan como claves para un modelo de gestión de innovación los siguientes elementos: la estrategia y la cultura de innovación; la búsqueda y la selección de las mejores oportunidades; la ejecución; el lanzamiento al mercado;

el aprendizaje continuo del proceso (Dávila, Epstein y Shelton, 2006; Skarzyhski y Gibson, 2008), y un liderazgo hábil con el fin de maximizar los beneficios de nuevas y mejores formas de trabajar (Anderson, Potocnik y Zhou, 2014; Velasco-Balmaseda y Zamanillo-Elguezabal, 2008). En la actividad cotidiana se intenta proteger y estabilizar las estrategias, competencias y recursos existentes, mientras que en las iniciativas de innovación se busca desarrollar y aplicar un conjunto diferente de estrategias, competencias y recursos.

En cuanto a los factores relacionados con la gestión para facilitar la innovación, por lo general se hace referencia a las diferentes prácticas de recursos humanos. De acuerdo con los resultados del estudio de revisión del estado de la ciencia de la innovación y la creatividad en las organizaciones realizado por Anderson, Potocnik y Zhou (2014, pp. 1311-1312), se sugiere lo siguiente:

- Las organizaciones que proporcionan prácticas de formación y participación de los empleados, sistemas de pago basados en el uso de rendimiento, o que permiten horas de trabajo flexibles, hacen hincapié en la variedad de empleos y la autonomía; se caracterizan por la flexibilidad de sus recursos humanos, y generan niveles más altos de innovación. Aquí, estos autores señalan los estudios de Martínez-Sánchez, Vela- Jiménez, Pérez-Pérez y De-Luis-Carnicer (2009, 2011), y de Shipton, West, Parkes, Dawson y Patterson (2006).
- Existen otros estudios que han abordado el papel del apoyo a la gestión de la innovación organizativa —en términos de liderazgo transaccional y transformacional del CEO (Jung, Chow y Wu, 2003; Jung, Wu y Chow, 2008), apoyo a la gestión (Choi y Chang, 2009) y actitud favorable de los altos directivos hacia la innovación (Damanpour y Schneider, 2006)— también como un factor indispensable para obtener un buen nivel de innovación.

Teniendo en cuenta esos factores claves para la gestión de la innovación, Hidalgo (2011, pp. 108, 118) resalta otros tres tipos de elementos, los del negocio o mercado, los organizativos y los factores externos, que condicionan los procesos de innovación así:

- *De negocio o mercado.* Es importante aceptar el riesgo y tener una orientación al mercado haciendo énfasis en la satisfacción de necesidades del cliente e involucrarlo en el proceso de desarrollo del producto o servicio.
- *Organizativos.* Es necesario implantar procedimientos de identificación de oportunidades, estar abierto a la cooperación con otras organizaciones

mediante la participación en redes, implantar procesos de planificación y de control, tener indicadores para medir la innovación, aplicar técnicas de gestión de la innovación e integrar la innovación a nivel funcional.

- *Factores externos.* Estos pueden ser amplios; por lo general, están asociados con el sector al que pertenece la empresa, con el contexto institucional que lo rodea o con las políticas económicas que le afectan. Sin embargo, este autor resalta dos factores de mayor impacto: facilitar el acceso a la financiación y a los incentivos fiscales, y conseguir un entorno favorable para la cooperación.

En consecuencia, este escrito pretende analizar la actividad innovadora y su gestión desde una perspectiva interna, es decir, obtener una mejor comprensión sobre este fenómeno de la innovación como proceso y no como resultado, que finalmente se verá reflejado en mejores productos y procesos o en un incremento de patentes, y, por supuesto, en mayor competitividad.

2. Metodología

Este trabajo se desarrolló con un enfoque cualitativo-descriptivo, a través de un estudio de caso que buscó especificar las características de las actividades de gestión propias que una empresa del sector gráfico colombiano realiza con el fin de ser más innovadora y mejorar su competitividad en el mercado.

En primera instancia, se utilizaron fuentes secundarias con el objetivo de brindarle un soporte teórico a la temática de la innovación como proceso y su gestión. Posteriormente, se desarrolló un cuestionario para aplicarlo en una empresa del sector. Este instrumento se diseñó a partir del propósito de la investigación, y como insumos para darle validez se tuvieron en cuenta otros formularios de encuesta ya aplicados: la “encuesta de innovación en las empresas 2010-2013” (INE, 2014), la “encuesta de desarrollo e innovación tecnológica - EDIT” (DANE, 2014) y el formulario de encuesta propuesto en el *Manual de Bogotá* (Ricyt, OEA y Colciencias, 2001). La encuesta contó con la estructura que se presenta en la figura 1.

Para obtener una mayor confiabilidad en este proceso, se realizó un proceso de sensibilización con la empresa en el que se indicó cuál era el objetivo y los conceptos utilizados. Consecutivamente, fue necesario aplicar una prueba piloto que llevó a ajustar algunas preguntas para que fueran más claras y tuvieran un lenguaje apropiado. Finalmente, se le presentó a la empresa el manual de diligenciamiento y el formulario ajustado, y así se obtuvieron respuestas similares a las de la prueba piloto inicial.

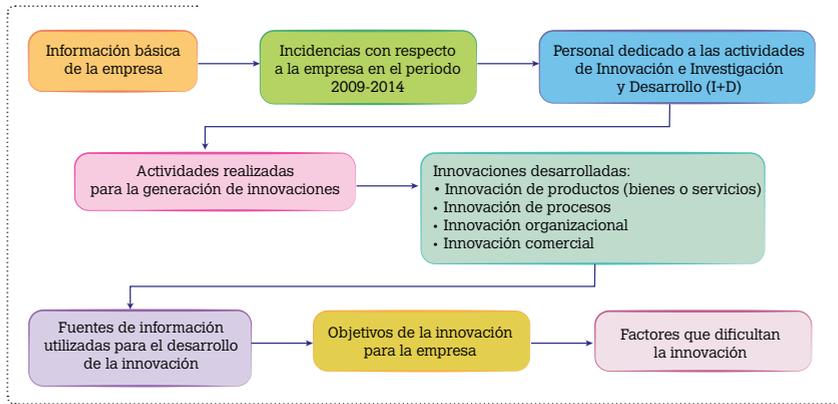


Figura 1. Estructura de la encuesta aplicada. (Fuente: elaboración propia)

Para complementar la información recopilada en esta encuesta, fue necesario hacer una entrevista directa a la persona encargada de los procesos de innovación en la organización y, a su vez, efectuar una fase de observación mediante tres visitas a la empresa seleccionada para determinar si realmente se estaban llevando a cabo los diferentes procesos que se compilaron tanto en la encuesta como la entrevista.

Por último, el uso de la técnica de triangulación entre métodos (Cohen y Manion, 2002) validó los datos y le brindó confiabilidad al estudio, al permitir corroborar los resultados sobre las principales características del proceso innovador y su gestión en una empresa particular de la industria en mención.

3. Resultados

Es necesario aclarar que, debido a la solicitud hecha por los directivos de la empresa, se reserva la razón social y el nombre de estos, ya que fueron determinantes en permitir obtener la información necesaria para la investigación, pero siempre bajo absoluta confidencialidad.

Esta firma fue seleccionada por su perfil innovador dentro del grupo de empresas pequeñas y medianas del sector. Es una empresa que nació en Colombia hace ya más de treinta años. Presenta una amplia oferta de productos y servicios de impresión para diferentes sectores del país, pero sobre todo para el de diversión así como de diferentes materiales de promoción de eventos y películas cinematográficas. Esta compañía es una sociedad limitada y de tipo familiar que actualmente se encuentra en proceso de restructuración.

Inicialmente se obtuvieron algunos resultados a través de la encuesta aplicada, tal como se puede observar en el anexo 1. Las variables analizadas a través de este instrumento están relacionadas con la concepción y los objetivos de la innovación, las actividades en general de I+D, los resultados o productos obtenidos en los diferentes tipos de innovación, que se convierten en aspectos superficiales en la medida que no permiten ir más a fondo y conocer, en efecto, cómo se lleva a cabo realmente el proceso dentro de la empresa estudiada para generar innovación.

En consecuencia, fue necesario acudir a la aplicación de otro instrumento: una entrevista directa a la persona encargada de los procesos de innovación en la organización. Esta herramienta permitió indagar más sobre los procesos que llevan a cabo para la generación de la innovación, para tratar de complementar la información obtenida en la encuesta realizada (véanse los resultados en el anexo 2). Posteriormente se llevó a cabo una comparación de la información recolectada para su contrastación, lo que dirigió la investigación a un nuevo paso: el trabajo de campo u observación, de modo que se logró contrastar lo teórico con lo hallado en la encuesta, en la entrevista y en la práctica organizacional.

Mediante la comparación de los resultados obtenidos por estos tres métodos, se puede resaltar la concepción de innovación de la empresa como un proceso de transformación y adaptación al cambio del mercado y de su entorno en general, con un propósito general: mejorar el desempeño y, sobre todo, generar una mayor rentabilidad para la compañía.

Adicionalmente, como se refleja tanto en la encuesta como en la entrevista, su enfoque de innovación es operacional, entendido como un salto cualitativo que lleva a la empresa a un nivel completamente nuevo (nuevos mercados, mejores productos, mayores resultados en comparación con la competencia) y permite que se oriente en generar cambios adicionales —refinamientos de la innovación—, con el fin de mantenerse delante de sus competidores que hacen parte del sector (Hammer, 2004).

Así mismo, se comprendieron en gran medida las innovaciones realizadas, puesto que las describieron y fueron más específicos que en lo expuesto durante la encuesta, y se resaltó así una innovación más de tipo incremental que radical. Esto también puede estar dado porque la innovación como proceso es cerrada e interna, es decir que se realiza dentro de la organización únicamente, ya que se tienen algunas dificultades en asociarse con otras empresas o entes externos para mejorar sus resultados de innovación, puesto que esto les genera demasiada incertidumbre y riesgo.

En cuanto a las fuentes de información utilizadas para desarrollar innovaciones, la mayoría provienen del mercado, es decir, de lo que los clientes quieren y de lo que la competencia hace, con el fin de generar un elemento diferenciador.

Posteriormente se tienen en cuenta otras fuentes, como la asistencia a conferencias, seminarios o ferias comerciales, que reflejan el desarrollo de los productos gráficos sobre todo a nivel internacional y cómo estos pueden ser adaptados en Colombia. Finalmente se apoya el argumento de innovación con un enfoque cerrado, debido a que se dejan de lado fuentes relacionadas con centros tecnológicos, organismos de investigación y universidades.

Sin embargo, es necesario aclarar que, a pesar del gran interés mostrado en esta compañía por la innovación y los buenos resultados obtenidos, se refleja informalidad en estos procesos, puesto que no hay un área específica de la empresa destinada exclusivamente a investigación y desarrollo (I+D), y no hay una inversión exclusiva para este ítem, no hay una estrategia explícita enfocada a la innovación, ni planes de acción formalizados para innovar. Todo se va realizando sobre la marcha, es decir que se va aprendiendo e innovando en la medida que van haciendo y que los clientes o el mercado exigen nuevos productos con características específicas que les generen valor.

Pero lo interesante es que se están intentando generar procesos de innovación asociados con su rutina diaria y con sus objetivos corporativos. Sin embargo, estos aún son poco explícitos y se encuentran en la mente del gerente. Esto conlleva un fuerte liderazgo del gerente de la compañía enfocado hacia la innovación, ya que es él quien incentiva al personal a generar nuevas ideas para la implementación de nuevos procesos productivos o la generación de nuevos productos. Igualmente, incide en la elaboración de nuevas herramientas de trabajo a partir de la utilización de otras máquinas obsoletas. A pesar de su liderazgo incipiente, este es muy importante para el desarrollo de una cultura innovadora, transversal a todas las áreas de la compañía, como propone la teoría de liderazgo transaccional y transformacional del CEO (Jung, Chow y Wu, 2003; Damanpour y Schneider, 2006).

La principal fortaleza de la organización estudiada es su capital humano como fuente primordial en el desarrollo de actividades de innovación, tal como menciona West (2002) y Anderson, De Dreu y Nijstad (2004), lo que ha generado una confianza en el personal que ha permitido que sus empleados sean escuchados y brinden ideas y sugerencias sobre las diversas tareas que se cumplen en la organización, ya que tienen muy claro que lo mejor es desarrollar e introducir nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Esto se da porque el gerente tiene unas características sobresalientes de creatividad, debido a su alta curiosidad por encontrar nuevas formas de hacer las cosas, no solo en el ámbito productivo de la compañía, sino también a nivel administrativo y comercial, pero sobre todo en su vida cotidiana. Es un explorador y está muy bien informado sobre el sector, el mercado y, sobre todo, de lo que quieren sus clientes.

Además, ha generado todo un sistema de manejo de sus recursos humanos, con el que se brinda una alta autonomía y flexibilidad a sus empleados. Por ejemplo, cada empleado (sobre todo los pertenecientes al área productiva) tiene su propio horario y a cada quien se le asigna el liderazgo o responsabilidad de cada uno de los proyectos o negocios que deban ser realizados. Esto da muestra del gran compromiso que se ha generado en cada uno de ellos frente a la empresa, ya que, de acuerdo con lo manifestado por el gerente, este proceso ha traído muy buenos resultados.

Este enfoque en los recursos humanos puede funcionar debido a la forma en que se remunera a esos empleados, puesto que, más que un contrato a término fijo con unas funciones específicas y salario mensual fijo, a estas personas se les hace partícipes de un porcentaje de ganancia de cada uno de los negocios asignados que se lleven a cabo o que hayan conseguido ellos mismos. Se empiezan a observar los principales componentes de un entorno de trabajo más amplio que influyen en la creatividad de los empleados, como la motivación organizacional para innovar, los recursos (incluyendo las finanzas, la disponibilidad de tiempo y recursos de personal) y las prácticas de gestión como las que permiten un trabajo desafiante y una supervisión estimulante, de acuerdo con Amabile, Barsade, Mueller, y Staw (2005).

Finalmente, se puede definir una serie de actitudes que pueden contribuir a esta empresa del sector gráfico colombiano a obtener determinado éxito en la gestión de la innovación, como las siguientes:

- Tratar de integrar la innovación a nivel corporativo, involucrando a todas las áreas funcionales de la organización.
- Establecer buenos canales de comunicación internos y externos.
- Implantar procesos de planificación y control de proyectos.
- Implantar procedimientos de control de calidad y de eficiencia en el desarrollo de tareas.
- Tener una fuerte orientación al mercado involucrando al consumidor en el proceso de desarrollo del producto.
- Proporcionar un buen servicio de atención al cliente.
- Desarrollar un estilo de dirección basado en el liderazgo, la motivación y el compromiso con el desarrollo del capital humano de la organización.

4. Conclusiones

Inicialmente, se debe aclarar que los resultados obtenidos a través de esta investigación son de carácter exploratorio y, por tanto, no son concluyentes. Esto se debe a que no fue posible acceder a otras empresas del sector gráfico para ampliar la muestra y así obtener resultados mucho más contundentes y generales para toda la industria. Sin embargo, a continuación se mencionan las conclusiones obtenidas para este caso particular.

- Hay una escasez muy notoria de investigación sobre los procesos inherentes a la creatividad y la innovación, en comparación con la gran cantidad de estudios que evalúan la multitud de los llamados factores antecedentes a la innovación (Anderson, Potocnik y Zhou, 2014).
- La innovación es un proceso orientado a la resolución de problemas que tiene su ocurrencia primaria en el mercado, que es interactivo (implica relaciones formales e informales entre diferentes agentes), de aprendizaje diversificado, y que implica el intercambio de conocimiento tácito y explícito.
- La competitividad de las empresas en un mundo globalizado está poniendo de manifiesto la necesidad de que nuestras organizaciones reconozcan el valor estratégico de la innovación e incorporen técnicas y herramientas para su gestión (Hidalgo, 2011). Existen ahora una serie de factores externos que obligan a las organizaciones a gestionar sus procesos de una forma diferente, de una forma mucho más abierta. Esto se confirmó a través de lo manifestado por el gerente.
- Por lo general, las empresas innovadoras resultan ser aquellas en las cuales la fuente de innovación es interna y proviene de los directivos del establecimiento.
- Sin embargo, el factor innovador se ha convertido en una forma de sobrevivencia para las empresas del sector, y en especial para el caso de esta empresa, donde debieron transformar su modelo de gestión y así entrar en un proceso de recuperación y sostenibilidad en el tiempo.
- Obtener éxito en la gestión de la innovación implica generar una cultura relacionada con la innovación que permita a las empresas identificar los factores clave que caracterizan dicho proceso y que pueden clasificarse en internos y externos con respecto a la propia empresa.

- Dentro de la empresa analizada, el proceso de innovación es de carácter informal y no sistemático, ya que busca el aprovechamiento de oportunidades de negocio y, por lo general, proviene de la exigencia y necesidades de los clientes, o de la reacción a circunstancias inducidas por la competencia. No obstante, están moldeando una cultura enfocada hacia la creatividad, el emprendimiento, el *empowerment* y la innovación a través de sus diferentes acciones.
- La relación directa entre *inputs* y *outputs* no es automática, ya que en los procesos se ponen en juego capacidades acumuladas y aprendizajes que inciden en grado significativo en los resultados (desempeños alcanzados). Esto resulta favorable a los planteamientos evolutivos, incluso cuando se usa información proveniente de instrumentos como las encuestas de innovación, que, por su naturaleza, resultan bastante limitadas para captar fenómenos tan complejos como los asociados con las capacidades de absorción.

Anexos

Anexo 1. Resultados de la encuesta de innovación aplicada a la empresa para el análisis de caso

Variable	Resumen de los resultados de la encuesta
Personal dedicado a la I+D	Cuenta en su mayoría (50%) con personal bachiller y de estudios técnicos. En cuanto a personal profesional, posee de 1 a 3, pero ningún doctor universitario.
Actividades para la innovación	Realizan I+D interna y formación de su personal en actividades para la innovación centrada en procesos.
Objetivos para la innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Gama más amplia de bienes o servicios • Sustitución de productos o procesos anticuados • Penetración en nuevos mercados • Mayor calidad en productos • Menores costos laborales
Innovación de productos (bienes y servicios)	Esta innovación únicamente la desarrolla la empresa, dejando de lado posibles alianzas o cooperaciones con otras instituciones. Las innovaciones de productos y servicios desarrolladas generaron un mayor impacto económico en las ventas durante el año 2013.
Innovación de procesos	En este ítem, la empresa introdujo métodos de fabricación o producción de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa, desarrolló sistemas logísticos y mejoró los métodos de entrega o distribución.
Innovación organizacional	Introdujeron nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo o de los procedimientos de la empresa, y nuevos métodos de organización de los lugares de trabajo, con el objetivo de repartir mejor las responsabilidades y toma de decisiones. También introdujeron nuevos métodos de gestión de las relaciones externas con otras empresas o instituciones públicas. Las anteriores innovaciones trajeron como efectos la reducción del tiempo de respuesta a las necesidades de un cliente o proveedor; una mejora en la habilidad para desarrollar nuevos productos o procesos, y mayor calidad de sus bienes o servicios.
Innovación comercial	Han introducido nuevos métodos para la distribución y entrega del producto al cliente, y mejoras en el manejo logístico a nivel nacional o internacional. Lo anterior los ha llevado a un incremento o mejora en la participación en el mercado a partir de la introducción de productos en nuevos mercados geográficos.
Factores que dificultan las actividades de innovación	<p><i>Factores de conocimiento.</i> Tienen una alta relevancia las dificultades para encontrar socios de cooperación para la innovación.</p> <p><i>Factores de costo.</i> Encuentran como grandes obstáculos la falta de fondos en la empresa o grupo de empresas y la falta de financiación de fuentes exteriores a la empresa.</p> <p><i>Factores de mercado.</i> La empresa resalta la incertidumbre respecto a la demanda de bienes y servicios innovadores, un factor muy relevante.</p> <p>No encuentran motivos para no innovar, ya que lo consideran importante para la empresa y, en general, para la demanda.</p>

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Resultados de la entrevista hecha al gerente de la empresa para el análisis de caso

Variable	Respuesta del gerente encuestado
Concepción de innovación	"La innovación es el futuro. Si no innovamos, estamos destinados a desaparecer. Tenemos que hacer las cosas diferentes. Todos los productos han sido creados por nosotros mismos. Estamos en cambio permanente, diseñar y encontrar nuevas necesidades, lograr sacar cosas diferentes. Hay que adaptarse a los nuevos tiempos. Es el proceso de cómo ganamos más con lo mismo, o con lo que no había."
Sector gráfico vs. innovación	"Colombia no es fuerte en desarrollo tecnológico, las metodologías nuestras son importadas y están obsoletas; solo algunas empresas compran la última tecnología, las que tienen capital; la mayoría de empresas no han invertido, tenemos dificultad en nuestra industria." "Es necesario adaptarse con una velocidad adecuada, invirtiendo y proyectándose en una forma positiva."
Resultados que conlleva la innovación	"Mejora el desempeño y, por ende, la rentabilidad de la empresa." "Lo más importante es que estos procesos innovadores se reflejen en un producto o en la forma de entregar el producto."
Proceso de innovación en la empresa	"Se toma la idea del trabajador, se refuerza con acompañamiento y se busca la viabilidad del proyecto. Es fundamental en esta metodología el proceso de innovación." "El proceso de innovación es parte de la cultura empresarial, por ello generamos una cultura de innovación como parte del ADN empresarial." "Generar un ambiente propicio donde la innovación pasa a hacer parte del ejercicio diario de los empleados." "Tratamos de entender el mercado. Trabajamos junto con la competencia y se realiza capacitación a los empleados."
Innovaciones desarrolladas	<ul style="list-style-type: none"> • Publicomerciales con luces y movimiento. • Stands dinámicos y novedosos. • En la forma de distribución de los productos terminados, se han hecho alianzas estratégicas con las empresas, las cuales se encuentran disponibles dentro del mismo edificio en el que se encuentra la empresa. • En la contratación y participación de los empleados en los diferentes proyectos comerciales. • Elaboración de herramientas con insumos de maquinarias antiguas. • En la búsqueda de energía e iluminación a través de otras fuentes, como los motores hechos con imanes, para la reducción de costos.
Es una empresa innovadora, ¿seguidora o pionera?	"De las dos. Intentamos mejorar y diferenciarnos, pero a la vez llegamos a modelos que solo nosotros estamos implementando. 'Lo que usted no hace, la competencia lo hará por usted'; esto exige que permanentemente estemos buscando servicios, productos, mercados de manera más innovativa y diferenciadora."
Tendencias innovadoras	"En nuestro sector, la forma como acceden las personas a la información ha cambiado. Tanto los medios de comunicación como las editoras están ante cambios constantes; se ha cambiado del papel a la forma digital." "Potencializar nuestro gremio, todo bajo unas mismas condiciones. La tecnología está marcando el camino, pero también el especializarse."

Fuente: elaboración propia.

Referencias

- Amabile, T., Barsade, S., Mueller, J. y Staw, B. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.
- Anderson, N., De Dreu, C. y Nijstad, B. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
- Anderson, N., Potocnik, K. y Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40 (5), 1297 - 1333.
- Choi, J. y Chang, J. (2009). Innovation implementation in the public sector: An integration of institutional and collective dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 94, 245-253.
- Cohen, L. y Manion, L. (2002). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Damanpour, F. y Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17, 215-236.
- DANE (Noviembre de 2014). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia - DANE*. Consultado en <https://www.dane.gov.co/index.php/tecnologia-e-innovacion-alias/encuesta-de-desarrollo-e-innovacion-tecnologica-edit>.
- Dávila, T., Epstein, M. y Shelton, R. (2006). Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it. *Upper Saddle River: Wharton School Publishing*.
- Engel, P. (1997). *La organización social de la innovación*. Santiago: Instituto Real de los Trópicos (KIT), Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (icco) y Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Rimisp).
- Hammer, M. (2004). Cambio profundo. Cómo la innovación operacional puede transformar su empresa. *Harvard Business Review América Latina*, 3-9.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, C. y Sánchez, L. M. (2003). Aprendizaje tecnológico y dinámica industrial. En J. Aboites y G. Dutrénit, *Innovación, aprendizaje y creación de capacidades tecnológicas* (pp. 251-265). México D. F.: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad de Xochimilco.
- Hidalgo, A. (2011). La gestión de la innovación como proceso. En U. d. Rica, *Conocimiento, innovación y desarrollo* (pp. 99-122). Costa Rica: Impresión Gráfica del Este.

- Hinojosa, A. (2006). *Cuadernos de gestión de tecnología: innovación de proceso*. México: Premio Nacional de Tecnología.
- Hobday, M. (2005). Firm-level innovation models: Perspectives on research in developed and developing countries. *Technology Analysis & Strategic Management*, 17 (2), 121-146.
- INE. (2014, noviembre). *Instituto Nacional de Estadística de España*. Consultado en www.ine.es/daco/daco42/daco4221/ite_cues.htm.
- Jung, D., Chow, C. y Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Jung, D., Wu, A. y Chow, C. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19, 582-594.
- Khazanchi, S., Lewis, M. y Boyer, K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organization values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25, 871-884.
- Malaver, F. y Vargas, M. (2004). Los procesos de innovación en la industria colombiana: resultado de un estudio de casos. *Cuadernos de Administración*, 17 (28), 9-51.
- Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M., Pérez-Pérez, M. y De-Luis-Carnicer, P. (2009). Inter-organizational cooperation environmental change: Moderating effects between flexibility and innovation performance. *British Journal of Management*, 20, 537-561.
- Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M., Pérez-Pérez, M. y De-Luis-Carnicer, P. (2011). The dynamics of labour flexibility: Relationships between employment type and innovativeness. *Journal of Management Studies*, 48, 715-736.
- OCDE (2005). *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Oslo Manual. Oslo: European Commission. Eurostat.
- Pavitt, K. (2003). *The process of innovation*. Brighton: Science and Technology Policy Research SPRU, University of Sussex.
- Ricyt, OEA y Colciencias (2001). *Manual de Bogotá: normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe*.
- Romero, R. (1998). El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones. *Revista Innovar*, 11.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: cómo construir una organización inteligente*. Barcelona: Ediciones Gránica.

- Shipton, H., West, M., Parkes, C., Dawson, J. y Patterson, M. (2006). When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 404-430.
- Skarzyhski, P. y Gibson, R. (2008). *Innovation to the core: A blueprint for transforming the way your company innovates*. Brighton, MA: Harvard Business School Press.
- Vargas, M., Malaver, F. y Zerda, A. (2003). *La innovación tecnológica en la industria colombiana*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano (CEJA) y OCYT-Colciencias.
- Velasco-Balmaseda, E. y Zamanillo-Elguezabal, I. (2008). Evolución de las propuestas sobre el proceso de innovación: ¿qué se puede concluir de su estudio? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (2), 127-138.
- West, M. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355-387.

Relación entre la estrategia organizacional y la adopción de prácticas saludables

Clara Aurora Páez Moreno¹
Julio Alberto Perea Sandoval²
Universidad ECCI, Bogotá - Colombia

Resumen

El concepto de organizaciones saludables implica llevar a cabo prácticas saludables dirigidas, entre otros objetivos, al bienestar de los empleados, el medioambiente, los proveedores, compradores y la comunidad. Este estudio surge de la pregunta de si existe o no alguna relación entre las prácticas saludables y la estrategia empresarial. A partir de esta pregunta, este estudio reflexiona acerca de los fundamentos de la estrategia con base en los postulados de algunos pensadores representativos y las tipologías y modelos existentes. Posteriormente se llevó a cabo un trabajo de campo en una empresa de salud tomando como muestra a 134 empleados de la organización. Aquí se utiliza el análisis factorial exploratorio y el análisis de varianzas Anova para establecer relaciones estadísticas significativas.

Palabras clave: prácticas saludables, estrategia, organización saludable.

Clasificación: JEL M10.

¹ Ingeniera industrial, MBA y coordinadora del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad ECCI. Correo: cpaezm@ecc.edu.co.

² Administrador de empresas, especialista en Gerencia de Negocios Internacionales y magíster en Administración. Es docente de la Universidad ECCI. Correo: jpereas@ecc.edu.co.

1. Introducción

Este proyecto busca establecer la relación de la estrategia organizacional con la adopción de prácticas saludables, con el objetivo de lograr el éxito de la organización estudiada. Para ello se abordan específicamente algunos autores que han estudiado estos temas.

El documento inicia con la definición de *estrategia y prácticas saludables*. Los resultados se presentan a partir de la realización de un trabajo de campo en el que se midió un conjunto de prácticas saludables, cruzadas con la variable de estrategia organizacional. Con esto se realizó un análisis orientado hacia el propósito del proyecto. Por último, se plantean los resultados del estudio.

La carencia de investigación sobre las organizaciones saludables y la importancia que ha venido cobrando este concepto en el desarrollo de las organizaciones, a partir de las prácticas saludables orientadas al logro de la estrategia, han suscitado la necesidad de nuevos aportes al respecto.

2. Marco conceptual

2.1 Estrategia

Muchos estudiosos del tema de la estrategia han hecho propuesto diferentes definiciones, tal como se ilustra en la tabla 1.

Tabla 1. Definiciones de *estrategia*

Estrategia	Definición
Ansoff (1965, 1976)	Proceso racional de cálculos y análisis deliberados de múltiples factores
Hannan y Freeman (1977)	Maximización de beneficios; es el mercado y no la administración quien toma las decisiones relevantes
Smith (1977)	Fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios
Tregore y Zimmerman (1980)	Herramienta de la alta dirección
Porter (1981)	Acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria
Mintzberg (1987)	Plan de actividades conscientemente pretendidas a manera de guía
Andrews (1987)	Proceso de planificación estratégica
Hatten (1987)	Arte de mezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los directores

Besseyre (1989)	Proceso de elección, que orienta la evolución de la organización durante un periodo en particular
Hax y Majluf (1991)	Plantea siete definiciones a partir de la cual se llega a una respuesta
Quinn (1991)	Patrón o plan con el cual se integran las metas mayores de una organización, sus políticas y las políticas secuenciales, conformando un todo cohesionado
Koontz (1991)	Programas generales de acción
David (1994)	Obtención de beneficios de las fortalezas internas de una organización aprovechando las oportunidades internas
Mintzberg, quinn y Goshal (1999)	Decisiones que no habían sido encontradas anteriormente de la misma forma
Uriarte y Obregón (2009)	Elección entre grandes opciones para conseguir de forma óptima los objetivos; actúa a diferentes niveles en la empresa

Fuente: elaboración propia.

En la literatura académica se encuentran diferentes modelos de estrategia, entre los cuales se destacan el modelo de Porter y el modelo de Richard Whittington.

Modelo de estrategia de Porter. Para promover la competitividad de las empresas, Porter (1981) presenta el modelo de las cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación que tienen los compradores o clientes; el poder de negociación de los proveedores o vendedores; la amenaza de la entrada de nuevos competidores; la amenaza de productos sustitutos, y la rivalidad entre competidores. Para Porter (1981), la interacción de estas cinco fuerzas es lo que motiva a las organizaciones a definir una estrategia en particular, orientada fundamentalmente a obtener una mayor rentabilidad del negocio.

Modelo de estrategia de Whittington. Whittington (2001) sostiene que los enfoques estratégicos se pueden agrupar en cuatro grupos genéricos para llegar a una estrategia exitosa: el enfoque clásico, el enfoque evolucionista, el enfoque procesalista y el enfoque sistémico.

2.2 Prácticas saludables

Como lo resaltan Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004), las prácticas saludables son un esfuerzo colaborativo para maximizar el bienestar del empleado y la productividad mediante un entorno de trabajo bien diseñado.

Para Kelloway y Day (2005), las prácticas saludables son aquellas que promueven el bienestar y la satisfacción de los empleados en su contexto laboral al permitirles manejar sus factores de estrés en su trabajo.

Jáimez y Bretones (2011) resaltan que las prácticas saludables son procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores.

Según Salanova (2008), las prácticas saludables son aspectos del ambiente de trabajo, tanto físico como estructural y social, que son funcionales para la consecución de metas y objetivos. En su modelo heurístico de organizaciones saludables y resilientes, Salanova destaca que el punto esencial que caracteriza a este tipo de organizaciones es la “salud” de los empleados, pero también es importante el buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales (Salanova, 2008). Por consiguiente, plantea tres componentes de su modelo: 1) prácticas saludables, 2) empleados saludables y 3) “*outputs*” organizacionales saludables (figura 1).

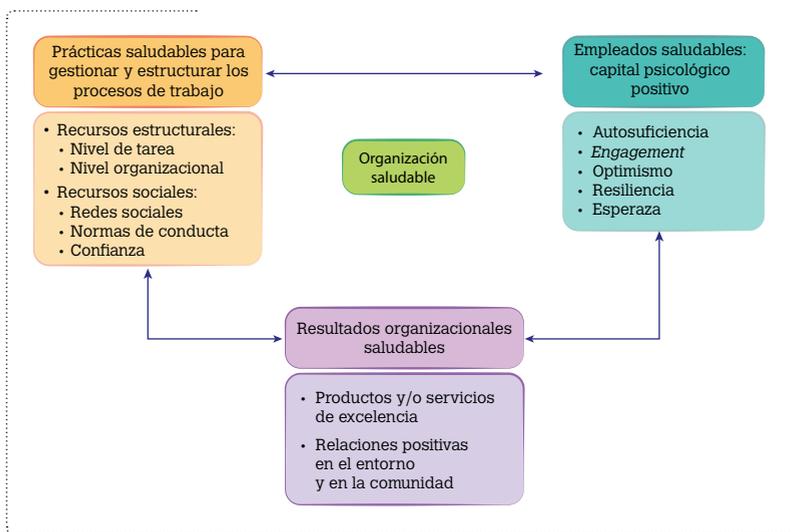


Figura 1. Modelo heurístico de organización saludable. (Fuente: Salanova, 2008)

El primer componente expuesto en el modelo muestra que las prácticas organizacionales saludables consisten de un conjunto de recursos estructurales y sociales. Los primeros pertenecen al ambiente físico estructural, tanto al nivel micro de las tareas como al nivel macro, que abarca toda la organización en su conjunto. Los segundos se relacionan con las personas con quienes trabajamos y para las que trabajamos. Estos recursos forman parte del capital social de la organización.

El segundo componente incluye los empleados saludables y el capital psicológico positivo. Se enfoca en la necesidad de tratar a las personas como capital para invertir y obtener ventaja competitiva.

El tercer componente está relacionado con los resultados organizacionales saludables, esto es, la excelencia organizacional de productos o servicios de alto desempeño y las relaciones con el entorno organizacional y la comunidad.

3. Problema y metodología

El objetivo general de este estudio es determinar la relación existente entre la estrategia organizacional y la adopción de prácticas saludables en las organizaciones. Se plantean dos objetivos específicos: a) identificar la tipología de estrategia de mayor prevalencia en la organización objeto de estudio, y b) identificar y analizar las prácticas saludables en una organización del sector de la salud.

Este es un estudio de tipo descriptivo y correlacional. En primer lugar, se trata de un estudio descriptivo porque, a través de la observación directa, el análisis documental y el cuestionario, se describe detalladamente el manejo de las prácticas saludables en la organización seleccionada y su relación con la estrategia organizacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). En segundo lugar, es un estudio de tipo correlacional porque se analiza cómo se puede comportar una variable (prácticas saludables) en relación con otra (estrategia de la empresa) (Zorrila, Torres, Cervo y Alcino, 2000).

En cuanto a la población y muestra, este estudio se aplicó a la Asociación Hogar para el Niño Especial, a su alta dirección y a las personas en las áreas administrativas y operativas. El tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia, técnica con la que los sujetos son seleccionados según su accesibilidad y proximidad para el investigador; por su facilidad de reclutamiento, no se consideran las características de inclusión de los sujetos que los hace representativos de toda la población (Castillo, 2009).

4. Resultados

El análisis factorial exploratorio arrojó los resultados de la tabla 2, en los que se puede observar que el número óptimo para agrupar los ítems de la escala son cuatro variables, así: 1) plan de desarrollo; 2) empleados; 3) medioambiente, y 4) comunidad, proveedores y compradores.

Tabla 2. Análisis factorial exploratorio

Categoría	Preguntas	Pesos factoriales
Plan de desarrollo	Generalmente se establecen y cumplen los planes de desarrollo	0,68
	Frecuentemente se implementan sistemas de monitoreo acerca del cumplimiento de los planes de desarrollo	0,65
	Usualmente se hace retroalimentación sobre el cumplimiento de los planes de desarrollo	0,65
Empleados	Frecuentemente se desarrollan acciones orientadas al mantenimiento de buenas condiciones de salud física de los empleados	0,8
	Sistemáticamente se implementan programas que tienen como fin mejorar las condiciones de salud mental de los trabajadores	0,81
	Periódicamente se ponen en marcha acciones que permiten el desarrollo de carrera de los empleados	0,65
Medioambiente	Sistemáticamente se implementan programas que promueven el cuidado del medioambiente	0,66
	Periódicamente se valora el impacto ecológico de la empresa en su entorno próximo	0,77
	Sistemáticamente se diseñan e implementan políticas organizaciones en torno al cuidado del medioambiente	0,77
Comunidad, proveedores y compradores	Frecuentemente se desarrollan acciones que propician una interacción positiva con la comunidad aledaña	0,62
	Generalmente se mantiene un sistema de cooperación e interacción muy estrecho con los proveedores y acreedores	0,7
	Permanentemente se realizan procesos que permiten identificar las necesidades y expectativas de los clientes	0,78
	La organización revisa y actualiza sistemáticamente el diseño de los productos y servicios que produce y comercializa	0,67
	Establece sistemas que permiten cultivar la relación con los clientes	0,74

Fuente: elaboración propia.

Para establecer la fiabilidad de las escalas, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach en cada una de las cuatro escalas. La tabla 3 describe los coeficientes de fiabilidad calculados.

Tabla 3. Fiabilidad de las escalas

Categoría	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N.º de elementos
Plan de desarrollo	0,739	0,741	3
Empleados	0,880	0,879	3
Medioambiente	0,915	0,915	3
Comunidad, proveedores y compradores	0,875	0,878	5

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 4, el 50,7 % de los sujetos de la muestra consideran que la tipología de estrategia que prevalece en la organización es una combinación de estrategia planeada y estrategia emprendedora; el 43,3 % considera que en la organización prevalece la planeada, y el 6,0 % restante considera que la estrategia que prevalece en la organización es la emprendedora.

Tabla 4. Estrategia

Tipo de estrategia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Planeada	58	43,3	43,3	43,3
Emprendedora	8	6,0	6,0	49,3
Planeada y emprendedora	68	50,7	50,7	100
Total	134	100	100	

Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó, en el instrumento se analizan cuatro variables teniendo en cuenta las prácticas saludables: plan de desarrollo; empleados; medioambiente, y comunidad, proveedores y compradores. A continuación se muestra el análisis por variables.

El *plan de desarrollo* es la programación previa que establece una guía orientadora para las acciones de la empresa. De acuerdo con los resultados del estudio, el valor medio en esta variable es 4,455, con una desviación típica de 0,558 con respecto a la media (tabla 5).

Tabla 5. Plan de desarrollo: variable e ítems

Variable	Media	Desviación típica	N.º
Plan de desarrollo	4,45	0,558	134
Ítems			
Generalmente se establecen y cumplen los planes de desarrollo	4,47	0,722	134
Frecuentemente se implementan sistemas de monitoreo acerca del cumplimiento de los planes de desarrollo	4,49	0,646	134

Fuente: elaboración propia.

La variable de *empleados* abarca las acciones que emprende la empresa en pro de los empleados de la organización. El valor medio en esta variable es 3,609, con una desviación típica de 1,175 con respecto a la media (tabla 6).

Tabla 6. Empleados: variable e ítems

Variable	Media	Desviación típica	N.º
Empleados	3,609	1,175	133
Ítems			
Frecuentemente se desarrollan acciones orientadas al mantenimiento de buenas condiciones de salud física de los empleados	3,61	1,325	133
Sistemáticamente se implementan programas que tienen como fin mejorar las condiciones de salud mental de los trabajadores	3,59	1,337	133
Periódicamente se ponen en marcha acciones que permiten el desarrollo de carrera de los empleados	3,62	1,278	133

Fuente: elaboración propia.

La variable de *medioambiente* está conformada por las acciones que emprende la empresa en pro del medioambiente. El valor medio en esta variable es 4,005, con una desviación típica de 1,028 con respecto a la media (tabla 7).

Tabla 7. Medioambiente: variable e ítems

Variable	Media	Desviación típica	N.º
Medioambiente	4,005	1,028	134
Ítems			
Sistemáticamente se implementan programas que promueven el cuidado del medioambiente	4,16	1,078	128
Periódicamente se valora el impacto ecológico de la empresa en su entorno próximo	3,88	1,134	128
Sistemáticamente se diseñan e implementan políticas organizacionales en torno al cuidado del medioambiente	3,88	1,157	128

Fuente: elaboración propia.

La variable de *comunidad, proveedores y compradores* implica las acciones que emprende la empresa en pro de la relación con la comunidad, los compradores y proveedores de la organización. El valor medio en esta variable es 4,050, con una desviación típica de 0,841 con respecto a la media (tabla 8).

Tabla 8. Comunidad, proveedores y compradores: variable e ítems

Variable	Media	Desviación típica	N.º
Comunidad, proveedores y compradores	4,050	0,841	134
Ítems			
Frecuentemente se desarrollan acciones que propician una interacción positiva con la comunidad aledaña	3,92	1,084	133
Generalmente se mantiene un sistema de cooperación e interacción muy estrecho con los proveedores y acreedores	3,92	1,108	133
Permanentemente se realizan procesos que permiten identificar las necesidades y expectativas de los clientes	4,01	0,996	133
La organización revisa y actualiza sistemáticamente el diseño de los productos y servicios que produce y comercializa	4,25	0,965	133
Establece sistemas que permiten cultivar la relación con los clientes	4,20	0,981	133

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, para analizar la relación existente entre la variable independiente (estrategia) y las variables dependientes (prácticas saludables) se realizó un análisis de varianza Anova, tal como se presenta a continuación.

Al analizar la relación existente entre la variable de la estrategia y el plan de desarrollo como una práctica saludable, se observa que no existe una relación estadísticamente significativa entre ellas, pues el nivel de significación obtenido es de 0,056 (tabla 9).

Tabla 9. Anova para plan de desarrollo

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intergrupos	1,781	2	0,89	2,94	0,056
Intragrupos	39,673	131	0,303		
Total	41,454	133			

Fuente: elaboración propia.

Así mismo, con base también en los resultados obtenidos en el Anova, se observa que la estrategia no tiene valor predictivo en la adopción de prácticas saludables orientadas a los empleados, pues el nivel de significación obtenido es de 0,300 (tabla 10).

Tabla 10. Anova para empleados

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intergrupos	3,351	2	1,675	1,216	0,300
Intragrupos	180,544	131	1,378		
Total	183,895	133			

Fuente: elaboración propia.

De igual forma, se calculó el Anova para identificar si existían relaciones estadísticamente significativas entre la estrategia y la adopción de prácticas saludables orientadas al cuidado del medioambiente. Los resultados indican que no existe una relación estadísticamente significativa entre estas variables, pues el nivel de significación obtenido es de 0,535 (tabla 11).

Tabla 11. Anova para medioambiente

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intergrupos	1,338	2	0,669	0,629	0,535
Intragrupos	139,270	131	1,063		
Total	140,608	133			

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, al analizar la relación existente entre la estrategia y la adopción de prácticas saludables orientadas a la comunidad, los proveedores y los compradores, los resultados obtenidos indican que sí existe una relación estadísticamente significativa entre estas variables, pues el nivel de significación obtenido es de 0,043 (tabla 12).

Tabla 12. Anova para comunidad, proveedores y compradores

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intergrupos	4,415	2	2,207	3,22	0,043
Intragrupos	89,800	131	0,685		
Total	94,215	133			

Fuente: elaboración propia.

5. Análisis de resultados

Los resultados obtenidos señalaron que existe una relación estadísticamente significativa entre la estrategia y la adopción de prácticas saludables específicamente orientadas hacia la comunidad, los proveedores y los compradores. Las otras variables dependientes no mostraron una relación estadísticamente significativa con la estrategia de la empresa.

En cuanto a la relación hipotética entre la estrategia y la adopción de prácticas organizacionales saludables correspondientes al plan de desarrollo, los resultados del estudio indican que tal relación no existe. No obstante, teniendo en cuenta las aproximaciones teóricas de algunos estrategias que reconocen su importancia como herramienta gerencial, es apropiado pensar que tal relación

puede existir. Por ejemplo, Smith (1977) definió la estrategia como el plan para llegar a una posición favorable dentro de un sector específico; por lo tanto, dado que, desde esta postura, la estrategia implica un proceso de planeación, se esperaba evidenciar una relación entre la estrategia y el plan de desarrollo.

Asimismo Mintzberg (1987) definió la estrategia como un plan de actividades conscientemente pretendidas a manera de guía; el plan de desarrollo, al estar concebido a partir de acciones futuras para la organización, debería mostrar una estrecha relación con la estrategia.

De la misma forma, se esperaba evidenciar esta relación también debido a que Quinn (1991) definió la estrategia como un patrón o plan en el cual se integran las metas mayores de una organización, sus políticas y las políticas secundarias como un todo. Asimismo, Whittington (2001) plantea en su modelo de estrategia que el enfoque clásico está sustentado en métodos racionales de planeación, con la prioridad de alcanzar el éxito, a partir de la confianza en la asertividad de la toma de decisiones con base en un análisis elaborado conscientemente, antes de llevar a cabo lo planeado.

Por otro lado, teniendo en cuenta las aproximaciones teóricas a las prácticas saludables, Salanova (2008) define las organizaciones saludables como aquellas que llevan a cabo acciones metódicas, planeadas y anticipadas para perfeccionar la salud de los colaboradores mediante prácticas adecuadas concernientes a la optimización de tareas. Por esta razón se contempló una relación con la estrategia, ya que cada una de las actividades determinadas por la empresa son variables que dependen de una directriz estratégica de carácter independiente.

Así mismo, se esperaba evidenciar una relación entre la estrategia de empresa y la variable del plan de desarrollo, ya que Wilson et ál. (2004) consideran que las organizaciones saludables llevan a cabo esfuerzos sistemáticos intencionales y de cooperación para optimizar el bienestar y la productividad a través de trabajos bien diseñados, que fortalecen un ambiente social y organizacional de soporte, junto con oportunidades equitativas y accesibles para la carrera y el futuro de la vida laboral. Se considera que hay una relación entre estas dos variables, puesto que los esfuerzos que asuma la organización dependen de los parámetros estratégicos que debe seguir la alta dirección.

También hay evidencia empírica que llevaba a pensar que existía dicha relación, según investigaciones similares previas. Es el caso de la investigación de Beal y Ardekani (2000), quienes estudiaron la relación entre la estrategia y la formación de los directivos, y como resultado concluyeron que existe una relación directa entre la estrategia, el desempeño financiero y la alineación del perfil del CEO, ya que el éxito en la implementación de la estrategia y los resultados

superiores en rendimientos financieros se dan cuando las experiencias funcionales y la formación de los directivos son congruentes con los requerimientos de la estrategia específica.

En este mismo sentido, Hasnanywati (2010) estudió la relación entre la estrategia y la planeación, y como resultado concluyó que hay una alta correlación entre la orientación estratégica de las compañías y los esfuerzos realizados por las directivas en la planeación estratégica. Las firmas con orientación innovadora hacen más esfuerzos en todas las etapas del proceso de planeación estratégica, con un alto grado de involucramiento y formalidad, mientras que las firmas reactivas son las menos rigurosas en esta actividad.

En su modelo de estrella, Galbraith (1995) propone que el componente de las personas debe encontrarse alineado con las políticas de la organización, y estos, junto con la estrategia, hacen parte de un sistema que lleva a la organización a crear “Know how” y “Know who”, y a construir capital social. Por su parte, Salanova (2008) explica que los recursos estructurales de la organización se componen de prácticas directivas y de gestión de recursos humanos (procesos de formación y desarrollo de carrera, estrategias de conciliación de trabajo/vida privada, comunicación organizacional, cultura y objetivos organizacionales). Así las cosas, era de esperar que se diera una relación entre la estrategia y las prácticas saludables relacionadas con los empleados, que implican desarrollar acciones orientadas al mantenimiento de las buenas condiciones de salud física de los empleados, implementar programas para mejorar las condiciones mentales de los trabajadores y poner en marcha acciones que permitan el desarrollo de carrera de los empleados. Esto, debido a que las estructuras de una organización están enfocadas hacia la estrategia de la organización y se mueven en la medida que la estrategia cambia.

De acuerdo con lo anterior, era de esperar que la aplicabilidad de la teoría en el contexto real de las organizaciones fuese viable y se cumpliera a cabalidad, de modo que resulta particularmente interesante observar, en los resultados del trabajo de campo de este estudio, que la adopción de prácticas saludables relacionadas con el plan de desarrollo, los empleados y el medioambiente no tienen una relación significativa con la estrategia, en contraste con la variable de comunidad, proveedores y compradores, que sí mostró una relación significativa con la estrategia.

6. Conclusiones

Con este estudio se buscó ahondar en la relación entre la estrategia y la adopción de prácticas organizacionales saludables, para corroborar los resultados de estudios previos que reflejaban teórica y empíricamente la existencia de dicha relación. No obstante, a partir de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se puede concluir que muchas veces la planificación estratégica en una empresa no necesariamente está relacionada con la aplicabilidad operativa del día a día en la organización. Los resultados arrojados en el estudio de la organización en cuestión lo indican así, ya que tres de las cuatro prácticas saludables (variables dependientes): plan de desarrollo, empleados y medioambiente, no tienen relación significativa con la estrategia (variable independiente), y solo la variable referente a la comunidad, los proveedores y los compradores se relaciona con ella.

Por lo anterior, en este estudio de la Asociación Hogar para el Niño Especial, la estrategia no evidenció una relación con todas las prácticas saludables estudiadas. Pues no demostró tener relación con las prácticas saludables de las variables de plan de desarrollo, empleados ni medioambiente. En cambio, la estrategia sí demostró tener una relación con la variable de comunidad, proveedores y compradores en los resultados arrojados.

De acuerdo con esto, resulta importante adelantar otras investigaciones acerca del tema con el fin de seguir analizando si las prácticas saludables estudiadas pueden o no tener relación con la estrategia de la organización en este sector o en otros sectores empresariales, pues se debe tener en cuenta que esta investigación se realizó en una sola empresa de un determinado sector.

Así mismo, se recomienda analizar otras prácticas saludables diferentes a las estudiadas que contemplen otros *stakeholders* desde otros puntos de vista que cubran diversos elementos de carácter estratégico para los individuos, la organización y la sociedad.

Finalmente, es importante que en los actuales ambientes organizacionales se abran posibilidades para que la adopción de prácticas saludables relacionadas con el plan de desarrollo, los empleados y el medioambiente se relacionen con la estrategia, teniendo en cuenta que las organizaciones están conformadas por personas.

Referencias

- Andrews, K. (1987). *The concept of corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Beal, R. y Ardekani, M. (2000). Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies. *Journal of Management*, 26 (4), 733-762.
- Castillo, J. (2009). *Muestreo por conveniencia*. EU: Explorable. Consultado en <http://explorable.com/es/muestreo-por-conveniencia>.
- David, F. (1994). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Galbraith, J. (1995). *Diseño de organizaciones: un informe ejecutivo sobre la estrategia, estructura y proceso*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hasnanywati, H. (2010). The relationship between firm's strategic orientations and strategic planning process. *International Journal of Business and Management*, 5 (11), 35-49.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Jáimez y Bretones. (2011). Towards a healthy organisation model. *Is-Guc, The Journal of Industrial Relations & Human Resource*, 13 (3), 7-26. doi: 10.4026/1303-2860.2011.0180.x
- Kelloway, K. y Day, A. (2005). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37 (4), 223-235.
- Mintzberg, H. (1987). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Goshal, S. (1999). *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Porter, M. (1981). *Estrategia competitiva*. Michigan: Cesca.
- Quinn, J. (1991). *The strategic process. Concepts. Context. Cases*. New York: Prentice Hall.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. Consultado en www.wont.uji.es/wont/downloads/articulos/nacionales/2008SALANOVA20AN.pdf.
- Smith, T. (1977). *Dynamic business strategy: The art of planning for success*. New York: McGraw-Hill.

- Whittington, R. (2001). *What is strategy- and does it matter?* London: Thompson Learning.
- Wilson, M., Dejoy, M., Vandenberg, R., Richardson, H. y McGrath, A. (2004). Work and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (4), 565-588.
- Zorrila, S., Torres, M., Cervo, A. y Alcino, P. (2000). *Metodología de la investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.

Determinantes de buenas prácticas gerenciales para Colombia en el año 2013: una aproximación analítica desde modelos *logit*

Iván Darío Hernández Umaña¹
Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia
Universidad de Ibagué, Tolima, Colombia

Óscar Andrés Espinosa Acuña²
Hernán Felipe Ramírez Rozo³
Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia

Resumen

Es de vital importancia comprender las presiones económicas internas y externas para la empresa, junto con las condiciones institucionales de riesgo e incertidumbre a las que se enfrentan los líderes corporativos, pues estos tienen la tarea de orientar adecuadamente sus decisiones para la sostenibilidad de las empresas en el mercado. Para determinar algunos de los elementos claves en el manejo de tales habilidades en Colombia, se estudian las prácticas gerenciales a partir de la encuesta sobre empresarios realizada por la London School of Economics (LSE), en la que se presentan datos de más de doscientas empresas de las diferentes regiones del país para el año. Se ha empleado un modelo econométrico *logit*, que relaciona a través de un índice de buena gerencia y sus potenciales determinantes,

¹ Economista; M.Sc. y Ph.D. en Economía. Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Ibagué. Fundador del grupo de investigación en Economía Evolucionista e Institucional (CID-CEIBA) de la Universidad Nacional de Colombia. Miembro correspondiente de la Academia Colombiana de Ciencias Económicas.

² Economista. Estudiante de la maestría en Ciencias-Estadística. Fundador del grupo de investigación en Modelos Económicos y Métodos Cuantitativos (MEMC-CID) e investigador adscrito del grupo de investigación en Economía Evolucionista e Institucional (CID-CEIBA) de la Universidad Nacional de Colombia.

³ Estudiante de Economía. Asistente de investigación del grupo de investigación en Economía Evolucionista e Institucional (CID-CEIBA) de la Universidad Nacional de Colombia.

los vínculos claves entre diferentes tipos de variables específicas y una adecuada gerencia.

Se observa que los determinantes significativos de la buena gerencia dependen de factores externos e internos de la firma, lo transforma el tema gerencial en un problema de motivaciones intrínsecas y de incentivos explícitos para las habilidades empresariales: motivar mejoras en los procesos de liderazgo asociados solo a incentivos externos elimina el potencial para lograr una motivación que parta de motivaciones intrínsecas, las cuales están asociadas a mayores procesos de innovación y a mejores procesos de decisión en ambientes de incertidumbre.

Palabras clave: buenas prácticas, prácticas gerenciales, calidad de la gerencia, modelo *logit*, motivaciones intrínsecas y de incentivos explícitos.

1. Introducción

En la actual coyuntura económica nacional e internacional, es de vital importancia comprender las presiones económicas internas y externas de una empresa, junto con las condiciones institucionales de riesgo e incertidumbre a las que se enfrentan los líderes corporativos, quienes tienen como tarea orientar adecuadamente sus decisiones para la sostenibilidad de las empresas en el mercado (Pushkarskaya et ál., 2010).

Con el fin de determinar algunos de los elementos claves en el manejo de tales habilidades en Colombia, el presente documento tiene como objetivo estudiar las prácticas gerenciales a partir de la encuesta sobre empresarios realizada por el London School of Economics (LSE), en la que se presentan datos de más de 200 empresas de las diferentes regiones del país para el año 2013. Se ha empleado un modelo econométrico *logit*, que relaciona —a través de un índice de buena gerencia y sus potenciales determinantes— los vínculos clave entre diferentes tipos de variables específicas y una adecuada gerencia. Se resalta el uso de variables como indicadores sobre el funcionamiento de la empresa, su contexto económico específico y autorreportes de los gerentes entrevistados. Esto permite asociar variables objetivas y subjetivas relacionadas con las prácticas empresariales en el país.

Este escrito se divide en cuatro partes. En la primera, se hace una descripción de la hipótesis de trabajo y se definen los fundamentos que establecen el marco teórico para la modelación cuantitativa. La segunda sección muestra un resumen de la base de datos a emplear, junto con sus estadísticas descriptivas.

En la tercera aparte, se presenta la metodología estadística, su especificación, estimación y verificación de supuestos. En la última sección, se realiza una breve interpretación de los resultados arrojados por la modelación, junto con la contextualización teórica y la relación de estos resultados con la evidencia desarrollada para Colombia y otras partes del mundo.

2. Hipótesis de trabajo

En la base de datos de trabajo, se presentan, esencialmente, dos tipos de preguntas realizadas por el entrevistador a los gerentes, unas objetivas (sobre el funcionamiento de la empresa) y otras subjetivas (de autodesempeño). Específicamente, las variables objetivas son aquellas que se hacen al entrevistado para conocer ciertos aspectos del estado de la empresa, mientras que las variables subjetivas son aquellas que se preguntan al entrevistado con el fin de conocer una opinión de sí mismo sobre algún aspecto gerencial en la entidad que maneja. No obstante, es necesario reconocer la importancia del orden de realización de las preguntas a los empresarios y, además, definir qué tipo de preguntas fueron consultadas primero por el entrevistador, si las objetivas o las subjetivas (lo que a primera vista no es posible).

La figura 1 muestra una relación entre el orden posible de las preguntas de carácter subjetivo y objetivo de la gestión empresarial en la encuesta, su posible relación teórica (vista desde la economía comportamental) y la relación estadística esperada.

Este interés por el orden de las preguntas parte del hecho estilizado de la psicología económica, donde se ha comprobado, experimentalmente, de que el orden de las preguntas afecta significativamente el poder explicativo de la relación estadística (Kahneman y Frederick, 2004).

Por ello, como se ve en la figura 1, se establecen dos órdenes de estudio. El “orden 1” clasifica las preguntas tomando primero las de tipo objetivo y, luego, las de tipo subjetivo. Este es el caso, por ejemplo, en el que el encuestado (el empresario) responde primero preguntas sobre temas de carácter objetivo para, después, “autoevaluarse” de manera condicionada. Y el “orden 2”, en donde el encuestador comienza la entrevista con preguntas directas al empresario sobre su desempeño y, después de ello, responde a preguntas objetivas sobre diferentes aspectos de la empresa que lidera⁴.

⁴ Dado que las autoevaluaciones son altamente normativas, imprecisas y sensibles al contexto, al añadir información adicional se induce a reconsiderar el juicio de respuesta y, con ello, a darle un

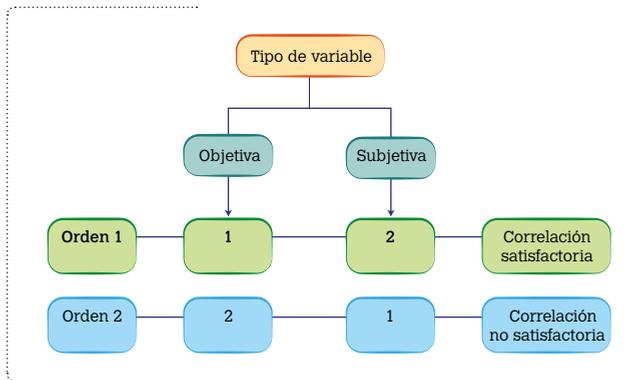


Figura 1. Orden de las preguntas en la encuesta.

(Fuente: elaboración propia)

Según la evidencia científica, dados los diferentes procesos cognitivos de respuesta en el ser humano, el primer tipo de ordenamiento brinda un mayor grado de confiabilidad en los datos de respuesta (Kahneman y Frederick, 2004), dado que se asume que el encuestado estaría dispuesto a no sesgar tanto su contestación, al inducir respuestas de autorreportes, condicionadas a las preguntas sobre el estado de la empresa, realizadas previamente. De esta manera, se proyecta un mayor nivel de confianza en las diferentes respuestas que se le hagan durante el transcurso de la entrevista⁵.

2.1 La hipótesis de trabajo para el modelo econométrico

La hipótesis nula, H0. Las preguntas sobre valoración del desempeño de la firma condicionan las variables de autocalificación y asumen el “orden 1” de la encuesta. Este hecho no sesgaría el modelo y, por tanto, se podrían tener resultados más verídicos, a partir de una relación estadística satisfactoria.

La hipótesis alternativa, H1. Las preguntas sobre las variables de desempeño de la firma no condicionan las variables de autocalificación, teniendo el “orden 2” de la encuesta. Este hecho sí sesgaría el modelo econométrico y, por tanto, podría arrojar resultados erróneos.

nuevo peso a la información de la cual se dispone en el presente (Kahneman y Frederick, 2004), como es el caso del orden 1.

⁵ Por tal razón, en la figura 1 se ha llamado resultado “satisfactorio”, debido, principalmente, a que provino de un método en el cual los resultados no son ambiguos, por el proceso de condicionamiento de la respuesta; y “no satisfactorio”, con base en los resultados que podrían estar sesgados con referencia al proceso cognitivo de autoevaluación del que provino.

2.2 ¿Qué se sabe?

A partir de las características de nuestra base de datos, se puede identificar el orden de las preguntas y verificar que aquellas sobre autorreportes (variables “subjetivas”) fueron hechas luego de haber realizado las preguntas sobre los indicadores de estado de la empresa (variables “objetivas”), por lo que se podría afirmar que se está dentro del “orden 1”. Así, se podría dar paso a la construcción de la especificación del modelo econométrico y continuar con la elección de las variables endógenas y exógenas del sistema.

Dicho esto, la ecuación que se planteará en la tercera sección tendrá como propósito indagar sobre los aspectos más importantes que impactan la calidad de la gerencia en Colombia, resaltando la posible incorporación de las variables de autocalificación sobre desempeño gerencial.

A partir de lo expresado anteriormente y con base en el modelo econométrico, se podría afirmar que, si aquel tipo de variables (de autorreporte) resultan con una correlación nula (o negativa), habría una desconexión total entre lo que ocurre en la empresa y la percepción de los gerentes de la misma. En contraste, si resultara con una correlación positiva, esto indicaría que, en cierta magnitud, los empresarios son conscientes de su desempeño laboral⁶. Bajo tal entorno, existen varios asuntos de alta complejidad a considerar, a razón de que el gerente (el encuestado) puede tener muchos incentivos externos para dar reportes de autogestión particularmente altos, como lo son los elevados niveles de desempleo estructural y la protección a sus cargos de trabajo (*no se pueden dar el lujo de decir que algo va mal*).

3. Metodología estadística, estimación y validación del modelo

Teniendo en cuenta las características de las variables presentadas en el estudio, siendo algunas de ellas de carácter categórico, se considera pertinente utilizar el modelo de probabilidad *logit*, por la oportunidad que tiene este tipo de regresión logística de hallar las razones de probabilidad relativa, también denominadas *Odds-Ratio* (OR).

⁶ Una correlación positiva indicaría que, aunque los gerentes sí están teniendo en cuenta lo que ocurre en la empresa y lo transmiten a través de sus autorreportes, no por ello se podría afirmar que poseen un alto conocimiento gerencial o del negocio que administran, mucho menos sobre las circunstancias externas del ambiente económico de la firma.

3.1 Creación del índice de calidad de la gerencia

Uno de los pasos más importantes en la especificación del modelo es la creación del índice de buena gerencia. Este índice parte de establecer un promedio entre las diferentes variables, todas ellas de tipo categórico, que han sido previamente estandarizadas siguiendo la metodología propuesta por Bloom y Van Reenen (2007). Luego, para transformarla en dicotómica, se procede a asumirla en 1 cuando el promedio obtenido fue mayor que cero y en 0 cuando el promedio obtenido fue menor o igual al número cero; lo anterior, para cada uno de los sujetos de la muestra. Así, 1 representa un indicador de buena gerencia, mientras 0 constituye una no buena gerencia. Es decir, la variable resultante de esta condición se convierte en una de clase binaria. Cada uno de estos procedimientos se detallan en la figura 2.

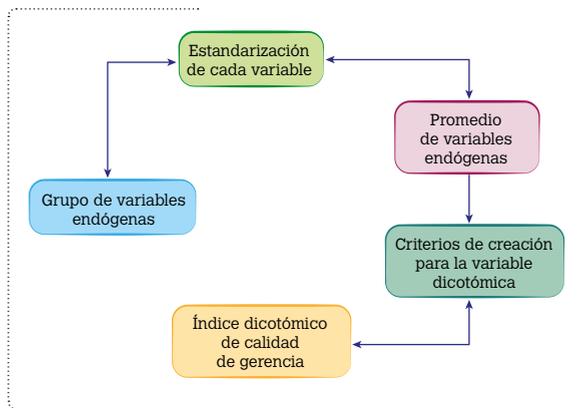


Figura 2. Proceso de creación del índice de calidad gerencia.
(Fuente: elaboración propia)

3.2 Especificación y estimación del modelo

La especificación final del modelo econométrico *logit* provino de la consideración de 47 modelos distintos. Se emplearon cinco diferentes bases de datos que parten de ciertas transformaciones (en cuanto al trabajo) de la base de datos original y de diversos ordenamientos de variables en la estimación. La información elegida finalmente fue la base de datos compuesta por las respuestas de 214 empresarios⁷, con las que se conforma el índice dicotómico de buena gerencia y

⁷ Menor al total de encuestados, ya que solo este número de sujetos tenía todos los datos de interés completos, los otros 43 individuos tenían datos faltantes.

de donde son tomadas las 24 variables explicativas. La tabla 1 presenta el tipo de variable y la transformación utilizada en la especificación final.

Tabla 1. Variables y medidas para modelo *logit*

Nombre de la variable	Medida original	Medida final
<i>Índice dicotómico</i>	Promedio de variables estandarizadas	Binario
<i>export</i>	Porcentaje	Porcentaje
<i>competition</i>	N.º de competidores	N.º de competidores
<i>generation</i>	N.º de generaciones	N.º de generaciones
<i>selfscore</i>	Índice	Estandarizado
<i>selfops</i>	Índice	Estandarizado
<i>selpeople</i>	Índice	Estandarizado
<i>emp_firm</i>	N.º de empleados	N.º de empleados
<i>outsourced</i>	Porcentaje	Porcentaje
<i>levels2ceo</i>	N.º de niveles	N.º de niveles
<i>slopecoe</i>	N.º de personas	N.º de personas
<i>slopepm</i>	N.º de personas	N.º de personas
<i>central</i>	Índice	Estandarizado
<i>paceofwork</i>	Índice	Estandarizado
<i>paceoftask</i>	Índice	Estandarizado
<i>percent_m</i>	Porcentaje	Porcentaje
<i>hours_m</i>	N.º de horas	N.º de horas
<i>degree_t</i>	Índice	Estandarizado
<i>union</i>	Índice	Índice
<i>ceo_salary</i>	N.º de veces salario trabajador	N.º de veces salario trabajador
<i>i_seniority</i>	Índice	Índice
<i>i_age</i>	Índice	Estandarizado
<i>i_degree</i>	Índice	Estandarizado
<i>region</i>	Ciudad	Índice

Fuente: elaboración propia.

Al haber caracterizado las diferentes variables, se procede a estimar el modelo *logit* mediante el algoritmo *stepwise* (del tipo *Backward de eliminación*), sugerido por Hosmer et ál. (2013) como forma de construcción para un modelo econométrico, cuando no se tienen claras las relaciones posibles entre las

variables. Este método tiene como característica eliminar de un gran grupo de variables aquellas que no tienen cierta importancia en la determinación de la variable endógena de interés, que, para este caso, resulta ser el índice de calidad de gerencia⁸. Dicha depuración se realizó asumiendo un nivel de significancia del 20%. Vale resaltar que la regresión logística se estima en forma robusta, con el fin de evitar problemas de heterocedasticidad, los cuales son altamente frecuentes en este tipo de modelos, a razón del uso de variables dicotómicas e índices en su especificación (Seber y Lee, 2003).

La especificación del 20% en el *stepwise* es reflejo del estudio de otros modelos estimados, donde se observó que, a este nivel de significancia, un grupo de variables resultó siempre significativo con p-valores menores al 10% en cada una de las estimaciones provistas por el algoritmo, mientras otras variables de interés resultaron significativas con valores inferiores al 20%. Los resultados del modelo final se exhiben en la tabla 2.

Tabla 2. Resultados del modelo

Nombre de la variable	Coefficientes	Errores Rob. Están.	Est.z	P> z	Interv. de confianza (95 %)	
<i>export</i>	-1,449950	,8307669	-1,75	0.081	-3,078223	,1783233
<i>competition</i>	-,1389632	,0606488	-2,29	0.022	-,2578326	-,0200938
<i>generation</i>	-,5140823	,2066504	-2,49	0.013	-,9199095	-,109055
<i>selfscore</i>	,4062753	,1548769	2,62	0.009	,1027222	,7098284
<i>i_seniority</i>	-,2758829	,1941759	-1,42	0.155	-,6564605	,1046948
<i>levels2ceo</i>	1,244617	,2464908	5,05	0.000	,7615033	1,722730
<i>slopecoe</i>	,7112539	,1752433	4,06	0.000	,3677834	1,054724
<i>central</i>	,2199983	,1687092	1,30	0.192	-,1106657	,5506623
<i>paceoftask</i>	,5576118	,1863074	2,99	0.003	,192456	,9227676
<i>i_sex</i>	-,7497558	,47475	-1,58	0.114	-1,680249	,180737
<i>_cons</i>	-3,502010	1,258140	-2,78	0.005	-5,967918	-1,036101

Fuente: elaboración propia.

⁸ Las definiciones técnicas y los desarrollos formales de los algoritmos utilizados en este tipo de metodologías tuvieron sus inicios en Efron y Tibshirani (1993) y Hocking (1976), entre otros.

3.3 Validación de los supuestos

2.3.1 Bondad de ajuste del modelo

Para determinar si el modelo estimado tiene una buena bondad de ajuste, se utiliza el test del estadístico de Pearson, que tiene por hipótesis, H_0 : buena bondad de ajuste versus H_1 : mala bondad de ajuste. Los resultados de esta estimación se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Bondad de ajuste por estadístico de Pearson

Estadísticos	Resultados
Número de observadores	214
Número de patrones covariados (J)	214
Pearson $\chi^2(n=203)$	200.14
P-valor	0.5336

Fuente: elaboración propia.

El test nos indica que el modelo cumple con la condición de una buena bondad de ajuste, pues se acepta la hipótesis nula a un nivel de significancia del 5%⁹. En las tablas 4 y 5 se exponen otras medidas de bondad de ajuste, pseudo- R^2 , que confirman el buen ajuste del modelo estimado¹⁰.

Tablas 4 y 5. Medidas de pseudo- R^2 alternativas

Método	Resultado	Método	Resultado
McFadden R^2	0.229	McFadden Adj. R^2	0.155
ML (Cox-Snell) R^2	0.272	Cragg-Uhler (Nagelkerke) R^2	0.363
McKelvey-Zavoina R^2	0.396	Efron R^2	0.270

Fuente: elaboración propia.

⁹ Sin embargo, el estadístico emplea 203 datos, que son muy cercanos al número de patrones covariados (214). Esto podría ser discutible, debido a que cuando $J \approx n$, el estadístico hallado no sería el más óptimo para la prueba que se asume (Hosmer et ál., 2013). Por ello, se estiman otras medidas de bondad de ajuste para tener más sustento teórico sobre el modelo.

¹⁰ En razones de verosimilitud, como el McFadden R^2 , se contempla que valores entre 0,2 y 0,4 para este tipo de modelos son valores representativos de un buen ajuste (Louviere et ál., 2000).

Otra manera que permite validar la utilidad del modelo hallado hace referencia a cómo se comportan los pronósticos, respecto a los valores que pueda tomar el índice, dadas las características de un individuo y su verdadero estado (buena o no práctica gerencial). Los resultados se presentan en la tabla 6.

Tabla 6. Clasificación de aciertos en pronósticos modelo *logit*

Clasificación	D(1)	~D(0)	Total
+	68	29	97
-	37	80	117
Total	105	109	214

Fuente: elaboración propia.

La tabla 6 muestra los valores que han sido clasificados acertadamente. Se desglosan los aciertos cuando el sujeto ostentaba el valor 0 ($\sim D$) o el valor 1 (D). De tal forma, en la tabla 7 se muestran las probabilidades de predicciones acertadas, es decir, cuál fue el porcentaje de aciertos del modelo¹¹. Para el presente estudio, el peso de los aciertos fue del 69,16%, representación aceptable en la bondad de pronóstico del modelo estimado (Hosmer et ál., 2013).

Tabla 7. Probabilidad de aciertos

Tipología	Probabilidad
Clasificado "+" si pronostica $\Pr(D) \geq 0,5$	
Sensibilidad $\Pr(+/D)$	64,76%
Especificidad $\Pr(-/\sim D)$	73,39%
Correctamente especificado	69,16%

Fuente: elaboración propia.

4. Análisis de resultados

Dada la validación del modelo, en esta sección se presenta el análisis interpretativo de los parámetros hallados. La tabla 8 contiene el valor de los *Odds-Ratio* del modelo *logit*.

¹¹ Para conocer más sobre los códigos en STATA de estas pruebas, se recomienda consultar Chen et ál. (2014).

Tabla 8. Odds-Ratio del modelo *logit*

Variable	Odds-Ratio	Errores Rob. Están.	Est.z	P> z	Interv. de confianza (95 %)	
<i>export</i>	,234582	,194883	-1,75	0.081	,046041	1,195212
<i>competition</i>	,87026	,0527802	-2,29	0.022	,7727246	,9801067
<i>generation</i>	,5980492	,1235871	-2,49	0.013	,3988741	,8966811
<i>selfscore</i>	1,501216	,2325036	2,62	0.009	1,108183	2,033642
<i>i_seniority</i>	,7589018	,1473604	-1,42	0.155	,5186839	1,110372
<i>levels2ceo</i>	3,471603	,8557184	5,05	0.000	2,141493	5,627862
<i>slopecoe</i>	2,036543	,3568905	4,06	0.000	1,444529	2,871184
<i>central</i>	1,246075	,2102243	1,30	0.192	,895238	1,734401
<i>paceoftask</i>	1,746497	,3253852	2,99	0.003	1,212223	2,516245
<i>i_sex</i>	,4724819	,2243108	-1,58	0.114	,1863276	1,198100
<i>_cons</i>	,0301368	,0379163	-2,78	0.005	,0025596	,3548354

Fuente: elaboración propia.

La tabla 9 contiene el valor de las probabilidades marginales del modelo *logit*.

Tabla 9. Probabilidades marginales del modelo *logit*¹²

Variable	dy/dx	Errores Rob. Están.	Est.z	P> z	Interv. de confianza (95 %)	
<i>export</i>	-,3624807	,20769	-1,75	0.081	-,769552	,044591
<i>competition</i>	-,0347402	,01516	-2,29	0.022	-,064453	-,005028
<i>generation</i>	-,1285182	,05166	-2,49	0.013	-,229764	-,027272
<i>selfscore</i>	1,015669	,03871	2,62	0.009	,025691	,177442
<i>i_seniority</i>	-,0689694	,04855	-1,42	0.155	-,16412	,026181
<i>levels2ceo</i>	,3111483	,06163	5,05	0.000	,19036	,431936
<i>slopecoe</i>	,1778101	,0438	4,06	0.000	,091969	,263652
<i>central</i>	,0549985	,04218	1,30	0.192	-,027668	,137665
<i>paceoftask</i>	,1394003	,04657	2,99	0.003	,048123	,230677
<i>i_sex</i>	-,1829362	,1102	-1,66	0.096	-,398571	,032699

Fuente: elaboración propia.

¹² Para una excelente explicación sobre las formas de interpretación de los Odds-Ratio con variables continuas y dicotómicas, véase Hosmer et ál. (2013).

La tabla 10 contiene el ordenamiento de efectos de cada variable, de mayor impacto positivo a mayor impacto negativo.

Tabla 10. Variables ordenadas según impacto sobre el índice de calidad de gerencia por efectos marginales y *Odds-Ratio*

N.º	Orden (de mayor impacto positivo a mayor impacto negativo)	Definición
1	<i>levels2ceo</i>	Número de capas entre <i>CEO</i> y obreros de planta
2	<i>slopecoe</i>	Promedio de personas dirigidas por cada jefe en la firma
3	<i>paceoftask</i>	Quién asigna las tareas
4	<i>selfscore</i>	Autoevaluación general
5	<i>central</i>	Autonomía en los jefes de planta
6	<i>competition</i>	Número de competidores
7	<i>i_seniority</i>	Antigüedad del gerente en la compañía
8	<i>generation</i>	Número de generaciones consecutivas en la gerencia
9	<i>i_sex</i>	Variables de género
10	<i>export_</i>	Porcentaje de producción exportada

Fuente: elaboración propia.

Con base en los resultados arrojados por el modelo, se puede argumentar que el número de competidores es inversamente proporcional a la calidad de la gerencia. Según las probabilidades marginales, conforme aumenta en uno el número de competidores de una industria, la probabilidad de no tener una buena gerencia aumenta en 3,47 puntos porcentuales (pps, en adelante), mientras que el *Odd-Ratio* señala que, si cada industria tuviera un competidor adicional, habría 1,15 veces más probabilidades de no tener una buena gerencia. Esto sugiere algunas dificultades a nivel general de las firmas para lograr adaptar buenas prácticas empresariales, conforme aumenta la competencia del mercado, e inconvenientes externos asociados a las firmas¹³.

Asimismo, se observa que, a mayor grado de apertura de las empresas (porcentaje exportado de su producción total), mayor la probabilidad de que se afecte la gerencia. Los resultados arrojados revelan que uno de los factores más

¹³ Vale resaltar en este punto el enfoque aportado por Bénabou y Tirole (2003). Ellos entienden el comportamiento del gerente como un problema de motivaciones intrínsecas y de incentivos explícitos.

negativos sobre el índice de buena gerencia es si las empresas son exportadoras, ya que los efectos marginales del modelo calculado sugieren que la probabilidad de no tener una buena gerencia aumenta en 3,62 pps por cada 10 pps adicionales de la producción que la empresa que exporta.

De otro lado, las direcciones “generacionales” (donde, en muchos casos, están inmersos los hijos empresarios) no aportan positivamente a una buena gerencia. Se obtuvo que la probabilidad marginal afecta negativamente al índice de calidad gerencial en 12,85 pps, por cada generación adicional en la cabeza de la empresa. El *Odd-Ratio* señala que si las firmas tuvieran una dirección generacional adicional, tendrían 1,67 veces más probabilidades de no tener una buena gerencia respecto a si no la hubieran hecho. Algunos analistas internacionales han observado un hecho muy similar para diferentes partes del mundo. Por ejemplo, hallazgos como los de Holtz-Eakin et ál. (1993) muestran que las personas que suelen recibir una herencia suelen ser menos productivas que antes de haberla tomado.

Otro punto importante de la estimación es que el concertar la asignación de tareas de trabajo con los empleados es positivo, ya que mejora los índices de calidad gerencial. Las empresas que tienen mejores calificaciones en sus prácticas de asignación de tareas tienen una probabilidad marginal de 13,94 pps de obtener una buena calidad de gerencia, por cada desviación estándar (*ds*) adicional en su calificación (0,88 unidades del índice original¹⁴). Y es 1,75 veces más probable tener una buena gerencia si la calificación de las firmas aumenta en una *ds*, respecto a si no la obtuvieran. Para este caso, vale resaltar el trabajo de Dankbaar y Vissers (2010), donde se comprueba que la asignación de tareas asociada a la innovación se relaciona con labores que no están estrictamente definidas y cuyos canales de comunicación son más horizontales que verticales.

Se destaca que la autonomía tengan los jefes inmediatos en la empresa es directamente proporcional al impacto positivo en la empresa. Por consiguiente, es positiva la descentralización del recurso humano. El modelo sugiere que las organizaciones en las que hay un mayor nivel de autonomía de los jefes de planta tienen una probabilidad marginal de 5,50 pps de tener también un buen nivel de gerencia por cada *ds* adicional en su calificación (1 unidad del índice original). Asimismo, si las firmas obtuvieran una *ds* adicional en su calificación, tendrían 1,25 veces más probabilidades de tener una buena gerencia respecto a no haberla obtenido. Ello resalta las diferentes características positivas de la descentralización en el ámbito organizacional, como lo son el estimular la toma de decisiones, el control y la vigilancia a las tareas convenidas; fomentar el establecimiento y el uso de controles amplios que puedan aumentar la motivación e innovación;

¹⁴ Valor hallado a partir de la base de datos de 214 individuos.

hacer posibles las comparaciones del desempeño de diferentes unidades en la estructura organizacional (Williamson, 1986; Castaño, 2009). Esto refuerza aún más el hecho de que la centralización extrema (es decir, mando netamente vertical) no ayude a progresar en los objetivos gerenciales de las entidades.

Siguiendo con el análisis del modelo *logit*, se observa que la antigüedad del CEO (*chief executive officer*, en inglés, o director ejecutivo, es español) genera un efecto negativo sobre las buenas prácticas de liderazgo, pues la probabilidad de tener un buen índice de gerencia disminuye con los años, a un nivel de 6,90 pps por cada año más en la jefatura. Una de las razones de este hecho podría estar relacionada con la falta de innovación, de nuevas estrategias de competitividad. El empresario colombiano tiene, por lo general, bastante aversión a los cambios del entorno y a los posibles riesgos que debe asumir. Sigue haciendo lo que ya sabe hacer y le ha funcionado durante mucho tiempo¹⁵. Aquellas formas de lidiar con la toma de decisiones pueden ser grandes determinantes de cambios tecnológicos y/o de innovación en las sociedades (Stanton y Welpé, 2010), y bajo diversos contextos pueden ser la llave o el estancamiento a un desarrollo emprendedor estable y sostenible.

Pasando al análisis de la vigilancia en la empresa, se encuentra una relación positiva entre el número de personal administrativo bajo el mando de un gerente y la buena gerencia en la empresa. Las firmas que tengan una calificación de una desviación estándar adicional en este ítem (1,40 unidades del índice original) contarán con una probabilidad de 17,78 pps mayor de obtener una buena gerencia. De igual manera, hay una relación positiva entre el nivel de cargos entre el CEO y los trabajadores, y la obtención de una buena gerencia. La probabilidad de obtener una buena gerencia se incrementa en 31,11 pps por cada nivel adicional entre el CEO y los trabajadores. Esto podría deberse a que una mayor especialización de las tareas resulta ser altamente provechosa para las empresas, pues aumenta la productividad de la entidad, al incrementar la eficiencia de los trabajadores al interior de la firma (Christie et ál., 2003; Hernández, 2008).

El modelo estimado señala que el sexo del gerente o la gerente es una variable relevante para la calidad de la gerencia. Si es mujer, las probabilidades de tener una buena gerencia son 2,12 veces menores a que si fuera un líder de sexo masculino. Probablemente, el signo arrojado por el modelo estimado se deba no solo al sexo en sí, sino al contexto en el que se mueven las mujeres gerentes en el país. Es más, el reciente estudio de Noland, Moran y Kotschwar (2016), que

¹⁵ Esta afirmación se encuentra en consonancia con lo argumentado por Hernández (2008), quien dice que Colombia presenta mayores índices de intolerancia a la incertidumbre, lo cual hace que sea una sociedad menos susceptible a los cambios.

toma una muestra de más de 20 000 empresas de 91 países encuentra evidencia de una posible correlación positiva entre más mujeres en puestos directivos y mayores rentabilidades para las empresas.

Finalmente, se puede observar la existencia de una relación positiva entre la calidad gerencial y la autoevaluación de la gerencia (autorreporte). No obstante, la magnitud no es muy grande, aunque sí estadísticamente significativa. Las empresas cuyos gerentes han reportado una desviación estándar adicional en la encuesta (1,16 unidades del índice original) respecto a su autorreporte general incrementan la probabilidad de tener una buena gerencia en 10,16 pps. En términos de probabilidades relativas, resulta que si los gerentes reportaran una *ds* adicional en sus autoevaluaciones, tendrían 1,50 veces más probabilidades de tener una buena gerencia, con respecto a no haberlo hecho. Si bien es un efecto pequeño, hay una correlación entre variables subjetivas y objetivas de gerencia. A la vez, parece demostrarse que no hay una desconexión completa entre la información de la empresa y los autorreportes de los gerentes, dando indicios de que la mala gerencia no es solo un problema de *disonancias*, sino también de refuerzos positivos y negativos en la conducta de los gerentes (Bénabou y Tirole, 2003).

En síntesis, como aspecto didáctico, la tabla 11 presenta las variables del modelo y su relación de “signo” con referencia a la buena gerencia.

Tabla 11. Variables y su relación de “signo” con la buena gerencia

Tipo de variable	Efecto asociado
<i>levels2ceo</i>	Positivo sobre la buena gerencia
<i>slopecoe</i>	
<i>paceoftask</i>	
<i>selfscore</i>	
<i>central</i>	
<i>competition</i>	Negativo sobre la buena gerencia
<i>i_seniority</i>	
<i>generation</i>	
<i>i_sex</i>	
<i>export_</i>	

Fuente: elaboración propia.

Los resultados anteriores pueden resumirse en algunas conclusiones centrales. Los determinantes relevantes de la buena gerencia dependen tanto de factores externos como aspectos internos a la firma, el análisis desde un marco analítico como el propuesto por Bénabou y Tirole (2003), donde se puede con-

siderar el tema gerencial como un problema de motivaciones intrínsecas y de incentivos explícitos para las habilidades empresariales (Murayama et ál., 2010). A esto se suma un llamado a mejorar la implementación del gobierno corporativo en nuestro país.

Anexo A

Tabla A1. Estadísticas descriptivas de la base de datos original

	Media	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo
<i>i_attitude_enviro.</i>	3,9	4,0	4,0	1,0	5,0
<i>i_knowledge</i>	4,2	4,0	5,0	2,0	5,0
<i>perf1</i>	2,6	3,0	2,0	1,0	5,0
<i>perf3</i>	2,8	3,0	3,0	1,0	5,0
<i>perf4</i>	2,9	3,0	3,0	1,0	5,0
<i>perf6</i>	2,4	2,0	2,0	1,0	5,0
<i>perf8</i>	2,5	3,0	3,0	1,0	5,0
<i>talent1</i>	2,1	2,0	2,0	1,0	5,0
<i>export</i>	15,3	5,0	0,0	0,0	100,0
<i>competition</i>	7,9	10,0	10,0	0,0	10,0
<i>generation</i>	1,4	1,0	1,0	1,0	4,0
<i>selfscore</i>	7,5	8,0	8,0	2,0	10,0
<i>selfops</i>	7,6	8,0	8,0	2,0	10,0
<i>selfpeople</i>	7,0	7,0	8,0	2,0	10,0
<i>emp_firm</i>	300,9	126,0	50,0	10,0	4900,0
<i>plantage</i>	25,0	22,0	15,0	1,0	112,0
<i>outsourced</i>	5,9	0,0	0,0	0,0	70,0
<i>levels2ceo</i>	2,8	3,0	2,0	1,0	6,0
<i>slopeceo</i>	3,8	3,5	3,5	2,0	10,3
<i>slopepm</i>	7,7	6,4	20,0	2,0	20,0
<i>central</i>	2,7	2,3	2,3	1,0	5,0
<i>paceofwork</i>	4,0	6,0	6,0	1,0	6,0
<i>paceoftask</i>	1,8	2,0	1,0	1,0	4,0
<i>percent_m</i>	10,0	9,0	10,0	1,0	40,0
<i>hours_m</i>	50,3	48,0	48,0	40,0	70,0
<i>degree_t</i>	9,8	6,0	2,0	0,0	74,2
<i>union</i>	3,6	0,0	0,0	0,0	98,0
<i>ceo_salary</i>	15,7	10,0	10,0	0,0	105,0
<i>i_seniority</i>	2,8	3,0	3,0	1,0	4,0
<i>i_age</i>	42,1	40,0	45,0	22,0	66,0

Fuente: elaboración propia.

Anexo B

En este aparte se presenta el modelo con la estimación, que incluye, dentro del índice de buena gerencia, la variable de autorreporte *selfscore*. Se hace uso de un proceso *stepwise* a un nivel de significancia del 30%, pues fue necesario para incluir todas las variables que poseía el modelo anterior. En la tabla B1 se muestran los resultados de la estimación.

Tabla B1. Resultados del modelo *logit 2*

Índice_dicot_gerencia	Coefficientes	Err. Están. Robus.	Est. Z	P> z	Interv. de Confianza (95 %)	
<i>i_seniority</i>	-.2597237	,1855849	-1,40	0,162	-.6234635	,1040161
<i>paceoftask</i>	,3532222	,159724	2,21	0,027	,0401688	,6662755
<i>generation</i>	-.3252252	,1936162	-1,68	0,093	-.7047061	,0542556
<i>central</i>	,2437403	,1588191	1,53	0,125	-.0675393	,55502
<i>levels2ceo</i>	1,083542	,2161514	5,01	0,000	,6598928	1,507191
<i>slopeceo</i>	,6340316	,1486948	4,26	0,000	,342595	,9254681
<i>_cons</i>	-4330151	1052103	-4,12	0,000	-6,392235	-2,268068

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan los test estadísticos que verifican la bondad de ajuste del modelo. En la tabla B2 se exponen los resultados de la prueba de Pearson.

Tabla B2. Bondad de ajuste por estadístico de Pearson. Modelo *logit 2*

Estadísticos	Outputs
Número observaciones	214
Número de patrones covariados (<i>J</i>)	210
Pearson χ^2 (n=203)	212,46
P-valor	0,3278

Fuente: elaboración propia.

Estadísticamente, el modelo cumple con la condición de una buena bondad de ajuste —pues no se rechaza la hipótesis nula— a un 5% de significancia. No obstante, las medidas de pseudo R^2 arrojan resultados no tan confiables.

Tabla B3. Medidas de pseudo-R² alternativas. Modelo *logit 2*

Método	Resultado	Método	Resultado
McFadden R ²	0,135	McFadden Adj. R ²	0,087
ML (Cox-Snell) R ²	0,170	Cragg-Uhler (Nagelkerke) R ²	0,227
McKelvey-Zavoina R ²	0,243	Efron R ²	0,164

Fuente: elaboración propia.

Otra forma de determinar el buen ajuste del modelo, es respecto a los valores que pueda tomar el índice dadas las características de un individuo y su verdadero estado, con una práctica gerencial buena o no (tabla B7).

Tabla B4. Clasificación de aciertos en pronósticos del modelo *logit 2*

Clasificación	D(1)	~D(0)	Total
+	66	30	96
-	43	75	118
Total	109	405	214

Fuente: elaboración propia.

La tabla B4 muestra los valores que han sido clasificados acertadamente. Se desglosan los aciertos cuando el sujeto ostentaba el valor 0 (~D) o el valor 1 (D). De tal forma, en la tabla B5 se muestran las probabilidades de predicciones acertadas, es decir, cuál fue el porcentaje de aciertos del modelo. Para este caso, el peso de los aciertos fue del 65,89%, representación aceptable en la bondad de pronóstico del modelo estimado.

Tabla B5. Probabilidad de aciertos, modelo *logit 2*

Tipología	Probabilidad
Clasificado "+" si pronostica $\Pr(D) \geq 0,5$	
Sensibilidad $\Pr(+/D)$	60,55%
Especificidad $\Pr(-/~D)$	71,43%
Correctamente especificado	65,89%

Fuente: elaboración propia.

Las tablas B6 y B7 exhiben los resultados de la estimación de los *Odds-Ratio* y las probabilidades marginales para el modelo.

Tabla B6. Odds-Ratio del modelo *logit 2*

Variable	Odds-Ratio	Errores Rob. Están.	Est. z	P> z	Interv. de Confianza (95 %)	
<i>i_seniority</i>	,7712647	,1431351	-1,40	0,162	,5360845	1,109618
<i>paceoftask</i>	1,423647	,2273907	2,21	0,027	1,040986	1,946972
<i>generation</i>	,7223646	,1398615	-1,68	0,093	,4942538	1,055754
<i>central</i>	1,276013	,2026552	1,53	0,125	,9346909	1,741976
<i>levels2ceo</i>	2,955127	,6387549	5,01	0,000	1,934585	4,514032
<i>slopeceo</i>	1,885196	,2803189	4,26	0,000	1,408598	2,523049
<i>_cons</i>	,0131656	,0138515	-4,12	0,000	,0016745	,103512

Fuente: elaboración propia.

Tabla B7. Las probabilidades marginales del modelo *logit 2*

Variable	dy/dx	Errores Rob. Están.	Est. z	P> z	Interv. de Confianza (95%)	
<i>i_seniority</i>	-,0648118	,04632	-1,40	0,162	-,15559	,025966
<i>paceoftask</i>	,0881436	,03984	2,21	0,027	,010055	,166232
<i>generation</i>	-,0811572	,04832	-1,68	0,093	-,175871	,013557
<i>central</i>	,0608233	,03963	1,53	0,125	-,016849	,138496
<i>levels2ceo</i>	,2703886	,05397	5,01	0,000	,164609	,376168
<i>slopeceo</i>	,1582172	,03701	4,28	0,000	,085687	,230747

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, la tabla B8 muestra el orden de impacto de cada una de las variables con este modelo e hipótesis de trabajo. Se pueden observar algunos cambios en la cantidad de variables significativas obtenidas, mientras se mantiene el mismo orden de importancia de impacto frente al modelo anterior. Tal hecho parece sugerir que la división del trabajo y la concertación de tareas son, en definitiva, la clave de una buena gerencia en Colombia.

Tabla B8. Variables ordenadas según impacto sobre el índice de calidad de gerencia por efectos marginales y Odds-Ratio. Modelo *logit 2*

N.º	Orden (de mayor impacto positivo a mayor impacto negativo)	Definición
1	<i>levels2ceo</i>	Número de capas entre CEO y obreros de planta
2	<i>slopeceo</i>	Promedio de personas dirigidas por cada jefe en la firma
3	<i>paceoftask</i>	Quien asigna las tareas
4	<i>central</i>	Autonomía en los jefes de planta
5	<i>i_seniority</i>	Antigüedad del gerente en la compañía
6	<i>generation</i>	Número de generaciones consecutivas en la gerencia

Fuente: elaboración propia.

Referencias

- Bénabou, R. y Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The Review of Economic Studies*, 70 (3), 489-520.
- Bloom, N. y Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 72 (4), 1351-1408.
- Castaño, G. (2009). *Notas de clase: Seminario de teoría administrativa*. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Recuperado de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.9/69Diseno_organizacional_continuacion4.htm.
- Christie, A., Joyeb, M. y Watts, R. (2003). Decentralization of the firm: Theory and evidence. *Journal of Corporate Finance*, 9 (1), 3-36.
- Dankbaar, B. y Vissers, G. (2010). The changing role of the firm. En R. Smits, S. Kuhlmann, y P. Shapira, *The theory and practice of innovation policy* (pp. 51-74). Northampton-Cheltenham: Edward Elgar.
- Efroymsen, M. (1960). The analysis and selections of variables in linear regression. En A. Ralston y H. Wilf (eds.). *Mathematical methods for digital computers*. New York: Jhon Wiley y Sons.

- Hernández, I. (2008). La empresa, la innovación y el desarrollo. En: I. Hernández (ed.), *Empresa, Innovación y Desarrollo* (pp. 35-94). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Hocking, R. (1976). The analysis and selection of variables in linear regression. *Biometrics*, 32 (1), 1-49.
- Holtz-Eakin, D., Joulfaian, D. y Rosen, H. (1993). The Carnegie Conjecture: Some empirical evidence. *The Quarterly Journal of Economics*, 108 (2), 413-435.
- Kahneman, D. y Frederick, S. (2004). Attribute substitution in intuitive judgment. En M. Augier J. March (eds.), *Models of a man: Essays in Memory of Herbert A. Simon* (pp. 411-432). Cambridge: The MIT Press.
- Murayama, K., Matsumoto, M., Izumab, K. y Matsumoto, K. (2010). Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107 (49), 20911-20916.
- Noland, M., Moran, T. y Kotschwar, B. (2016). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey, *Working Paper Series WP 16-3*. Washington: Peterson Institute for International Economics.
- Pushkarskaya, H., Smithson, M., Liu, X. y Joseph, J. (2010). Neuroeconomics of environmental uncertainty and the theory of the firm. En Stanton, A., Day, M. y Welpel, I. *Neuroeconomics and the firm* (pp. 13-28). Cheltenham-Northampton: Edward Elgar.
- Seber, G. y Lee, A. (2003). *Linear regression analysis* (2a ed.). New Jersey: Wiley & Sons.
- Stanton, A. (2010). Hormonal influence on male decision-making: Implications for organizational management. En A. Stanton, M. Day, y I. Welpel. *Neuroeconomics and the firm* (pp. 131-150). Cheltenham-Northampton: Edward Elgar.
- Stanton, A. y Welpel, I. (2010). Risk and ambiguity: entrepreneurial research from the perspective of economics. En A. Stanton, M. Day, y I. Welpel. *Neuroeconomics and the firm* (pp. 29-49). Cheltenham-Northampton: Edward Elgar.
- Williamson, O. (1986). *Economic organization: Firms, markets and policy control*. Brighton: Wheatsheaf Books.

Norma NTC 5801 frente a los procesos de innovación de las pymes manufactureras de la ciudad de Armenia

Libardo Carlos Vargas Taborda¹
Universidad La Gran Colombia, Armenia - Colombia

Resumen

Esta investigación muestra la relación que hay entre los elementos principales que tiene la norma NTC 5801 y aquellos procesos de las diferentes pymes manufactureras de la ciudad de Armenia (Quindío) que están dirigidos a la gestión de la innovación en su día a día. Para encontrar esta relación, se procedió a clasificar las pymes manufactureras y luego se desarrolló y aplicó una encuesta que permitió determinar las condiciones actuales de los procesos de innovación que estas llevan en sus organizaciones y su relación frente a la NTC 5801. De este modo, se evidenció principalmente que las pymes cuentan con procesos de innovación, pero tienen un gran desconocimiento de la norma que Colombia tiene para asegurar un mejor orden de los procesos de innovación en una organización.

Palabras clave: gestión de la innovación, gestión del conocimiento, productividad, estructura económica, normas técnicas colombianas.

¹ Magíster en Creatividad e Innovación en las Organizaciones con MBA en Dirección de Negocios. Especialista en Gerencia, en Auditoría de Sistemas y en Pedagogía y Docencia Universitaria.

1. Introducción

El tema manejado en este proyecto de investigación es de suma importancia, no solo para el departamento del Quindío, sino también para diferentes regiones tanto nacionales como internacionales, puesto que busca encontrar y definir el nivel de innovación de las pymes manufactureras de la ciudad de Armenia, con base en una perspectiva de competitividad fundamentada en la NTC 5801.

Hoy en día se vienen desarrollando planes desde el Gobierno nacional que buscan dinamizar diferentes sectores, catalogados como las famosas locomotoras. Claro está que no se puede desconocer que para el sector empresarial y principalmente para las empresas con potencial exportador es de gran importancia subirse a la locomotora de la innovación. Sin embargo, se debe dejar muy claro lo que para el Departamento Nacional de Planeación (DNP) significa innovar, más allá de únicamente desarrollar nuevos productos y transformar los ya existentes. Innovar consiste en crear nuevas formas de organizar, gestionar, producir, entregar, comercializar, vender y relacionarse con clientes y proveedores, para lograr, en última instancia, generar valor agregado a través de toda la cadena productiva (DNP, 2010). Esto muestra una visión clara del éxito que se puede lograr a través del desarrollo de la innovación en las empresas, siempre y cuando se enfoque en la generación de valor y no en el diseño de productos bonitos o algo diferentes en referencia a los producidos por la competencia.

Diferentes autores afirman en sus escritos, mejor aún, aplicados y discutidos en la academia, que si una empresa quiere alcanzar excelentes niveles de competitividad debe tener la innovación como el elemento clave para esto, como lo propone Michael Porter: “La competitividad de una nación depende de la capacidad de una industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas mediante innovaciones” (en Costa, 2006, p. 2).

Así, en los países desarrollados se adelantan investigaciones de las que surgen diferentes técnicas, métodos y modelos que llevan a que sus empresas fortalezcan de manera eficiente su competitividad, fundamentados en gran medida en el desarrollo de procesos de innovación.

En Colombia se ve a diario el nacimiento y cierre constante de diferentes empresas que quieren dinamizar la economía del país, pero no logran llegar a su cometido, y esto puede ser en gran medida por lo que nos plantea Colciencias y el Departamento Nacional de Planeación indicando que “en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación, el problema central colombiano ha sido la baja capacidad del país para identificar, producir, difundir, usar

e integrar conocimiento” (DNP, 2009). Esta problemática se refleja, entre otros factores, en los bajos niveles de innovación de las empresas. Mostrándonos una realidad cruda y afirmando que nuestro país se encuentra aún muy relegado frente a las grandes potencias mundiales. (Sierra, 2013, p. 3)

Por otro lado, no se puede decir que en Colombia no se hacen esfuerzos y estudios que le permiten al empresario tener herramientas para ayudar a gestionar la innovación en sus organizaciones. Una de estas y posiblemente la más centrada es la norma técnica colombiana NTC 5801, basada en diferentes teorías e instrumentos externos a nuestro país como el manual de Oslo y el de Frascati, por nombrar algunos. Y como la norma lo menciona, su fundamentación principal consiste en las normas UNE 166000.

Un indicador que podríamos mirar para tener una visión acerca de qué tanto se genera investigación e innovación en nuestro país es observar el comportamiento que ha arrojado el desarrollo de diferentes proyectos financiados por Colciencias. Según la información reportada, nos dice que, de acuerdo a los resultados obtenidos a corto plazo, las empresas invirtieron el 2,3% de sus ingresos por ventas en actividades de investigación y desarrollo tecnológico (I+D) (Desarrollo, 2011).

Cuando observamos la agenda interna para la productividad y competitividad del departamento del Quindío, encontramos que las empresas de este departamento aportan solo el 0,89% del PIB nacional, y este se encuentra como el octavo más competitivo en el país. Por tal razón, es de gran importancia dar a conocer y permitirle al empresario quindiano trabajar bajo la NTC 5801 y de esta forma poder potenciar el departamento y, por ende, el país.

Para dar respuesta a esta investigación, se plantearon una serie de objetivos que parten de la clasificación de los procesos de innovación establecidos en la norma Icontec NTC 5801, pasando luego a clasificar los procesos de innovación de las pymes manufactureras de la ciudad de Armenia, para establecer finalmente una serie de relaciones que puedan surgir con lo planteado en la norma y los diferentes procesos de innovación que existen en las pymes.

2. Metodología

2.1 Diseño de la investigación

La estrategia metodológica planteada en esta investigación responde a los objetivos del proyecto, los cuales buscan determinar la relación entre los pro-

cesos de innovación de las pymes manufactureras de la ciudad de Armenia y la norma NTC 5801.

2.2 Tipo y alcance de investigación

Se trata de una investigación con enfoque dominante de métodos cualitativos y un alcance de tipo explicativo. Se busca verificar el comportamiento de una variable conociendo el valor o comportamiento que puede llevar la otra variable (Hernández, Fernández y Baptista, 2003), ya que esta investigación busca determinar la relación de la norma NTC 5801 con los procesos de innovación de las pymes manufactureras de la ciudad de Armenia. Así, las variables principales son la NTC 5801 y las pymes manufactureras de Armenia.

Enfoque de la investigación: empírico-analítica.

2.3 Fases de la investigación

1. *Definición del problema.* En esta parte se crea la pregunta de investigación y se formulan los objetivos que van a ser claves para el desarrollo del proyecto. El marco teórico juega un papel de vital importancia en esta fase, ya que este contextualiza los aspectos fundamentales de la investigación, enmarcados en la innovación, la norma NTC 5801 y el sector manufacturero. Esta definición también incluye la construcción de una metodología y los instrumentos que servirán como fuente principal de recolección de información.
2. *Trabajo de campo.* Después de tener los instrumentos de recolección de información debidamente evaluados, se procede a aplicarlos a los objetos de estudio de este proyecto.
3. *Consolidación de la información.* En esta fase se genera todo el proceso de interpretación y análisis de la información recolectada, para luego plantear por escrito los resultados del trabajo y, si es necesario, brindar y socializar recomendaciones a los involucrados en esta investigación.

2.4 Población y muestra

Para el análisis de la información se trabajó con una base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Armenia, donde la población objeto de estudio son las pymes manufactureras de Armenia, que en total son veintidós empresas legalmente constituidas, y se espera contar con la colaboración de todas para el desarrollo de la investigación.

3. Resultados

El marco teórico de este proyecto está fundamentado en autores como Fernández (2005), Escorsa y Valls (2005), Ortiz y Nagles (2008), Drucker (1985) e Hidalgo, León y Pabón (2002), entre otros, quienes afirman que los procesos de innovación deben agruparse en tres grandes niveles: *proyecto de innovación*, *estrategia de innovación* y *cultura de innovación*. Cabe tener en cuenta que, al expresarlos en niveles, se determina una relación directa con los grados de inserción logrados en las organizaciones.

Las pymes manufactureras de la ciudad de Armenia realizan procesos de innovación basados en su propia experiencia. Estos no se encuentran estructurados bajo un método o una norma que les pueda orientar positivamente sus esfuerzos hacia la gestión de la innovación, lo que evidencia debilidades en temas como motivación de la creatividad e incentivos para fomentarla, desconociendo o no el apoyo fundamental de cualquier innovación, y junto con esto la desprotección de la propiedad intelectual, lo cual da lugar a que sus procesos de innovación puedan ser utilizados por otras empresas sin obtener valor agregado a cambio.

Se evidencian fortalezas en los rubros asignados para I+D+i, pero actuando directamente en los métodos de gestión de las innovaciones, también se evidencia que los procesos de vigilancia tecnológica y la infraestructura para favorecer la I+D+i es fuerte en relación directa con la innovación en procesos.

Las pymes manufactureras son conscientes de que la innovación es fundamental, pero la rápida dinámica de los mercados y la falta de apoyo económico y recursos por parte del Gobierno los lleva a concluir que generar innovación de tipo radical es difícil. Por lo tanto, se centran más en innovaciones de tipo incremental que los lleven a mejorar cada día más sus procesos internos en la organización.

La mayoría de las pymes responden que el grado de innovación que realizan se enfoca en el tipo tecnológico, ya que precisamente la tecnología es la que les permite realizar mejoras en sus productos. Con esto demuestran un alto desconocimiento de lo que es innovación, ya que el uso de la tecnología no genera desarrollos innovadores, solo es una herramienta para llegar a esto. Una empresa muy sincera contestó que no sabía con seguridad qué enfoque tenía su innovación.

El proceso estadístico no muestra relaciones significativas entre las variables trabajadas y analizadas, pero se logra evidenciar que las pymes manufactureras de la ciudad de Armenia realizan actividades que, de una u otra forma, buscan adaptarse a lo que la norma NTC 5801 menciona, teniendo en cuenta que esta es desconocida por los empresarios. Se podría decir, entonces, que los empresarios saben y tienen en cuenta que deben mejorar sus procesos para poder lograr competitividad en el sector en el cual se mueven diariamente.

Los empresarios manufactureros son conscientes de que la innovación es el diferenciador que los lleva a que su negocio crezca. Pero, para ellos, el desarrollo del día a día los está llevando a pensar en la innovación como segundo plano y no como el eje principal del desarrollo de sus productos, ya que sus productos y procesos tradicionales son los que siguen generando el porcentaje mayor de su productividad y, por ende, sus ingresos económicos.

Las pymes manufactureras de la ciudad de Armenia centran sus esfuerzos, en primer lugar, en la innovación del producto; en segundo lugar, en la innovación de procesos; en tercer lugar, en la innovación en métodos de gestión, y, por último, en la innovación dirigida a métodos de comercialización. Esto evidencia nuevamente que la innovación no se encuentra ligada a toda la organización, sino a partes puntuales de esta.

4. Conclusiones

La NTC 5801 especifica claramente que se deben llevar procesos enmarcados en actividades que impulsen la motivación y la creatividad del personal en general de la organización, pero refuerza la atención en aquellos que se encuentran directamente relacionados con las actividades de I+D+i. Hace hincapié en la gestión del conocimiento, involucrando actividades propias de uso, vigilancia y protección tanto de las actividades como de los resultados generados en los proyectos y procesos de I+D+i.

Respecto al desarrollo de este trabajo de investigación, primero, se debe mencionar la dificultad para aplicar el instrumento, tras la negación a participar en la recolección de información por gran parte de las empresas incluidas en la muestra, lo que hace menos objetivo el análisis. De igual forma, con las empresas que accedieron a participar se presentó desconocimiento sobre los temas socializados y sobre el instrumento.

A partir de los datos recolectados se puede afirmar el desconocimiento de la norma Icontec NTC 5801, así como de procesos de innovación dentro de las empresas. Se evidencia también que, en general, las empresas encuestadas no realizan procesos internos de innovación en sus organizaciones y desconocen este concepto; sin embargo, sobresale la Fábrica de Licores del Quindío, la cual mostró que aborda el tema y cuenta con procesos de innovación.

Para las pymes manufactureras objeto de estudio, el concepto de *innovación* es apropiado o manejado de manera muy coloquial, ya que las novedades que introducen en su organización las interpretan como innovaciones propias y no las reconocen como mejoras en su desarrollo empresarial. Es por esto que

encontramos innovaciones que cuentan sin protección jurídica como patentes o modelos de utilidad, ya que no podrían ser llevadas a este punto por su bajo impacto real como innovación.

Debido al bajo número de empresas que formalmente y con agrado decidieron participar en este trabajo de investigación, el procesamiento estadístico de datos no permite concluir de manera clara que existan asociaciones estadísticas significativas entre las variables relacionadas. Sin embargo, en los resultados obtenidos se encuentran relaciones entre las innovaciones realizadas por métodos de gestión y el nivel de estudio de los encuestados, o entre las innovaciones por procesos y los incentivos que motivan la creatividad. Estas llegan a presentar una relación inversa de manera clara, según el valor de Tau c arrojado.

De igual forma, existen algunas relaciones directas como las siguientes: innovaciones realizadas por proceso e infraestructura que favorece I+D+i; innovaciones realizadas por métodos de gestión y rubro asignado para I+D+i, e innovaciones realizadas por procesos y procesos de vigilancia tecnológica, según el valor de Tau c arrojado.

Se deben crear mecanismos por parte del Gobierno para generar una difusión mucho mayor de la norma NTC 5801. Se podría plantear que el ente encargado de esto debería ser Icontec, que conoce las bondades y demás virtudes que esta norma trae en beneficio de la productividad de nuestro país.

Referencias

- Costa, M. T. (2006). Progreso tecnológico y ventaja competitiva. Ariea. Consultado en goo.gl/siVDuT.
- Desarrollo, B. I. (2011). *Informe anual 2011*.
- Drucker, P. (1985). *La innovación y el empresario innovador*. España: Edhasa.
- Escorsa, P. y Valls, J. (2005). *Tecnología e innovación en la empresa* (2.^a ed.). Mexico: Alfaomega.
- Fernández, E. (2005). *Estrategia de innovación*. Madrid: Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3.^a ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Hidalgo, A., León, G. y Pavón, J. (2002). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Ortiz, E. y Nagles, N. (2008). *Gestión de tecnología e innovación. Teoría, procesos y práctica*. Bogotá: EAN.

- Pablo, J., Giacinti, M. y Carretero, A. (2015). *Mapas de competitividad internacional del limón (2002-2010)*. Almería: Universidad de Almería.
- Ponti, F. y Ferras, X. (2008). *Pasión por innovar. Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Sierra, M. V. (2013). Relación de la norma técnica colombiana Icontec NTC 5801 con la gestión de la innovación adelantada en el sector manufacturero de calzado, marroquinería y cuero de Manizales. Consultado en goo.gl/uIFLk3.

Mesa temática 2

Innovación en la gestión de mercado

Del Customer Relationship Management (CRM) al Customer Experience Management (CEM)

Jorge Leonardo González Calderón¹
Universidad Central

Resumen

En las organizaciones se hacen importantes inversiones en sistemas CRM (*Customer Relationship Management*), con el fin de apoyar la labor del personal de primera línea, con la esperanza de incrementar la eficiencia en la atención del público y las ventas.

Sin embargo, es corriente la queja de gerentes y el personal de primera línea sobre los efectos negativos o nulos del CRM en la satisfacción de los clientes. Por eso, en este documento se elabora una revisión sistemática de la literatura sobre el rol de los sistemas CRM en el mejoramiento del servicio a los consumidores finales de las organizaciones que los adquieren. Esta búsqueda lleva al enfoque CEM (*Customer Experience Management*), que establece una diferencia entre atender la experiencia del consumidor y la rentabilidad de la relación que se tiene con él.

Palabras clave: Customer Relationship Management, Customer Experience Management, Customer Focused, Customer-Centric Organization, gestión de la relación con el cliente, gestión de la experiencia del cliente.

¹ Magíster en Ingeniería Industrial, especialista en Sistemas de Información y administrador de empresas. Docente de tiempo completo de la Universidad Central.
Correo: jgonzalezc23@ucentral.edu.co.

1. Metodología

Elaborar un estado del arte en torno a CRM y CEM es complejo, por cuanto involucra diversos campos de investigación, como la gerencia de la calidad total (TQM), mercadeo relacional, gerencia del servicio y gestión de sistemas de información (MIS).

En consecuencia, son objeto de esta revisión de literatura la gerencia enfocada en el cliente (intersección entre las ciencias de la organización y el *marketing* relacional), así como los conceptos CRM y CEM (intersección entre *marketing* relacional y MIS). En este artículo se precisa lo que se ha dicho en estos campos, en general, con respecto al servicio al cliente y el desempeño de la organización.

Para adelantar esta revisión, se identifican cien documentos relativos al tema, publicados en revistas científicas relevantes en el campo. Se filtraron 36 bajo el criterio de estar directamente relacionados con algunos de los temas. En particular, se escogieron aquellos que contribuyen a la combinación de los mismos.

Para el desarrollo del tema, la sección 3.1 presenta la evolución en el tiempo del campo gerencia enfocada en el cliente, pues este concepto cimienta el enfoque CRM que aparece después. La sección 3.2 aborda la revisión de la literatura específica en CRM, su avance en el tiempo y el efecto en servicio al cliente. La sección 3.3 establece el estado de arte en CEM y su vínculo con los dos conceptos anteriores. Finalmente, en las conclusiones se revisa cómo se satisfacen los objetivos de este documento y los retos que quedan para la investigación.

Por lo anterior, se plantean los siguientes objetivos:

- Documentar la línea de tiempo de la gerencia enfocada en el cliente.
- Documentar la línea de tiempo del desarrollo del CRM hasta la actualidad.
- Establecer el estado del arte en cuanto a la gestión de las experiencias del cliente CEM, desde el CRM.
- Reivindicar la gerencia del servicio dado su resurgimiento mediante el concepto CEM.
- Promover el enfoque CEM en las organizaciones.

2. Aportes a la disciplina

Esta ponencia permite entender la relación entre el fenómeno empresarial de adopción masiva de las herramientas CRM, implicando una filosofía de negocios acorde y la identificación de la necesidad de dar un viraje en esa filosofía hacia la gestión de las experiencias del usuario (CEM), dados los resultados insatisfactorios del CRM.

Al investigar sobre gestión de las experiencias del usuario, es factible creer que es un tema de investigación novedoso o que es lo mismo que el CRM, dado que numerosos artículos no vinculan los dos temas (en especial, aquellos que se elaboran desde la disciplina del *marketing*). Esto se debe a que se desconoce que, gracias a las empresas, se ha identificado que la satisfacción del consumidor no se incrementa por las prestaciones de un CRM, como una mayor identificación de sus patrones de consumo o impactos publicitarios personalizados, que volcaron su atención hacia la calidad de su experiencia.

Asimismo, es claro rescatar que la preponderancia de la vivencia del cliente no se está dando solo ahora sino que es un resurgimiento de la revolución del servicio que se dio en los años ochenta y que después fue perdiendo fuerza, como si se hubiera tratado de una moda gerencial. Este hecho se está virviendo en la actual época, por lo menos en lo que a la literatura se refiere.

3. Revisión de la literatura

Esta revisión se ha hecho buscando artículos relacionados directamente con el problema en cuestión y clasificándolos. Así como existen artículos especializados en uno de los temas, la mayoría combinan dos o tres de estos, los cuales son la base de cada sección.

3.1 Gerencia enfocada en el cliente

Para hablar de gerencia enfocada al cliente, hay que partir del concepto de *calidad total* (TQM, por sus siglas en inglés), reconocido aporte de los japoneses a la teoría de la organización. En la calidad total, hay que exaltar dos principios fundamentales para el tema: la preponderancia de la calidad sobre cualquier otra prioridad y la orientación hacia el consumidor (Ishikawa, 1992), entendida como la habilidad de la organización de entender las cosas con esa perspectiva y, en consecuencia, decidir. Otro concepto importante es el de *momento de verdad* (Carlzon, 1991), que marcó una revolución en materia de servicio en la década de los ochenta. Un momento de verdad es todo contacto de la empresa con un consumidor, que haya contribuido a que él se forme una percepción favorable o no. Una gerencia orientada al consumidor y al servicio debe preocuparse por planear, gestionar y controlar esos momentos de verdad. En esa misma línea, surgió el concepto de la experiencia de consumo, muy afín al de momento de verdad, pero desde la investigación científica (Hirschman y Holbrook, 1982).

Hasta la década de los noventa, este no era un tema que hubiera recibido una atención mayúscula en la investigación académica. Esto cambia cuando

se define el concepto de *ambiente de trabajo orientado al cliente*, propuesto por Kohli y Jarkowski en 1990 y ampliado en 1993, al igual que por Kelley en 1992 quien evidenció buen desempeño de las organizaciones que adoptaban este enfoque (McKee, 2000). También por estas épocas se define el concepto de *ciclo de vida del servicio* y sus cuatro fases: requerir, adquirir, apropiar y abandonar (Piccoli, Spalding y Ives, 2001).

Otro artículo hizo manifiesta la diferenciación entre orientación al mercado y orientación al cliente (Slater y Narver, 1994), hecho que marcó un punto sin retorno entre los dos conceptos. Orientación al mercado implica responder a las tendencias que marca el consumo y las investigaciones de mercado, mientras que el *enfoque en el cliente* significa concentrarse en brindarle calidad en productos y servicios, en los términos que este desea. Con lo anterior, se marca un hito, por cuanto antes se miraba la calidad como una estrategia de diferenciación solamente.

Con esa acotación, se hicieron más claros los límites del campo de investigación. Se define este enfoque como una estrategia de negocios que genera ventajas competitivas (Deshpandé, Farley y Webster, 1993) que implican la habilidad de identificar, analizar, entender y responder a las necesidades de los usuarios (Zhu y Nakata, 2007) (Deshpandé et ál., 1993).

En 1996 se plantea un modelo de medición de la *gestión total de la calidad*, con el constructo *enfoque en el cliente* (Ahire, S.L., Golhar, D.Y., Waller, 1996) basados en el hecho de que es el criterio con mayor ponderación dentro de los establecidos por el premio Malcolm Baldrige (premio estadounidense a la calidad). Este constructo no solo contemplaba que se aplicaran encuestas de satisfacción periódicas a los clientes, sino que esa información se transformara en decisiones de la alta gerencia. El concepto de enfoque en el cliente va evolucionando. Se reconoce que una organización pensada así involucra a todos sus subsistemas, como sistema que es. Uno de esos subsistemas es la *estructura* (Homburg, Workman y Jensen, 2000), dado que las estructuras organizacionales tradicionales no ofrecen las mejores condiciones para orientarse hacia el consumidor, más bien son un obstáculo. Por ello, se experimenta un cambio hacia estructuras enfocadas en el cliente, donde el criterio de división del trabajo no sean las funciones, sino los segmentos del mercado, que posibilitan dar respuestas más ágiles a las expectativas de los consumidores.

Otro de los subsistemas es la *cultura organizacional*. Sin una cultura de servicio, no es posible adoptar realmente este enfoque. Asimismo, los sistemas de información (como subsistema también) son una oportunidad inmejorable de enfocarse en el cliente, porque permiten superar las barreras comunicativas que generaban mal servicio (Homburg et ál., 2000). Uno de los problemas más importantes de la gerencia enfocada en el cliente es la propagación de esta concepción del negocio a todos los niveles de la organización. Para esto, se plantea

un modelo de diseminación de la estrategia que demuestra que el control dual por parte de la dirección y los empleados involucrados en grupos conjuntos de trabajo ofrece mejores resultados, ya que esto eleva el compromiso de los empleados con esta iniciativa, dado que perciben un mayor valor compartido, como resultado de adoptar el enfoque.

Las investigaciones más recientes, desde 2009, están íntimamente relacionadas con el concepto CRM, que se aborda en la sección 3.2. Si bien podría pensarse que el campo ha agotado sus posibilidades de investigación, sigue pendiente entender qué impide que este enfoque se masifique como práctica empresarial en el mundo corporativo. La sola suposición de que las empresas solo pueden pensar en maximizar utilidades (y, por eso, no se preocupan auténticamente por su cliente) no es suficiente para resolver este interrogante.

La tabla 1 resume en una línea de tiempo, los avances reseñados en esta sección.

Tabla 1. Línea de tiempo de gerencia enfocada en el cliente

Año	Autor(es)	Desarrollo
1976	Kaoru Ishikawa	Control total de la calidad. Calidad es lo primero, orientación al cliente
1983	Jan Carlson	Momentos de verdad, empoderar la primera línea
1989	Céspedes	Concepto de organización promercado
1990	Jarkowski y Kohli	Ambiente de trabajo enfocado al cliente
1990	Narvey y Slater	Diferencia entre orientación al cliente y orientación al mercado
1993	Deshpandé, Farley y Webster	Orientación al cliente y/o enfoque en él como estrategia de negocios
1996	Ahire, Golgar y Walter	Constructos como enfoque en el cliente, compromiso de alta dirección y gestión de proveedores
2000	Hartline, McKee y Maxham	Modelo de propagación de estrategias orientadas al cliente
2000	Homburg, Workman Jr y Jensen	Estructura organizacional enfocada al cliente con uso de sistemas de información
2009	Piskóti y Nagy	Modelo de satisfacción del cliente
2011	Porter	Creación de valor compartido. Gana-gana entre productor y consumidor

Fuente: elaboración propia.

3.2 CRM: gestión de las relaciones con el cliente

El mercadeo relacional es definido como el desarrollo de la organización y el mantenimiento de relaciones mutuamente provechosas con los clientes, a través de lograr la integración total de la información, los sistemas de gestión de calidad, los servicios de apoyo, la estrategia del negocio y la misión organizacional, con el fin de deleitar al cliente y asegurar un negocio rentable y duradero (Lin, 2007). De este enfoque se deriva el concepto de gestión de las relaciones con el cliente, que se denomina comúnmente como CRM.

El CRM nace de una corriente de investigadores que identifican la necesidad de construir la lealtad del cliente (Chen y Popovich, 2003) implementando una filosofía de mercadeo relacional (Ryals y Knox, 2001; Ryals y Payne, 2001) y brindando productos más personalizados que respondan a las necesidades particulares de ellos (tabla 2). Aunque es normal entender el CRM como una solución informática para las empresas, los investigadores amplían este concepto (Chen y Popovich, 2003), implicando una visión de la gerencia enfocada en el cliente, comprometiendo aún a la estructura organizacional (Stefanou, Sarmaniotis, y Stafyla, 2003).

La primera revisión de literatura al respecto se escribió en el año 2000 (Awasthi y Sangle, 2012), pero esto no llevó a una definición oficial de CRM. De hecho, existe una visión de CRM basada en procesos como respuesta a la baja tasa de éxito de tales proyectos (Payne y Frow, 2013) y una visión de CRM como recurso que indica que es una integración de procesos de negocio y tecnologías usadas para satisfacer las necesidades del cliente (Papadopoulos, Ojiako, Chipulu y Lee, 2012). En 2004 se identifican 45 distintas definiciones lo que deriva en una propuesta de modelo integrador en cinco perspectivas de CRM, que si bien, tampoco es absolutamente aceptado, si proporciona una buena orientación para seguir la pista a la investigación en esta área. Las cinco perspectivas de dicho modelo son: CRM como estrategia, como proceso, como recurso, como filosofía y como tecnología (Zablah, Bellenger y Johnston, 2004), proponiendo una visión más integradora que define al CRM como un proceso continuo que implica el desarrollo y el aprovechamiento de la inteligencia de mercado con el fin de construir y mantener un portafolio de maximización de beneficios de las relaciones con los clientes. En esta definición prevalece la perspectiva de procesos, que emerge como corriente dominante (Nour, 2012).

En la tabla 2 se puede observar que en el año 2012 se escribe la primera revisión sistemática de literatura (Awasthi y Sangle, 2012). Con esta, se determinó que la mayoría de las publicaciones estaban circunscritas en el campo de investigación MIS, mientras que mercadeo y ventas eran minoría. En 2007 se es-

tablece el concepto de ciclo de vida de CRM, que consta de seis fases: adopción, adquisición, implementación, uso y mantenimiento, evolución y retiro.

Un nuevo modelo de satisfacción del consumidor (Piskóti y Nagy, 2009) crítica que la percepción del mercadeo relacional sobre orientación al consumidor como una cuestión de información (CRM) deja de lado la cuestión filosófica y cultural. Así, se concluye que, sin una orientación en ese sentido, no pueden darse proyectos de CRM exitosos.

Tabla 2. Línea de tiempo sobre investigación en CRM

Año	Autor(es)	Concepto
1983	Berry	Concepto de marketin relacional
1997	Rogers y Peppers	Cuatro componentes básicos: identificar, diferenciar, interactuar, personalizar
2001	Romano y Fjermastad	Gestión de las relaciones con el cliente en comercio electrónico
2002	Boon et ál.	Primera revisión de la literatura
2001	Ryals y Knox, Ryals y Payne	El proceso de CRM
Año	Autor(es)	Concepto
2003	Chen y Popovich	Cultura centrada en el cliente para CRM
2003	Stefanou et ál.	CRM y estructura organizacional
2004	Zablah et ál.	Modelo integrador de cinco dimensiones. Identifica gran confusión
2004	Payne y Frow: modelo de procesos transversales	Modelo de los procesos transversales
2012	Awashiti	Multicanal, revisión de la literatura de 2006-2010

Fuente: elaboración propia.

Lejos de unificarse la conceptualización en CRM, en años recientes han aparecido nuevas y diversas definiciones (Nour, 2012). Dentro de la corriente CRM orientada a procesos, se reconoce una convicción en que estos procesos de todos modos se enfocan en el cliente y se concentran en cuatro dimensiones (Payne y Frow, 2013; Nour, 2012):

- Identificación del cliente
- Atracción del cliente
- Retención del cliente
- Desarrollo del cliente

3.3 CEM: mejorando el servicio al cliente

Algunos investigadores en CRM reconocen que no se ha estudiado suficientemente su efecto en la satisfacción del consumidor (Mithas et ál., 2005; Kim et ál., 2012). La investigación más citada sobre este particular encuentra que un CRM tiene un efecto positivo en la satisfacción del cliente, si está de por medio un mejor conocimiento de los consumidores por parte de la organización y una integración con la cadena de suministro (Mithas et ál., 2005). En todo caso, no dice que el CRM garantice una satisfacción del cliente *per se*.

Otro estudio demuestra que una compañía que vive una cultura organizacional centrada en el cliente tiene resultados más satisfactorios cuando implementa un CRM (Lin, 2007). Otro recomienda utilizar CRM para mejorar los tres aspectos clave del servicio posventa, a saber, oportunidad en la entrega, garantía y calidad asegurada (Shaharudin et ál., 2009).

Se encuentran investigaciones críticas que indican que las inversiones en CRM no están elevando la satisfacción del cliente (Maklan y Knox, 2009). También se encuentra que la tasa de éxito en implementaciones CRM es baja, porque no cumplen sus promesas (Palmer, 2010).

Lo anterior ha preparado el terreno para el concepto CEM, que centra su atención en la experiencia del consumidor, en lugar de las relaciones con este (Palmer, 2010), lo cual cambiaría la esencia de los CRM actuales, pero propiciaría un mejor servicio. Sin embargo, este no es un concepto novedoso, pues guarda gran similitud con los momentos de verdad (Carlzon, 1991) y la experiencia de uso (Hirschman y Holbrook, 1982). En efecto, la definición de la *experiencia del cliente* es que se compone de todos los eventos experimentados antes y después de la compra, que dejan un recuerdo memorable a nivel sensorial, emocional, físico y racional (Andajani, 2015), que es muy similar a la de momento de verdad, visto en la sección 3.1. Además, en los últimos años han publicado investigaciones que se concentran en rescatar la importancia de la gerencia enfocada al cliente, como fundamento para un proyecto CRM y viceversa (Papadopoulos et ál., 2012).

El CEM entonces es un esfuerzo organizacional orientado a mejorar la calidad del servicio (Cuadra et ál., 2013) y la experiencia del consumidor directa o indirectamente, mediante las interacciones con la organización (Joshi, 2014). Esto permite ir construyendo una ventaja competitiva (Dussart, 2004). Dentro de los principales aspectos que tratan los investigadores, se destacan la necesidad de una integración transversal en la organización, la detección de oportunidades de mejoramiento, conocer cómo cambian los requerimientos del cliente a lo largo del ciclo de vida del producto, la consistencia de la marca con las comunicaciones y la motivación de los empleados (Frow y Payne, 2007).

El CEM promueve la cocreación de valor con el cliente (Sculley, 2015), lo cual hace que una compañía pueda adoptar este enfoque sin que riña con un direccionamiento estratégico inclinado hacia la calidad o la responsabilidad social corporativa. Además, los académicos han otorgado gran importancia a la medición de la satisfacción del consumidor, mediante la calidad de la experiencia (QoE) (Cuadra et ál., 2013) y al desarrollo de herramientas que permitan la medición y gestión (Olsson et ál., 2012).

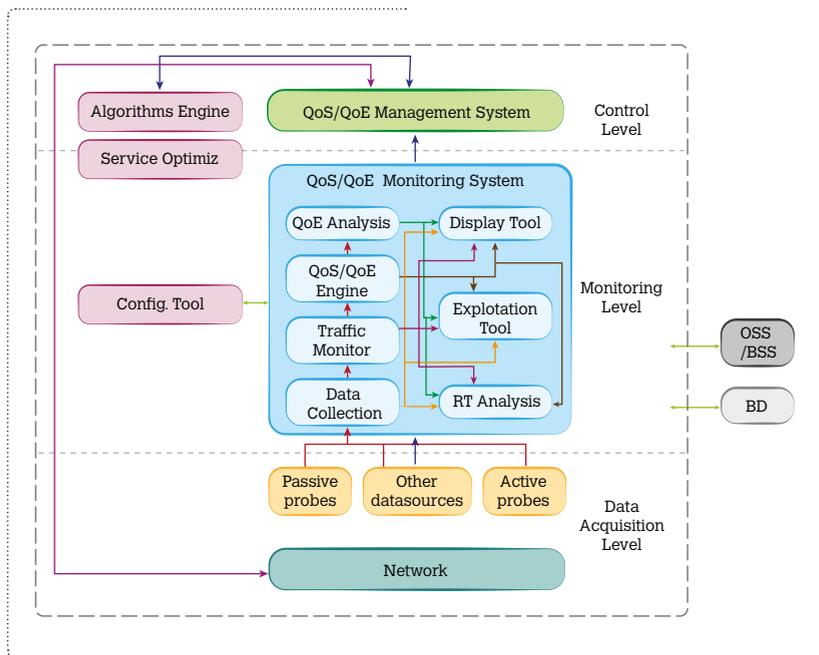


Figura 1. Arquitectura CEM.

Esto último pone de relieve el papel de la tecnología en la gestión del ciclo de servicio, dadas las posibilidades que el Big Data, la minería de datos y las técnicas analíticas (*advanced analytics*) ofrecen (Sculley, 2015). Particularmente, la medición de la calidad de la experiencia es quizá uno de los mayores focos de la investigación en la actualidad; el constructo QoE contiene la medición racional y la percepción emocional (Olsson et ál., 2012) y se complementa con la calidad del servicio (QoS) para diseñar un solución informática CEM completa. En la figura 1 se puede apreciar una arquitectura para una solución CEM, que consta de 3 niveles, a saber, captura de datos, monitoreo y control. La herramienta central son los indicadores de calidad del servicio y calidad de la experiencia. Esto

implica que el CEM también tiene significado, no solo como filosofía de negocio sino también como tecnología.

4. Conclusiones

La herramienta en las manos adecuadas brinda los frutos esperados. Es menester que la investigación pueda determinar, sin las limitaciones de una visión utilitarista de la relación con el cliente, si los sistemas CRM en compañías enfocadas en el cliente tienen resultados positivos de manera concluyente, pues hasta el momento no es posible dar una respuesta definitiva al respecto. Esto permitiría evidenciar que el enfoque en el cliente apoyado en tecnologías informáticas genera resultados para la empresa y para su entorno, como lo exige el ambiente de negocios en la actualidad.

El discurso CEM no es nuevo, sin embargo, frente al fracaso de los CRM, se vuelve la mirada a la experiencia del consumidor. Tal vez, hasta ahora, la orientación hacia el cliente fue una intención en el discurso y este nuevo impulso la lleve a materializarse en la estrategia corporativa.

El enfoque de gestión de experiencias del cliente (*Customer Experience Management*) contribuye a retomar el rumbo correcto, en cuanto a orientación a la calidad y al buen servicio; mientras que el desarrollo de soluciones tecnológicas que encuadren en esa manera de ver los negocios es necesario para enriquecerlo.

Las organizaciones que ya hayan invertido en soluciones CRM o al menos hayan adoptado ese enfoque en sus negocios, pueden ampliarlo hacia el CEM para lograr una sinergia entre ambos y construir una poderosa ventaja competitiva.

Referencias

- Ahire, S.L., Golhar, D.Y. y Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27 (1), 23-53.
- Andajani, E. (2015). Understanding Customer Experience Management in Retailing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211 (September), 629-633. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.082.
- Awasthi, P. y Sangle, P. S. (2012). Adoption of CRM technology in multichannel environment: a review (2006-2010). *Business Process Management Journal*, 18 (3), 445-471. DOI: 10.1108/14637151211232641.

- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad* (3rd ed.). Madrid: Ed. Diaz de Santos.
- Chen, I. J. y Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9 (5), 672–688. DOI: 10.1108/14637150310496758.
- Cuadra, A., Cutanda, M., Aurelius, A., Brunnstrom, K., Lopez De Vergara, J. E., Varela, M., Perez-Mateos, I. (2013). Ecosystem for customer experience assurance. 2013 International Conference on Smart Communications in Network Technologies, SaCoNeT 2013. DOI: 10.1109/SaCoNeT.2013.6654553.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. y Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer and Innovativeness Orientation. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23–37.
- Dussart, C. (2004). Customer Experience Management - A revolutionary approach to connecting with your customers. *Decisions Marketing*. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=14069608&site=ehost-live>.
- Frow, P. y Payne, A. (2007). Towards the “perfect” customer experience. *Journal of Brand Management*, 15 (2), 89–101. DOI:10.1057/palgrave.bm.2550120.
- Hirschman, E. C. y Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46 (3), 92–101.
- Homburg, C., Workman, J. P. y Jensen, O. (2000). Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), 459–478.
- Ishikawa, K. (1992). *¿Qué es el Control Total de la Calidad?* Bogotá: Norma.
- Joshi, S. (2014). Customer Experience Management: An Exploratory Study on the Parameters Affecting Customer Experience for Cellular Mobile Services of a Telecom Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133 (May 2012), 392-399. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.04.206.
- Kim, M., Park, J. E., Dubinsky, A. J. y Chaiy, S. (2012). Frequency of CRM implementation activities: a customer-centric view. *Journal of Services Marketing*, 26 (2), 83-93. DOI:10.1108/08876041211215248.
- Lin, C. Y. (2007). An Examination of Implementing Customer Relationship Management by Chinese-Owned SMEs. Recuperado de https://researcharchive.lincoln.ac.nz/bitstream/handle/10182/332/lin_mcm.pdf?sequence=1.
- Maklan, S. y Knox, S. (2009). Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments. *European Journal of Marketing*, 43 (11/12), 1392-1410. DOI:10.1108/03090560910989957.
- McKee, D., Hartline, M. y Maxham III, J. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64 (2), 35–50.

- Mithas, S., Krishnan, M. S. y Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69 (4), 201–209.
- Nour, M. A. (2012). An integrative framework for customer relationship management: Towards a systems view. *International Journal Of Business Information Systems*, 9 (1), 26.
- Olsson, L. E., Friman, M., Pareigis, J. y Edvardsson, B. (2012). Measuring service experience: Applying the satisfaction with travel scale in public transport. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19 (4), 413–418. <http://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.04.002>
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24 (3), 196–208. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/08876041011040604>.
- Papadopoulos, T., Ojiako, U., Chipulu, M. y Lee, K. (2012). *The Criticality of Risk Factors in Customer Relationship Management Projects*. *Project Management Journal*, 43 (1), 65-76. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20285>.
- Payne, A. y Frow, P. (2013). For Customer Framework Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69 (4), 167–176.
- Piccoli, G., Spalding, B. R. y Ives, B. (2001). A Framework for Improving Customer Service through Information Technology: The Customer-service Life Cycle. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (3), 38-45.
- Piskóti, I. y Nagy, S. (2009). A new customer satisfaction management model (methodology and practice). *Economics & Management*, 14, 483–491.
- Ryals, L. y Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, 19 (5), 534-542. Recuperado de [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00067-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00067-6).
- Ryals, L. y Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 9 (1), 3-27. <http://doi.org/10.1080/09652540010011484>.
- Sculley, J. (2015). How to Create a “Lights Out” Customer Experience. *Ivey Business Journal*, (January/February 2016). Recuperado de <http://iveybusinessjournal.com/how-to-create-a-lights-out-customer-experience/>.
- Shaharudin, M. R., Yusof, K. M. M., Elias, S. J. y Mansor, S. W. (2009). Factors Affecting Customer Satisfaction in After-Sales Service of Malaysian Electronic Business Market. *Canadian Social Science*, 5 (6), 10-18.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37 (2), 22-28.

- Stefanou, C. J., Sarmaniotis, C. y Stafyla, A. (2003). CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research. *Business Process Management Journal*, 9(5), 617-634.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N. y Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33 (6), 475-489.
- Zhu, Z. y Nakata, C. (2007). Reexamining the link between customer orientation and business performance : the role of information systems. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15 (3), 187-203.

Calidad en el servicio en una tienda de abarrotes o miscelánea (tienda de barrio)

Axel Rodríguez Batres¹
Édgar Mauricio Flores Sánchez²
Universidad Iberoamericana Puebla

Jaime Carlo Franco García³
Universidad Simón Bolívar (Cúcuta)

Resumen

Este artículo se enfoca en una investigación que pretende evaluar la calidad del servicio en las tiendas de conveniencia (llamadas *tiendas de barrio*, en Colombia). El objetivo es consolidar el sistema de gestión como un elemento diferenciador de competitividad comercial, para que dichos negocios puedan aumentar su permanencia en la mente del consumidor. Se establecen razones fundamentales para saber por qué los consumidores seleccionan sus lugares de consumo. Se concreta la determinación en la importancia de la innovación en calidad en el servicio en este tipo de comercios. Se concluyó que es necesario crear una nueva estructura organizacional, cuya finalidad es la adopción de una cultura de calidad. Finalmente, el hallazgo más característico son los estudios de fidelidad en el consumidor hacia la cercanía de este tipo de comercio directo, siendo la atención y conocimiento de la persona el eje rector de distinción sobre la selección de otro tipo de tienda de consumo.

Palabras clave: calidad, servicio, tiendas, consumo, menudeo.

¹ Ph. D. en Valoración de Activos. Magíster en Valuación de Proyectos, en Evaluación de Proyectos Sociales y en Administración. Docente investigador y director de la Escuela de Negocios de la Universidad Iberoamericana Puebla, México. Correo: axel_rb@hotmail.com.

² Doctorando en Planeación Estratégica y Dirección, magíster en Ingeniería Ambiental. Docente investigador, coordinador de la Licenciatura en Administración de Empresas y coordinador de Posgrados de la Escuela de Negocios de la Universidad Iberoamericana Puebla. Correo: e.mfs@hotmail.com.

³ Doctorando en Economía del Desarrollo, magíster en Negocios Internacionales y Mercadotecnia. Docente investigador de tiempo completo. Correo: j.franco@unisimonbolivar.edu.co.

1. Introducción

La necesidad de responder a las demandas de una sociedad (cada día más exigente y cambiante debido a la globalización) ha llevado a las organizaciones a realizar transformaciones para mejorar las relaciones entre sus actores, en la búsqueda incesante de la calidad en todos los contextos, adoptando nuevos conceptos y esquemas orientados hacia la mejora continua. La calidad, en consecuencia, se convierte en un instrumento exigido por la sociedad del siglo XXI. Las organizaciones han tenido que evolucionar para adaptarse a situaciones cada vez más complejas y cambiantes del entorno.

El instrumento para llevar a cabo este cambio es la creación de una nueva estructura organizacional, cuyo fin principal es la adopción de una cultura de calidad para hacer de los estándares de calidad una filosofía en todas las organizaciones productivas y de servicios.

La calidad en los servicios es un problema de metodología, trabajo en equipo y relaciones humanas. La metodología implica recaudar información de manera fiable para analizarla y, así, tomar decisiones de cambio en las organizaciones orientadas a prestar servicio (Pico, 2006).

La tienda de abarrotes es un establecimiento comercial que puede ser físico o virtual, en donde la gente puede adquirir algún bien o servicio a cambio de una remuneración económica. En países como Colombia, estos establecimientos representan más del 75% del total de las ventas de víveres y productos básicos de consumo de las comunidades (Cuervo, 2010). En España, estas tiendas tradicionales, también llamadas *tiendas de ultramarinos*, representan el 13% de las ventas de alimentación y productos básicos de droguería-perfumería (Alonso, 2007).

Por otra parte, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, 2010), en México se tienen contabilizados 580 045 negocios con este giro. En el estado de Puebla, se contabilizan 15 238 unidades de negocio con este giro. De estos, 6 817 pertenecen a la capital del estado. El número de personas que depende de esta actividad en el estado de Puebla es de 77 120 personas (Inegi, 2010). Por ello, es un tema de especial interés. Por otra parte, la revista *Mi Negocio Abarrotero* reporta que las tiendas de abarrotes representan el 99% de las unidades económicas y generan 7 de cada 10 empleos en el país.

Algunos de los problemas que enfrentan este tipo de negocios es la competencia generada por las grandes cadenas, la inseguridad, la indiscriminada carga tributaria y la renuncia de los comerciantes a actualizarse. Asimismo, la cultura organizacional, la falta de herramientas tecnológicas, la ambición a crecer y la calidad en el servicio son problemas que acompañan a los empresarios. Aunado

a ello, se encuentran más de tres tiendas de abarrotes similares por calle, lo que representa una lucha por conseguir clientes.

El servicio al cliente es una práctica que se ha vuelto inevitable, permanente y necesaria. Por lo tanto, aparece como el factor diferenciador en el mercado; se convierte en estrategia para el nuevo producto, indispensable para sobrevivir en los mercados actuales (Serna, 2005).

En este sentido, las tiendas de abarrotes deben realizar

... un cambio estratégico que implique dejar de pensar en los clientes como una masa diferenciada de personas que compran un producto o servicio, y comenzar a considerarlos como a un conjunto de individuos, identificables y diferenciables, con los cuales se puede establecer una relación uno a uno y ofrecerles una solución a la medida de cada uno. (Ramírez, 2005)

Adicional a ello, el tendero, la persona que atiende el negocio de abarrotes, regularmente conoce a sus clientes. Sin embargo, desconoce cómo organizarse, cómo llevar sus finanzas, cómo comprar y cuánto. La falta de capacitación de él viene a demostrar que la adquisición de nuevos conocimientos, técnicas y actitudes es una actividad permanente, constante que se debe realizar antes de incorporarse al mercado laboral de una forma independiente a su propio trabajo y en el transcurso del mismo, detectando en cada momento la necesidad formativa e identificando los posibles puntos de mejora (Moreno et ál., 2009).

En México, la Secretaría de Economía lanzó un programa llamado *Tienda de esquina, súper ya* en el mes de marzo de 2012. Con este, apoyó a 500 microempresarios para la modernización integral del negocio, mediante capacitación, consultoría y adecuación física de sus tiendas. Dicho programa buscaba aumentar la rentabilidad, mejorar la rotación de inventarios y optimizar el aprovechamiento del espacio físico (Secretaría de Economía, 2012).

Con base en lo anterior, esta investigación está enfocada en evaluar la calidad del servicio en las tiendas de abarrotes, para la consolidación del sistema de gestión, como un elemento diferenciador para sobrevivir y permanecer en el mercado.

2. Marco teórico

Una tienda de abarrotes o miscelánea es una organización, ya que es un conglomerado de variables que continuamente están cambiando y de las cuales formamos parte. Existe gente, datos, instalaciones, proveedores, entre otros y

todas ellas se encuentran en movimiento. La organización es compleja porque es imposible de monitorear y controlar el total de las variables que la forman (Cornejo, 2004). Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones, con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas (Jones, 2008).

Una organización que vende al por menor contribuye a crear valor para el consumidor, pues atiende sus necesidades y facilita la disponibilidad del producto en el lugar y tiempo correctos. La industria de venta al menudeo incluye pequeños locales operados por individuos emprendedores (Arroyo et ál., 2008). Son ellos los que están en desventaja con las medianas y grandes tiendas de autoservicio.

Entre los factores que se identifican como determinantes de la satisfacción en este sector de actividad, está la calidad y variedad de los productos, precios competitivos, la ubicación adecuada, los servicios para facilitar el proceso de compra y la asistencia del empleado o tendero.

La calidad de servicio como concepto se define como la capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos (Juran, 1996). Es la satisfacción que se le proporciona al cliente a través del servicio.

El servicio en sí implica o involucra personas que tratan con personas. Entre todos los componentes que intervienen en las actividades del servicio, el factor humano parece ser el más crítico. No obstante, en la amplia variedad de servicios con los que entramos en contacto, el denominador común es el factor humano. La percepción que nos queda del servicio está íntimamente ligada a las personas que lo suministraron. Lo que el cliente recibe y el grado de satisfacción de sus necesidades y expectativas dependen del servicio (Hernández et ál., 2009).

En la actualidad, el servicio está enmarcado en atraer, conquistar y mantener la fidelidad del usuario, resultado de la gestión administrativa de las relaciones con el cliente, donde se satisfacen las necesidades. La prestación del servicio requiere de recursos materiales técnicos y financieros (Restrepo et ál., 2006).

Estudios como los de Gruen y Corsten (2008) señalan que el porcentaje de consumidores totalmente satisfechos con el servicio de una tienda de venta al menudeo depende de los siguientes aspectos:

- *La disponibilidad de productos:* a mayor porcentaje de faltantes de anaquel menor porcentaje de clientes satisfechos.
- *El número de productos que adquiere el cliente:* a menor cantidad de productos requeridos, menor el porcentaje de clientes satisfechos cuando un producto deseado no está disponible. Por ejemplo, para una disponibilidad de productos del 90%, el porcentaje de clientes totalmente satisfechos es

de 81 %, cuando el cliente demanda 20 productos; mientras que asciende a 96 % cuando el cliente compra 40 productos. De esto se infiere que las tiendas enfocadas a compras de conveniencia resienten más.

- La lealtad de los clientes a la marca: entre mayor la lealtad a una marca particular, mayor la insatisfacción del consumidor con la tienda detallista y mayor su propensión a cambiar de tienda para obtener la marca deseada.

Por ello, es necesario identificar la fuerza impulsora que la organización elige como el motor de su estrategia, que determinará las elecciones que el emprendedor realice en relación a los productos, clientes y mercados que enfatizará o no en el futuro (Robert, 2006). Una empresa impulsada por el servicio sobrevive por la calidad precisamente por su servicio. “Los billetes que entregan todos los bancos son los mismos; la diferencia entre un banco y otro radica en las personas que actúan como cajeros” (Cervantes, 2005).

Numerosas organizaciones se están dando cuenta de que su éxito depende, en gran medida, del grado hasta el cual pueden satisfacer a sus clientes con calidad. Las tiendas de abarrotes y misceláneas no son la excepción.

3. Metodología

La investigación realizada es del tipo exploratorio y descriptivo, ya que se realizó en una sola medición en el tiempo, mediante la aplicación de un instrumento (Hernández et ál., 2009). Es no experimental, ya que no se hará manipulación alguna de las variables de estudio (Silva, 2006). Y es cualitativa, ya que la medición es de percepción.

Se hace el diseño de un conjunto de reactivos, donde se tomaron en cuenta tres componentes de la satisfacción en que recurre la literatura: percepción sobre el servicio básico que ofrece el establecimiento (Chang y Tu, 2005), servicio y atención que prestan los empleados (Sawmong y Omar, 2004) y fuerza impulsora, es decir, buscar la causa por la cual el cliente acude a la tienda (Robert, 2006). Para cada componente de satisfacción, se elaboró una serie de reactivos, cuyo contenido se apoyó en los estudios correspondientes para medir la satisfacción que se identificó en la revisión de trabajos precedentes realizados en otros contextos y que involucra al sector de ventas al por menor.

Se aplicó un instrumento integrado por un conjunto de juicios, los cuales fueron evaluados mediante un escalonamiento tipo Likert (Ossgood et ál., 1986), que va de 1 (totalmente de acuerdo) a 5 (totalmente en desacuerdo). Para

no forzar al cliente a expresar un juicio cuando no ha requerido de ciertos servicios o no, ha notado determinados atributos de la tienda, se incluye una categoría etiquetada como “no sé” (tabla 1).

Tabla 1. Instrumento integrado por conjuntos con base en el escalonamiento tipo Likert.

Sección	Reactivos
Datos personales (4 reactivos)	1. Género (1 = femenino; 2 = masculino)
	2. Edad (1 = menos de 25 años; 2 = 25-35 años; 3 = 36-45 años; 4 = 46-55 años; 5 = más de 56 años)
	3. Tamaño de la familia (no de familiares con los que vive)
	4. Lugar de residencia (1 = 1 calle del sitio de ubicación de la tienda; 2 = 2 calles; 3 = 3 calles; 4 = 4 calles; 5 = más de 5 calles)
Recurrencia de compra (2 reactivos)	1. Frecuencia de compra a la semana (1 = 1 vez a la semana; 2 = 2 veces a la semana; 3 = 3 veces a la semana; 4 = 4 veces a la semana; 5 = 5 o más veces a la semana; etiqueta = no sé)
	2. Frecuencia de compra al día (1 = 1 vez al día; 2 = 2 veces al día; 3 = 3 veces al día; 4 = 4 veces al día; 5 = 5 o más veces al día; etiqueta = no sé)
Atracción de compra (5 reactivos)	1. Buen precio (1 = totalmente de acuerdo; 2 = de acuerdo; 3 = ni en acuerdo y ni en desacuerdo; 4 = en desacuerdo; 5 = totalmente en desacuerdo; etiqueta = no sé)
	2. Cercanía (1 = totalmente de acuerdo; 2 = de acuerdo; 3 = ni en acuerdo y ni en desacuerdo; 4 = en desacuerdo; 5 = totalmente en desacuerdo; etiqueta = no sé)
	3. Buen trato (1 = totalmente de acuerdo; 2 = de acuerdo; 3 = ni en acuerdo y ni en desacuerdo; 4 = en desacuerdo; 5 = totalmente en desacuerdo; etiqueta = no sé)
	4. Bien surtida (variedad) (1 = totalmente de acuerdo; 2 = de acuerdo; 3 = ni en acuerdo y ni en desacuerdo; 4 = en desacuerdo; 5 = totalmente en desacuerdo; etiqueta = no sé)
	5. Garantía de producto (cambio de producto), surtido de productos (variedad) (1 = totalmente de acuerdo; 2 = de acuerdo; 3 = ni en acuerdo y ni en desacuerdo; 4 = en desacuerdo; 5 = totalmente en desacuerdo; etiqueta = no sé)
Empatía (7 reactivos)	1. Conoce al tendero (1 = totalmente de acuerdo; 2 = de acuerdo; 3 = ni de acuerdo y ni en desacuerdo; 4 = en desacuerdo; 5 = totalmente en desacuerdo; etiqueta = no sé)
	2. Calidad en el servicio (cambio de producto) (1 = totalmente de acuerdo; 2 = de acuerdo; 3 = ni en acuerdo y ni en desacuerdo; 4 = en desacuerdo; 5 = totalmente en desacuerdo; etiqueta = no sé)
	3. Horario (1 = totalmente de acuerdo; 2 = de acuerdo; 3 = ni en acuerdo y ni en desacuerdo; 4 = en desacuerdo; 5 = totalmente en desacuerdo; etiqueta = no sé)

Empatía (7 reactivos)	4. Costumbre (1 = totalmente de acuerdo; 2 = de acuerdo; 3 = ni en acuerdo y ni en desacuerdo; 4 = en desacuerdo; 5 = totalmente en desacuerdo; etiqueta = no sé)
	5. Limpieza del tendero (1 = totalmente de acuerdo; 2 = de acuerdo; 3 = ni en acuerdo y ni en desacuerdo; 4 = en desacuerdo; 5 = totalmente en desacuerdo; etiqueta = no sé)
	6. Orden y limpieza del local (1 = totalmente de acuerdo; 2 = de acuerdo; 3 = ni de acuerdo y ni en desacuerdo; 4 = en desacuerdo; 5 = totalmente en desacuerdo; etiqueta = no sé)
	7. Seguridad en establecimiento (1 = totalmente de acuerdo; 2 = de acuerdo; 3 = ni en acuerdo y ni en desacuerdo; 4 = en desacuerdo; 5 = totalmente en desacuerdo; etiqueta = no sé)

Fuente: elaboración propia.

Los cuestionarios se aplicaron en un día de la semana y horario de servicio. Los horarios de aplicación del cuestionario fueron tanto en la mañana (45 %), desde la apertura de la tienda, es decir 7 a. m. hasta las 3 p. m., como por la tarde (55 %), de las 2 p. m. hasta el cierre, es decir, las 9 p. m. Estas cuotas de clientes corresponden a la proporción de clientes que compran en la tienda en diferentes días y horarios, lo que asegura que la muestra se equipara a la población, al lograrse la captación de clientes con diferentes perfiles de compra. En el cuestionario se investiga también sobre las preferencias del cliente en materia de tiendas, su frecuencia de compra y su satisfacción global. Estas preguntas no solo proporcionan información general del comportamiento de los consumidores, sino que también sirven para asegurar que los respondientes han sido expuestos a múltiples experiencias de compra y, por lo tanto, son sujetos apropiados para expresar su satisfacción con el servicio de la tienda. La siguiente fase es la selección de la unidad de análisis, la cual fue elegida principalmente por la disponibilidad e interés del tendero por apoyar este proyecto de investigación. Si bien tiene cobertura de un solo sector, se ha mantenido en el mercado por siete años, haciendo competencia a tiendas de los alrededores que tienen en promedio más tiempo en el mercado. Los investigadores responsables del proyecto visitaron a la tienda en estudio para negociar las fechas y horarios con el tendero, así como las condiciones de aplicación de la encuesta.

Enseguida, se diseñó el plan de aplicación de los reactivos de la encuesta. Se solicitó al tendero que en la semana previa al muestreo, es decir, del 15 al 21 de abril de 2013, contabilizara el número de clientes atendidos por día, divididos en mañana (7 a. m. a 3 p. m.) y tarde (2 p. m. a 9 p. m.). El muestreo se llevó a cabo en la semana del 22 al 28 de abril de 2013, de 7 a. m. a 8 p. m. El estudio de muestreo aplicado fue el muestreo aleatorio simple, seleccionando a clientes a lo largo del día y en diferentes horarios. En concordancia con el contenido de

la encuesta, el tamaño de esta se calculó tomando en cuenta los objetivos del tendero y del proyecto de esta investigación. El universo es de 176 clientes por día en promedio (dato proporcionado por el tendero). El tamaño de la muestra representativa para la población en estudio, considerando que las variables analizadas son del tipo cualitativo y la población finita. Estadísticamente, la fórmula que se aplicó fue la siguiente:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + e^2(N-1)}$$

El tamaño de la muestra es de 121. Las encuestas fueron aplicadas por el equipo de investigadores del proyecto (100). Una vez completado el número de encuestas, se realizó la codificación de las respuestas, los datos se ingresaron a una hoja de cálculo, SPSS, y SurveyMethods, para proceder a su análisis. Una vez obtenidos los cuestionarios, se llevó a cabo la ponderación de las respuestas, compilando y organizando la información de cada una en una matriz de relación cruzada (Ospina et ál., 2005). Esta ponderación permitió la interpretación de la información para poder llegar a la obtención de resultados y generar las conclusiones de la investigación.

4. Presentación y discusión de resultados

Después de aplicar la guía de evaluación, se procede a integrar los datos obtenidos en tablas de resultados.

Se presenta en las tablas 2 a la 4, mediante tabulación simple, los siguientes resultados de descriptivos: género, edad, tamaño de la familia, distancia en que se encuentra la vivienda en calles a la tienda.

Como se puede apreciar, las que más acuden a realizar la compra son las mujeres. Por ello, se debe enfocar la estrategia a este género. En la tabla 3 se presenta la edad de los clientes.

Tabla 2. Porcentaje reportado en el ítem “género”

Ítem	Variable	Descripción	Porcentaje (n= 120)	
1	Género	Sexo	Mujer	Hombre
			59	41

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Porcentaje reportado en el ítem “edad”

Ítem	Variable	Descripción	Porcentaje (n= 120)					
			< 25 años	25-25	35-45	46-55	> 56	NN
2	Edad	Edad estratificada	31	20	25	15	9	0

Fuente: elaboración propia.

Las personas que acuden con mayor frecuencia a la tienda son las de menos de 25 años. Esto se debe a la zona donde se encuentran la tienda encuestada (tabla 3).

Tabla 4. Porcentaje reportado en el ítem “tamaño de familia”

Ítem	Variable	Descripción	Porcentaje (n= 120)					
			5 o más	4	3	2	1	NN
3	Familia	n.º de integrantes	49	36	11	2	2	0

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4 se aprecia que el tamaño en número de la familia que más acude a la tienda es de cinco o más, ya que representa un 49% en relación con el 2% de los que son dos miembros de la familia que viven solos.

Como se aprecia en la tabla 5, la mayoría de las viviendas se encuentran a una distancia mayor a cinco calles, seguidas de las que se encuentran ubicadas a una distancia de una calle, esto es 23%.

En cuanto a la recurrencia de compra, es decir, las veces en que acude el cliente a la tienda por semana, se presentan en la tabla 6.

Tabla 5. Porcentaje reportado en el ítem “distancia de la vivienda a la tienda”

Ítem	Variable	Descripción	Porcentaje (n= 120)					
			1	2	3	4	5	NN
4	Distancia	Distancia (en calles) de la vivienda a la tienda	23	13	10	6	49	0

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Porcentaje reportado en el ítem “frecuencia de compra por semana”

Ítem	Variable	Descripción	Porcentaje (n=120)					
			1	2	3	4	5	NN
5	Frecuencia semana	n.º de veces que acuden a la tienda por semana	1	2	3	4	5	NN
			29	11	12	9	37	2

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 6 se observa que la gente acude cinco o más veces a la semana a realizar una compra; en contraste, el 29% acude solo una vez.

En relación con las veces por día en que acuden a la tienda de abarrotes a realizar una compra se presenta en la tabla 7.

Tabla 7. Porcentaje reportado en el ítem “frecuencia de compra por día”

Ítem	Variable	Descripción	Porcentaje (n=120)					
			1	2	3	4	5	NN
6	Frecuencia diaria	n.º de veces que acuden a la tienda por día	1	2	3	4	5	NN
			58	31	10	0	1	0

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 7, se puede apreciar que las personas, en su mayoría, acuden una sola vez por día a efectuar su compra. Ellos representan el 58%.

En cuanto a la percepción sobre el servicio básico que ofrece el establecimiento o los atractivos que incitan a la compra, se pueden observar las tablas 8 a la 11.

En la tabla 8 se indica si la compra es efectuada debido a que la gente siente que la tienda ofrece la mejor oferta en relación al precio de los productos que ofrece en relación con la competencia.

En la tabla 8, se puede apreciar que las personas acuden a la tienda de abarrotes porque perciben que es más económico comprar allí que en otros lugares.

En la tabla 9 se muestra la relación en que la gente acude a la tienda solo porque le queda cerca.

Tabla 8. Porcentaje reportado en el ítem “acude a la tienda porque ofrece un buen precio”

Ítem	Variable	Descripción	Porcentaje (n = 120)					
			TA	A	AD	D	TD	NN
7	Precio	Acude a la tienda porque percibe mejor precio que en otro lugar	TA	A	AD	D	TD	NN
			49	18	29	3	1	0

TA: totalmente de acuerdo; A: de acuerdo; AD: ni de acuerdo ni en desacuerdo; D: en desacuerdo; TD: totalmente en desacuerdo.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Porcentaje reportado en el ítem “acude a la tienda porque es corta la distancia tienda-vivienda”

Ítem	Variable	Descripción	Porcentaje (n = 120)					
			TA	A	AD	D	TD	NN
8	Cercanía	Acude a la tienda porque la distancia entre esta y la vivienda es corta	TA	A	AD	D	TD	NN
			69	8	20	0	3	0

TA: totalmente de acuerdo; A: de acuerdo; AD: ni de acuerdo ni en desacuerdo; D: en desacuerdo; TD: totalmente en desacuerdo.
Fuente: elaboración propia.

Se desprende de la tabla 8 que la gente acude a la tienda porque le queda cerca de su vivienda, 69% del total.

En la tabla 10 se visualiza lo referente a la percepción de buen trato que siente el cliente, es decir, que aprecia que lo tratan con amabilidad.

Se desprende de la tabla 10 que el cliente percibe buen trato, es decir, 80%.

Tabla 10. Porcentaje reportado en el ítem “acude a la tienda porque percibe buen trato por parte del tendero”

Ítem	Variable	Descripción	Porcentaje (n = 120)					
			TA	A	AD	ED	TD	NN
9	Trato	Acude a la tienda porque percibe un buen trato	TA	A	AD	ED	TD	NN
			80	12	8	0	0	0

TA: totalmente de acuerdo; A: de acuerdo; AD: ni de acuerdo ni en desacuerdo; D: en desacuerdo; TD: totalmente en desacuerdo.
Fuente: elaboración propia.

El cliente acude a la tienda porque la considera bien surtida, lo que se traduce que encuentra lo que necesita o satisface sus necesidades inmediatas (tabla 11).

Tabla 11. Porcentaje reportado en el ítem “acude a la tienda porque la considera surtida”

Ítem	Variable	Descripción	Porcentaje (n = 120)					
			TA	A	AD	D	TD	NN
10	Surtido	Acude a la tienda porque considera que está bien surtida (hay variedad de productos)	80	13	6	1	0	0

TA: totalmente de acuerdo; A: de acuerdo; AD: ni de acuerdo ni en desacuerdo; D: en desacuerdo; TD: totalmente en desacuerdo.
Fuente: elaboración propia.

Se puede apreciar que la gente acude a la tienda porque la considera con la variedad requerida a sus necesidades, en un 80 %.

En cuanto al ítem 11, que es garantía de devolución cuando se equivoca o el producto no cumple con sus expectativas, el cliente no lo considera importante ya que en su gran mayoría contesto “ni de acuerdo y ni en desacuerdo” (58 %).

En relación con la empatía, se aprecia que en el ítem 12 ocurre una situación similar a la anterior (acude a la tienda porque conoce al tendero) ya que las personas encuestadas no lo consideran relevante ya que obtuvo un porcentaje de 53 % en “ni de acuerdo y ni en desacuerdo”.

En la tabla 12 se aprecia el ítem que indica la calidad que percibe el cliente en relación a la atención recibida en su estancia en la tienda.

Tabla 12. Porcentaje reportado en el ítem “acude a la tienda porque considera que allí hay atención de calidad”

Ítem	Variable	Descripción	Porcentaje (n = 120)					
			TA	A	AD	ED	D	NN
13	Calidad	Acude a la tienda porque considera que es atendido con calidad	77	13	9	1	0	0

TA: totalmente de acuerdo; A: de acuerdo; AD: ni de acuerdo ni en desacuerdo; D: en desacuerdo; TD: totalmente en desacuerdo.
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados, se aprecia que la gente percibe la calidad en la atención en un 77%; en seguida, está de acuerdo con la calidad en la atención un 13%.

En relación con el ítem 14, “horario de atención de servicio que es de 7-21 horas”, están totalmente de acuerdo en su totalidad, ya que el 93% así lo manifiesta.

En relación con si acuden a la tienda por costumbre, es decir, que es la primera opción en automático o que acuden sin pensarlo, no es relevante para el cliente, ya que así lo manifestaron en la encuesta aplicada. “Ni de acuerdo y ni en desacuerdo” representa el mayor porcentaje, es decir, 78%.

El ítem 16, que indica si vienen a la tienda porque el personal que lo atiende se encuentra aseado, es considerado como irrelevante, ya que “ni están de acuerdo y ni en desacuerdo”, lo que representó un porcentaje del 51%.

En cuanto al ítem 17, el cual indica que el cliente acude a la tienda porque aprecia orden y limpieza en las instalaciones, se puede observar la tabla 13.

Tabla 13. Porcentaje reportado en el ítem “acude a la tienda por orden y limpieza en las instalaciones”

Ítem	Variable	Descripción	Porcentaje (n = 120)					
			TA	A	AD	D	TD	NN
17	Orden y limpieza	Acude a la tienda porque considera que sus instalaciones son limpias y ordenadas	74	14	9	2	1	0

TA: totalmente de acuerdo; A: de acuerdo; AD: ni de acuerdo ni en desacuerdo; D: en desacuerdo; TD: totalmente en desacuerdo.
Fuente: elaboración propia.

Este ítem lo considera importante el cliente, ya un 74% está totalmente de acuerdo con esta condición.

En relación con el ítem que indica que el cliente acude a la tienda en virtud de que siente confianza en la ella, se encuentra la tabla 14. En esta se puede apreciar que el ítem 18 es importante para el cliente ya que representa un 76% del total.

5. Conclusiones

Este modelo es una herramienta sencilla y sistemática que facilita el conocimiento de la percepción de la calidad del servicio prestado y la satisfacción

Tabla 14. Porcentaje reportado en el ítem “acude a la tienda porque siente confianza en ella”

Ítem	Variable	Descripción	Porcentaje (n= 120)					
			TA	A	AD	D	TD	NN
18	Confianza en la tienda	Acude a la tienda porque le da confianza	76	14	10	0	0	0

TA: totalmente de acuerdo; A: de acuerdo; AD: ni de acuerdo ni en desacuerdo; D: en desacuerdo; TD: totalmente en desacuerdo.
Fuente: elaboración propia.

del cliente, además de identificar la razón por la cual el usuario acude a la tienda de abarrotes como fuente de mejoramiento continuo; además, nos permite caracterizar al cliente y determinar el crecimiento en el mejoramiento del servicio.

Uno de los objetivos fundamentales de la administración de la demanda en el sector de venta al menudeo es asegurar la disponibilidad de productos en anaquel. La tasa encontrada en este rubro es del 80%. De acuerdo con estudios como los de Gruen y Corsten (2008) es de vital importancia que las tiendas de abarrotes o misceláneas se encuentren completamente surtidas para que se cuente con el mayor número de clientes satisfechos. Hay que recordar que un cliente satisfecho recomienda a una persona, pero un cliente insatisfecho es peligroso, ya que puede desprestigiar.

Otro hallazgo importante para mencionar: el buen trato hacia el cliente crea lealtad y hace que los clientes vuelvan a la tienda. Este es un sentir generalizado del usuario, ya que en la encuesta aplicada el 80% reveló su importancia.

El medio por el cual el tendero puede superar las bajas ventas es ofrecer una mayor calidad en el servicio. Se debe incluir una actitud proactiva del tendero hacia la calidad en el servicio.

La principal limitante de este estudio es que se trabajó con una única tienda detallista. Esto hace viable el hecho de que estudios posteriores se enfoquen en un sector de este tipo de organizaciones.

El presente estudio es relevante para establecer tendencias, con base en los resultados. Asimismo, es importante para saber cómo las actividades que se desarrollan en una tienda al por menor de abarrotes afectan el servicio y qué tanta es la satisfacción y la lealtad del consumidor mexicano.

Referencias

- Arroyo, P., Carrete, L. y García López, S. (2008). Construcción de un Índice de Satisfacción para Clientes de Supermercados Mexiquenses, una Investigación Exploratoria. *Contaduría y Administración*, mayo-agosto (225), 59-78.
- Cervantes, C. (2005). *Reunión Nacional de Evaluación y Seguimiento del PAC*. Recuperado de <http://www.gob.mx/stps/>.
- Chang, C y C.-Y. Tu. (2005) Exploring store image, customer satisfaction and customer loyalty relationship: evidence from Taiwanese Hypermarketing industry. *The Journal of American Academy of Business* 7, (2), 197-202.
- Cornejo, A. (2004). *Complejidad y caos: Guía para la administración del siglo xxi*. Ed. Mc. Graw Hill.
- Hernández, J., Chumaceiro, A., Atencio, E., (2009). Calidad de Servicio y Recurso humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (47), 458-472.
- Hernández Sampiere, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2009). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). ¿Qué es comercio? Recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/comercio.html>.
- Jones, G. (2008). Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. Pearson, Prentice Hall.
- Juran, J. M. (1996). *Juran y la Calidad por el diseño: Nuevos pasos para planificar la calidad de bienes y de servicio*. Ediciones Díaz de Santos.
- Moreno, H., Espíritu O. y Aparicio, R., (2009). Capacitación en las micro y pequeñas empresas de la Ciudad de Tecomán, Colima, México. *Multiciencias*, 9 (1), 38-45.
- Ospina Rave, B. E., Sandoval de Jesús, J., Aristizábal Botero, C.A. y Ramírez Gómez M.C. (2005). La escala Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de la enfermería en el cuidado de la salud. *Invest Educ Enferm*, 23 (1), 14-29.
- Ossgood, C., Suci, G. y Tennenbaum, P. (1986). *Medición de actitudes*. Editorial Trillas.
- Pico, G. (2006). El Mapa de Procesos: Elemento Fundamental de un Sistema de Gestión de Calidad para Empresas de Servicios en Venezuela. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 12 (2), 291-309.
- Ramírez, S. (2005). *¿Y dónde está el cliente? Vender en tiempos de crisis*. Editorial Independiente.

- Sawmong, S. y Omar, O. (2004). The Store Loyalty of the UK's Retail Consumers. *Journal of American Academy of Business*, 5 (septiembre), 503-509.
- Secretaria de Economía México (2012). Página oficial de la secretaría. Recuperado de <http://www.gob.mx/se/>.
- Serna, H. (2005). *Servicio al Cliente. Método de Auditoria y Medición*. Colombia: Cargagraphics S.A.
- Silva, M. (2006). *Metodología de la Investigación*. Caracas Venezuela: Ediciones CO-BO.

La innovación en la gestión de las organizaciones

Sandra Lucía Bolaños Delgado¹
Institución Universitaria Cesmag, Pasto - Colombia

Resumen

Los países se han insertado paulatinamente en la dinámica de la globalización, la productividad, la innovación y la competitividad, factores que preocupan a los sectores privado y público, incluida la academia. Por ello, el objetivo de las organizaciones consiste en generar innovación enfocada hacia el aprendizaje permanente, que sirva de sustento al crecimiento de la competitividad empresarial a largo plazo, de modo que la innovación se convierta en el activo corporativo más valioso para construir la ventaja competitiva de la empresa y abra espacios de consulta, estudio y discusión en torno a los procesos de innovación en ella. En concordancia con esto, se presenta parte de los resultados de la investigación, en la que se examinó la situación actual de los procesos de gestión e innovación que se llevan a cabo en las mipymes manufactureras en la ciudad de San Juan de Pasto.

Palabras clave: competitividad, gestión, globalización, innovación, mipymes.

1. Introducción

La innovación y la competitividad están estrechamente relacionadas. Mientras que la primera se refiere a la estrategia o decisión empresarial relacionada con el desarrollo de nuevos productos y procesos, y la adquisición y

¹ Administradora de empresas, especialista en Gerencia de Mercadeo, especialista en Docencia Universitaria y estudiante de Maestría en Mercadeo. Directora del grupo Gestión y Competitividad, docente investigadora de la Institución Universitaria Cesmag y consultora empresarial. Correo: sbolanos@iucsmag.edu.co.

adaptación de nuevas tecnologías, la segunda hace referencia a la capacidad de potenciar la productividad para competir exitosamente en el ámbito nacional e internacional. Por lo tanto, para entender la competitividad empresarial, es necesario hacer un breve análisis de las teorías y principios que le anteceden y que de alguna manera le sirven de sustento, especialmente las teorías que han pretendido explicar las ventajas competitivas de las naciones, que permiten establecer por qué unos países son más exitosos que otros, o por qué algunos de ellos tratan de especializarse para generar mayor desarrollo económico. Esto ha sido debatido desde la corriente económica fundamentada por autores clásicos como Adam Smith y David Ricardo.

Sin embargo, son pocos los estudios adelantados para fundamentar el concepto de *competitividad*. Aun así, muchos autores lo relacionan con su profesión o estudios, como es el caso de numerosos economistas que han trabajado indistintamente el concepto de *competitividad* relacionándolo con su área, entre ellos Fritz Machlup (1962), Arnold Harberger (1994), Paul Krugman (1994) y Corden (1994). Estos autores se han destacado por su contribución a la teoría económica internacional y se han concentrado en el problema de una economía que tiene como objetivo soberano mejorar los estándares de vida de sus habitantes, al tiempo que se encuentra inmersa en un ambiente de competencia internacional y cuyo desarrollo se debe a la gestión organizacional.

No obstante, es el economista Michael Porter (1995) quien, en el desarrollo de su teoría de gerencia estratégica, ha hecho estudios para determinar cómo una empresa, región o país puede construir su ventaja competitiva, para desarrollar toda su estrategia con base en ella. Porter define la competitividad de un país en función de la capacidad de su economía para innovar y aumentar la calidad de su oferta; los países tienen éxito y alcanzan una ventaja competitiva en sectores determinados en la medida que cuenten con un ambiente interno innovador, dinámico, con altos niveles de competencia entre las empresas y con una adecuada disponibilidad de información.

Siendo así, la gestión de la innovación se ha definido como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios, o mejorar los existentes. Procesos “fundamentales para el crecimiento tanto de la producción como de la productividad” (*Manual de Oslo*, 2005), en los que la innovación constituye la herramienta necesaria para la generación de valor y una fuente de ventaja competitiva.

En la investigación se midieron y se calificaron las variables de *gestión e innovación*. La *gestión* consiste en organizar y administrar los recursos de tal manera

que se pueda culminar todo el trabajo requerido en la empresa dentro del alcance, el tiempo y el costo definidos de manera eficiente; esta mide el logro de los resultados propuestos, incluyendo el desarrollo de las actividades administrativas, la toma de decisiones y los procesos de cada una de las funciones básicas de la empresa. Por otra parte, la *innovación* es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas para el incremento de la productividad. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para llevar las ideas del campo imaginario o ficticio al campo de las realizaciones e implementaciones, e implica la capacidad de llegar a nuevos mercados e introducir nuevos productos y procesos, para ser más productivo o para competir en precios y capacidad e introducir avances tecnológicos.

Esta investigación se desarrolló en las empresas dedicadas a la industria manufacturera, que tiene una participación relativamente baja en la economía de la región. Así, según la encuesta industrial que adelanta el Banco de la República (2004), el departamento de Nariño participa con el 0,84% de los establecimientos del país. Las ciudades con mayor número de establecimientos industriales son Bogotá (con el 33,4%), Antioquia (20,6%), Valle (14,4%), Atlántico (5,1%), Santander (4,9%) y Cundinamarca (4,1%). El resto de departamentos tiene el 16,7%. Adicionalmente al número de establecimientos, las variables que se miden son las de personal ocupado, generación de valor agregado y producción bruta total.

2. Metodología

La investigación está circunscrita en el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo enmarcado en el método empírico analítico. Esta investigación es descriptiva porque busca conocer la percepción de los procesos de gestión e innovación que los empresarios llevan a cabo. Se tomó la población de microempresas registradas en la Cámara de Comercio de Pasto, que sumaban un total de 934 en el 2012, con una muestra de 366 empresas, la cual se determinó teniendo en cuenta que cada uno de los elementos de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido. La muestra fue distribuida entre las diferentes actividades de acuerdo con su participación porcentual en el sector. Para ello se establecieron los siguientes parámetros:

- Elementos de la población (N): 934
- Tamaño de la muestra para la población finita (n)
- Error estándar o error permisible (E): 0,04

- Coeficiente de confianza (Z): 1,96 %
- Probabilidad de éxito (P): 50 %
- Probabilidad de fracaso (Q): 50 %

3. Resultados

3.1 La gestión en la industria manufacturera

Este factor hace referencia a la *acción y al efecto de encargarse de algún asunto o de administrarlo*. Por lo tanto, implica un conjunto de actividades que se deben desarrollar para resolver un inconveniente o concretar un proyecto. Las variables evaluadas relacionadas con la gestión en las empresas de la industria manufacturera en la ciudad de San Juan de Pasto son:

- Cumplimiento de objetivos y metas
- Proceso evolutivo de la empresa en función de las ventas
- Participación en el mercado
- Número de clientes
- Tasa de crecimiento de clientes
- Número de quejas recibidas de los clientes
- Rentabilidad de la empresa

3.2 Objetivos y metas

Toda empresa, independientemente de su tamaño y su actividad, es una organización formal que busca la satisfacción completa de los consumidores o usuarios, satisfacción que se debe lograr al nivel más económico.

Para garantizar la satisfacción completa del consumidor o usuario, la empresa debe funcionar en forma eficiente y armónica. Por lo tanto, cada empresa debe desarrollar una gama amplia de políticas y de procedimientos de trabajo que le posibiliten alcanzar sus objetivos; sin embargo, muchas empresas no determinan de manera clara sus objetivos o metas, y, por lo tanto, es difícil establecer cómo lograr el manejo adecuado de sus recursos.

La gestión de los recursos organizacionales depende, en primer término, de los objetivos generales perseguidos por la organización, que, para la mayoría

de las empresas, están relacionados con la maximización del valor invertido y, en general, con la optimización de los intereses de todos los actores involucrados con la empresa: propietarios, accionistas, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, entre otros.

Son muchas las razones por las que una empresa debe establecer objetivos. Estos son esenciales para el éxito de una empresa, ya que establecen el curso por seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa. Para el caso de la ciudad de San Juan de Pasto, si bien estos objetivos se encuentran formulados en el 87 % de las empresas encuestadas, el 13 % de las empresas no formulan de manera adecuada sus objetivos, y por ende, desafortunadamente, pierden el enfoque de su direccionamiento, la asignación de sus recursos es deficiente y les es imposible medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área o de cada trabajador.

Si bien es cierto que el 87 % de las empresas industriales (316 empresas) establecen objetivos formales, estas aún no han alcanzado el cumplimiento de sus objetivos. La mayoría de las empresas (53 %) se encuentra en un grado de cumplimiento que va entre el 26 % y 50 %, lo que permite establecer la dificultad que este tipo de empresas tienen en el proceso de medición y alcance de sus objetivos, debido a que los objetivos formulados por ellas son demasiado generales y no sirven de referencia para establecer objetivos específicos, lo que genera confusión y falta de conciencia sobre hacia dónde realmente se quiere llegar. Adicionalmente, en muchos casos, los empresarios manifestaron que sus objetivos no tienen la suficiente flexibilidad como para poder adaptarlos a los cambios inesperados que podrían suceder en el entorno y, desafortunadamente, los objetivos no son conocidos ni divulgados hacia los demás niveles de la organización, lo que dificulta el poder recordar constantemente a sus trabajadores hacia dónde va la organización, tal como se muestra en la figura 1.

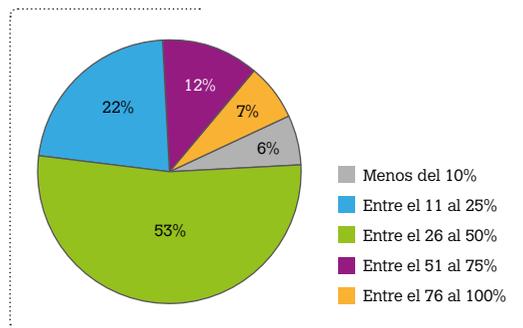


Figura 1. Grado de cumplimiento de los objetivos.
(Fuente: elaboración propia)

3.3 Crecimiento en ventas

Ya que las ventas son uno de los indicadores más importantes de una organización, es sobre este que los empresarios fundamentan su gestión y enfocan sus esfuerzos por lograr un crecimiento permanente que garantice ganancias a la organización.

Las ventas de las industrias en la ciudad de San Juan de Pasto presentan un comportamiento alentador en cuanto a su crecimiento en los dos últimos años de evaluación (2013 y 2014), puesto que existe un comportamiento favorable en la mayoría de las actividades industriales, como puede observarse en la figura 2.

Para 174 de las empresas encuestadas, las ventas aumentaron, por lo cual estas se convirtieron en uno de los indicadores ligados con su crecimiento. Por ello, aunque el incremento no es tan representativo, si está de acuerdo con el comportamiento de las industrias a nivel nacional, el porcentaje de aumento para estas industrias fue entre el 1% y el 10%, representando el 63% de ellas. Las empresas que se encuentran en este rango de incremento pertenecen a los sectores de textiles; prendas de vestir; curtido y preparado de cueros; calzado; artículos de viaje (maletas, bolsos de mano y similares); artículos de talabartería y guarnicionería. Las industrias que representan el mayor crecimiento en ventas, con un incremento superior al 75%, son las empresas dedicadas a la fabricación de alimentos y bebidas.

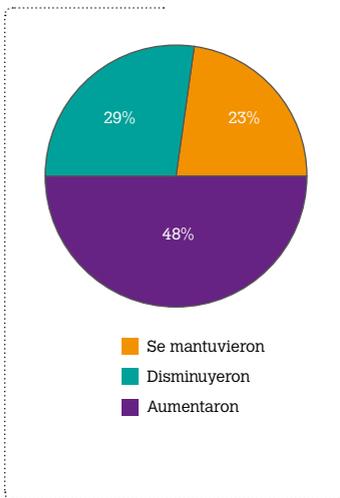


Figura 2. Comportamiento de las ventas.
(Fuente: elaboración propia)

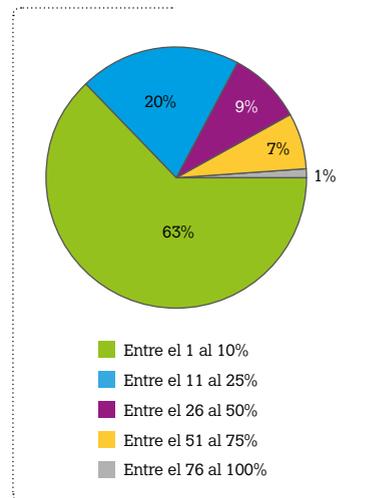


Figura 3. Grado de incremento de las ventas.
(Fuente: elaboración propia)

3.4 Participación de la empresa en el mercado

Este indicador permite medir la participación porcentual de una empresa en las ventas totales de una industria dentro de un determinado mercado. Este es uno de los indicadores que permite evaluar el desempeño. Para ello, se requiere comparar cada uno de los resultados en ventas con el de la industria o sector. La investigación permitió establecer que las empresas no manejan información que les permita determinar cuál es el volumen de ventas de la industria a la que pertenecen, por cuanto en la ciudad no hay estudios de asociaciones, dependencias o instituciones que permitan establecer esto de manera clara.

Un 93% de los empresarios industriales determinaron que no conocían cuál era su participación en el mercado; tan solo el 7% logró establecerlo. Este 7% representa a las empresas catalogadas como grandes, que sin duda conocen las ventas de las industrias en la región.

3.5 El mercado y sus clientes

Las empresas son conscientes de que sus objetivos giran en torno a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, por lo cual esta se convierte en el elemento fundamental para que una empresa logre el éxito. Es por ello que las empresas desarrollan una serie de estrategias y programas de mercadeo para interactuar con el cliente, con la finalidad de incrementar el número de compradores o incrementar su tasa de compra, permitiendo retener a los clientes existentes; un asunto que, dadas las circunstancias de los mercados, se vuelve cada vez más difícil. Por lo tanto, hablar de *fidelización de clientes* es una de las estrategias en las que las empresas tienen que ser más competitivas.

Tomando como referencia los postulados de Peter Druker (1986), si deseamos saber qué es un negocio, debemos comenzar por su finalidad. Y su finalidad debe estar fuera de él mismo. En efecto, debe ubicarse en la sociedad, puesto que una empresa es un órgano de esta. Existe solamente una definición válida de finalidad de un negocio: crear un cliente. Y crear un cliente significa identificar las necesidades del mercado; establecer cuáles de ellas se pueden atender, y desarrollar una oferta para convertir a los compradores potenciales en clientes de la organización.

Las empresas industriales de San Juan de Pasto han desarrollado toda una serie de estrategias de mercadeo en busca de crear clientes. Es así como el 54% de las empresas del sector industrial (195 empresas) han incrementado su número de clientes en los dos últimos años; sin embargo, para el 26% de las empresas, su base de clientes se ha visto disminuida por la alta competencia que se presenta en el sector, lo que dificulta la fidelización dada la variedad de productos que se ofrecen en el mercado.

Las empresas que han incrementado su número de clientes lo han hecho en una tasa que va entre el 51 % y 75 %, representando el 56 %, que equivale a 109 empresas (figura 4).

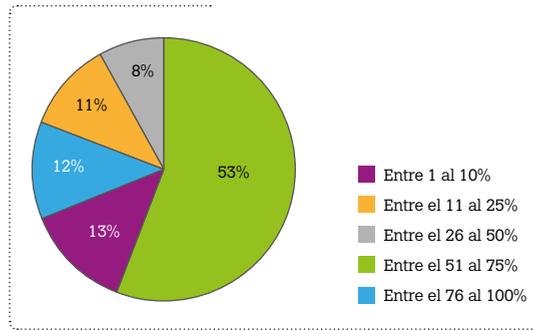


Figura 4. Grado de crecimiento de los clientes.
(Fuente: elaboración propia)

Sin embargo, si comparamos este crecimiento de clientes con el de las ventas, las empresas deberían crecer en mayor proporción. La explicación es la siguiente: las empresas, especialmente las industrias de la región, hacen mayores esfuerzos para incrementar el número de sus clientes. Esto quiere decir que están enfocadas en el desarrollo de mercados abandonando la estrategia de penetración en el mercado, que consiste en el aumento de la tasa de consumo por parte de los clientes, y que se lograría si las empresas incrementaran su presupuesto publicitario o disminuyeran el precio de los productos.

3.6 Satisfacción de los clientes

Una ventaja competitiva en la empresa se logra en la medida que alcance a determinar la satisfacción de un cliente; sin embargo, la mayoría de las empresas estudiadas no realizan investigaciones que permitan establecer registros o información sobre la satisfacción de sus clientes. Tan solo el 12 % de las empresas desarrollan estos estudios por medio de encuestas que, con frecuencia, son aplicadas directamente por sus vendedores a los clientes.

Adicionalmente, la satisfacción de un cliente se mide en el grado de conformidad que este tiene con respecto a un producto o servicio; si no está de acuerdo, lo más seguro es que el cliente lo devuelva o rechace el servicio. Con el fin de constatar esta situación, se indagó en las empresas sobre el número de devoluciones o quejas recibidas de sus clientes. En la investigación se encontró que, en un 100 %, las empresas no tienen mecanismos para cuantificar las quejas

que reciben de los clientes; el único procedimiento que se sigue cuando se recibe la queja es buscar una alternativa de solución al problema presentado.

En cuanto a las devoluciones, que es otro de los mecanismos que ayudan a determinar la satisfacción de los clientes, tan solo el 5 % de las empresas llevan a cabo un registro adecuado para establecer las causas que originaron dicha devolución. Entre estas se encuentran las empresas en proceso de certificación, que lo hacen por esta razón; el resto de las empresas (95 %) solo lo tienen en cuenta para sus procesos contables.

3.7 Rentabilidad de las empresas

El objetivo final de cualquier organización productiva es el de maximizar el rendimiento de las inversiones por medio de las utilidades y el crecimiento sostenido del capital. Sin embargo, es claro que esto depende del financiamiento de la empresa, el empleo de recursos físicos y monetarios, la permanencia en el mercado y los signos económicos imperantes de cada momento. Por estas razones, y gracias a la información constante arrojada por los estados financieros, los empresarios mantienen en continuo monitoreo esta variable.

Los empresarios de las industrias ubicadas en la ciudad de San Juan de Pasto consideran que su nivel de rentabilidad se ha mantenido en los últimos dos años, lo cual representa el 72 % de las empresas estudiadas. Estas consideran que es muy difícil, bajo las condiciones constantes de aumento de costos, poder incrementar su rentabilidad.

El nivel de rentabilidad depende de las condiciones de cada una de las industrias y de su nivel de inversión. Cabe anotar que el margen de rentabilidad para una empresa debe ser superior al margen que le brinde el mercado, el llamado *costo de oportunidad*. La mayoría de las empresas de la región establecieron que su rentabilidad estuvo en un margen del 11 % al 20 %, que corresponde al 37,1 % de las industrias encuestadas; seguidas de las empresas que consideran que su margen de rentabilidad se encuentra en el rango del 1 % al 10 %, como lo muestra la figura 5.

De igual manera, la investigación permitió calificar cada uno de los factores de gestión, en sus cinco variables, con los siguientes resultados:

- La variable correspondiente al crecimiento en ventas, con una calificación de *bueno*, es el factor que ha posibilitado que las empresas se mantengan en el mercado. Ese crecimiento en ventas está relacionado con la satisfacción de los clientes, elemento clave para lograr la competitividad de cualquier empresa, ya que el cliente es el centro de la organización y sobre el cual las empresas desarrollan todas sus estrategias.

- En cuanto a la rentabilidad y el logro de los objetivos organizacionales, los empresarios no están satisfechos con este indicador, por lo cual ha sido calificado como *regular*. Según Michael Porter (1991), un problema importante es la mala asignación de los gastos generales, que afectan a la mayoría de las empresas y enturbian la rentabilidad de las líneas de productos individuales o las cuentas de clientes concretos. Este problema se presenta en las empresas dada la deficiente forma de medir la rentabilidad.
- Es en los procesos de medición donde las empresas encuentran mayores inconvenientes. La falta de información es precisamente la que genera problemas, ya que el empresario no cuenta con herramientas que le permitan generar sistemas de información para analizar y tomar decisiones. Es así como el conocimiento del mercado y su situación frente a este es totalmente desconocida, y por ello los empresarios califican como un aspecto negativo la participación en el mercado.

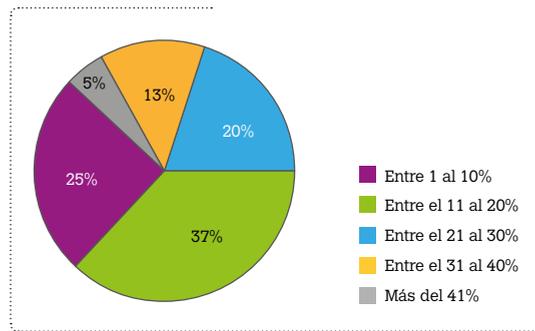


Figura 5. Rango de rentabilidad.
(Fuente: elaboración propia)

3.8 Innovación

Para la investigación se tomó la variable *innovación* como la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de incrementar la productividad. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas del campo imaginario o ficticio al campo de las realizaciones e implementaciones. Incluye la capacidad para llegar a nuevos mercados, introducir nuevos productos y procesos, para ser más productivo o para competir en precios, y la capacidad para introducir avances tecnológicos.

La innovación requiere personas capaces de cambiar y mejorar productos, procesos, métodos o sistemas para hacer crecer las empresas. Es la realización

efectiva que logra un cambio en el sistema, con el propósito de mejorar y perfeccionar algún aspecto de su estructura o funcionamiento. En consecuencia, “la innovación convierte las ideas en productos o servicios útiles, practicables y comerciales” (Adair, 1992, p. 10).

Para el estudio, la variable *innovación* se determinó a partir de lo siguiente:

- Apertura de nuevos mercados en los dos últimos años.
- Número de productos nuevos introducidos en el mercado en los dos últimos años.

3.9 Apertura de nuevos mercados

La apertura de nuevos mercados es considerada una de las estrategias que permite a las empresas llevar los productos actuales a nuevos mercados. Esta estrategia es utilizada por el 88 % de las empresas encuestadas, y es empleada cuando los mercados existentes tienen poco consumo y no les permiten crecer en ventas, o cuando los competidores son muchos y fuertes y dichas participaciones son altas, lo que los hace poderosos en ciertas regiones.

Las mipymes industriales de San Juan de Pasto que han decidido ampliar su mercado lo han logrado de la siguiente manera (figura 6): el 55 % de ellas han establecido nuevos mercados geográficos, como los diferentes municipios del departamento, e incluso han logrado llegar a departamentos vecinos como Cauca, Valle y el Putumayo; el 30 % han cambiado sus canales de comercialización en un 30 %, lo que les posibilita llegar a clientes potenciales, y una pequeña parte de estas industrias se ha encaminado a la búsqueda de nuevos usos.

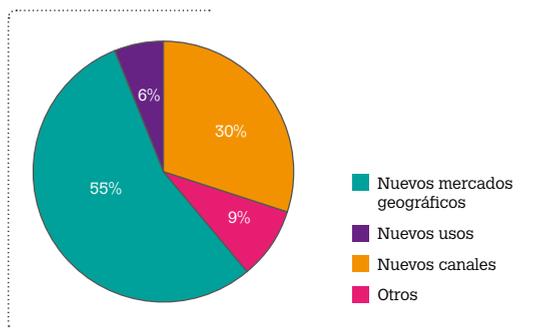


Figura 6. Estrategia de desarrollo de mercados.
(Fuente: elaboración propia)

3.10 Introducción de nuevos productos

Teniendo en cuenta que los productos tienen un ciclo de vida y que el cambio y la innovación son las únicas formas que tienen las empresas de desplegar sus estrategias de desarrollo de productos, se puede decir que existen tres categorías de desarrollo de productos:

- Productos que son verdaderamente novedosos, es decir, productos por los cuales hay una necesidad insatisfecha y que no tienen sustitutos satisfactorios.
- Sustituciones o mejoras, o sea, reposición de productos existentes que incluyen una diferencia significativa en el artículo. También se pueden incluir los cambios de modelo y la moda.
- Productos de imitación, que son nuevos para la empresa, pero no para el mercado que los conoce (Schnarch, 1999).

Teniendo en cuenta las anteriores clasificaciones, se puede decir que la mayoría de las empresas se dedican a la imitación, como lo muestra el resultado de una investigación de Schnarch (1999) (figura 7).

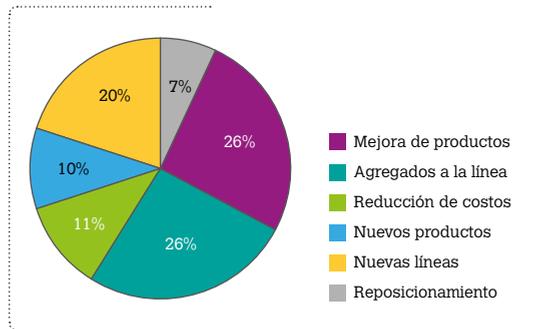


Figura 7. Clasificación de los productos.

(Fuente: elaboración propia con base en Schnarch, 1999)

Las microempresas industriales de la ciudad de San Juan de Pasto ratifican la situación anterior, ya que se dedican al desarrollo de productos que son considerados *imitación*, porque ellos consisten en una sustitución, ajustes, modificaciones, adaptaciones, combinaciones, cambios en el tamaño, colores y otros usos; sin embargo, es una de las estrategias más utilizadas por las empresas,

considerada como la alternativa que ellas tienen para poder sostenerse en un mercado cada vez más exigente.

Para ser competitivas, las mipymes están casi obligadas a introducir algún tipo de producto nuevo, y, por ello, en los dos últimos años el 96,4% han desarrollado cambios en sus productos.

La ventaja competitiva del producto es muy importante en términos de sus características, beneficios, calidad, exclusividad y valores agregados. Por ello, un factor clave del éxito radica en definir y evaluar bien el concepto del producto antes de desarrollarlo, así como el mercado al cual se dirigirá. Los otros elementos son la capacidad de coordinar adecuadamente producción, *marketing* y calidad en la ejecución en todas las etapas de desarrollo e introducción del nuevo producto.

Sin embargo, para muchas de las microempresas de la ciudad de San Juan de Pasto, estas no son las razones que se tienen en cuenta a la hora de desarrollar un nuevo producto; para ellas, la competencia es el mayor impulsor, pues el 43% de ellas están pendientes de los cambios de la competencia e incluyen modificaciones en sus productos de acuerdo con lo que hacen los demás. Lo anterior hace que, en ocasiones, estos nuevos productos no sean competitivos y no se adapten a las necesidades del mercado. Adicionalmente, otro tema preocupante en el desarrollo de productos es la falta de investigación, pues este ítem tan solo representa el 1% (figura 8).

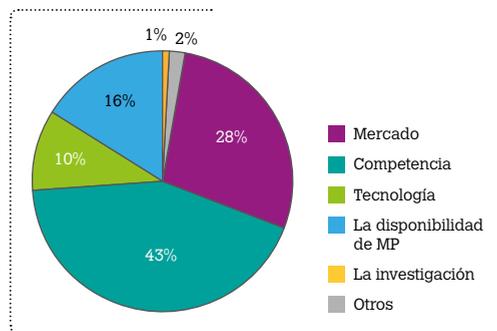


Figura 8. Razones para introducir un nuevo producto.
(Fuente: elaboración propia)

4. Conclusiones

Bajo el enfoque del análisis del modelo de competitividad se pudo apreciar la complejidad de los factores estudiados: la gestión, el recurso humano, la producción y la innovación, al integrarse al nivel industrial, dentro de un contexto económico, de infraestructura y de eficiencia empresarial y del gobierno. Estos aspectos deben enfocarse en el reto de enfrentar los nuevos impulsores del mundo de la economía y los negocios a través de empresas inteligentes, ágiles y flexibles en la producción y comercialización a nivel regional, nacional e internacional, de tal manera que se conviertan en una ventaja competitiva.

Es importante para nuestra región, y en especial para los que están al frente de las empresas, considerar que el único camino para elevar la competitividad de las empresas es institucionalizar una cultura de gestión que permita adecuar e implementar sistemas administrativos para dar continuidad al desarrollo empresarial.

Las empresas de la industria manufacturera de la ciudad de Pasto no podrán competir en los mercados internacionales si no mejoran en sus procesos de gestión e innovación.

La innovación en Colombia, especialmente en las mipymes del sector manufacturero de la ciudad de San Juan de Pasto, se encuentra, en general, en una etapa de desarrollo muy incipiente y, por tanto, se debe transitar un largo trecho para hacer de la innovación un factor determinante del crecimiento y el desarrollo empresarial.

El desarrollo de una región no solo se mide por la abundancia de sus recursos naturales, porque Nariño la tiene. La prosperidad depende del nivel de productividad y competitividad de sus empresas, si se tiene en cuenta que las ventajas comparativas son fácilmente copiadas y mejoradas por los competidores; por ello, la ventaja competitiva se determina por la habilidad de una empresa o grupos de empresas de innovar y mejorar continuamente su proceso de gestión.

Referencias

- Adair, J. (1992). *El reto gerencial de la innovación*. Bogotá: Editorial Legis.
- Banco de la República. (2005). *Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Nariño*. Bogotá: Banco de la República.
- DANE (2010). Encuesta Anual Manufacturera - EAM. Consultada en www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet_eam_2010.pdf.

- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador, principios y prácticas*. Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- Drucker, P. (1992). *Gerencia para el futuro. El decenio de los noventas y más allá*. Bogotá: Editorial Norma.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Schnarch Kirberg, A. (1999). *Nuevo producto. Creatividad, innovación y marketing*. Bogotá: McGraw Hill.

Prácticas de mercadeo en instituciones de educación superior en el contexto de la globalización¹

Estefanía Montoya Botero²
Pontificia Universidad Bolivariana

Resumen

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo-exploratorio sustentado en la revisión bibliográfica y el análisis documental de las experiencias publicadas sobre sistemas de información de mercadeo y dirección estratégica de mercadeo educativo, en antecedentes encontrados en bases de datos académicas como Scopus y Proquest.

Después del análisis de los documentos descargados, se evidenció que actualmente las universidades no tienen estructurado el proceso administrativo de comercialización del servicio de educación superior en un SIM. Más bien, usan diferentes estrategias como la *orientación al mercado*, *estrategias de CRM* o *gestión de marca* para vender el servicio educativo. Por tal motivo, las evidencias encontradas incentivan la profundización de investigación en este tema y abren la puerta al debate conceptual, frente a las estrategias y herramientas usadas en la comercialización del servicio educativo.

Palabras clave: prácticas de mercadeo, globalización, sistema de información de mercadeo, dirección de mercadeo, mercadeo de servicios educativos.

¹ Este producto de investigación hace parte de un macroproyecto institucional patrocinado por la Universidad Pontificia Bolivariana, bajo la dirección de los profesores Claudia Vélez-Zapata, Juan Alejandro Cortés y Claudia Andrea Vélez Ramírez.

² Ingeniera industrial; estudiante de posgrado en Gerencia de Marketing de la Universidad Pontificia Bolivariana. Correo: montoya.botero.estefania@gmail.com.

1. Metodología

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo-exploratorio sustentado en la revisión bibliográfica de antecedentes encontrados en bases de datos académicas como Scopus y ProQuest.

Para el desarrollo del ejercicio investigativo y la obtención de resultados, se planteó una estrategia de recolección de información en la que se definió un paquete de ecuaciones de búsqueda que cumplieran con características definidas: inclusión del tema investigado, tiempo de la publicación, áreas de enfoque del desarrollo investigativo. Todas estas escritas en inglés o español.

En total, se descargaron 78 documentos compuestos por artículos científicos, tesis doctorales y de maestría que cumplieran con los requerimientos antes nombrados. Todos los documentos aportaron directa o indirectamente en la escritura de este artículo.

Para el análisis efectivo de toda la información recolectada, se diseñó un instrumento de clasificación y almacenamiento denominado *fichas investigativas*. Estas fichas consignan la información resumida de todos los documentos y posibilitan un análisis posterior práctico y ágil de toda la información. El resultado un esquema visible de los conceptos y datos relevantes, descritos en los documentos, que son de interés principal para la elaboración de esta investigación.

2. Aportes al campo disciplinar

La incertidumbre y fluctuación de las necesidades del mercado a las que las empresas a nivel mundial se enfrentan sugieren la necesidad de un cambio y reestructuración organizacional, en la que se plantee una respuesta a la medida de las necesidades del consumidor. El sector educativo es uno de los mercados más afectados con esta nueva dinámica empresarial. Por ello, ha transformado su tradicional estrategia de mercadeo en pro de atraer clientes potenciales, retener los existentes y diferenciarse dentro de la saturación de oferta existente. Propuestas como la orientación al mercado, la gestión de marca y programas de *relacionamiento con el cliente* (CRM, por sus siglas en inglés) son los cambios evidenciados en las prácticas de mercadeo de las universidades consultadas para esta investigación.

3. Orientación al mercado

Para Kotler y Armstrong, citados por José Sixto García, el mercadeo del siglo XXI “se centra en las necesidades del público objetivo y en proporcionarle satisfacción competitiva y rentable” (García, 2010, p. 74). Por ello, definen que el mercadeo “se apoya en cuatro pilares fundamentales: la definición del mercado, la orientación al mercado, la coordinación de mercadeo y la rentabilidad” (García, 2010, p. 74). De igual manera, García especifica que el mercadeo actual “hace clientes y no productos mediante la satisfacción de sus necesidades a través de una actuación de mercadeo integrado que obtiene beneficios” (García, 2010, p. 74).

En los últimos decenios, investigaciones dedicadas a la aplicación de la orientación al mercado solo se han centrado en empresas manufactureras; sin embargo, hoy en día se han ido vinculando a otros sectores productivos y de servicios como el de salud y el de educación, dado que se ha demostrado que la orientación al mercado influye positivamente el desempeño económico de las empresas (Rivera-Camino y Ayala, 2010; Narver y Slater, 1990, citado en Lombao, 2006; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993, citado en Lombao, 2006).

Aunque la evidencia empírica para apoyar estas afirmaciones es insuficiente, “las organizaciones saben que tienen que desarrollar una orientación hacia el mercado” (Lings y Greenley, 2009, p. 2) para desarrollar niveles “altamente satisfactorios de respuesta a los retos del entorno con calidad y pertinencia” (Lombao, 2006, p. 63).

Para Mary Carmen Lombao “un enfoque de Orientación al Mercado implica el conocimiento de las necesidades presentes y futuras del consumidor, los factores exógenos y la coordinación interna de procesos para dar respuesta a las demandas” (Lombao, 2006, p. 64). Por ello, hoy en día las universidades aplican diferentes estrategias de mercadeo eficaces en el mundo de los negocios manufactureros, en un intento por mejorar la relación de la marca con sus clientes. Para ello, toman la orientación al mercado como un factor estratégico integrado a toda la organización, fundamental en la toma de decisiones.

Pero ¿qué significa una orientación al mercado en el contexto del mercadeo educativo? Para responder esta pregunta, hay que partir de la definición inicial. Para Rajan Varadarajan y Satish Jayachandran (1999, citado por Lombao, 2006, p. 65) la *orientación al mercado* es un “conjunto de acciones que asumen las organizaciones, así como una cultura distintiva, que las dota de capacidades para descubrir la demanda, anticiparla y responder a las variaciones de los mercados”, y es también una “filosofía empresarial de gestión integral, una cultura

organizativa denominada cultura de mercadeo que contempla una perspectiva de comportamiento coordinado en función del tiempo” (González et ál., 2001, p. 3).

Esta filosofía plantea su aplicación definiendo indicadores de gestión transversales a las diferentes áreas administrativas de la organización, desde donde se evalúa constantemente el funcionamiento de la unidad de negocio “para que las funciones se desempeñen bajo una sintonía común de captar, procesar, difundir y responder inteligentemente al mercado” (Lombao, 2006, p. 66; Varadarajan y Jayachandran, 1999; Varela et ál., 1998, citado en González et ál., 2001).

En tal sentido, las universidades intentan convertir en oportunidades las exigencias del entorno y, en función de la adaptación a esa filosofía, adoptan modelos que permiten facilitar y articular la gestión estratégica de las unidades en conjunto con la orientación al mercado. Dentro de los grandes exponentes de estos modelos de adaptación se encuentran investigadores de gran categoría en el tema, como Shapiro, Ruekert, Diamantopoulos y Hart, Pelham y Wilson, Deng y Dart, Cadogan, Lambín Tuominen y Möller, Homburg y Becker entre otros (González et ál., 2001; Rivera-Camino y Ayala, 2010).

En el año 2006, en la Universidad Metropolitana de Venezuela, se realizaron exploraciones empíricas de la aplicación del modelo de adhesión de orientación al mercado en la educación superior que plantean Kohli y Jaworski (citados por González, Vijande y Casielles, 2001). Sin embargo, no se especificaron los resultados. A continuación, se expone el modelo aplicado:

La aceptación de una filosofía de negocio permite a la organización la satisfacción de sus clientes, esta se sustenta en tres principios: (1) la orientación primaria a las necesidades actuales y futuras del cliente, orientación que deberá venir acompañada de la valoración de los factores de mercado que puedan afectar la satisfacción de las necesidades y preferencias del mismo; (2) la integración y coordinación de las actividades de mercadeo entre las distintas funciones empresariales, con la vista puesta en el cliente; y (3) la consecución de una rentabilidad que recompense el esfuerzo realizado, si bien, matizan, se considera esta rentabilidad más como una consecuencia de estar orientados al mercado que como un fin en sí mismo. (González, Vijande y Casielles, 2001, p. 5)

Por otro lado, Lombao (2006) demostró que en el mercadeo del sector educativo, la relación con el entorno representa un elemento substancial para la transformación y la adopción adecuada de la filosofía (OM). Además, logró concluir que la satisfacción del cliente es un elemento esencial del éxito de las

organizaciones de servicio y que, para facilitar la adopción de este enfoque, existen dos factores inherentes-no excluyentes:

Fomentar una creencia generalizada en la gerencia de la conveniencia de estar orientados al mercado y la creación de una unidad de mercadeo con el rango de Dirección, que no debería visualizarse como responsable única... pues todos los miembros de la organización lo son. (Lombao, 2006, p. 81)

Entonces, la orientación al mercado está catalogada por los analistas como una herramienta de gestión organizacional enfocada al mercado que, junto con el compromiso ineludible de los organismos directores y el desarrollo óptimo de sus funciones y la de todo el plantel empresarial, aportan directamente al éxito de comercialización de cualquier producto o servicio.

4. Customer Relationship Management (CRM)

La lógica de los negocios actuales afecta directamente a las organizaciones a nivel mundial, incluso, a las del sector educativo. Este hecho demanda, cada vez más, una relación cercana con sus clientes. “Cada vez existe menor diferenciación a nivel de los productos y servicios que se ofrecen, de esta forma las empresas se han vuelto más vulnerables a una competencia de menores precios” (Di Tommaso, 2005, citado en Petrella, 2008, p. 10). Por tal motivo, las universidades están gestando nuevas soluciones a los problemas planteados por el cambio constante del mercado y la migración del mercadeo transaccional de los años 50 al mercadeo relacional de la actualidad.

Tradicionalmente, las empresas han concentrado sus esfuerzos de mercadeo en la captación de nuevos clientes y maximización de los beneficios... Sin embargo, las empresas orientadas a los servicios se han alejado de esta estrategia de mercadeo tradicional hacia un enfoque de mercadeo relacional que se centra en el desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes existentes. (Fontaine, 2014, p.106)

Mientras que el mercadeo transaccional resultó efectivo para las empresas manufactureras, “las empresas orientadas a los servicios, que tratan personalmente con el cliente, encontraron un enfoque relación-comercialización más

rentable” (Ackerman y Schibrowsky, 2007, citados en Shaver, 2012, p.14) pues los clientes demandan más que el préstamo de un simple servicio y, por ello, proporcionan mayor fidelidad a las empresas que complementan sus servicios básicos, por lo que la relación cliente-empresa y retención se convirtieron en factores de importancia para la supervivencia de las empresas de servicios (Trustrum y Wee, 2007, citado en Shaver, 2012).

El mercadeo relacional es más que un nuevo modelo, es un nuevo paradigma. “Se basa en la premisa de aprender todo lo relevante sobre el cliente y luego usar esa información para servirles. Es una estrategia de retención de clientes ampliamente aceptada y practicada en la comunidad empresarial” (Shaver, 2012, p. 15). Los beneficios inherentes a la aplicación de la estrategia del CRM con el cliente son muchos, entre ellos, “reducción de costos, publicidad gratuita a través del voz a voz, y el valor de tiempo de vida de un cliente” (Shaver, 2012, p. 15).

Pero ¿qué es en sí el CRM? Este instrumento se define, a grandes rasgos, como la capacidad de una empresa para obtener clientes, conocerlos, mantenerse en comunicación con ellos y garantizar su conservación. Pero, sobre todo, se define como una herramienta que permite generar productos personalizados, segmentación del mercado, nuevos servicios y productos y mayor receptividad y satisfacción del cliente (Swift, 2002).

Según Morgan y Hunt (1994) el CRM son “todas las actividades de mercadeo enfocadas en el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de los intercambios relacionales exitosos” (p.22) entre las empresa y sus clientes. Otros autores complementan esta visión afirmando que “el CRM es una actitud, un enfoque, un conjunto de prácticas dirigidas a los clientes, que una vez que forman parte de la cultura organizacional, facilitan la integración de una herramienta de software” (Petrella, 2008, p. 5) para su administración y control; pero, aun así, “lo que debe quedar claro es que no necesariamente se hace CRM porque se compra un software y se implementa bien desde el punto de vista de tecnología” (Petrella, 2008, p. 5). Como plantea Barton Goldemberg, citado por Carlos Petrella (2008), “el último gran desafío de la industria gira en torno a la mejor manera de integrar CRM en los sistemas legados de la compañía y la infraestructura tecnológica relacionada” (p. 10-11).

Robert Ackerman y John Schibrowsky (2007) creen que el futuro de la educación superior está en la construcción de relaciones a largo plazo con los estudiantes y sostienen que

... en esencia, todo el mundo es un gestor de retención; mientras que los empleados de primera línea son importantes, un programa de mercadeo y relación exitosa requerirá compromiso administrativo de alto nivel viendo

la construcción de relaciones como una inversión a largo plazo del negocio en lugar de un gasto operacional. (Ackerman y Schibrowsky, 2007, p. 328)

Los investigadores contemporáneos discuten las ventajas que representa aplicar los principios del CRM a la industria de la educación superior, pero es claro que la retención de clientes —en este caso estudiantes— se está convirtiendo cada vez más en un reto mayor para los empresarios (Fontaine, 2014).

5. Gestión y posicionamiento de marca

Las IES (instituciones de educación superior) se están moviendo hacia un modelo de corporación y de comercialización agresiva de sí mismas (Katz et ál., 1999; Naudé y Ivy, 1999; Pusser, 2002; Ruch, 2001, citado en Williams y Omar, 2014). “En el presente, se enfrentan a retos cada vez más complejos. En particular, su entorno operativo está experimentando grandes transformaciones, incluyendo el cambio de los patrones de demanda y la intensificación de la competencia global” (Kallio, 1995; Jarvis, 2000; Gibbs, 2001; Veloutsou, Lewis y Paton, 2004, citados en Simões y Soares, 2010, p. 371)

Mientras los estudiantes adopten un enfoque consumista de toma de decisiones y evalúen constantemente el retorno de la inversión, las IES tendrán que evaluar frecuentemente el posicionamiento de su marca en el mercado, pues, según investigaciones, este es uno de los ítems protagonistas entre los jóvenes para seleccionar el ingreso a una institución u otra (Cobb, 2001; Koku, 1997; Morphew et ál., 2001; Nguyen y LeBlanc, 2001; Sevier, 2002; Toma, Dubrow y Hartley, 2005; Williams, 2012; Williams, Osei y Omar, 2012, citados en Williams y Omar, 2014).

No obstante, la interpretación del posicionamiento, gestión y reputación de la marca en una IES se puede analizar “diferente a otras industrias de servicios, en parte, ya que los empleados juegan un papel decisivo en la construcción de la reputación de una IES dándole ‘alma’ a la marca.” (Heaney y Heaney, 2008; Hemsley-Brown y Oplatka, 2006; Lowrie, 2007; Williams, 2012, citados en Williams y Omar, 2014, p.224).

La educación superior es una industria particular. Se involucran acciones en gran medida intangibles, con características que incluyen un enfoque en las personas y una búsqueda constante de la creación de una larga e incesante relación con el cliente (Williams y Omar, 2014). “Las IES deben prestar atención a los aspectos de intangibilidad y la inseparabilidad de los servicios educativos. Como una marca de servicio, las IES requieren mayor énfasis en la comercialización inter-

na, en parte, porque todos los empleados se convierten en puntos de contacto de los consumidores” (Berry, 2000, citado en Williams y Omar, 2014, p. 224).

Pero ¿qué hace importante el posicionamiento y gestión de marca de una IES en el mercado? Se puede responder esta pregunta afirmando que “las marcas son esenciales a la condición social de los consumidores, y, de hecho, la obtención de un título de educación superior es el otorgamiento de un cierto nivel de estatus social” (Hamann, Williams, y Omar, 2007, citados en Williams y Omar, 2014, p. 224). De ahí que las IES busquen incesantemente posicionarse en lo más alto de los *rankings* a nivel internacional, pues, en coherencia con lo anterior, esto le brindará no solo estatus social y económico al consumidor final, sino también un reconocimiento adicional para la IES que afianza la imagen de calidad y prestigio. Igualmente, la literatura que habla sobre el tema anota además que la auditoría de marca es pertinente al tema de posicionamiento y gestión de marca, pues monitorear su estado constante en el mercado posibilita una reacción adecuada en el momento requerido, para prevenir el declive de la marca en la mente de los consumidores (Williams y Omar, 2014).

Todas las organizaciones de educación superior toman decisiones frente a su marca, cuando los objetivos deseados de rentabilidad, comercialización o adaptabilidad no son alcanzados con éxito. De ahí que las empresas inicien una auditoría interna en búsqueda del proceso o procesos que representan el punto de quiebre de toda la gestión de la organización. “El valor de la marca debe ser gestionado de forma activa en el tiempo mediante el refuerzo de la misma y, en algunos casos si es necesario, mediante la revitalización de ella”. Para las IES ejecutar una auditoría de marca representa “un proceso de toma de decisiones estratégicas y de deliberación que lleva a una conclusión de marca: retirarse, revitalizar, reorientar o cambiar el nombre” (Williams y Omar, 2014, p. 226).

La construcción de marca para las IES se está convirtiendo en un objetivo estratégico; sin embargo, en la ausencia de modelos claros de gestión de marca para este segmento, se debe tener especial cuidado, pues a veces estas “resuelven sus problemas inmediatos, otras veces el crecimiento del mercado silencia la gravedad de los problemas” (Williams y Omar, 2014, p. 237).

Hay muchos caminos para gestionar una marca. Por ello, las IES deben desarrollar estrategias de sostenibilidad de marca a largo plazo, interna y externamente, y no instaurar estrategias temporales de respuesta, pues este tipo de enfoques ofrecen beneficios a corto plazo y tienden a esfumarse. “Cuando las comunicaciones y los profesionales de mercadeo desarrollan estrategias de marca que no se admiten internamente en las organizaciones, los consumidores se sienten traicionados y frustrados” (Whisman, 2009, p. 367). Por esa razón, es de suma importancia que cualquier modificación o mejora que se le aplique a

una marca sea primero adaptada al interior de la organización y adoptarla como una identidad corporativa donde el tono de comunicación y acción sea el mismo hacia el interior de la organización como hacia el exterior de la misma. Generalmente, todos los cambios o estrategias de mejoramiento de marca estudiados en los aportes exploratorios de los diferentes autores para esta investigación se enfocan en realizar respuestas de adentro hacia afuera, y no internamente. Así, se propicia una desarticulación del principio rector que debe asumir cualquier organización.

6. Conclusiones

- Actualmente las universidades alrededor del mundo no cuentan con una estructura definida de mercadeo que soporte la comercialización eficiente y responsable del servicio educativo.
- La iniciativa que proponen algunos autores en la transformación del modelo tradicional del *marketing mix* para los servicios es integrar al cliente dentro de la ecuación de variables influyentes.
- Para mejorar la comercialización del servicio educativo no basta solo con aplicar una de las tres alternativas planteadas en este artículo. Los autores afirman que es fundamental permear la estructura organizacional con un pensamiento de eficiencia, calidad y cuidado de marca.
- Desde la información analizada para el desarrollo de esta investigación no fue posible determinar el uso del SIM como sistema de recolección, almacenamiento y distribución de información. No obstante, el CRM, la orientación al mercado y la gestión de marca se perfilan como las herramientas de mercadeo principales para tener en cuenta en el diseño de un modelo de gestión de mercadeo para el sector educativo. La razón es que, al no ser evidente la clasificación o identificación precisa de un dato específico utilizado por las organizaciones para la toma de decisiones, estas herramientas esbozan un camino posible para potencializar, promover e inclusive intentar comprender el deber ser del mercadeo específico de los servicios de educación superior.

Referencias

- Ackerman, R. y Schibrowsky, J. (2007). A Business Marketing Strategy Applied to Student Retention: A higher Education Initiative. *Journal of College Student*, 9 (3), 307-336.
- Fontaine, M. (2014). Student Relationship Management (SRM) in Higher Education: Addressing the Expectations of an Ever Evolving Demographic and Its Impact on Retention. *Education and Human Development*, 3 (2), 105-119.
- García, J. S. (2010). El Marketing y su origen a la orientación social: desde la perspectiva económica a la social. Los aspectos de organización y comunicación. *Em Questão*, 16 (1), 61-77.
- González, L. I., Vijande, M. L., & Casielles, R. V. (2001). *Universidad de Oviedo*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1252647>.
- Hamann, D., Williams, R. y Omar, M. (2007). Branding strategy and consumer high technology product. *The Journal of Product & Brand Management*, 16 (2), 98-111.
- Lings, I. y Greenley, G. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17 (1), 41-53.
- Lombao, M. C. (2006). La Orientación al Mercadeo en la gestión Universitaria. *Anales de la Universidad Metropolitana*, 6 (1), 61-85.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *The Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Petrella, C. (2008). Gestión de la relación de las universidades con docentes, estudiantes y egresados. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47 (5), 1-14.
- Rivera-Camino, J. y Ayala, V. M. (2010). Market orientation at universities. Construct and exploratory validation. *Innovar*, 20 (36), 125-138.
- Shaver, B. J. (2012). *Meeting undergraduate students' expectations of the university experience: How enrollment managers can secure students' loyalties* (Tesis de Doctorado). University of California, San Diego-California State University, San Marcos, California, Estados Unidos de América.
- Simões, C. y Soares, A. M. (2010). Applying to higher education: information sources and choice factors. *Studies in Higher Education*, 35 (4), 371-389.
- Swift, R. S. (2002). *CRM: Como mejorar las relaciones con los clientes*. México: Pearson.
- Varadarajan, R. y Jayachandran, S. (1999). Marketing Strategy: An Assessment of the State. *Academy of Marketing Science*, 27 (2), 120-143.

- Whisman, R. (2009). Internal branding: a university's most valuable intangible asset. *Journal of Product & Brand Management*, 18 (5), 367-370.
- Williams, R. L. y Omar, M. (2014). How branding process activities impact brand equity within Higher Education Institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 24 (1), 1-10.

¿Qué puede aportar el mercadeo educativo a nuestras universidades para mejorar los índices de permanencia y graduación estudiantil?

Igor Frederick Zambrano Ügel¹
Universidad Central, Bogotá - Colombia

Resumen

Este artículo revisa la literatura publicada acerca del fenómeno de la deserción estudiantil universitaria y sus causas, en particular la que ocurre en las universidades colombianas. Se analizan las causas de la deserción de una universidad bogotana a partir de los resultados de una investigación del autor y sus colegas, para finalmente proponer el grupo de causas que deben ser “intervenidas” y resueltas. Así, este documento propone que las instituciones de educación superior se apropien del conocimiento y herramientas del *marketing* que ellas mismas enseñan y del *marketing* educativo para mejorar sus índices de permanencia y graduación, como parte de una estrategia global tanto para gestionar adecuadamente sus esfuerzos de atracción y matriculación de nuevos estudiantes como para retener y graduar a los antiguos, y finalmente obtener la mayor satisfacción de los estudiantes.

Palabras clave: *marketing* educativo, deserción universitaria, permanencia estudiantil, servicio al estudiante.

¹ M.Sc. de Marketing, especialista en Docencia e Investigación Universitaria, estudiante de doctorado en Educación y Sociedad. Profesor asociado y coordinador del Centro de Innovación en Gestión Ingenium de la Dirección de Administración de Empresas de la Universidad Central. Tutor del semillero de investigación sobre deserción y mercadeo educativo en la EIAM de la Universidad Sergio Arboleda. Correo: izambranou@ucentral.edu.co.

1. Introducción

Aunque, en alguna época, la deserción era tomada como algo “natural” en la lucha universitaria por “la supervivencia de los estudiantes más aptos”, hoy en día la permanencia de ellos hasta su graduación, e incluso para siempre, como egresados profesionales leales a su *alma mater*, es una necesidad operativa y una meta cardinal de la responsabilidad social universitaria (RSU) por la equidad de oportunidades para sus estudiantes.

Numerosos estudios se han divulgado desde mediados del siglo xx a nivel internacional, varios de ellos en Colombia, referidos a la permanencia o al abandono estudiantil (deserción) de los programas de educación superior, usualmente bajo una metodología cuantitativa de tipo econométrico.

En las últimas décadas se han desarrollado también algunos estudios cualitativos que profundizan o enriquecen en detalle el conocimiento de este fenómeno.

Los objetivos de este artículo son los siguientes:

1. Revisar los estudios recientes más relevantes para la universidad colombiana, y en particular para Bogotá, sobre deserción universitaria.
2. Presentar puntos de vista no tradicionales sobre las causas de la deserción.
3. Exponer acciones desde la perspectiva del *marketing* de servicio que puedan contribuir a mejorar los índices de retención o permanencia estudiantil.

2. Metodología

Páramo (2013) señala que “la distinción entre lo cualitativo y lo cuantitativo es de poca utilidad para distinguir entre posturas epistemológicas, al aceptar que las metodologías pueden ser utilizadas de forma intercambiable por uno u otro paradigma” (p. 31).

Para la investigación de asuntos humanos se suele considerar inadecuada la visión positivista, contraria a la fenomenología y al construccionismo social. Estos métodos asumen múltiples realidades dependientes del contexto, más que una única realidad que debe ser controlable y predecible.

Por ello, para estos enfoques se han desarrollado métodos cualitativos como la etnografía, los estudios históricos, el análisis de textos, la entrevista en profundidad, los “grupos focales”, los análisis de contenido, la activación de memoria e identidad colectiva, los estudios de caso, la investigación documental y

otros, en contraposición a los experimentos, las estadísticas y las encuestas. Las técnicas cualitativas y cuantitativas no están necesariamente ligadas a alguna postura sobre filosofía de la ciencia, por lo que no tiene sentido tomarlas para distinguir diferentes posturas epistemológicas (Páramo, 2013).

Este artículo es el resultado del análisis de la información recopilada a través de dos ítems:

- investigación documental sobre la deserción universitaria
- investigación empírica del autor sobre las causas de la deserción en una universidad de la ciudad de Bogotá, bajo el enfoque constructorista social

La investigación documental se ha realizado desde el año 2014 tanto en las bibliotecas físicas como en las virtuales de las universidades Externado de Colombia, Central y Sergio Arboleda, y a través de bases de datos como Scopus, ProQuest, Jstor y Google Académico, procurando ser exhaustivos en la localización de las principales y más importantes fuentes.

La investigación empírica corresponde al aporte original del autor y sus colegas del grupo de investigación sobre la deserción en la Escuela Internacional de Administración y Marketing (EIAM) de la Universidad Sergio Arboleda. En ella, Zambrano y Moreno (2016) realizaron entrevistas en profundidad a cuatro directores de áreas relacionadas con programas de atracción y retención de estudiantes y dos grupos focales, uno con profesores *coachs*/mentores que participan en programas de orientación a estudiantes en riesgo de desertar o perder su matrícula, y otro con personal de mercadeo y admisiones a cargo de programas para atraer o retener estudiantes de la Universidad Sergio Arboleda. Los resultados se discuten más adelante en este texto.

3. Resultados o aportes al campo disciplinar

3.1 Antecedentes teóricos

A principios del 2015, MEN y Qualificar publicaron el documento “Estrategias para la permanencia en educación superior: experiencias significativas”, que muestra los resultados de quince universidades colombianas en mejorar sus índices de retención o permanencia de los estudiantes en esas instituciones de educación superior (IES). Allí se destaca el cambio necesario que está ocurriendo cuando, en “la forma de abordar la problemática de la deserción estudiantil, se

pasa de una mirada desde las estadísticas a la comprensión de todos los factores que inciden en el abandono estudiantil” (MEN y Qualificar, 2015, p. 247). También se afirma lo siguiente:

Hasta hace unos años se hablaba de deserción y no de permanencia, lo cual implicaba un enfoque en el problema y no en la prevención; además se trataba desde una perspectiva de cifras y estadísticas sin comprender los aspectos de fondo que llevaban a esta situación. (MEN y Qualificar, 2015, p. 19)

Estos autores revisaron las cifras del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), donde “los análisis de la información mostraron que la vulnerabilidad académica era el principal factor relacionado con la deserción, seguido de las dificultades económicas y problemas en la orientación vocacional” (p. 21), con lo que desmitificaron los factores económicos como determinantes en la deserción y presentaron lo que allí se denomina “problemas de orientación vocacional” como factor clave.

En el siglo XXI se ha observado que el número y tamaño de las IES continúa creciendo, mientras que la demanda estudiantil no crece a la par. Además, la tasa de deserción estudiantil permanece alta; según Sánchez y Márquez (2012), en Colombia se remontó a 55,1% para la cohorte que ingresó a la educación superior colombiana en el 2005.

Pero el MEN (2014) reporta que la tasa de graduación hasta el 2013 de los estudiantes que ingresaron a la universidad catorce semestres antes (en el 2006) fue de 34,2%; entonces, la deserción nacional se incrementó a 65,8% en esa cohorte.

Hay muchos estudios que muestran el incremento de la deserción universitaria colombiana en los últimos años. Así, Barragán y Patiño (2013) muestran que la deserción se “disparó” entre 1998 y 2012. Durante esos trece años, la de los estudiantes provenientes de familias con ingresos de un salario mínimo legal vigente (SMLV) pasó de 24,3% a 62,2%, mientras la de estudiantes de hogares con ingresos mayores a 15 SMLV pasó de 14,0% a 50,6%, mostrando que es un fenómeno que trasciende las causas socioeconómicas.

El fenómeno de la alta tasa de deserción estudiantil está presente actualmente en gran parte del mundo, aunque tasas de 50% o mayores son más comunes en Latinoamérica y países de otras áreas del tercer mundo.

Así, Abarca y Sánchez (2005) estudiaron la deserción en la Universidad de Costa Rica utilizando tanto métodos cuantitativos como cualitativos y encontraron que el factor económico no es determinante para la deserción. En cambio,

factores de calidad en el servicio, como problemas e imprecisiones en la información recibida, diferencias entre las expectativas y la realidad universitaria, problemas con la burocracia administrativa y otros, surgieron como importantes.

Abarca y Sánchez (2005) reportan que la deserción de la cohorte 1990 medida nueve años más tarde fue de 60,7% en esa universidad, mientras que en otras del mismo país fue hasta más alta (UNED: 84,8%, UNA: 65,8% y el ITCR: 54,7%).

También hicieron seguimiento a los desertores de la cohorte de 1997 y encontraron que seis años después el 47,9% de aquellos desertores habían obtenido ya algún título universitario en otras IES, e incluso algunos tenían un posgrado. Se puede inferir que esta universidad hubiese podido evitar que la mitad de sus desertores se fueran, si hubiera tenido los programas de retención e información adecuados.

Barrero, Garzón y Gómez (2013) estudiaron la deserción de cuatro cohortes, entre el 2005 y 2007, de cuatro programas de la Universidad Konrad Lorenz de Bogotá (846 estudiantes) correlacionándola con factores sociodemográficos, académicos y financieros. Encontraron que solo los académicos, en particular el promedio acumulado, están correlacionados y pueden predecir la futura deserción.

Uribe y Barreto (2009) caracterizaron la identidad de los estudiantes de la carrera de Mercadeo en la Universidad Konrad Lorenz y otras cuatro universidades bogotanas (Politécnico Grancolombiano, Jorge Tadeo Lozano, Los Libertadores y Central), y hallaron una gran similitud entre ellos, detectando solo diferencias entre los que estudian en régimen diurno y nocturno por sus distintas perspectivas del aspecto laboral.

Sin embargo, también identificaron cuantitativamente (análisis de componentes principales) la similitud en sus formas de esparcimiento, su manejo de asuntos laborales y de problemas de salud, familiares y de relaciones de pareja. Uribe y Barreto (2009) sugieren lo siguiente:

Los contextos académicos del joven universitario han de integrar, además de los aspectos académicos inherentes al currículo y la interacción docente-estudiante, la orientación o consejería académica que facilite procesos de atención a problemáticas personales y el desarrollo de actividades de esparcimiento que se ajusten a las identidades y estilos de vida de los estudiantes del programa de mercadeo. (p. 34)

Entre sus conclusiones, destacan la importancia de que las IES conozcan en detalle la identidad de sus estudiantes, sus puntos de vista e intereses, de modo que se comuniquen efectivamente con ellos alineando sus mensajes a la

identidad de sus alumnos y creando espacios, redes y programas que satisfagan sus expectativas institucionales.

Tinto y Cullen (1973) proponen por vez primera que la permanencia del estudiante universitario es una función del grado de ajuste entre el estudiante y su IES, que se forja de acuerdo a sus experiencias académicas y sociales; lo que los autores llaman “integración”.

Tinto (1989) considera que una buena integración es uno de los aspectos determinantes de la permanencia del estudiante y que esta, a su vez, depende de tres factores:

- Las experiencias del estudiante en su interacción con la universidad
- Las experiencias previas a su ingreso a la institución universitaria
- Las características psicológicas, sociológicas e historia familiar de cada uno

A través de sus procesos sociales e intelectuales, el estudiante forma entonces sus metas por cumplir en la universidad seleccionada. Pero culminar sus estudios demanda esfuerzo, carácter, motivación, capacidad de resiliencia, además de habilidades académicas y sociales superiores. Esas habilidades sociales superiores son las que le permiten ubicar y aprovechar los recursos disponibles en su IES y formar su red de contactos.

Tinto (1989) destaca que la falta de habilidad y decisión del estudiante para establecer su red de contactos social, administrativo e intelectual en la universidad tiende a ser mayor en el primer año de la carrera que en los últimos años. Peor aún, si en el proceso de admisión (primer momento de verdad) se crean falsas o exageradas expectativas, se provocarán en el primer año crecientes deserciones a causa de la brecha entre lo prometido y la realidad experimentada; es decir, insatisfacción.

Por último, Tinto (1989) describe lo que él llama “la sensación de estar perdido en el mar y no ser capaz de establecer contacto con otros miembros de la institución”, que se manifiesta en las primeras seis semanas en la vida universitaria.

Todo esto nos lleva a pensar que cualquier plan de retención de estudiantes tiene que priorizar acciones para motivar y apoyar a los del primer año, muy particularmente a los del primer semestre, y aún más durante las primeras seis semanas del primer semestre.

Sin embargo, es el mismo Tinto (2006) quien nos dice que esta visión que carga sobre los hombros y la personalidad del estudiante toda la responsabilidad de la deserción ha cambiado hacia lo que él y otros autores ya advertían en los setenta acerca de la importancia de la “integración” del estudiante con los sistemas

social y académico de su IES y las interrelaciones entre él y otros miembros de la institución. Esto le atribuye una responsabilidad a la universidad y sus funcionarios para incrementar la permanencia de los estudiantes.

En Chile, utilizando los datos oficiales del país, Díaz (2008) concluye con un modelo conceptual (figura 1) de la deserción estudiantil, del que destacamos el reconocimiento de la *motivación* como el factor dependiente primordial y la integración de las influencias de los factores académicos y sociales con las expectativas laborales del estudiante. La integración académica y social que experimenta el estudiante, más sus expectativas laborales, afectan positiva o negativamente su motivación. Si él se siente motivado, permanecerá estudiando en la institución; pero, si está desmotivado, desertará.

Este modelo complementa los estudios de caracterización de la población desertora y los reportes de estadísticas descriptivas de la deserción para distintas cohortes, como los ya mencionados. Díaz (2008) presenta en este modelo la perspectiva de un estudiante que decide reiteradamente si deserta o permanece en la institución de acuerdo con el grado de motivación que experimenta.

Barragán y Patiño (2013) señalan que, en Colombia:

El incremento de la deserción universitaria puede ser, además, síntoma de una profunda crisis social en la valoración de la formación universitaria, especialmente si se considera que la educación formal parece seguir un camino distinto a las múltiples formas en que hoy se construyen las subjetividades juveniles y una enorme decepción para los jóvenes que ven en la educación tradicional una promesa histórica no cumplida. [...] Existe bastante evidencia para sostener que el valor de la educación se ha modificado y se ha desplazado por otros tipos de formas sociales de interacción de distinción individual y colectiva, donde la formación universitaria está en el centro de una crisis contemporánea explicada, en parte, por las inconsistencias entre las promesas adjudicadas a las disciplinas y las posibilidades de realización del individuo en la sociedad y en los sistemas de producción y de consumo. (p. 62)

El abordaje de este fenómeno y la elaboración de planes concretos para incrementar la retención estudiantil, con un propósito social y económico, por la equidad y justicia social con los jóvenes estudiantes y para la sustentabilidad financiera de la institución educativa, es ahora también necesaria para cumplir con el mandato legal emanado del Ministerio de Educación Nacional (MEN) el 9 de diciembre del 2015 como “Guía para la implementación del modelo de gestión de permanencia y graduación estudiantil”, que [continúa en la 145]:

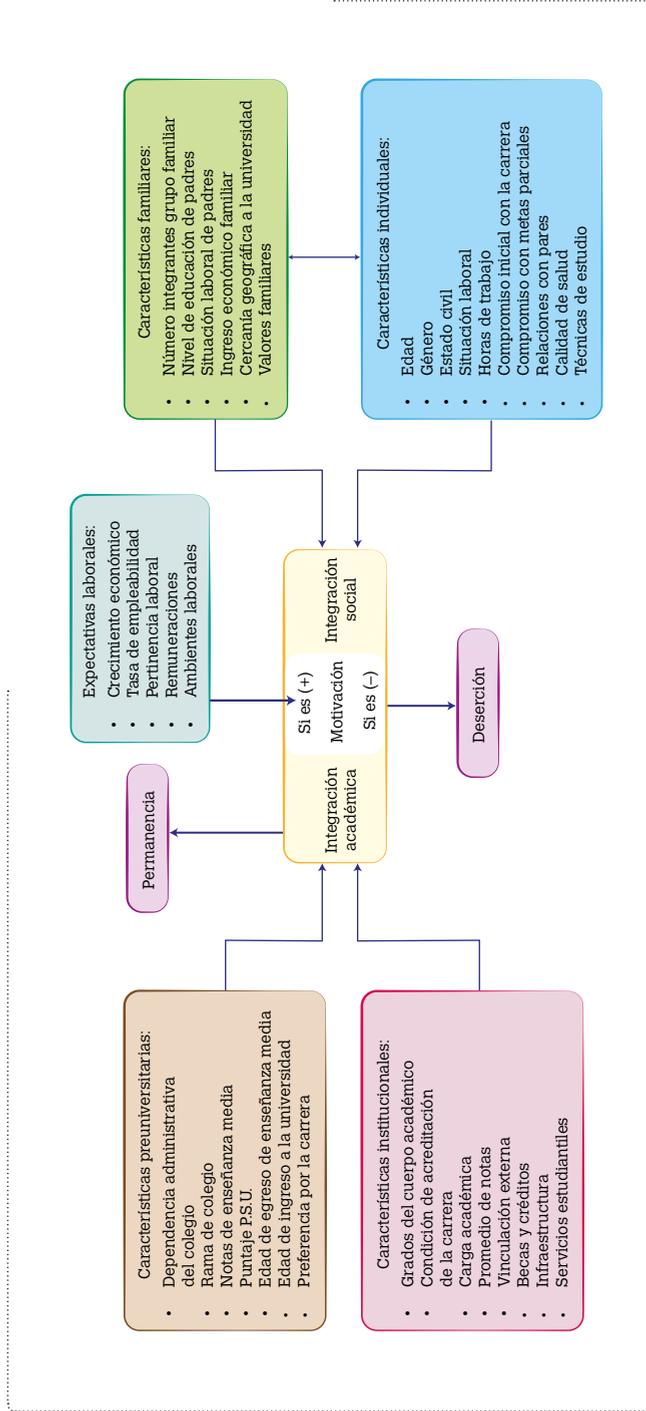


Figura 1. Modelo conceptual para la deserción estudiantil universitaria chilena. (Fuente: Díaz, 2008)

[viene de la 143] establece los lineamientos para implementar un proyecto de permanencia y graduación integral y permite a las Instituciones de Educación Superior y a los organismos externos, evaluar la capacidad institucional para gestionar la permanencia en cumplimiento de los requisitos de acreditación. (MEN, 2015)

Entonces, caracterizar el fenómeno de la deserción, establecer las correlaciones entre factores académicos, económicos, sociales y demográficos con esta (métodos cuantitativos), así como entender cómo la motivación y el “tener” un propósito de vida conduce a la permanencia o a la deserción estudiantil (métodos cualitativos), son todos estudios igualmente importantes. También lo es el esfuerzo institucional por darle apoyo psicológico y emocional al estudiante —por ejemplo, mediante un tipo de acompañamiento a partir del *coaching*— para mejorar su capacidad de resiliencia, para que encuentre su destino y trace el plan de vida que le permita alcanzar sus metas individuales, luchando con un propósito y sentido de vida claro, fuerte y definido.

Pero, finalmente, lo que las IES y la sociedad deben lograr es crear un plan institucional de retención o permanencia estudiantil orientado a involucrar a todas las áreas de la universidad para incrementar la integración del estudiante, particularmente los del primer año, tanto social como académica e intelectualmente, ayudándole a “moverse como pez en el agua” desde el primer día y a crear rápidamente su red de contactos e identificar a quienes comparten sus posiciones, ideas, orientación y gustos, e interactuar con ellos.

Este plan debe incluir lo que la IES ha aprendido, tanto en el aula como en la gestión, en cuanto a servicio al estudiante, momentos de verdad, satisfacción del cliente y fidelización, además de los prioritarios temas académicos y de apoyo financiero.

Todos estos factores, más los ciclos de la economía (crisis, expansión), han influido negativamente tanto en la permanencia y graduación estudiantil —trayendo un grave problema social— como en los resultados operacionales de las IES que cargan con fuertes ineficiencias en su desempeño financiero.

Los gestores universitarios necesitan atraer buenos estudiantes y también lograr excedentes financieros en su institución; por ello, las IES están redefiniendo lo que es calidad en su gestión a la luz de lo que sus estudiantes y las familias (clientes) consideran pertinente, atractivo o satisfactorio.

Más aún, ahora con la presentación por parte del MEN (2015) de la *Guía de permanencia para IES*, que les conmina a realizar un plan anual de permanencia y graduación “en cumplimiento de los requisitos de acreditación”, el tema de la retención estudiantil ya no es solo una necesidad de las IES, sino un objetivo

del país y una tarea obligatoria que supervisarán organismos como el MEN y el Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

3.2. Las causas de la deserción universitaria en una universidad bogotana

Zambrano y Moreno (2016) estudiaron las “raíces” de la deserción de los estudiantes de la Universidad Sergio Arboleda entrevistando a quienes han realizado programas de retención desde las direcciones de Comunicaciones y Relaciones Institucionales, la de Apoyo Financiero, la Decanatura de Estudiantes, la Vicerrectoría de Gestión Académica y las decanaturas de los programas académicos (carreras). Ellos han gestionado acciones como el programa preuniversitario; el de créditos y becas para estudiantes; el de inducción de los “nuevos”; el programa de tutorías; el de preceptoría de la Escuela de Filosofía y Humanidades; la consejería en la Escuela de Ciencias de la Comunicación, y tanto el programa de mentoría como el de *coaching* en la EIAM.

Así, al realizar una serie de entrevistas (individuales y triadas) a los expertos, se conocieron otros factores del interior (del ser) de los estudiantes, sus familias y su entorno social, así como el factor institucional o académico-escolar, que también inciden en la decisión de continuar o no sus estudios en la Universidad Sergio Arboleda.

Tinto (2006), las recientes enunciaciones del MEN y Qualificar (2015) exhortan a las instituciones de educación superior para que sus enfoques se centren más en la prevención que en “reparar” el problema.

Se hallaron amplias coincidencias entre los entrevistados con este enfoque. Zambrano y Moreno (2016) identifican cuatro factores que la universidad debe atender para disminuir la deserción:

1. La capacidad de pago del estudiante, brindando apoyo financiero y oportunidades de empleo y prácticas empresariales.
2. La vocación, propósito de vida o meta del estudiante, brindándole apoyo y orientación psicológica y afectiva.
3. Su adaptación al entorno universitario, ayudándolo en los siguientes aspectos:
 - Nivel académico (tutorías, preuniversitario, etc.)
 - Inserción social (red de contactos, identificación institucional, amigos, grupos universitarios, voluntariado)

4. La calidad del servicio educativo prestado y la satisfacción del estudiante por medio de lo siguiente:
 - La disminución de la “brecha” entre el servicio prometido y el percibido
 - El incremento de la felicidad y las ganas de “vivir” en la universidad
 - El aumento en el número de docentes a tiempo completo y capacitado en novedosas y atractivas técnicas pedagógicas que eleven la motivación y el aprendizaje

Pero lo más novedoso que emergió en ese estudio es la importancia de la universidad como *medioambiente*, casi como *ecosistema*, junto con su responsabilidad de provocar *felicidad* y de proveer espacios a los estudiantes para *vivir* la universidad, para el ocio, el entretenimiento, el arte, el deporte y la interacción social.

Otra responsabilidad que surge para las IES es la de “llenar los huecos” proactivamente en cuanto a la preparación académica y vocacional que traen los aspirantes, sin reparar en si la educación media cumple o no su responsabilidad.

4. Conclusiones

Edgar Zapata, profesor colombiano, concluyó que, en Colombia,

... las organizaciones educativas desarrollarán su actividad en el siglo XXI, dentro de un ambiente altamente competitivo, acentuado por un incremento de la oferta y una disminución de la demanda (por tendencias de bajas tasas de crecimiento demográfico y por deserción o baja inscripción debido a dificultades económicas). En virtud de lo anterior, se justifica plenamente el interés y la urgencia de conocer y aplicar las modernas técnicas del mercadeo educativo. (Zapata, 2000)

Tras el análisis de la información recopilada, surgen con fuerza temas como la satisfacción del estudiante, la calidad del servicio educativo y el conocimiento de las propias y reales necesidades o problemas del estudiante.

El proceso de tomar la decisión de desertar o permanecer es complejo y multifacético. El factor financiero es importante, como también lo es el nivel académico de cada estudiante; pero hay varios factores más: psicológicos, sociológicos y la calidad de servicio educativo prestado por la institución.

Varios de estos temas se relacionan con el *marketing* experiencial, el *marketing* de servicios y la teoría de calidad del servicio. Este artículo propone que las IES deben explorar el conocimiento que existe en otros sectores sobre estas áreas del mercadeo, así como involucrarse en el mercadeo educativo propiamente, para fortalecer sus estrategias de atracción y retención de estudiantes. Se plantea el esquema de la figura 2 para explicar el ámbito del *marketing* educativo.

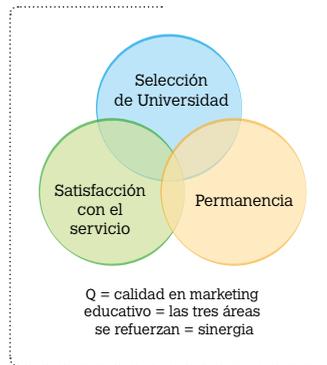


Figura 2. Áreas de gestión del *marketing* educativo.
(Fuente: elaboración propia)

Esto se evidencia entre las universidades que ahora compiten más por *atraer y matricular* estudiantes, en particular los mejor evaluados por las pruebas de Estado. Asimismo, la retención o *permanencia y graduación* del mayor porcentaje de estudiantes admitidos es ahora un objetivo operativo clave, así como un propósito de justicia y responsabilidad social. Finalmente, la *satisfacción del estudiante*, como consecuencia de prestarle un mejor servicio, cumplir las promesas hechas y colmar sus expectativas, representa otro objetivo clave para todas las IES de la nación.

El *marketing* educativo debe enfocarse en lo siguiente:

1. Conocer los decisores o factores de decisión que mueven a los estudiantes (y sus familias) a decidirse por una IES y carrera en particular, y elaborar el modelo de decisión de matriculación particular de la institución.
2. Conocer los decisores que mueven a los estudiantes a desertar o permanecer en su IES y carrera, para elaborar el modelo de decisión de permanencia en la institución.
3. Utilizar las herramientas de publicidad para ayudar a los estudiantes en su proceso de crear metas, elaborar su plan de vida y tener una poderosa y

motivadora visión personal que acreciente su resiliencia personal y revele su vocación profesional.

4. Utilizar herramientas de diseño, servicio al cliente y *merchandising* para crear escenarios atractivos y confortables, adecuados para hacer amigos; identificarse con otros; crear grupos y redes en la universidad; “moverse” cómodamente entre los servicios administrativos, y disfrutar la universidad y adaptarse a ella.
5. Utilizar herramientas de “ventas y *fundraising*” para conseguir fondos para ayudas financieras, créditos y becas para los estudiantes de la universidad.
6. Cerrar la brecha entre el servicio prometido y el servicio experimentado, es decir, proveer un excelente servicio educativo entrenando al personal, revisando permanentemente los procesos administrativos y “relanzando” periódicamente la imagen y decoración internas del campus y del personal universitario.

En suma, proveer felicidad y lograr una alta satisfacción y una experiencia universitaria que mantenga encantado al estudiante.

En cuanto a las tres áreas del *marketing* educativo definidas en el esquema, las universidades deben explorar las experiencias de *marketing* de algunas empresas:

1. En cuanto a la selección de IES (atraer y matricular) se deben explorar las experiencias de los bancos atrayendo más clientes para sus créditos o cuentas bancarias. Los bancos han tenido fracasos y malas experiencias cuando la presión por los resultados ha llevado a sus ejecutivos a flexibilizar los requisitos y luego han tenido pérdidas por la morosidad o imposibilidad de recuperar la cartera. Otros han elaborado exitosas estrategias de segmentación y enfoque en mercados meta bien seleccionados, a los que llevan un mensaje personalizado a través de la atención directa y herramientas virtuales.
2. En cuanto a la retención o permanencia (y graduación), las IES deben estudiar las acciones que las empresas de televisión por suscripción han emprendido para “mimar” a sus suscriptores ante el temor de perderlos, y que han generado crecientes grupos de clientes que “aprendieron” a manipular las políticas cada más flexibles de las empresas, para chantajearlas y obtener cada vez más facilidades. Al final, estas empresas pierden imagen y valor ante su mercado. Caso contrario ocurre con aquellos clubes sociales y colegios bilingües que crean permanentemente más “valor” y ventajas por las que sus socios o alumnos se esfuerzan en mantener su membresía

o matrícula, valoran la organización y evitan cambiarse porque no aprecian mayor valor en otros.

3. Y en cuanto a la satisfacción del estudiante, las IES deben conocer y evitar la experiencia de organizaciones con oficinas de servicio desconectadas del resto de la empresa, que inundan a sus clientes con mensajes de felicitaciones y promociones aún después de dejar de ser clientes, a veces por total insatisfacción, deteriorando su imagen por invasivos y por desconocer quiénes son su clientela. Ciertos bancos (como Helm Bank), aerolíneas (Copa, Avianca) y tiendas de ropa (Arturo Calle) han mejorado la satisfacción de sus clientes con planes rigurosos de mejora en todos los aspectos clave que señala la teoría del servicio al cliente.

Para finalizar, este documento propone que las IES deben aplicar lo que en sus aulas enseñan sobre gestión de *marketing* a su propia gestión institucional, con lo cual ganarían mucho tanto en resultados operacionales como en el cumplimiento de su misión y responsabilidad con la sociedad.

Referencias

- Abarca, A. y Sánchez, M. (2005). La deserción estudiantil en la educación superior: el caso de la universidad de Costa Rica. *Actualidades Investigativas en educación*. Consultado en <http://www.redalyc.org/pdf/447/44759911.pdf>.
- Barragán, D. y Patiño, L. (2013). Elementos para la comprensión del fenómeno de la deserción universitaria en Colombia. Más allá de las mediciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9 (16). Consultado en www.redalyc.org/articulo.oa?id=409633954005.
- Díaz, C. (2008). Modelo conceptual para la deserción estudiantil universitaria chilena. *Estudios Pedagógicos*, 34 (2), 65-86. Consultado en www.scielo.cl/pdf/es-tped/v34n2/art04.pdf.
- MEN (2014). Estadísticas de educación superior (XLS). En *Resumen de indicadores de educación superior del SNIES*. Consultado en www.mineducacion.gov.co/sistema/informacion/1735/w3-article-212350.html.
- MEN y Qualificar (2015). Estrategias para la permanencia en educación superior: experiencias significativas. Consultado en www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-350844_pdf.pdf.

- Páramo, P. (2013) La falsa dicotomía entre investigación cuantitativa y cualitativa. En P. Páramo (comp.), *La investigación en ciencias sociales: estrategias de investigación*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Sánchez, F. y Márquez, J. (2012). La deserción en la educación superior en Colombia durante la primera década del siglo XXI: ¿por qué ha aumentado tanto? *Documento CEDE*, 31, Universidad de los Andes, Bogotá.
- Tinto, V. (1989) Definir la deserción: una cuestión de perspectiva. Consultado en <http://preu.unillanos.edu.co/sites/default/files/fields/documentos/vicen%20tinto%20deser.pdf>.
- Tinto, V. (2006) Research and practice of student retention: What next? *Journal of College Student Retention*, 8 (1), 1-19.
- Tinto, V. y Cullen, J. (1973). *Dropout in higher education: A review and theoretical synthesis of recent research*. New York: Columbia University.
- Uribe, A. y Barreto, I. (2009) La identidad de los estudiantes que eligen programas de mercadeo. *Suma Psicológica*, 6 (2), 27-36. Consultado en <http://publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/sumapsi/article/view/158/120>.
- Zambrano, I. y Moreno, G. (2016) La raíz de las causas de la deserción universitaria en la Universidad Sergio Arboleda: apuntes para un plan de permanencia, graduación y satisfacción plena del estudiante. En P. Amézquita (ed.), *La deserción en la Universidad Sergio Arboleda*. (por publicar).
- Zapata, E. (2000). Mercadeo educativo: ¿cómo promover la oferta de instituciones y programas? *Revista Colombiana de Marketing*, 1 (1).

Mesa temática 3

**Innovación en las prácticas pedagógicas
para la formación en gestión**

Caracterización del proyecto integrado en la Universidad Central y la metodología de aprendizaje basada en problemas como alternativa para su desarrollo¹

John Jairo Cuéllar Escobar²
Universidad Central, Bogotá - Colombia

Resumen

El proyecto integrado se constituye en una alternativa para el aprendizaje activo que busca superar las prácticas pedagógicas convencionales fundamentadas en un conocimiento acumulativo que se transmite del profesor al estudiante. A través de los proyectos integrados se reafirma la pedagogía de la acción, al poner en movimiento un proceso de pensamiento volcado sobre el propósito de generar competencias argumentativas a través del vínculo entre la lectura y la escritura. Aunque hay literatura que aborda las virtudes de los proyectos integrados, así como su asidero teórico dentro de las corrientes contemporáneas de la pedagogía, aún subsiste un vacío frente a la documentación de las experiencias con este dispositivo. Por ello, este texto pretende documentar el funcionamiento de los proyectos integrados en el programa de Administración de Empresas de la Universidad Central, como una contribución al debate sobre la manera en que los proyectos integrados pueden ser puestos en marcha.

Palabras clave: proyecto, aprendizaje activo, pedagogía.

¹ El documento incorpora muchas de las reflexiones consignadas en los “Lineamientos para el desarrollo de los proyectos integrados”, documento interno de trabajo del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Central.

² Docente de tiempo completo del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Central. Correo: jcuellare@ucentral.edu.co.

1. Introducción

En la parte inicial de este documento se discute brevemente la naturaleza de los denominados *proyectos integrados* a la luz de las pedagogías contemporáneas, que enfatizan el ejercicio de un rol activo por parte de los estudiantes como garantía de un proceso de aprendizaje más provechoso y efectivo. Después de ello, se explica la manera en que los proyectos integrados han sido implementados dentro del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central, con el propósito de contribuir con un caso específico a la discusión sobre cómo estos pueden llegar a implementarse en el contexto del trabajo de aula con los estudiantes. Este punto puede considerarse de especial relevancia si se tiene en cuenta la escasez de bibliografía sobre aspectos metodológicos y procedimentales relativos a la manera en que los proyectos integrados operan en la práctica. Por último, se plantean algunas reflexiones, a modo de conclusión, en relación con los retos que surgen de la aplicación de este tipo de metodologías de trabajo y su aporte a la formación de competencias investigativas en los futuros profesionales.

2. Qué se entiende por proyecto integrado

En términos generales, los proyectos integrados se pueden definir como “aquellos proyectos que, tomando como punto de partida un problema particular enfocado en primera instancia desde los conceptos específicos de un área, se articulan e integran con conceptos provenientes de otras áreas, ayudando así a su elucidación” (Bixio, 1996). Además, se puede afirmar que se basan en el trabajo en equipo y en las relaciones de interdisciplinariedad de las distintas áreas curriculares involucradas, bajo el propósito último de desarrollar una serie de competencias básicas encaminadas al desarrollo de habilidades para la investigación y el trabajo autónomo.

Para el caso de la Universidad Central, los proyectos integrados se pueden definir a partir de las posibilidades de praxis del concepto de *proyecto* que fundamenta la perspectiva pedagógica de la Universidad. Dicha perspectiva se propone como uno de sus objetivos superar las prácticas pedagógicas convencionales que han caracterizado el sistema educativo del país, fundamentadas en un conocimiento acumulativo que se transmite del profesor al estudiante.

Se insiste en la acción como el plano de consistencia que permite estructurar procesos formativos más significativos, capaces de dinamizar el conocimiento poniéndolo en contexto, a través de una mirada dirigida a los problemas que definen y caracterizan la sociedad colombiana, y —por supuesto, para el

caso específico del programa de Administración de Empresas— aquellos que atañen a las organizaciones como su objeto de estudio e intervención.

Asimismo, es una expresión del propósito de formar profesionales sensibles a los problemas de la sociedad colombiana que se sustenta en el PEI de la Universidad Central. Dentro de sus objetivos, se pretende que los proyectos integrados contribuyan a generar competencias argumentativas a través del vínculo entre la lectura y la escritura, y que promuevan el pensamiento reflexivo en la medida en que posibiliten el desarrollo de “experiencias” que permitan evidenciar la relación entre la acción y las consecuencias que derivan de ella.

Los proyectos integrados representan un escenario académico en el que los estudiantes pueden materializar algunas de las apuestas formativas del programa, en lo relativo tanto al acercamiento a las problemáticas organizacionales como a las herramientas y metodologías de investigación para su estudio. Existe, asimismo, la posibilidad de invocar a través del trabajo colaborativo e interdisciplinario muchos de los elementos que configuran el pensamiento complejo, y que hacen parte de la naturaleza misma del programa académico de Administración de Empresas en la Universidad Central.

Para poder interpretar adecuadamente estos propósitos dentro del trabajo de aula, se cuenta en cada proyecto con profesores provenientes de varios espacios académicos, con la finalidad de poner en contacto a los estudiantes con diversos enfoques disciplinarios que nutran su trabajo de investigación en torno a los problemas que les sirven como eje para el desarrollo del proyecto. En síntesis, los proyectos integrados se definen en la Universidad Central como dispositivos pedagógicos

... caracterizados por la asunción de una dificultad, limitación o carencia del mundo de la vida, como objeto de una praxis, es decir, como objeto de un trabajo intelectual abordado a partir de un conocimiento provisional y fragmentario, que transforma la comprensión (la praxis modifica la idea) y/o la configuración material de la situación. (Escuela de Pedagogía, Universidad Central, s. f.)

3. Qué consideraciones de índole metodológica deben hacerse en relación con los proyectos integrados

Es fundamental que los proyectos integrados encajen claramente con las apuestas pedagógicas que persigue la institución educativa que los desea implementar para el trabajo de aula con los estudiantes. De este modo se pueden re-

crear de manera más efectiva escenarios para el trabajo académico que permitan transformar la comprensión de una determinada situación problema a través de preguntas (relación entre acontecimientos y conceptos) que generen una disposición investigativa.

Una de las metodologías más apropiadas para la materialización de los objetivos de los proyectos integrados es el *aprendizaje basado en problemas* (ABP). Esta metodología se puede definir como una estrategia pedagógica vinculada a las corrientes afines al aprendizaje activo, dirigida a transformar el proceso de aprendizaje sobre la base de un esquema de trabajo en el que los estudiantes asumen un rol más activo dentro de su formación académica (Cataldi et ál., 2002).

Algunos autores que han trabajado en esta corriente señalan dos justificaciones para acudir al aprendizaje basado en problemas como respuesta a las necesidades relacionadas con la construcción y el uso del conocimiento en las sociedades modernas, teniendo en cuenta que su aplicación supone un vuelco en las estrategias de enseñanza y aprendizaje que han permanecido prácticamente inalteradas en el escenario de la educación superior desde hace más de ochocientos años (Font, 2004, p. 81). La primera de dichas justificaciones tiene que ver con las expectativas frente al proceso de aprendizaje que albergan los jóvenes en una sociedad contemporánea mediada por la tecnología y las comunicaciones, lo cual obliga a utilizar mecanismos más flexibles para buscar su acercamiento al mundo del conocimiento. La segunda justificación se refiere a la dificultad que significa para los estudiantes lograr sumergirse con suficiente profundidad en un océano creciente de conocimientos durante el tiempo limitado de su formación. Esto implica, por ende, la necesidad de asumir un proceso permanente de formación que se apoye en nuevos instrumentos pedagógicos (Font, 2004).

En relación con su puesta en marcha en el escenario del aula de clase, el punto de partida, que opera a su vez como eje articulador de las tareas que se deben desarrollar dentro del proyecto, es la definición de un problema expresado en una pregunta a partir del cual los estudiantes, apelando al trabajo colaborativo y cooperativo, hagan indagaciones en pro de identificar, definir y aplicar apropiadamente los conceptos e instrumentos de análisis necesarios para construir una solución o respuesta satisfactoria a la situación abordada.

Cabe precisar que el ABP suele desarrollarse mediante dos tipos de esquemas: por un lado, el trabajo colaborativo, en el cual todos los integrantes del grupo de trabajo se involucran en todas las etapas de desarrollo del proyecto, y por otro lado, el esquema de trabajo cooperativo, en el cual las tareas se subdividen y se asigna a cada integrante del grupo una responsabilidad específica. En ambos esquemas, sin embargo, la interacción y las discusiones tanto dentro del grupo de trabajo como con el grupo completo de estudiantes y profesores consti-

tuyen mecanismos esenciales para potenciar la construcción colectiva de nuevos conocimientos.

En consecuencia, el ABP promueve la autonomía al dejar en manos de los estudiantes la elección de los elementos conceptuales que consideren más apropiados para abordar el problema en cuestión. De este modo se invierte la lógica que tradicionalmente ha imperado en los procesos de aprendizaje, caracterizados por la exposición de conceptos por parte del profesor y el rol pasivo del estudiante como mero receptor de la información transmitida.

Además del acompañamiento y la orientación a los estudiantes, los docentes que participan en los proyectos integrados tienen la tarea de apoyar el proceso de formación de competencias en investigación, particularmente en relación con el adecuado uso de los conceptos e instrumentos analíticos, para que los estudiantes adelanten sus pesquisas con miras a proponer alternativas de solución a la problemática adoptada como marco de acción.

El hecho de que el punto de partida del trabajo sea un planteamiento problémico contribuye a acercar los conceptos teóricos abstractos a la realidad y propicia un escenario interdisciplinario, al forzar a los estudiantes a buscar respuestas al problema consultando métodos, conceptos o herramientas provenientes de distintos saberes. Sobre esto, es muy importante la disposición que se adopte para el trabajo en el proyecto, ya que el hecho de contar con profesores provenientes de diferentes disciplinas incrementa las posibilidades de abrir la mirada de los estudiantes a perspectivas alternativas que nutran su trabajo.

En síntesis, el ABP apela a una metodología fundamentada en el trabajo por proyectos que rompe con la inercia del aprendizaje tradicional en el que el profesor asume el papel de fuente indiscutible de conocimiento y el estudiante se limita a escuchar y absorber la mayor cantidad de contenidos posible. La dinámica inherente a un esquema de trabajo de esta naturaleza conduce al desarrollo de habilidades para la investigación, la síntesis y el análisis, competencias facilitadas, todas ellas, por el acompañamiento y la orientación de los profesores.

4. Cómo se desarrollan los proyectos integrados en el programa de Administración de Empresas

El diseño curricular del plan de estudios del programa de Administración de Empresas asigna como dispositivo pedagógico los proyectos integrados a tres espacios académicos específicos: “Proyecto integrado I”, dentro del espacio

académico de Pensamiento Administrativo II; “proyecto integrado II”, ligado al espacio de Gestión, y “proyecto integrado III”, como dispositivo del espacio de Análisis y Diseño Organizacional.

Para evitar una separación artificial entre el trabajo conceptual del espacio académico y el trabajo investigativo alrededor del proyecto integrado, se busca su articulación con los problemas y conceptos concernientes a cada uno de los tres espacios académicos, los cuales se encuentran enunciados en sus respectivos sílabos.

El trabajo de proyecto integrado se fundamenta en la elección de un problema de investigación cuyo desarrollo implica la orientación permanente por parte de un grupo interdisciplinario de profesores, quienes acompañan los grupos de trabajo de los estudiantes y verifican los avances y actividades que se hayan definido de común acuerdo. Dichos compromisos se consignan en una bitácora de seguimiento que llevan tanto estudiantes como profesores. En las sesiones de seguimiento, los profesores del proyecto atienden de manera simultánea a cada uno de los grupos de trabajo, con el fin de prevenir que se den indicaciones o directrices contradictorias. No obstante, se busca alentar el disenso y la presentación de diversas alternativas de abordaje del problema seleccionado a partir de los enfoques particulares derivados del saber y la experticia de cada docente.

A partir de las pesquisas iniciales y las presentaciones hechas por los docentes para despertar el interés de los estudiantes por la situación problema que se está explorando, se invita a los estudiantes a proponer, a través de un escrito, cuál es el problema de investigación que identifican y cómo este se articula con uno o varios de los conceptos abordados por el espacio académico en el que tiene lugar la aplicación del proyecto integrado como dispositivo pedagógico. Dicho documento, definido como un anteproyecto, debe contener, además:

1. *Título.* Debe ser lo más corto, claro y sencillo posible.
2. *Antecedentes.* En este aparte se debe hacer una presentación de las razones que animaron a los estudiantes a escoger el problema seleccionado; es posible que se requiera hacer mención de algunos hechos históricos que permitan establecer relaciones útiles para la presentación del proyecto.
3. *Planteamiento del problema.* Debe basarse en una revisión previa de fuentes documentales que den tanto soporte como sentido de pertinencia a su descripción; puede ser importante hacer algunas consideraciones en relación con el contexto histórico, social, político, económico y cultural.

4. *Pregunta problema.* La pregunta debe ser capaz de sintetizar el interés principal del investigador en torno a la situación problema que se haya escogido, abriendo camino a distintas posibilidades de respuesta.
5. *Objetivo general y objetivos específicos.* El objetivo general debe dar cuenta tanto del problema de investigación como del resultado final al que se espera llegar. Los objetivos específicos establecen los resultados parciales que se esperan obtener en función de alcanzar el objetivo general propuesto. Al formular los objetivos, se debe tener cuidado de no indicar simples acciones por adelantar, sino fines que conseguir. Así, por ejemplo, la aseveración: “Realizar una revisión de la literatura relacionada con el problema de investigación” no sería realmente un objetivo, sino más bien una acción a llevar a cabo en función de un objetivo que podría ser el de establecer cuál es el estado actual de la cuestión.
6. *Metodología.* La metodología establece un método de investigación, es decir, una serie de pasos, instrumentos y recursos que se consideran adecuados para ofrecer una respuesta suficientemente argumentada al problema abordado. La metodología elegida debe ser consistente con el tipo de investigación que se desea realizar; cabe anotar que, aunque existen muchas tipologías de investigación (que abarcan distinciones entre investigación básica o aplicada, experimental o teórica, documental, de campo, etc.), teniendo en cuenta los alcances, los recursos y el tiempo del que disponen los estudiantes, se proponen las siguientes tipologías para los proyectos integrados:
 - *Investigación exploratoria.* Busca establecer una perspectiva general sobre un problema o una situación de interés. En este tipo de investigación, buena parte de los esfuerzos se dirigen a identificar las posibles variables involucradas y las relaciones de diversa índole que se puedan establecer entre ellas. Tiene la ventaja de ser muy flexible en relación con los métodos de investigación que se vayan a emplear.
 - *Investigación descriptiva.* Busca determinar características o propiedades importantes de un objeto o situación problemática sometida a estudio. En este tipo de investigación, las preguntas se orientan a establecer el quién, el dónde, el cuándo, el cómo y el porqué del problema de investigación. Busca asimismo medir o evaluar los aspectos, dimensiones o componentes de dicha situación problemática, y para ello pueden aplicarse instrumentos de medición sobre atributos o aspectos considerados relevantes.

- *Investigación correlacional.* Este tipo de investigación pretende establecer el grado de correlación que pueda existir entre distintas variables, para caracterizar la situación problemática. Es una tipología de investigación que va más allá de lo meramente descriptivo al intentar establecer relaciones causales entre las variables observadas; por ende, exige un mayor rigor formal.
 - *Investigación explicativa.* Difiere de las tipologías de investigación expuestas, en la medida en que no se conforma con describir el fenómeno o establecer unas relaciones causales; su propósito es explicar el porqué de la ocurrencia del fenómeno y las condiciones o circunstancias en que se da su evolución. Desde el punto de vista metodológico, es más formal y suele combinar aspectos presentes en las demás tipologías definidas.
7. *Bibliografía.* La bibliografía abarca los textos de referencia que hayan sido consultados hasta el momento y puede contemplar otros documentos para revisar a futuro en un aparte distinto.

El alcance del trabajo final se estipula de manera progresiva en relación con el proyecto integrado en cuestión. Para el caso del proyecto integrado I, se busca que los estudiantes logren definir una o más proposiciones que permitan elucidar las posibles relaciones entre las variables, los fenómenos y los actores identificados que se interrelacionan en el marco de la situación problema. Se espera que dichas proposiciones sean formuladas de un modo que puedan ser verificables y contrastables empíricamente.

Para el proyecto integrado II, se proyecta la construcción de un ensayo argumentativo a través del cual se evidencie la identificación e interrelación de diferentes discursos, teorías y conceptos que hayan sido seleccionados para reflexionar en torno a un problema de interés para los estudiantes. Cabe precisar que dicha problemática, contemplada desde una conceptualización comprensiva de la gestión, engloba asuntos concernientes al contexto teórico de la gestión en sus acepciones tanto privada como pública.

En el caso del proyecto integrado III, se elabora una propuesta para el diseño y análisis de una estructura organizacional en la que se contemplen conceptos trabajados en clase, al igual que la experiencia que los estudiantes puedan haber adquirido en el ejercicio de sus respectivos trabajos previos.

Una de las estrategias que ha venido implementando el programa de Administración de Empresas de la Universidad Central para incentivar el interés de los estudiantes por la investigación consiste en ofrecerles la oportunidad de publicar los documentos finales resultado del trabajo de proyecto integrado. Por

esta razón, el documento final (de máximo ocho mil palabras) adopta la estructura habitual de los artículos para su publicación en revistas científicas:

1. *Título*. Debe ser el mismo definido desde el anteproyecto.
2. *Resumen*. No debe contener más de cien palabras, con las que se explique brevemente la naturaleza del trabajo.
3. *Codificación JEL*. Esta clasificación facilita la catalogación del documento para fines bibliográficos. Se sugiere seleccionar entre tres y cuatro palabras clave que identifiquen adecuadamente el documento, de acuerdo con esta codificación, que se encuentra fácilmente en internet.
4. *Introducción*. En esta parte del documento se describen los objetivos y aportes esperados del documento en términos académicos. Por ende, parte de los antecedentes y objetivos que fueron incorporados al anteproyecto deben aparecer integrados en un discurso unificado, es decir, no pueden aparecer los objetivos como una especie de listado, sino como elementos articulados dentro del argumento general planteado.
5. *Desarrollo del trabajo*. En esta sección del documento se analizan y discuten los aspectos teóricos y conceptuales que hayan sido invocados para el tratamiento del problema. Se debe mostrar, además, la relación entre el método de trabajo definido en el anteproyecto y el tratamiento dado a las diferentes fuentes de información tomadas en cuenta.
6. *Resultados*. Permiten evidenciar los principales hallazgos que haya arrojado el proceso de investigación en torno al problema de interés. En este apartado debe presentarse una discusión a través de la cual se analicen las distintas posibilidades de interpretación de los hallazgos y otras consideraciones académicas de rigor, objeto de debate frente al tema tratado.
7. *Bibliografía*. Las referencias bibliográficas deben incluir exclusivamente aquellas que hayan sido citadas en el documento de acuerdo con el sistema de citación APA (American Psychiatric Association).

Los grupos de trabajo deben constituirse por dos o máximo tres estudiantes.

Dentro del engranaje de los tres proyectos integrados, el papel orientador de los docentes es crucial. Los profesores que hacen parte del proyecto integrado tienen la responsabilidad de orientar los esfuerzos investigativos de los estudiantes ayudándoles a escoger y delinear situaciones problema y problemas de investigación relevantes para los propósitos formativos del espacio académico. Deben

hacer un seguimiento semanal de los avances, sugerir literatura y acompañar metodológicamente los trabajos.

5. Conclusiones

A través de los proyectos integrados se puede reafirmar la pedagogía de la acción, al poner en movimiento un proceso de pensamiento capaz de generar competencias argumentativas mediante el vínculo entre la lectura y la escritura, y el estímulo del pensamiento reflexivo, en la medida en que posibilita el desarrollo de “experiencias” que permiten dilucidar la relación entre la acción y las consecuencias que derivan de ella.

Con este fin, el ABP es una de las herramientas más apropiadas desde el punto de vista de la metodología de trabajo con los estudiantes, en la medida en que busca transformar el proceso de aprendizaje sobre la base de un esquema de trabajo en el que los estudiantes asuman un rol más activo en su formación académica.

La interacción permanente entre los estudiantes y los docentes en el proyecto integrado, junto con la formación interdisciplinaria de estos, permite recrear un escenario que fortalece la capacidad para la investigación y el debate académico.

La metodología de trabajo con los proyectos integrados que se emplea en el programa de Administración de Empresas de la Universidad Central ejemplifica una de las múltiples posibilidades de aplicación de este dispositivo. De esta caracterización se desprende la importancia de ligar el proyecto integrado a los propósitos formativos y las prácticas pedagógicas del entorno en el que se implementan. Resultan decisivos, además, el perfil interdisciplinario de los docentes y la capacidad que tengan de despertar la curiosidad y el interés por la investigación en los estudiantes a través del abordaje inicial de las situaciones problema que sirven como punto de partida. La combinación de estos componentes, sumados a un ambiente abierto al debate académico, puede hacer del proyecto integrado un dispositivo idóneo para el desarrollo de competencias investigativas en los estudiantes, a partir de un esfuerzo colaborativo, fruto tanto de la interacción entre estudiantes y profesores como de la interacción en cada grupo de trabajo.

Referencias

- Escuela de Pedagogía, Universidad Central. (s. f.). *Documento institucional de lineamientos para los dispositivos pedagógicos*. Bogotá.
- Bixio, C. (1996). *Cómo construir proyectos en la EGB. Los proyectos de aula. Qué. Cuándo. Cómo*. Rosario, Argentina: Ediciones Homo Sapiens.
- Cataldi et ál. (2002). Experiencias para el mejoramiento del proceso de aprendizaje. Aprendizaje basado en problemas y trabajo en grupos. *Memorias del VIII Congreso Argentino de Ciencias de la Computación*.
- Font, A. (2004). Líneas maestras del aprendizaje por problemas. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18 (1), 79-95.

Espacios colaborativos para la enseñanza de las ciencias administrativas y contables: un reto ante las tensiones históricas de la universidad latinoamericana¹

Nelson Andrés Molina Roa²

Omar Andrés Sierra Morales³

Universidad de La Salle, Bogotá - Colombia

Resumen

La presente ponencia sistematiza las experiencias de índole pedagógico y comunicativo que, en relación con los espacios colaborativos (*learning environments*), físicos y virtuales, los investigadores desarrollaron para enfrentar la dicotómica tensión entre *teoría-práctica*, *espacios físico-generación de saberes*, *empresa-academia*, característica del desarrollo histórico de las universidades latinoamericanas. Para tal efecto, el artículo expone cómo se dio dicha tensión, explica la teoría de los espacios colaborativos desde la perspectiva del constructivismo y describe los espacios colaborativos aplicados en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle, Bogotá.

Palabras clave: educación-historia, aprendizaje colaborativo, espacios colaborativos en educación, administración de empresas-estudio y enseñanza, contaduría-estudio y enseñanza.

¹ Esta ponencia se basa en algunos temas tratados en el capítulo «Espacios colaborativos: estilo de enseñanza que reta la tensión entre teoría y práctica» como parte del libro *Didácticas específicas de la docencia universitaria*. Bogotá: Ediciones Unisalle (2013).

² Licenciado en Filología y magíster en Lingüística de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Entornos Virtuales de Educación de la Escuela de Altos Estudios Argentinos y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). Becario del Goethe Institut. Doctorando en Educación en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Docente investigador de la Universidad de La Salle.

³ Administrador de empresas y magíster en Administración de la Universidad de La Salle. Docente investigador de dicha universidad. Director del grupo de investigación Gestión, Administración y Organizaciones (GAO).

1. Introducción

La historia de la educación devela una evolución contradictoria que ha afectado la arquitectura, filosofía y función social de escuelas y universidades: por un lado, la escuela moderna se consolidó en el siglo xvii para encerrar y controlar en un mismo espacio el mayor número de niños hijos de las clases obreras; mientras que, por otro lado, las élites intelectuales de las universidades creaban y organizaban saberes filosóficos alrededor del proceso de enseñanza.

Después de un complejo y ecléctico juego de acercamientos y alejamientos, las universidades clásicas latinoamericanas heredaron esta paradójica función de encerrar, a modo de escuela, y liberar, a modo de universidad, a sus estudiantes. Dicha contradicción se refleja en sus edificios (que muchas veces se conformaron sobre antiguas escuelas), en políticas administrativas y diversas prácticas culturales que envuelven al docente en una suerte de angustia profesional respecto a su teoría y su práctica.

La universidad moderna pretendió alejarse de la realidad socioeconómica que le circundaba y separó la práctica de la teoría. Esta decisión aún es criticada por la sociedad del siglo xxi, que le reclama por su indiferencia e inoperatividad frente a los complejos problemas del mundo globalizado actual y le exige regresar al entorno y a la práctica viva de sus conocimientos. Entre otras solicitudes, se requiere, por ejemplo, que las facultades de ciencias administrativas y contables se fundan con las empresas y el sector productivo, a la luz de convenios y prácticas que, además de formar al profesional en el contexto de desempeño, coadyuven al desarrollo económico regional.

En la cola de este marco histórico, se sistematizan, a continuación, las experiencias vividas por los investigadores para afrontar las tensiones dicotómicas, por un lado, entre *teoría* y *práctica* y, por otro, entre *espacios físicos* y *generación de saberes*, a través del uso de espacios colaborativos físicos y virtuales para complementar el trabajo en las aulas alrededor de la enseñanza-aprendizaje de temas administrativos y contables. Esto se hizo como parte del proyecto “Evaluación y prospectiva de las estrategias de Comunicación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de la Salle, Bogotá”.

2. Metodología

Vygotsky (1979) reconoce que los estudiantes son transformados por las transacciones con sus entornos sociales y físicos de manera más efectiva que con esfuerzos aislados. En ese sentido, el constructivismo sostiene que el ser

construye su conocimiento a partir de la interacción con el medio ambiente y el entorno social. En un ambiente constructivista de educación que propicie el trabajo colaborativo, la generalidad de los alumnos adquieren conocimientos rápidamente si trabajan con otros. De la misma manera, la teoría psicobiológica de la percepción humana, basada en principios constructivistas, afirma que el cerebro humano considera que ha aprendido cuando ha tenido que desarrollar acciones para adaptarse a un ambiente o estado no habitual o imprevisto que ha implicado en el estado de alerta. Una vez el ser humano se ha acostumbrado a dicho ambiente y lo ha hecho parte de su quehacer cotidiano, las acciones realizadas allí dejarían de ser aprendizaje para pasar a ser práctica de lo ya aprendido (Balram y Dragičević, 2008; Nicholls y Philip, 2012). En ese sentido, aunque el aula de clase es el símbolo de la educación moderna, no es el espacio ideal para generar estados de alerta en los estudiantes, pues es un espacio conocido por ellos desde la infancia, sus reglas y procedimientos de interacción social no los sorprenden.

En el marco de la teoría constructivista, los espacios colaborativos de aprendizaje (*collaborative spaces*) son mecanismos de interacción entre individuos, fuera del aula, que generan aprendizaje. Son puntos de encuentro entre individuos: ideales, academia, contexto socioeconómico, tecnologías y vida cotidiana de ciudadanos, profesores y estudiantes (D'Agustino, 2013; Davis, 2013; Lippman, 2013a, 2013b). Su propósito es complementar —e incluso, en algunos casos, remplazar— los procesos educativos que se dan dentro del aula al estimular el uso de espacios alternos, físicos o virtuales, no necesariamente enmarcados en el contexto académico, para llevar a cabo el acto educativo. Por esta razón, deben ser diseñados flexibles y fluidos, de modo que apoyen, inspiren y motiven en una comunidad de estudiantes el pensamiento creativo y crítico, en un ambiente de libertad para comunicarse de manera clara y abierta a propósito de los objetivos de aprendizaje.

3. Tensión histórica entre el espacio físico y el saber

La escuela pública moderna de occidente nace en Europa a finales del siglo xvii, fruto del experimento de las escuelas de caridad. Surgió ante el doble problema de mantener encerrada, en un solo espacio y durante cierto tiempo, la masa de niños hijos de las clases trabajadoras y de, en ese ámbito, enseñarles los rudimentos del conocimiento humano y aquellos hábitos de trabajo, ahorro y consumo, necesarios para la nueva sociedad ilustrada capitalista. De lo anterior, se desprende que la disciplina denominada *pedagogía*, entendida como los sabe-

res específicos sobre el enseñar, se originara en las escuelas, en cuanto a la organización del sistema educativo y los procesos didácticos (Álvarez y Varela, 1991; Frigerio, Poggi, Tiramonti, 1992; Saldarriaga, 2006; Cortese y Ferrari, 2006).

Por esta razón, fueron los eruditos humanistas del renacimiento, más que los maestros de escuela, quienes por regla general se encargaron de formular, cuestionar y sistematizar experiencias acerca de la enseñanza desde una perspectiva pedagógica de carácter filosófico. Sus razonamientos partían de las experiencias de los colegios de nobles y las universidades medievales, cuyos propósitos, procederes y arquitectura favorecían más la búsqueda autónoma del conocimiento que el desarrollo de saberes para la masificación y el control. Ocupados de problemas específicos de la enseñanza de las altas ciencias, recogidas en la recién fundada didáctica, los renacentistas se preguntaban por la naturaleza y la mejor manera de comunicar el conocimiento, por el mejor método para la enseñanza, según las diversas ciencias, edades y condiciones, y acerca de si es posible fundar un método general que permita enseñar todo a todos, pregunta mayor de la didáctica magna formulada por J. Amos Comenio (Comenio, 1922; Saldarriaga, 2006; Schara, 2006).

Las escuelas y universidades de los siglo XIX y XX son fruto de un complejo proceso histórico de unificación dispar de ambas historias, a lo largo de los siglos posteriores y hasta el XX. En este han tenido que ver, entre muchos otros, diversos factores económicos, científicos, religiosos, militares y políticos que se reflejan en el quehacer docente, a través de dicotomías tales como: teoría *vs.* práctica, saber *vs.* operación, forma *vs.* contenido; pedagogía *vs.* didáctica; academia *vs.* empresa; experiencia *vs.* Conocimiento. Estas dicotomías generan angustia profesional en los maestros, en la medida que la forma organizativa no coincide a punto con las bondades y exigencias del contenido pedagógico, y a la inversa (Bont, 2005; Saldarriaga, 2006). La relación tensa en la que se ven involucrados los maestros se puede resumir —interpretando a Saldarriaga (2006) y según nuestro interés particular— en los siguientes puntos:

- El carácter masificador del sistema educativo, que pretende ubicar muchos estudiantes bajo la tutela de un solo maestro, en busca de mayor cobertura, al mismo tiempo que exige condiciones para una relación individualizada entre el maestro y cada uno de sus alumnos.
- La exigencia de unificar métodos y conocimientos en estándares, formatos y postulados, a la vez que se pide intensificar la participación y la creatividad personal.

- La ambigüedad del papel del maestro, en relación con sus alumnos: ¿es guía o autoridad? ¿Hasta qué punto y en qué facetas de la vida, espacios y tiempos de los estudiantes puede interferir?
- La nueva dimensión cultural: con la expansión de los medios masivos de comunicación, las industrias culturales, las subculturas juveniles urbanas y las TIC, entre otros fenómenos que permean el mundo académico, los profesores no saben cómo cumplir la clásica función de la educación de “unificar l[a]s diferentes matrices culturales populares, bajo la matriz unidireccional de la cultura ilustrada, tecno-científica, racional y letrada”; ¿cuál es el umbral mínimo de permeabilidad en la academia de las subjetividades extraacadémicas provenientes *de la multiculturalidad y la etnodiversidad?*” (Saldarriaga, 2006, p. 145).

Y específicamente para docentes de las ciencias administrativas y contables:

- La exigencia contradictoria que hacen las facultades de ciencias administrativas y contables a sus docentes de ser empresarios exitosos y ejemplarizantes al mismo tiempo que académicos consagrados (doctores) lo cual es difícil de alcanzar por los docentes.
- El aislamiento, con respecto al mundo empresarial, en el que entran algunos profesores como consecuencia de su quehacer docente e investigativo, que les obliga a perder actualidad, contactos y visión fáctica del contexto empresarial local.

De esta manera, en medio de la contradicción entre los “nobles fines formadores” que proclama el saber pedagógico y la búsqueda afanosa de innovación pedagógica y tecnológica del quehacer docente, escuelas, colegios y universidades olvidaron hasta hoy que “la *forma* de los edificios, salones, patios, ventanas, rejas y muros donde se encarnan es aún aquella carcaza arcaica cuya estructura —con perdón sea dicho— no es muy diferente a la de un reformatorio, un cuartel o un hospital, mientras sus ‘contenidos pedagógicos’ se mueven y fluyen con cierta velocidad” (Saldarriaga, 2006). En este punto, es apropiado decir que nuestra visión, para nada, es pesimista, junto con Saldarriaga, consideramos que las tensiones e incoherencias del sistema educativo y el oficio del maestro, más que una tragedia, son “*la fuente constante de soluciones creativas, de riqueza de sentidos y posibilidades de fluidez*” (Saldarriaga, 2006 p. 137).

4. Las universidades y las facultades de ciencias administrativas y contables: herencia y exigencias del entorno

La evolución de las universidades se caracterizó, entre otros aspectos, por su paulatina separación entre elites ilustradas y pueblo; saberes cultos y saberes populares; teoría y práctica. Durante la edad media, médicos, abogados, clérigos y funcionarios eran formados en los florecientes campus universitarios, mientras que el resto de la población (campesinos, artesanos, guerreros, incluso administradores y contadores) se formaba gracias a la tradición oral popular y las escuelas de artesanos, entre otras mediaciones formativas (Bayen y Pont 1978; Brunner, 1990). Herencia de esto, a causa del proceso de industrialización, a lo largo de los siglos posteriores, el artesanado y las profesiones liberales, así como, aquellos conocimientos técnicos inherentes al trabajo procedimental y a ciertas maquinarias y equipos fueron relegados del sistema universitario oficial (Bricall, 1998, p. 196).

Hasta finales del siglo xx, e incluso durante el xxi, la universidad continuó alejándose de las dinámicas laborales y económicas circundantes, y se convirtió en una entidad ajena y apática a los problemas sociales y productivos, tanto globales como de las regiones. Las facultades de ciencias administrativas y contables se dedicaron a la teoría en medio de las aulas y se alejaron poco o mucho del sector productivo y su quehacer. También se dedicaron a enseñar aspectos procedimentales concretos que les hacía colindar con el nivel técnico o tecnológico. En el campo de la contaduría pública, por ejemplo, la escisión entre el desarrollo teórico y el técnico ha tenido la grave consecuencia de llegar a poner en duda por varios autores, aún hoy día, su carácter de ciencia autónoma y los diversos aspectos relacionados con el ejercicio, validación social y la enseñanza-aprendizaje de la profesión (Gómez, 2006; Patiño, Romero y Jara, 2010).

Sin embargo, entrado el siglo xxi, a raíz de diversas coyunturas socioeconómicas, la sociedad civil inició campañas de exigencia a las universidades en favor de una revolución en la educación superior, desde la premisa de que “la universidad moderna debe aportar al desarrollo” (Malagón, 2005, p. 57). También debe reevaluar su postura netamente académica, regresar a la practicidad en la enseñanza de las profesiones, buscar el acercamiento con la realidad económica y social, y reconocer que existen saberes en los demás actores sociales que vale la pena rescatar y que podrán alimentar también a la universidad en una simbiosis (Malagón, 2005; Olivé, 2007; Molina, Sierra, Rodríguez y Mondragón, 2012). Las facultades de ciencias administrativas y contables deben hacer parte y coadyuvar al desarrollo del sector productivo de sus regiones y naciones, entre

otras acciones. Para ello debe instaurar convenios con el sector empresarial, con el fin de llevar a cabo prácticas formativas. Debe volverse centro de asesoría y consultoría y desarrollar productos y servicios útiles en el mercado. Además, debe propiciar actividades formativas que motiven el espíritu empresarial en los estudiantes y diseñar didácticas de enseñanza-aprendizaje inmersas en la práctica empresarial y laboral (Juarros y Llomovatte, 2006; Molina y Sierra, 2014).

En ese sentido, como complemento de las prácticas tradicionales en el aula que circunscriben las relaciones entre docentes, estudiantes, elementos, pedagogías y didácticas en dicho espacio físico, el uso de espacios colaborativos permite a las universidades la exploración de dimensiones y superficies de enseñanza-aprendizaje que acerquen las profesiones a los saberes y dinámicas socioeconómicas del entorno y al quehacer de las profesiones (Calzadilla, 2002; Majós, Onrubia y Coll, 2006).

5. Un estilo de enseñanza basado en espacios colaborativos

Nuestra experiencia consistió en crear espacios colaborativos que permitieran comprender la teoría impartida en el aula, en ambientes constructivistas de interacción. En este orden de ideas, nuestra primera tarea consistió en identificar la gama de espacios que interesan a nuestros jóvenes, al mismo tiempo que sirven a nuestros propósitos educativos, tal como lo muestra la tabla 1.

Tabla 1. Espacios colaborativos físicos y virtuales

Espacios	Intereses de los estudiantes	Ejemplos de algunos espacios
Físicos	Laborales	Empresas y otras organizaciones
	Culturales y de entretenimiento	Instituciones culturales y artísticas, salas de teatro y salas de cine
	Vida familiar	Hogares y clanes
	Vida comunitaria y grupal	Grupos, equipos, barras, tribus urbanas, etc.
Virtuales	TIC para usos laborales	Plataformas
	TIC para usos culturales y de entretenimiento	Aplicaciones y juegos
	Redes sociales	Facebook, Twitter e Instagram
	Dispositivos tecnológicos	Tabletas y otros dispositivos móviles

Fuente: elaboración propia a partir de Oliver y Lippman (2007), y Duffy y Bruns (2006).

5.1 Espacios colaborativos físicos y virtuales

Una vez identificados los posibles espacios, iniciamos el proceso de gestación y maduración, que llevó, poco a poco, a que su uso se convirtiera en nuestro estilo de enseñanza y nuestra manera de relacionar profesores y estudiantes con conocimientos, teoría, extensión, investigación, prácticas y empresas. Los espacios físicos se dieron en el marco de los espacios académicos “Introducción a la Administración” y “Emprendimiento, creatividad e innovación”. Sus objetivos iniciales eran, en su orden, los siguientes: fundar en el estudiante las nociones teóricas y prácticas básicas de la administración; afianzar las competencias indispensables para crear, desarrollar y sostener empresas, y potenciar habilidades para expresar y defender coherente y persuasivamente las propuestas

Como complemento a los espacios mencionados, creamos el denominado “Panel de emprendedores y empresarios lasallistas”, en el cual los estudiantes que se han arriesgado a conformar sus propias empresas comparten en auditorios y paneles dirigidos al público general sus experiencias laborales y empresariales. El ejercicio consiste en narrarle al auditorio sus historias de vida, en relación con el proceso de concepción, conformación y desarrollo de sus ideas empresariales: los motivos personales y sociales que los llevaron a crear la idea, las personas y organizaciones que los apoyaron, cómo superaron las adversidades, sus anécdotas y momentos de alegría, inspiración y revelación. A modo de ejemplo, la tabla 2 resume algunas de estas historias de vida, correspondientes al primer semestre de 2015.

A la idea de hacer un panel, se sumó la de crear el espacio “Prácticas intraempresariales de gestión”. Mediante este, los estudiantes apoyan labores administrativas y de comunicación de su propia facultad, trabajando en ella como lo harían en una empresa. El propósito era establecer un espacio constructivista e interdisciplinar de interacción entre nuestros estudiantes regulares, de intercambio, pasantes y monografistas, que permitiera poner en práctica principios teóricos relativos a la comunicación organizacional, planteamiento y desarrollo de proyectos, elaboración y presentación de informes y gestión administrativa, entre otras.

En cuanto a los espacios colaborativos virtuales, las redes sociales refuerzan, por un lado, los procesos de comunicación y formación autónomos de los estudiantes y, por otro, sirven de plataforma de interacción educativa, ya que facilitan el uso didáctico de aplicativos, presentaciones, fotos, videos, así como la interacción en foros y la puesta de comentarios. De entre las diversas redes sociales, los *fanpage* y grupos de Facebook consolidan la interacción interna, sin límites de tiempo y espacio físicos, entre los miembros de la comunidad univer-

sitaria, al mismo tiempo que son una ventana hacia el exterior (Gros, 2006; Gros, Silva y Barberá, 2008; Gómez y López, 2010; Avi, 2010; Molina, 2013).

Tabla 2. Ejemplos de historias de vida del “Panel de emprendedores y empresarios lasallistas”, primer semestre de 2015

Emprendedor	Empresa	Historia de vida
Álvaro Parrado	Bombas y Montajes	Con más de 50 años de edad, siendo pensionado de la empresa de petróleos Ecopetrol y empresario empírico proveedor de suministros y servicios de mantenimiento para el sector petrolero, Álvaro cuenta que tuvo un momento de inspiración, luego de una reunión con un posible aliado estratégico en la que no entendió muy bien varios de los conceptos mencionados: necesitaba estudiar administración de empresas.
Julián Bermúdez	Andrés Carne de Res (caso de intraemprendimiento)	A la par que cursaba sus primeros semestres de contaduría pública, Julián tuvo la oportunidad de ingresar a trabajar en este restaurante colombiano como auxiliar de cocina. Su personalidad arrolladora, espíritu emprendedor, conocimientos profesionales adquiridos e ideas innovadoras le permitieron escalar paulatinamente posiciones en la empresa, hasta llegar a ser el coordinador de selección y capacitación de personal y parte del staff de confianza de los directivos.
Carlos Méndez	Chirros	La familia de Carlos emigró del departamento rural del Huila a la capital del país, en busca de oportunidades. Una receta heredada de la tradición familiar, aunada a la necesidad de crear empresa para sobrevivir, motivó a su padre a fundar el negocio dedicado a la fabricación y comercialización de chicharrones en paquete Chirros. Con los años, el crecimiento de la empresa hizo difícil su administración, motivo por el cual Carlos, el hijo mayor, inició estudios de administración de empresas.

Fuente: elaboración propia.

Nuestra primera acción en esta dirección consistió en crear el grupo *Facebook* “Soy contador lasallista” del programa de Contaduría Pública. Hasta diciembre de 2015, contaba con más de 3000 asociados activos. A este, se sumó el *fanpage* de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, con más de 2400 seguidores hasta la misma fecha. Ambos sitios web (además de brindar un espacio de expresión y comunicativo —guiado, pero con libertad— para estudiantes de todos los semestres, egresados, profesores y allegados) motivan la interacción con el mundo laboral, pues, entre otras noticias, publica ofertas laborales ofrecidas por empresas aliadas la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle.



Figura 1. Equipo de estudiantes de las prácticas de gestión intraempresarial y estudiantes de intercambio provenientes de Francia.

(Fuente: elaboración propia)

Tabla 3. Espacios colaborativos virtuales

Espacios virtuales	Descripción	Participantes	Actividades específicas
Fanpage en Facebook de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	Ofrece a los estudiantes y a la comunidad en general un medio libre, pero guiado, de información, comunicación y aplicativos útiles para publicar contenidos y realizar talleres vía web.	Estudiantes, egresados, profesores, administrativos, empresas y comunidad virtual interesada en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	Montar contenidos y actividades relacionadas con la Facultad. Estimular y guiar la participación de la comunidad interna y externa en los temas de la Facultad.
Grupo de Facebook "Soy contador lasallista"	Ofrecer a las empresas y comunidad en general un espacio de intercambio con la academia.		Montar contenidos y actividades relacionadas con el programa de Contaduría Pública. Estimular y guiar la participación de la comunidad interna y externa en temas relacionados con la contaduría pública
Grupo Facebook "Seminario y desarrollo de trabajo de grado- la salle"			Montar contenidos y actividades relacionadas con la investigación y las modalidades de grado. Estimular y guiar la participación de la comunidad interna y externa en estos temas.
Twitter de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables			Montar contenidos y actividades relacionadas con la facultad. Estimular y guiar la participación de la comunidad interna y externa en los temas de la Facultad.

Fuente: elaboración propia.

5.2 ¿Cómo ocurre una clase?

Las clases dentro de este sistema dependen del espacio colaborativo de turno. En una práctica intraempresarial, por ejemplo, se suelen hacer reuniones en un lugar cercano al del trabajo y conversar sobre alguna lectura previa o discutir allí mismo conceptos teóricos que enseguida van a aplicar. Los estudiantes toman notas en sus teléfonos, tabletas o cuadernos, lo cual no resulta incómodo. Una vez inician las operaciones en el área de trabajo, se recorren los puestos y se interactúa con estudiantes y clientes en procura de conversar y compartir lo que ocurre durante la jornada. Los minutos finales de la clase recogen experiencias e impresiones que serán registradas y discutidas posteriormente en ese o en otro espacio. En Facebook, por ejemplo, se han construido grupos y *fanpages* para las asignaturas que funcionan independientemente de los temas vistos presencialmente. Se presentan los temas por medio de textos, imágenes y videos. Incluso, se hace mediante juegos. Se establecen espacios de participación y autoevaluación (foros y comentarios), sistemas de coevaluación (por medio de *likes* y comentarios) y, gracias a las estadísticas que permiten Facebook y otras aplicaciones, se realizan procesos de sistematización y evaluación.

6. Conclusiones

El uso de espacios colaborativos para complementar o reemplazar el aula es un estilo de acción docente que convierte la teoría en vivencias que liberan, en cierta medida, la histórica tensión entre teoría y práctica que han sufrido los docentes. Un proceso sistematizado y reiterativo de educación (a partir de los lugares físicos y virtuales que interesan académica, laboral y lúdicamente a los estudiantes) consolida un sistema de aprendizaje que acerca la academia al entorno socioeconómico y, por ende, a las necesidades de las comunidades en las que están insertas las universidades. Desde esta perspectiva, los espacios colaborativos son una posible respuesta a la herencia cultural, procedimental y arquitectónica de encierro y control que ha acompañado a las universidades y escuelas desde su origen.

Referencias

- Álvarez Uría, F. y Varela, J. (1991). *Arqueología de la escuela*. Madrid: La Piqueta.
- Avi, B. (2010). La implicación de las nuevas tecnologías en el aprendizaje colaborativo. *Tendencias pedagógicas*, (16), 89-106.

- Balram, S. y Dragičević, S. (2008). Collaborative spaces for GIS-based multimedia cartography in blended environments. *Computers and Education*, 50, 371-385.
- Bayen, M. y Pont, A. G. (1978). *Historia de las universidades*. España: Oikos-Tau.
- Bont, M. (2005). Orden Medieval: Origen de la universidad y medicina del medioevo. *Comunidad y Salud*, 3 (1), 37-51.
- Bricall, J. (1998). *La universidad en el cambio de siglo*. Madrid: Alianza.
- Brunner, J. (1990). *Educación superior en América Latina: cambios y desafíos*. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica.
- Calzadilla, M. E. (2002). Aprendizaje colaborativo y tecnologías de la información y la comunicación. *Revista Iberoamericana de educación*, 1(10).
- Comenio, J. A. (1922). *Didáctica magna*. Madrid: Editorial Porrúa.
- Cortese, M. y Ferrari, M. (2006). Algunas reflexiones sobre el contrato fundacional y el mandato social de la escuela especial. En P. Vain (ed.). *Educación especial*, pp. 16-33.
- D'Agustino, S. (2013). *Immersive Environments, Augmented Realities, and Virtual Worlds : Assessing Future Trends in Education*. Hershey PA: Information Science Reference. Recuperado de <http://ezproxy.unal.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=483427&lang=es&site=eds-live>.
- Davis, J. M. (2013). Supporting creativity, inclusion and collaborative multi-professional learning. *Improving Schools*, 16 (1), 5.
- Duffy, P. D. y Bruns, A. (2006). *The use of blogs, wikis and rss in education: A conversation of possibilities*. Recuperado de <http://eprints.qut.edu.au/5398>.
- Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su comprensión*. Buenos Aires: Troquel.
- Gómez, M. (2006). Una reflexión sobre la contabilidad como racionalidad instrumental en el capitalismo. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 49, 87-94.
- Gómez, M. T. y López, N. (2010). *Uso de Facebook para actividades académicas colaborativas en educación media y universitaria*. Recuperado el, 20.01. 2016 de <https://goo.gl/6oVCTP>.
- Gros, B., Silva, J. y Barberá, E. (2006). Metodologías para el análisis de espacios virtuales colaborativos. *RED. Revista de Educación a Distancia*, 16.
- Gros, B. (2008). *El aprendizaje colaborativo a través de la red: límites y posibilidades*. Solo para uso Docente. Distribución Gratuita, 112.
- Juarros, F. y Llomovatte, S. (2006). *Vinculación universidad-empresa: Miradas Críticas Desde La Universidad Pública*. Buenos Aires: Miño y Dávila.

- Lippman, P. (2013a). Collaborative Spaces. *T.H.E. Journal*, 40 (1), 32-37.
- Lippman, P. (2013b). Designing collaborative spaces. *Campus Technology Magazine*, 26 (9), 21.
- Majós, T. M., Onrubia, J. y Coll, C. (2006). Análisis y resolución de casos-problema mediante el aprendizaje colaborativo. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 3 (2), 8.
- Malagón, L. (2005). *Universidad y sociedad: pertinencia y educación superior*. Bogotá: Magisterio.
- Molina, N., Sierra, O., Rodríguez, V. y Mondragón, J. (2012). Prestación de servicios para pymes. Bases teóricas para el modelo de responsabilidad social universitaria de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. *Gestión & Sociedad*, 5 (1), 55-71.
- Molina, N. (2013). Procesos de lectoescritura mediados por el procesador de textos Word y otras tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En G. Londoño Orozco. *Didácticas específicas en la docencia universitaria*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Nicholls, J. y Philip, R. (2012). Solo Life to Second Life: The Design of Physical and Virtual Learning Spaces Inspired by the Drama Classroom. *Research in Drama Education: The Journal of Applied Theatre and Performance*, 17 (4), 583.
- Oliver, C. y Lippman, P. (2007). *Examining space and place in learning environments*. CONNECTED 2007: International Conference on Design Education. Sydney: University of New South Wales.
- Olivé, L. (2007). La ciencia y la tecnología en la sociedad del conocimiento: ética, política y epistemología. México: Fondo de Cultura Económica.
- Patiño-Jacinto, R. A., Romero-Quiñones, A., y Jara, K. G. (2010). Características de los investigadores relacionados con programas de contaduría pública y con temáticas relacionadas. *Cuadernos de Contabilidad*, 11 (28), 171-199.
- Saldarriaga, O. (2006). *Del oficio del maestro*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Schara, J. (2006). La universidad clásica medieval, origen de la universidad latinoamericana. *Reencuentro*, 45, 85.
- Vigotsky, L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica.

Indicadores sociales para la gestión de emprendimiento de Uniremington

María Cecilia Pérez Marín¹
Andrés Mauricio Higuera Palacio²
Manuel Gonzalo Velásquez Díaz³
Corporación Universitaria Remington

Resumen

El emprendimiento social ha recibido atención de investigadores e inversionistas en los últimos años. Aunque el término *emprendedor social* fue introducido en 1972, hoy son temas actuales de investigación aspectos como la estandarización del proceso del emprendimiento, la medición de su impacto y los factores externos claves del entorno que aseguren un proceso exitoso (Pontus Braunerhjelm, 2012; OECD, 2013). Esto se debe a que son aspectos que dependen, por un lado, del entorno donde se desarrolla el emprendimiento y, por otro, de sus particularidades.

Mediante esta investigación, se pretende avanzar hacia la definición de procesos y métricas que permitan una mayor comprensión de la dinámica del emprendimiento social y su impacto en la comunidad a nivel económico y social. Por esta razón, se desarrollará una metodología para la gestión de emprendimientos sociales en Uniremington, haciendo especial énfasis en la definición de indicadores para medir el impacto de los emprendimientos sociales. Se desarrollará una herramienta web para el seguimiento y difusión de los emprendimientos sociales realizados en la Institución.

¹ Coordinadora del Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDE), Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Remington. Correo: mperez@uniremington.edu.co.

² Docente de cátedra, Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Remington. Correo: maurohiguera@hotmail.com.

³ Docente de tiempo completo, Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Remington. Correo: manuel.velasquez@uniremington.edu.co.

Se espera, con esta investigación, aportar al entendimiento de las dinámicas de los emprendimientos sociales en Colombia, de forma que pueda mejorarse su impacto económico y social en la población objetivo.

Palabras clave: competencias emprendedoras, emprendimiento social, indicadores de emprendimiento, gestión de emprendimientos sociales.

1. Introducción

El fenómeno del emprendimiento social ha recibido atención de investigadores e inversionistas en los últimos años. En el 2012 ya había más de 350 profesores de esta área, que enseñaban en más de 35 países. A este hecho, se sumó un incremento del 750% en el número de publicaciones durante el periodo 1991-2009 (Pontus Braunerhjelm, 2012). Desde el punto de vista empresarial, al 2012 se estimó que las empresas sociales ya representaban el 6,5% de la fuerza de trabajo en la Unión Europea (OECD, 2013). Asimismo, se observó un incremento en el número de empresas sociales en USA (Pontus Braunerhjelm, 2012).

Aunque el término *emprendedor social* fue introducido en 1972 y, en general, se refiere a aquella persona capaz de crear valor social para sus clientes (Pontus Braunerhjelm, 2012), aún hoy cuenta con desafíos y asuntos por resolver. Al ser una actividad tan dependiente del entorno en donde se desarrolla, se tienen dificultades a la hora de identificar, clasificar, medir el impacto y la relación con el entorno de los emprendimientos sociales (Pontus Braunerhjelm, 2012). Esto dificulta la identificación de aspectos claves para lograr emprendimientos sociales exitosos, los cuales dependen del entorno y de las particularidades del emprendimiento.

Otra dificultad radica en la diferencia con un emprendimiento comercial. Mientras una empresa comercial busca maximizar las ganancias de sus socios, una empresa social busca maximizar el impacto social y las ganancias se reinvierten socialmente (OECD, 2013).

Al revisar la literatura científica, se observan diferentes técnicas para medir el impacto social de cualquier emprendimiento (International Finance Corporation, 2008). En cuanto al emprendimiento social, se han identificado aspectos que permiten mejorar el ecosistema, con el fin de llegar a resultados exitosos, y se han desarrollado metodologías para evaluar el impacto del emprendimiento social, a partir de niveles de adopción de los productos e injerencia en las políticas públicas (Noga Leviner, 2007). Aunque se presentan las metodologías, no hay suficiente información sobre los resultados. Adicionalmente, los resultados

obtenidos en un entorno particular no son fácilmente replicables en otros entornos con condiciones diferentes.

En Colombia se habla y trabaja en emprendimiento social desde hace cerca de veinte años, cuando Ashoka, la mayor empresa de emprendimiento social en el mundo, decidió traer al país su iniciativa de apoyo a modelos de negocio. Ya para el 2014 se contaba ya con 56 proyectos. Sin embargo, no se cuenta con suficiente información sobre estos, de manera que puedan establecerse formas de relación con el entorno y posibles métricas para medir el impacto en entornos como el colombiano.

En Uniremington las iniciativas sociales han tenido prioridad, como respuesta a su política de responsabilidad social empresarial. Esta se fortalece a través del Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDE), entidad encargada de apoyarla y promoverla en la comunidad académica de la Corporación.

En este artículo se presenta una herramienta para el seguimiento de los emprendimientos sociales realizados en Uniremington. Esta se basa en el desarrollo de indicadores que permitan una mayor comprensión de la dinámica del emprendimiento social y su impacto en la comunidad a nivel económico y social. Esta metodología será validada mediante entrevistas (virtuales y presenciales) con expertos del sector privado y académico. La metodología tendrá indicadores que puedan ser empleados tanto durante la formulación del emprendimiento (indicadores base) como durante su etapa de ejecución para realizar un adecuado seguimiento de los resultados del emprendimiento (indicadores de progreso).

Se realizará una prueba piloto en la que se aplicará la metodología a emprendedores de Uniremington. Esta encuesta se encuentra en proceso de análisis. El piloto incluye una fase de diagnóstico en la que se obtendrán los indicadores base al inicio del emprendimiento y una fase de seguimiento y acompañamiento en la que se obtendrán los indicadores luego de dos meses.

Se diseñará una plataforma que facilitará la interacción con los participantes para obtener los indicadores base e indicadores de progreso.

2. Metodología

Se desarrolló una encuesta que se aplica a los emprendedores que ingresan al CIDE, de forma que puedan obtenerse indicadores para evaluar el desarrollo de los emprendimientos y priorizar las características en el momento de la constitución que influyen en el éxito de los emprendimientos sociales. La información solicitada a través de la encuesta tiene las siguientes funciones (Patrón, 2014):

- *Descriptiva*: aporte de información sobre la evolución del emprendimiento.
- *Cuantitativa*: valorar y cuantificar información.
- *Causal*: identificar causas.

La primera parte de la encuesta tiene como propósito recolectar información básica de los emprendedores. De acuerdo al último informe GEM para Colombia (GEM, 2016), datos como el género, la edad, el nivel educativo y el nivel de educación influyen en la actividad emprendedora. Al respecto, se encontró que por cada mujer dos hombres iniciaron un emprendimiento y las edades promedio están entre 25 y 34 años. Otro dato importante según la encuesta GEM es si el inicio de la actividad emprendedora obedece a oportunidad o necesidad. Nos interesa desde el CIDE identificar la relación de estos parámetros con el éxito de la actividad emprendedora, por lo cual se definen las siguientes preguntas en la encuesta:

- Número de emprendedores
- Género
- Edades
- Nivel educativo
- Estrato social de las familias de las que proviene el emprendedor (SMLV)
- Situación laboral

La segunda parte de la encuesta recolecta información sobre el tipo de emprendimiento. Se identifica el estado de desarrollo del emprendimiento, considerando que son emprendimientos apoyados desde una entidad educativa, que se encarga de tomar las ideas y convertirlas en gaceles con impacto económico y social alcanzando el estado de *start-ups* sociales. Para identificar el estado de los proyectos involucrados en la investigación, se tomaron las siguientes etapas del proceso:

- Ideas de negocio
- Preparación del plan de negocio
- Incubación y asesoría
- Búsqueda de financiamiento

El emprendedor debe clasificar su emprendimiento en alguno de los sectores económicos definidos por el Banco de la República:

- Primario o agropecuario
- Secundario o industrial
- Terciario o de servicios a empresas
- Terciario o de servicios al consumidor

La tercera parte de la encuesta recolecta información sobre el conocimiento que tiene el emprendedor del ecosistema de emprendimiento al que puede insertarse. Los resultados de esta parte de la encuesta permitirán que el CIDE identifique deficiencias en el conocimiento del ecosistema por parte del emprendedor y lo ayude a establecer los lazos de cooperación necesarios. Las preguntas son las siguientes:

- Mencione dos posibles fuentes de financiamiento para su negocio.
- Mencione las políticas y programas gubernamentales que pueden ayudarlo en la creación de su empresa.
- Identifique empresas nacionales e internacionales que pueden ayudarlo a potenciar su negocio.
- Identifique necesidades en cuanto a infraestructura física necesaria para emprender su negocio (comunicación, servicios públicos, transporte, energía, manejo de desechos).

La cuarta parte de la encuesta pretende identificar el nivel de innovación identificado por el emprendedor. Para esto, se emplean dos indicadores sugeridos por GEM (GEM, 2016):

- ¿Cuántos clientes consideran que los productos o servicios son novedosos? Todos, algunos o ninguno.
- ¿Cuántas empresas ofrecen los mismos productos o servicios?

Se añaden preguntas sobre el uso de nueva tecnología e internacionalización:

- Estime el tiempo en que deberá adquirir nueva tecnología o tecnología de punta.

- ¿Espera que sus productos o servicios sean competitivos a nivel internacional? Sí o no.

La quinta parte de la encuesta pretende identificar la capacidad de planeación de los emprendedores.

- ¿Cuántos empleos generará en los próximos cinco años? Ninguno, de 1 a 5 empleos, entre 6 y 19 empleos, más de 20 empleos.
- Para los siguientes cinco años, estime el monto de la inversión requerida para adquirir tecnología de punta o nueva tecnología (especifique por año).
- ¿A qué países, ciudades o nichos de mercado internacionales espera llevar sus productos o servicios en los siguientes cinco años? Especifique por año.
- ¿A cuánta población espera impactar con su producto o servicio en los próximos cinco años?

La sexta parte de la encuesta pretende identificar el impacto social. El impacto no es fácil de medir, ya que puede transcurrir mucho tiempo antes de que se manifieste. Adicionalmente, está determinado por otros factores y no es fácil identificar las causas. La medición del desempeño en iniciativas sociales involucra la evaluación de cuatro elementos: insumos, actividades o procesos, productos y servicios, y resultados (BID, 2006). Normalmente, se contrasta la misión y la visión con los resultados obtenidos.

En esta sección, se evalúan las respuestas de los apartes anteriores, a partir de la identificación de fuentes de apoyo y del conocimiento del entorno. Adicionalmente, el emprendedor debe identificar la población objetivo, así como definir las estrategias de contacto con los clientes actuales y potenciales, y el valor social generado.

Además, debe determinar la cantidad de servicios y productos que ofrecer en los siguientes años. El impacto será medido al contrastar los productos y servicios proyectados con los finalmente logrados.

La séptima parte incluye preguntas para el grupo de apoyo del CIDE, de forma que pueda evaluarse el proceso:

- Empresas que presentaron ideas / empresas incubadas y asesoradas
- Empresas que presentaron ideas / empresas que lograron financiamiento

3. Aportes al campo disciplinar

Se presentan los siguientes aportes al campo disciplinar:

- Metodología que puede ser validada y que considera aspectos psicológicos, sociales, conocimientos técnicos y posibilita la medición del impacto
- Herramienta para el seguimiento y clasificación de emprendimientos sociales
- Herramienta adaptable
- Herramienta que dará idea sobre la situación del emprendimiento social en Colombia y, específicamente, en Uniremington

4. Conclusiones

Con este trabajo se presenta un aporte al entendimiento de las dinámicas de los emprendimientos sociales en Colombia, de forma que pueda mejorarse su impacto económico y social en la población objetivo. Esto, en el sentido en que se definen condiciones al inicio del emprendimiento, como nivel de conocimiento de su entorno y de sus clientes potenciales, que seguramente definirán el éxito y el impacto del emprendedor en la comunidad.

Referencias

- BID (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- GEM. (2016). *GEM Colombia 2014*. GEM. Recuperado de <http://goo.gl/uKFFJ6>.
- International Finance Corporation (2008). *The measuring impact framework*. Recuperado de <http://goo.gl/4GQ5zo>.
- Noga Leviner, L. R. (2007). *Understanding the impact of social entrepreneurs*. Ashoka.
- OECD (2013). *Policy Brief on Social Entrepreneurship*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Patrón, M. A. (2014). Diseño de indicadores de gestión del networking para el emprendimiento universitario. *Ingeniería Industrial*, 133-148.
- Pontus Braunerhjelm, U. S. (2012). *Social entrepreneurship a survey of current research*. Suecia.

Mesa temática 4

Innovación en la gestión humana

Capacidades dinámicas de aprendizaje, fuente de competitividad empresarial

Lisette Gabriela Maldonado¹
Universidad Simón Bolívar, Cúcuta - Colombia

Katerine Collantes Miranda²
Fundación Estudios Comfanorte (FESC), Cúcuta - Colombia

Resumen

El artículo presenta resultados preliminares de la investigación “Capacidades dinámicas de aprendizaje en la competitividad de las empresas del sector cerámico en Cúcuta”. Se destaca la importancia de las capacidades dinámicas de aprendizaje en la gestión de la competitividad empresarial. Asimismo, se identifican los diferentes niveles de aprendizaje que llega a desarrollar una organización en entornos cambiantes y cómo inciden en la organización. Se referencia el sector “arcilla” del Departamento Norte de Santander en Colombia, que representa uno de los sectores que tiene mayor impacto económico en el departamento. Este sector se desenvuelve en un entorno dinámico, impactado por la problemática fronteriza. El estudio es descriptivo documental y de campo. Se analiza el posicionamiento competitivo y se identifican las capacidades dinámicas de aprendizaje (enfocadas en el mercado como respuesta a las necesidades) con el fin de fortalecer la relación con el cliente.

Palabras clave: capacidades dinámicas, aprendizaje organizacional, innovación, competitividad.

¹ Estudiante de MBA en Administración de Empresas e Innovación. Docente investigadora, de la Universidad Simón Bolívar, Cúcuta. Correo: lisette.maldonado@unilibrecucuta.edu.co.

² Estudiante de MBA en Administración de Empresas e Innovación. Docente investigador de la Fundación Estudios Comfanorte (FESC), Cúcuta. Correo: katecomi2505@gmail.com.

1. Introducción

Las organizaciones, como conglomerados sociales, están conformadas por personas que, con fines, metodologías de trabajo y culturas diferentes, actúan en interdependencia para alcanzar metas y objetivos. Hoy la globalización, la integración económica y la demanda creciente por un desarrollo sustentable han llevado a considerar la competitividad como un tema importante. Ante esto, uno de los factores de éxito que se debe tener en cuenta es el nivel de la capacidad empresarial y de integración que, junto con la diferenciación de las actividades gerenciales, actúa como inductor de generación de valor y sostenibilidad empresarial. Cada vez se ha hecho más relevante el estudio del crecimiento en las organizaciones, asociándolo a su capacidad para generar y aplicar nuevos conocimientos.

En el departamento de Norte de Santander, el sector arcillas tiene un impacto económico significativo en el departamento y se desenvuelve en un entorno dinámico impactado por la problemática fronteriza. Por ello, es importante analizar la posible relación entre la gestión del conocimiento y la capacidad competitiva organizacional, en particular, en la empresa Zuligres.

Barajas de la Puerta (1993, p. 55) sostenía que el valor que una empresa era capaz de generar dependía de las habilidades asociadas principalmente a lo tangible y a lo material. Sin embargo, desde hace años, y de forma creciente, ese valor se basa en el saber hacer. Su competitividad es fruto del conocimiento que esa empresa atesora y no solo del conocimiento protegido. Por ello, ante esta posición, la denominada teoría de recursos y capacidades ofrece una interesante explicación de este fenómeno, al analizar el papel que juegan los recursos intangibles en la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva empresarial.

Al respecto, Mendoza (2013, p. 2) sostiene que las capacidades dinámicas se ubican entre lo interno y el entorno. Como elemento interno son habilidades surgidas de la configuración y reconfiguración de recursos. Externamente se refieren al entorno; este último es importante desde el punto de vista de la ventaja competitiva. Agrega Mendoza que Teece (2009) considera que los recursos pueden explotarse y permiten sostener la ventaja competitiva en el corto plazo, pero solo las capacidades dinámicas posibilitan sostener la ventaja competitiva en el largo plazo. Además, señala que, por el hecho de mirar hacia el entorno, las capacidades dinámicas se asocian con aprendizaje organizacional e innovación.

Esta investigación se centra principalmente en identificar las capacidades dinámicas de aprendizaje en una empresa del sector de arcillas del departamento de Norte de Santander. Dicha compañía se desenvuelve en un entorno dinámico, por la problemática fronteriza y busca respuestas a la necesidad de asimilar,

explorar, reconfigurar y adaptar conocimientos a través de estrategias que permitan el desarrollo de capacidades dinámicas de aprendizaje para constituir el pilar de direccionamiento estratégico como fuente de ventaja competitiva. Así, el sector podría adaptarse, de manera ágil y rápida, a estos cambios de entorno en ambientes turbulentos, e integrar, construir y reconfigurar las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas para generar el valor que necesita el tejido empresarial de la ciudad de Cúcuta.

Desde el punto de vista social, se tiene una significativa contribución en el PIB de la región así como en la generación de empleo, lo cual le da especial significado e importancia por tratarse de proyectos que apuntalarán a la sociedad en general. En una investigación preliminar publicada en la página www.clustersnortedesantander.com se encontró que el sector de la arcilla es el más representativo de la industria en Norte de Santander. Participa con el 12,8 por ciento del PIB y genera empleo para 4888 personas, representando el 1,5% del total del empleo regional.

El diseño de la investigación es descriptivo y de campo. No se encontraron antecedentes de estudio sobre este sector en relación con las capacidades dinámicas de aprendizaje. Es, por lo tanto, un tema poco trabajado en el municipio.

La problemática del tejido empresarial regional se centra en la inestabilidad económica del modelo de desarrollo de las economías fronterizas, basado en el intercambio comercial con economías externas cercanas. Esto se debe a que estas van a estar sujetas a choques cambiarios (tanto positivos como negativos) derivados del manejo de la política económica del país vecino, hecho que genera volatilidad en el ciclo económico (Sánchez, 2014, p.29). Esto representa un interrogante para el comportamiento de los sectores empresariales en Norte de Santander y a nivel nacional.

Esta investigación pretende identificar las capacidades dinámicas de aprendizaje en la empresa Arcillas Zuligres en el departamento de Norte de Santander. Para ello, se apoya en caracterizar el sector arcillas, evaluar la posición competitiva del sector arcillas y analizar el recurso aprendizaje en la empresa Arcillas Zuligres.

2. Metodología

La investigación está fundamentada en teorías de las ventajas competitivas, de recursos y capacidades para luego indagar en un concepto que surge a partir de los pensadores como, Teece, Pisano y Shuen, acerca de las teorías de las

capacidades dinámicas. Las bases teóricas fueron estructuradas desde la teoría de recursos y capacidades para, finalmente, abarcar la teoría de las capacidades dinámicas y teorías sobre competitividad.

Respecto al enfoque de las capacidades dinámicas de la empresa, la Teoría de Teece y Pisano (citados por Cavazos y Sánchez, 2005) es consistente con la premisa de que la empresa es un depósito de conocimiento. Ellos sostienen que las capacidades de las compañías están sustentadas por el conocimiento que tienen. Cada capacidad es un conjunto de habilidades para hacer cosas y para enfrentar los retos de un medio ambiente cambiante. El gran desafío que enfrentan las empresas es el entorno cambiante, lo que lleva a que sus capacidades tengan que adaptarse continuamente a los requerimientos del entorno. Esto es, en otras palabras, que las empresas están continuamente aprendiendo, reconstruyendo y ajustando sus capacidades ante un entorno cambiante.

En Garzón (2015, p. 115) se encuentran fundamentos teóricos de la escuela de las capacidades dinámicas. Se expone que los fundamentos teóricos de la escuela de las capacidades dinámicas se encuentran en la psicología, la economía y la biología. De la economía se destaca el abordaje de los recursos desde la teoría de la firma, los costos de transacción, la teoría de dependencia de recursos; de la psicología retoma los conceptos de aprendizaje, la cognición y los mecanismos de aprendizaje que presentan Einsenhart y Martin (citados por Garzón, 2015) quienes muestran cómo estudios sobre prácticas repetidas en adquisición de empresas (en este caso la adquisición es una capacidad dinámica) generarán una acumulación de conocimiento que logra desempeños exitosos para la organización.

Mientras que Garzón (2015) propone la siguiente definición de capacidades dinámicas:

... potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes orga-nizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus core competences, para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que incluyen la habilidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollando nuevos productos y/o procesos y diseñando e implementando nuevos o redefinidos modelos de negocio plausibles para conseguir mantener y/o ampliar las ventajas competitivas. (p. 117)

3. Modelo de capacidades dinámicas

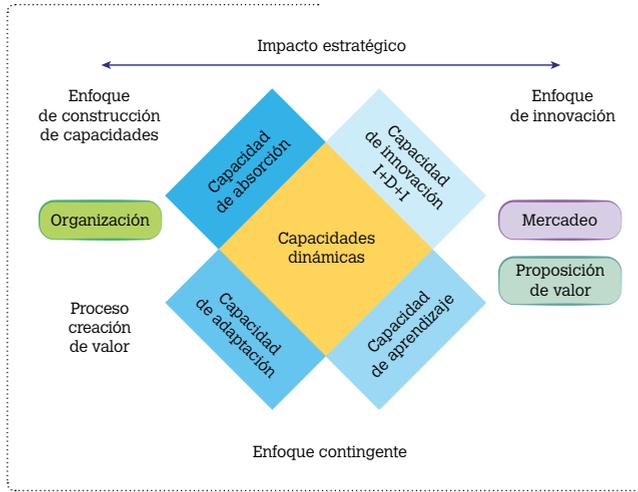


Figura 1. Modelo de capacidades dinámicas.
(Fuente: Garzón, 2015)

A continuación se describen cada una de las capacidades dinámicas.

Capacidad de aprendizaje: se puede definir la capacidad de aprendizaje de las organizaciones como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y uso del conocimiento, por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de conocimiento que capacitan a las organizaciones y sus agentes de conocimiento para actuar intencionalmente en entornos cambiantes (Prieto, 2004, citado por Garzón, 2015, p. 118).

Por su parte, las capacidades de aprendizaje son la suma del aprendizaje individual y colectivo, que a su vez son resultado de procesos sociales, de interacción y reflexión, al compartir y explorar, dentro y fuera de la organización (Mertens y Palomares, 2008, citados por Garzón 2015, p. 124).

Este trabajo trata de una investigación descriptiva, aplicada, con un diseño documental y de campo utilizando como técnica la observación directa y la encuesta aplicando la entrevista estructurada.

Los datos necesarios serán obtenidos de artículos de investigación y trabajos académicos, de la Cámara de Comercio de Cúcuta, artículos de prensa y

revistas especializadas, informes de los gremios del sector en estudio. También se recurrió a la opinión de expertos para analizar las fuerzas competitivas que se relacionan con el sector de arcillas y proponer un diamante de competitividad con base en la teoría de Porter, al particularizar en la empresa Cerámicas Zuligres, aplicando una entrevista estructurada y un test que permita evaluar los factores de competitividad.

La unidad de análisis objeto de la investigación está constituida por la empresa Cerámicas Zuligres. En este caso, la muestra es intencional, dada la característica del estudio donde se analizará a profundidad la organización bajo estudio.

Se utiliza el test de competitividad modelo de competitividad de la empresa consultora Estrategika, el cual fue consultado en la página web de dicha empresa. Dicha herramienta no es un estudio comparativo con parámetros externos estadísticos o comparativos con la estructura o dinámica de otra unidad. Por el contrario, el objetivo es establecer parámetros internos de organización para responder de manera funcional y dinámica a los desafíos del contexto según lo reporta la empresa. Fue aplicado al gerente comercial y también al líder de gestión de calidad de la empresa estudiada.

El análisis de la competitividad se efectuó aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Porter y, para los factores del diamante, se apoyó en el juicio de expertos y la investigación documental. Además, se utilizó la entrevista dirigida o estructurada y la observación directa.

El guion de entrevista se preparó con base en Malavé (1997) y se efectuó una adaptación para esta investigación en particular. Según Malavé, la guía fue preparada especialmente para los estudiantes del Máster del IESA en Caracas (Venezuela). Se inspiró en el trabajo de Harry Levinson (Organizational Diagnosis, Harvard University Press, 1972). Agrega Malavé que podría decirse que es una versión resumida, adaptada y actualizada de Levinson y para la tarea de actualización se apoyó en el texto de Stephen Robbins (Managing Today, Prentice-Hall, 1997).

Para las cinco fuerzas de Porter se recurrió a la opinión de expertos, lo cual le otorga la validez correspondiente. Se utilizó también la herramienta test de competitividad, que está patentado por la empresa Strategika bajo el registro "Modelo de competitividad © 2009 759707", con lo cual se considera que le otorga la validez correspondiente.

Se entrevistó al personal de la empresa Cerámicas Zuligres y se le informó sobre el objetivo del trabajo de investigación. Se aplicaron los instrumentos respectivos y se procedió con la entrevista estructurada.

Luego de recolectar la información, se procedió con el análisis de los resultados, utilizando estadística descriptiva enfocada en la frecuencia de respuestas relacionadas con los factores de capacidad de aprendizaje organizacional y

de las dimensiones de innovación. Los factores mencionados se tomaron de los trabajos de Ozan, Tepecib y Başalpc (2014) y Wang y Ahmed (2004) y se siguió el modelo tomado de Alegre y Chiva (2009).

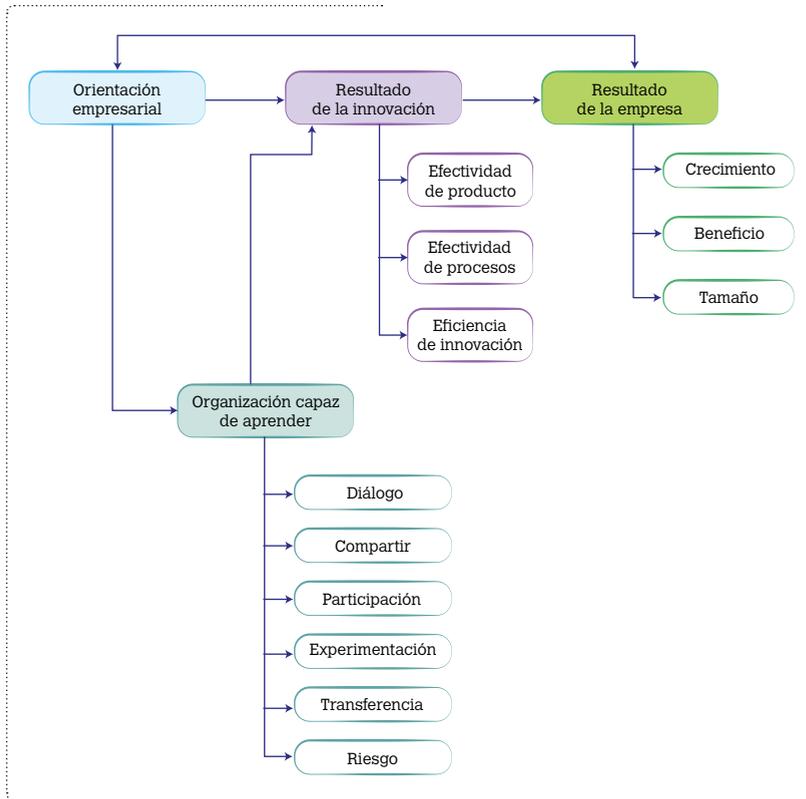


Figura 2. Modelo teórico a seguir.
(Fuente: Tomado y adaptado de Alegre y Chiva, 2009)

Siguiendo a Ozan, Tepecib y Başalpc (2014) y a Wang y Ahmed (2004), para el estudio del recurso aprendizaje en la empresa Arcillas Zuligres se efectuó el análisis de la entrevista estructurada con la finalidad de explorar los niveles y dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizacional (OLC) y capacidad de innovación organizacional (OI). Al respecto se consideraron siguientes elementos para la Capacidad de Aprendizaje Organizacional (OLC): factor 1: compartir el conocimiento; factor 2: diálogo; factor 3: toma de decisiones participativa; factor 4: compromiso gerencial; factor 5: experimentación y apertura; factor 6: transferencia de conocimientos y factor 7: toma de riesgo.

En relación con las dimensiones de innovación (OI) se tomaron en cuenta la innovación del comportamiento, la innovación de proceso, la innovación de mercado y la innovación estratégica e innovación de producto.

4. Resultados

4.1 Caracterización del sector arcillas en el Departamento Norte de Santander

En la Cámara de Comercio de Cúcuta se encontró que existe diversidad de productos ofrecidos por las empresas arcilleras de Norte de Santander (figura 3).

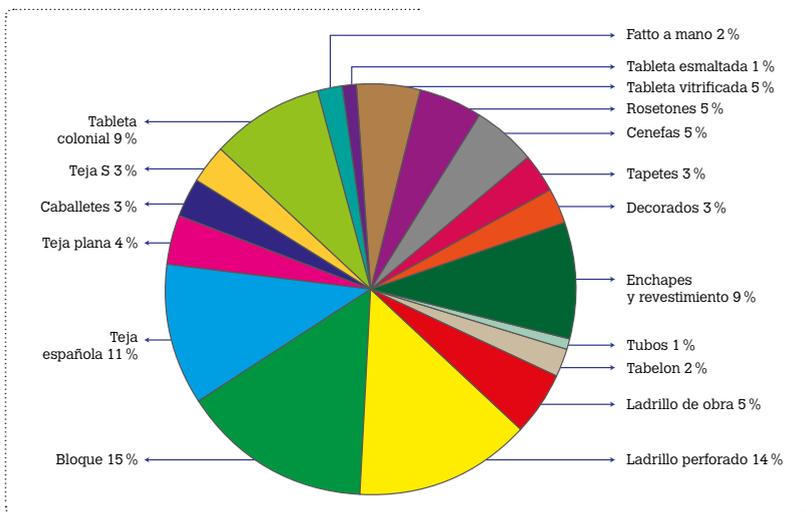


Figura 3. Productos ofrecidos por las empresas arcilleras de Norte de Santander.

(Fuente: Documento del Clúster de Cerámica de Norte de Santander, 2012)

Se aprecia que la mayor oferta está en ladrillo perforado (14%), bloque (15%), teja española (11%) y la tableta colonial (9%) y los revestimientos con (9%). Así, en el documento del cluster (pp. 3-4) se indica que las empresas que conforman el sector son pequeñas y medianas. Cuentan en promedio con un personal de 60 empleados y la mano de obra es muy representativa en el costo del producto (30%).

Sobre los impactos directos del sector en la ciudad de Cúcuta, Mogrovejo (2015) encontró que el número de establecimientos representó el 17,6% de los instalados en la ciudad durante el periodo de estudio, con un promedio de personal ocupado de 1997 personas, lo que representó un promedio del 40,4%. A su vez, los sueldos acumulados en el periodo, en términos corrientes, sumaron el 40,6% promedio de en la ciudad. En los impuestos, se observó que su participación pasó del 33% en el año 2008 al 6% en el año 2010 y cayó al 1% en el año 2011. La caída apuntala los comentarios sobre el impacto de la crisis que se presentó a raíz del conflicto fronterizo con Venezuela en el año 2008, lo cual también se reflejó en el porcentaje de participación del personal ocupado.

Asimismo, al explorar el nivel académico de los empleados, se afirma que es básico primaria seguido de tecnólogos y profesionales. Además el capital humano calificado es escaso, hecho que dificulta la creación de nuevos procesos de valor en la cadena. En cuanto al mercado atendido se informa que abarca el ámbito local, regional, nacional e internacional. Se destaca la dificultad que tienen los empresarios en el momento de asumir el flete, el cual representa un 30% del costo final, cifra poco rentable para introducirlo al interior del país por el deficiente estado de las vías y por el peso. Por lo anterior, incrementa el costo del producto.

En la figura 4 se presenta la tecnología usada.

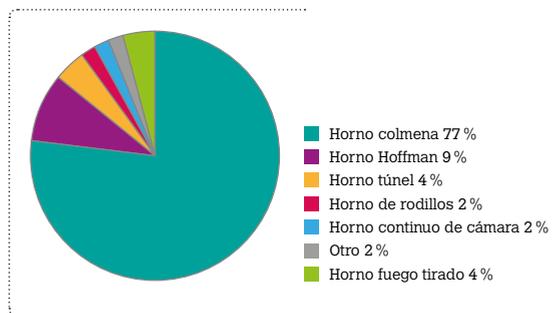


Figura 4. Tecnología utilizada por las empresas.

(Fuente: Documento del Clúster de Cerámica de Norte de Santander, 2012)

El 77% de fábricas usan hornos colmenas y solo el 4% usan hornos túneles (3 empresas): Cerámica Andina, Merkagres y Zuligres. Se observa la poca inversión que se hace en la tecnificación de procesos. La empresa Zuligres es la unidad de investigación del presente trabajo de investigación.

4.2 Análisis de competitividad del sector

Los resultados al efectuar el análisis de las cinco Fuerzas de Porter mediante el juicio de expertos son los presentados en la tabla 1.

Tabla 1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter en el sector arcillas Departamento Norte de Santander

Amenaza de entrada de nuevos competidores	
Economías de escala	Claves en el sector
Lealtad del cliente (o “de marca”)	Alta
Coste de cambio	Muy alto
Requerimientos de capital	Regular
Acceso a canales de distribución	Facilidad regular
Experiencia y efectos de aprendizaje	Bastante importantes
Regulación de la industria	Sector altamente regulado
Diferenciación de producto	Clave estratégica
Acceso a la tecnología	Punto clave de éxito
Ventaja en costes sin tener en cuenta la escala	Bastante importante
Política gubernamental	Alta regulación
Rivalidad entre competidores de la industria	Claves en el sector
Número de competidores	Regular
Barreras emocionales	Importancia relativa
Crecimiento de la industria	Regular
Guerras de precios	Constantes
Restricciones gubernamentales y sociales	De importancia relativa
Costes de salida	Regulares
Márgenes de la industria	Altos
Proveedores	Claves en el sector
Poder de negociación	Normal
Precio	Asequible
Nombre	Alto
Localización	Cercanos
Grado de confianza	Sí
Relación	Amplia colaboración
Peligro de integración hacia delante	Normal
Presencia de productos sustitutivos	Amplia
Coste de cambio de proveedor	Normal
Calidad del producto	Alta

Fuente: elaboración propia.

4.3 Diamante de Porter para el sector

Este análisis se basó en una investigación documental y se apoyó en el estudio de la Red Clúster Colombia (25 de diciembre de 2012). A continuación, se presenta la propuesta de Diamante de Competitividad de los factores para el sector cerámico del departamento Norte de Santander.

4.4 Posición competitiva de Arcillas Zuligres

El resultado del test para evaluar factores internos de competitividad se presenta en la figura 6.

El ámbito “visión estratégica”, entendido como la potencialidad del diseño corporativo o del modelo de negocios que definen la dimensión del rumbo estratégico de la unidad, presentó una evaluación de 75%. Incluso, obtuvo la mayor calificación en la percepción del encuestado.

El ámbito “producción” (es decir, la capacidad para generar resultados, mantener el valor de los productos, servicios y procesos) obtuvo una evaluación de 71%, al igual que el ámbito “relaciones”, el cual se corresponde con la capacidad de vinculación con distintos sectores de públicos y el nivel de reconocimiento en diferentes procesos sociales. Se observa un espacio de mejora de 29% para alcanzar el óptimo en ambos factores.

Entre tanto, el ámbito “cultura” (o nivel de fortaleza del sistema cultural como marco de referencia operativo, ideológico y emocional de la unidad estratégica) mostró una evaluación de 63%. En este factor se observa un campo de mejora de 37%.

Finalmente, el ámbito “innovación” (la capacidad de crear lo nuevo, generar alternativas de desarrollo y renovar procesos y productos) fue evaluado con el 54%, correspondiéndole el menor puntaje, lo que muestra un amplio espacio de mejora. Este resultado se corresponde con otras investigaciones donde mediante otras herramientas de análisis se refleja que el campo de la Innovación presenta la posibilidad de actuar y proponer estrategias y nuevos paradigmas de gestión. El resultado obtenido apoya el objetivo de la presente investigación sobre la identificación de capacidades dinámicas como estrategia generadora de valor.

4.5 Análisis del recurso aprendizaje en la empresa Arcillas Zuligres

Con la evaluación del cuestionario aplicado se clasificaron los factores de capacidad de aprendizaje en la empresa.

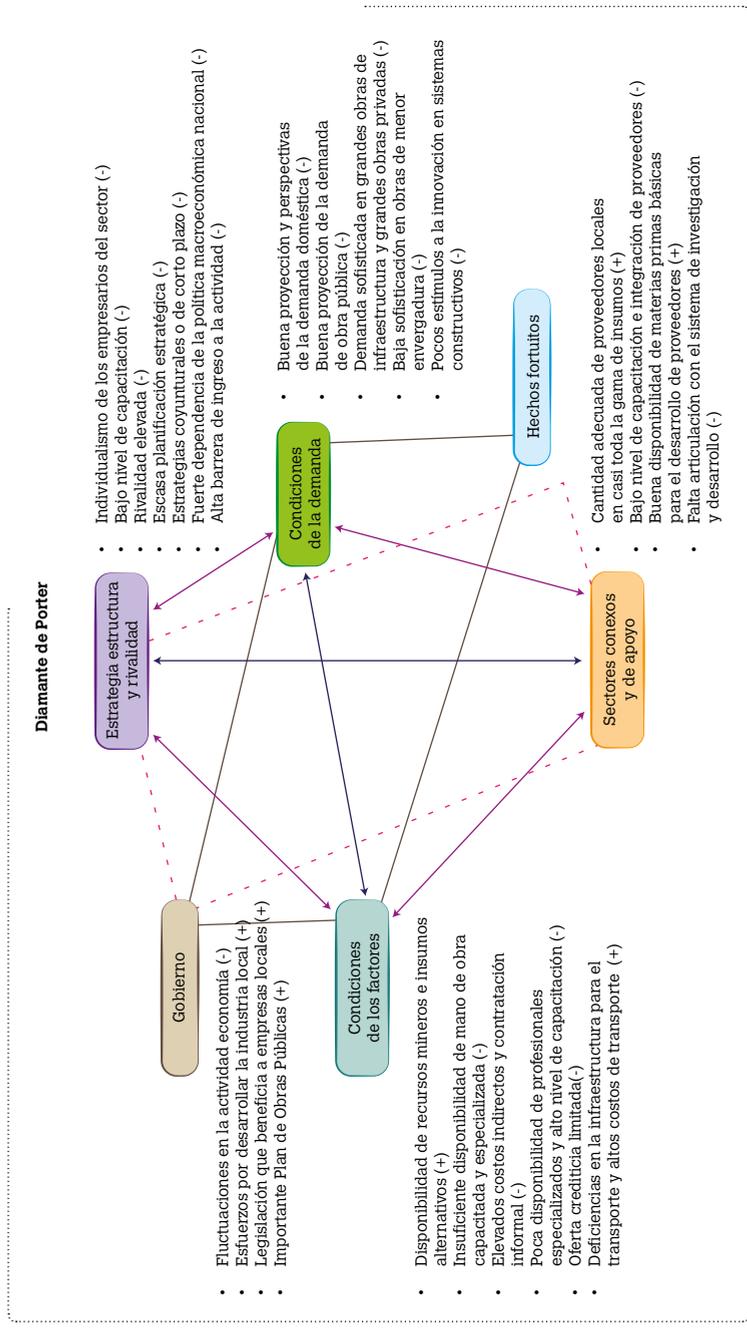


Figura 5. Diamante de competitividad en el sector de arcillas del departamento Norte de Santander.
(Fuente: elaboración propia)

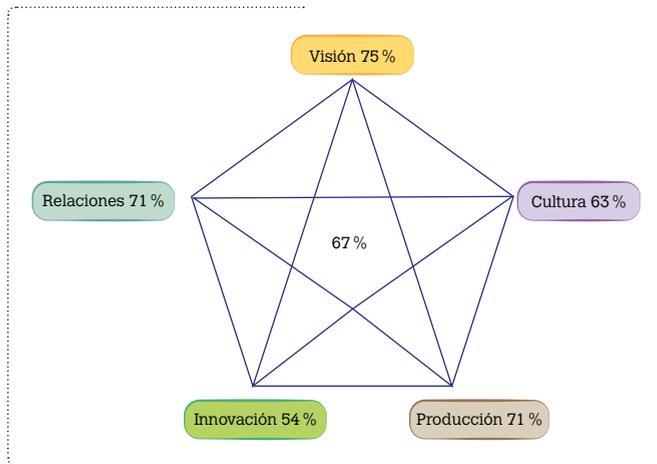


Figura 6. Evaluación de los factores de competitividad y del sistema total en cerámicas Zuligres. (Fuente: elaboración propia)

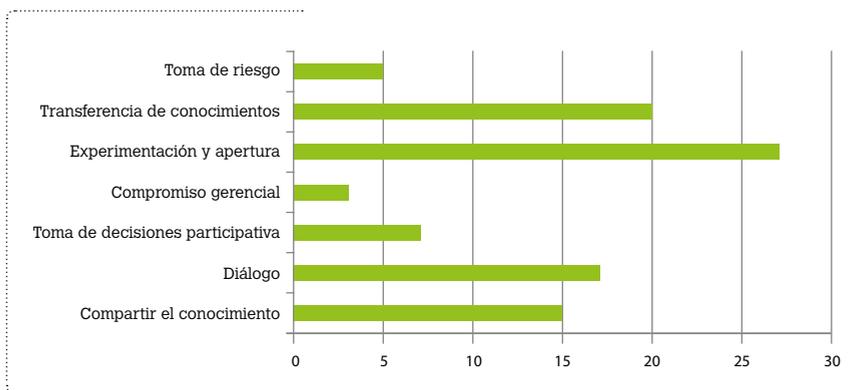


Figura 7. Factores de capacidad de aprendizaje y frecuencia de referencia en la entrevista. (Fuente: los autores con datos del cuestionario)

De acuerdo con las frecuencias y referencias en la entrevista, se tiene que el factor “experimentación y apertura” obtuvo la mayor puntuación. Le siguió el factor “transferencia de conocimientos”.

Los factores de la dimensión innovación se presentan en la figura 8.

Se observa que la dimensión innovación estratégica fue la más señalada en las respuestas seguida de la dimensión innovación de procesos.

Se considera que fue un éxito la compra del Horno Túnel por parte de la empresa Zuligres.

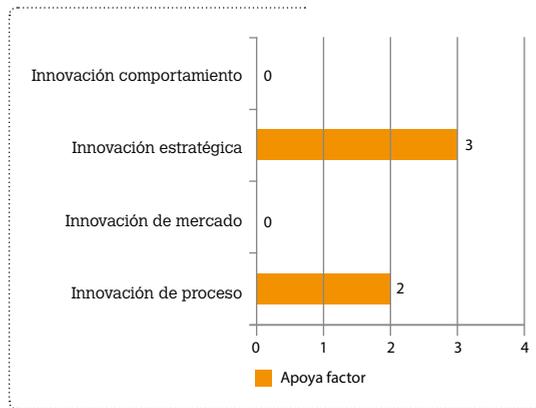


Figura 8. Dimensión de innovación.
(Fuente: elaboración propia)

4.6 Identificación de las capacidades dinámicas de aprendizaje en la empresa Arcillas Zuligres

Una vez analizado el recurso aprendizaje, se procedió a identificar las capacidades dinámicas de aprendizaje. El resultado se muestra en la figura 9.

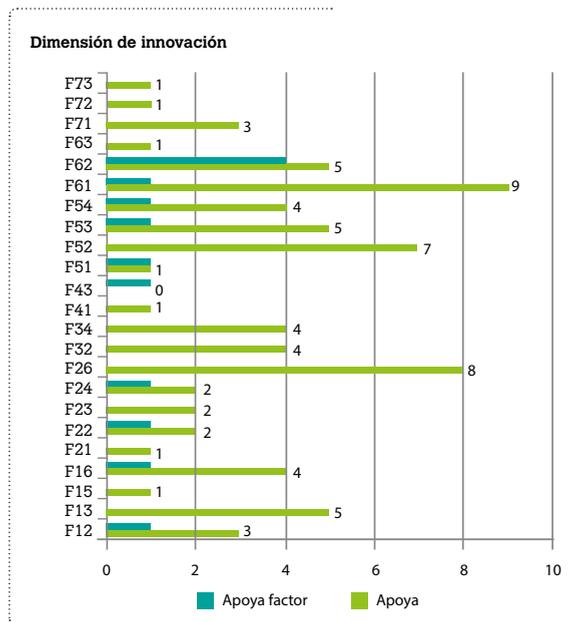


Figura 9. Identificación de las capacidades dinámicas de aprendizaje empresa Zuligres. (Fuente: elaboración propia)

En la tabla 2 se presenta la descripción detallada de esos factores

Tabla 2. Identificación de las capacidades dinámicas de aprendizaje en la empresa Arcillas Zuligres

Factores sobre la media que apoyan las capacidades de aprendizaje	
F13	Nuevos procesos de trabajo que pueden ser útiles a la organización como un todo generalmente se comparten con todos los empleados
F16	Directivos de esta organización a menudo proporcionan información útil que ayuda a identificar posibles problemas y oportunidades
F26	Todas las partes que conforman esta firma están interconectados, trabajando juntos de manera coordinada
F32	Personas se sienten involucradas en las decisiones de la empresa principal
F34	Tenemos oportunidades para la auto evaluación con respecto al logro de meta
F52	Esta empresa promueve la experimentación y la innovación como una manera de mejorar los procesos de trabajo
F53	Parte de la cultura de la empresa es que los empleados pueden expresar sus opiniones y hacer sugerencias sobre los métodos y procedimientos en lugar para llevar a cabo las tareas
F54	La gente se anima a interactuar con el medio ambiente: competidores, clientes, institutos tecnológicos, universidades y proveedores.
F61	Experiencias e ideas aportadas por fuentes externas (asesores, clientes, empresas de formación) se consideran un instrumento útil para el aprendizaje de la empresa.
F62	La firma cuenta con instrumentos (manuales, bases de datos, archivos, rutinas organizativas) que permiten lo que se ha aprendido en situaciones anteriores siguen siendo válidos, aunque los empleados no son los mismos.
Factores sobre la media que no apoyan las capacidades de aprendizaje	
F22	Esta firma sigue lo que están haciendo otras empresas en el sector, la adopción de las prácticas y técnicas cree para uso completo e interesante
F23	Empleados convirtieron trabajar juntos de forma interactiva en una manera común de pensar
F24	Gerentes facilitan la comunicación

Fuente: elaboración propia

Ya identificados los factores y subfactores, se cuenta con el insumo necesario para generar una propuesta que apoye a la empresa Zuligres en mejorar su capacidad competitiva.

5. Conclusiones

El sector de la arcilla genera alrededor de 4900 empleos, demostrando que es un sector de gran importancia para el departamento. Las empresas que conforman el sector de la cerámica son de tipo familiar y unipersonal. El 75 % de las empresas emplean entre 11 y 50 personas en promedio, por lo que se clasifican en su gran mayoría como pequeñas empresas y un 14 % emplean entre 51 y 200 personas, tanto operarios, técnicos como profesionales.

De los resultados se puede extraer lo siguiente:

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores*: se torna favorable para las empresas del sector, es decir, las barreras de entrada son favorables para los ya existentes.
- *Rivalidad entre competidores de la industria*: se presenta desfavorable para las empresas del sector y debe monitorearse regularmente por constituir una amenaza.
- *Poder de los proveedores*: se considera que la relación es favorable para las empresas ya existentes y no se considera un factor de amenaza.
- *Poder de los clientes*: se estima que no es favorable ni desfavorable para las empresas del sector, en consecuencia debe ser objeto de permanente atención.
- *Productos sustitutos*: se considera que son neutrales para el sector. No son favorables ni desfavorables por ello igualmente debe ser objeto de permanente atención.

De acuerdo con el resultado del test, se evidencia que la empresa Zuligres presenta un amplio campo de mejora en sus factores de competitividad, dado que alcanzó una evaluación del 67 % en conjunto. El análisis del recurso aprendizaje en la empresa Arcillas Zuligres mostró que el factor “diálogo”, el factor “compartir conocimiento”, “toma de decisiones participativas” y “toma de riesgo” mostraron la menor puntuación en la evaluación en la empresa Zuligres. Mostraron que existe un amplio campo de trabajo para mejorar en estos aspectos y tomarlos como insumos para generar la propuesta.

Es importante traer el comentario de Carattoli (2016), quien señala que se debe tener en cuenta en el análisis no solo aquellas que surgen como condiciones objetivas de entorno, sino también aquellas que se construyen como

condiciones subjetivas por los managers implicados, lo cual conduce a la necesidad de utilizar más metodologías de investigación cualitativas tendientes a proporcionar una descripción detallada de los procesos que están involucrados en la creación, desarrollo y reconfiguración de las capacidades dinámicas y su interacción con el medio, así como para entender el papel de la gestión y de los managers en dicho proceso.

Finalmente, es importante señalar que estos son resultados preliminares y de carácter exploratorio, dado que en el sector no se había adelantado este tipo de estudio hasta donde los autores tenemos conocimiento.

Referencias

- Alegre, J. y Chiva, R. (2009). Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic tiles industry. In Serie EC WP-EC 2009-08. Recuperado de <http://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpa-sec-2009-08.pdf>.
- Barajas de la Puerta, A. (2011). La gestión de activos y recursos intangibles. Una oportunidad para el mercado asegurador. Gerencia de Riesgos y Seguros, 110 (xxviii). Recuperado de https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen.cmd?path=1066543&posicion=1.
- Bravo, E., Mundet, J. y Suñe, A. (2008). Un nuevo enfoque para el estudio de la teoría de las capacidades dinámicas. Recuperado de http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/2985/comunicacioncio_parapublicacion2R.pdf.
- Carattoli, M. (2013). Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación. Cuadernos de Administración, 26 (47).
- Cardona, J. y Calderón, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. Cuadernos de Administración, 19 (32): 11-43.
- Cavazos, G. y Sánchez, J. (2005). Las capacidades dinámicas de las empresas. Recuperado de <http://www.razonesdeser.com/vernota.asp?notaid=15054>.
- Clusters norte de Santander. (2012). Líneas estratégicas. Arcillas competitivas. Recuperado de <http://www.clustersnortedesantander.com/lineas-estrategicas-arcillas-competitivas-clusters-norte-de-santander/>
- Cámara de Comercio de Cúcuta (2012). Documento del Clúster de Cerámica de Norte de Santander. Recuperado de http://media.wix.com/ugd/57f688_2a42bc-0864dc4eaf8341b2b94b1fcb5c.pdf.
- Estrategika (2009). Test de competitividad. Tablero de decisiones. Material tomado de www.estrategika.org.

- Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13 (1), 111-131. Recuperado de http://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-13-no-1/articulo07.pdf.
- Malavé, J. (1997). Organizaciones: ¿Qué son? ¿Para qué sirven? ¿Cómo funcionan? En Ediciones IESA. Nota de Estudio IESA N° 3. Caracas, Venezuela: IESA.
- Mendoza, J. (2010). Los cuatro pisos del aprendizaje organizacional. En *Ide@s CONCYTEG*, 5 (59). Recuperado de http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/59032010_LOS_4_PISOS_DEL_APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL.pdf.
- Mendoza, J. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 63-86. Recuperado de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/7093/5736.
- Mertens, L. y Palomares, L. (2006). Capacidades dinámicas de aprendizaje en las organizaciones: ¿gestión de la ambigüedad y dilemas, base de la economía de aprendizaje? Seminario internacional Globalización, conocimiento y desarrollo 15-17 de marzo de 2006. UNAM, México. Recuperado de <http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=44>.
- Mogrovejo, J. (2015). Impacto económico del sector cerámico en la ciudad de San José de Cúcuta.
- Morales, M. y Cantor, M. (2010). Identificación y caracterización de las capacidades dinámicas para innovación en el sector de la construcción. (Caso de seis empresas de la industria de la construcción. localizadas en Bogotá). Informe final de investigación. Universidad EAN. Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/505/MoralesMaria2010.pdf?sequence=2>.
- Ozan, A., Tepecib, M. y Başalpc, A. (2014). Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150 (2014) 708-717. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/272392316_Organizational_Learning_Capability_and_its_Impact_on_Firm_Innovativeness.
- Red Clúster Colombia (2012). Análisis del Diamante de Porter para la región. Recuperado de http://redclustercolombia.com/assets/recursos/iniciativas/pdfs/Arillas-competitivas_2.pdf.
- Sánchez, A. (2014). Crisis en la frontera. Documentos de trabajo sobre Economía Regional. *Banco de la República Colombia (197)*. Recuperado de www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_197.pdf.

- Vivas-Lopez, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 119-139.
- Wang, C. L. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7 (4), 303-313. Recuperado de <https://repository.royalholloway.ac.uk/file/ae467650-fbe0-797a-008e-e1db36432da1/1/Wang%20C%20EJIM-Org%20Innovativeness%20final.pdf>.

El clima asociativo y su promoción mediante el Proyecto Educativo Socioempresarial Solidario (Pesem)

Maritza Melgarejo Mojica¹
Universidad Central, Bogotá - Colombia

Jorge Hernando Molano Velandia²
Universidad Nacional de Colombia, Bogotá - Colombia

Resumen

Para este estudio cualitativo, se empezó con una revisión del concepto de *clima organizacional*, y posteriormente se vio la necesidad de encontrar una dimensión diferente para que en las cooperativas de trabajo asociado (CTA) se tenga en cuenta el doble rol de los trabajadores-asociados (TA), razón por la que se propone el concepto emergente de *clima asociativo*. Así, se dio paso a proponer un método de promoción de la identidad cooperativa y de la satisfacción del asociado como factores fundamentales del clima asociativo. La búsqueda de una alternativa para establecer una herramienta de medición nos condujo a aprovechar el Proyecto Educativo Socioempresarial Solidario (Pesem), que, por su esencia, contenido y diseño pedagógico, impacta los grados de identidad y de satisfacción de los TA, que, a su vez, conducen a un mayor nivel de clima asociativo, de acuerdo con la doctrina aplicable en una CTA colombiana.

Palabras clave: satisfacción de los asociados, Pesem, identidad cooperativa, clima asociativo.

¹ Administradora de empresas y magíster en Administración de Empresas. Docente de la Universidad Central e investigadora y consultora en temas de gestión, desarrollo organizacional y economía solidaria. Correo: mmelgarejom@ucentral.edu.co.

² Administrador de empresas y doctor en Recursos Humanos. Es profesor de la Universidad Nacional de Colombia y director de la línea de investigación en recursos humanos. Correo: jhmolanov@unal.edu.co.

1. Introducción

Desde una visión funcionalista, la satisfacción laboral se considera positiva cuando ayuda a alinear el empleado con la empresa capitalista (lucro); por el contrario, una cooperativa de trabajo asociado (CTA), por sus lazos de confianza, respeto, aceptación y percepción favorable, responde a las necesidades de la comunidad ofreciendo productos o servicios competitivos, con lo que, además, satisface las necesidades de sus trabajadores-asociados, como empleados y propietarios. Camilletti (2005) enfatiza esto cuando define las CTA como “organizaciones que, sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, proveen de trabajo en forma equitativa, buscando su elevación tanto económica como cultural, asistencial, social y profesional” (p. 37).

Para avanzar en la obtención de identidad cooperativa y de satisfacción del asociado —lo que propicia un clima asociativo acorde a la filosofía cooperativa—, el gerente y los asociados emplean medios que evidencian su gestión como *organización misionera* (Mintzberg, Quinn y Ghoshal, 1999) cuyos principios y valores (plasmados en normas y comportamientos) llevan a ser competentes, no solo técnicamente, sino como actores de una organización con estructura plana, democrática y participativa, que se manifiestan a través del ejemplo individual como factores clave en la motivación y el comportamiento apropiados.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1995) adoptó la “Declaración sobre identidad cooperativa”, en la que se establecen los valores y principios cooperativos como base de comportamiento para impactar el clima asociativo. Con esto responde a las características de una organización misionera, cuya gestión se fundamenta en la doctrina cooperativa y orienta sus actividades autogestionariamente, con autonomía, autodeterminación y autogobierno, exigiendo participación activa y compromiso personal.

Una CTA, como organización solidaria que aplica los principios y valores cooperativos, genera una experiencia diferencial que lleva a promover en los trabajadores-asociados un alto sentido de identidad (pertenencia) cooperativa y a procurar el logro de la satisfacción individual, para alcanzar con ella un nivel positivo de clima asociativo. Aquí se hace necesario considerar, en especial, la satisfacción del trabajador-asociado visto como trabajador, que se diferencia de la satisfacción en su condición de asociado; sin embargo, las dos sumadas posibilitan la satisfacción individual, que es el pilar del concepto emergente de *clima asociativo*.

Según lo anterior, promover la identidad y la satisfacción del trabajador-asociado está relacionado directamente con la percepción particular del clima organizacional imperante en una organización solidaria, así como con las acciones que se impulsan desde esta. En este estudio, como ejemplo de estas

acciones se presenta el caso del Proyecto Educativo Socioempresarial Solidario (Pesem), herramienta de gestión que, en Colombia, marca el rumbo de desarrollo personal y profesional de los asociados de una CTA, y que, por definición, comprende varios ámbitos: investigación, promoción, formación, capacitación y asistencia técnica.

El Pesem no busca solo metas económicas, sino principalmente preservar la identidad cooperativa. De este modo, sirve para motivar al trabajador-asociado a ingresar, permanecer y actuar conforme con los principios y valores de la CTA, ejerciendo sus roles de asociado y trabajador, para los cuales cuentan sus comportamientos, actuaciones y sus decisiones.

Entonces, se considera, primero, que la identidad es clave en el éxito de las organizaciones solidarias y, segundo, que ella incide en la percepción de satisfacción individual del asociado-trabajador. Con esto, a partir de la interacción generada en el trabajador-asociado, percibida luego colectivamente, se afecta la medición del clima asociativo de las CTAs. Por lo tanto, este puede ser modulado ejecutando el mencionado Pesem.

En síntesis, se entienden como objetivos generales de este trabajo fundamentar la emergencia del concepto de clima asociativo de calidad en una CTA colombiana, así como proponer una metodología (basada en los principios y valores cooperativos y en las dimensiones del Pesem) para promoverlo.

Así mismo, los objetivos específicos son 1) delimitar teóricamente el clima asociativo de calidad, concepto emergente, relacionándolo con la identidad cooperativa y la satisfacción laboral, y 2) proponer un método de evaluación de la identidad y de la satisfacción del asociado, y, por consiguiente, del clima asociativo.

2. El clima asociativo: una combinación de identidad y satisfacción asociativa

El clima organizacional refleja el carácter y estado de la organización, por lo cual se convierte en uno de los mediadores de los procesos de la organización y del comportamiento de los trabajadores (Rousseau, 1999). Debido a esto, se reconoce la importancia de medirlo en una empresa, sea pública, privada o solidaria, y se cuenta con ejercicios en todo tipo de organizaciones y países. Este trabajo no se enfoca en el clima organizacional tradicional, sino que se centra en el que tiene en cuenta la naturaleza de la CTA como organización.

Un caso venezolano se centró en la medición de clima organizacional en asociaciones cooperativas de servicio del sector eléctrico del municipio de Maracaibo (Acosta, 2010). Su metodología siguió los parámetros y variables tradicio-

nales sin tener en cuenta la especificidad cooperativa. En Valencia, España, otra medición de este clima se realizó específicamente en una CTA; pero, a pesar de reconocer su diferencia con la cultura organizacional, al final combinaron erradamente los dos aspectos (Fernández, Bellmunt y Delicado, 1990).

En un caso colombiano, Molina y Mora (1999) estudiaron el clima organizacional de las cooperativas Coobancoquia y Don Matías antes de su fusión en la Cooperativa Financiera de Antioquia. Nuevamente se empleó una metodología que no tuvo en cuenta las características cooperativas.

En síntesis, incluso las mediciones en organizaciones solidarias carecen de falta de ajuste a la naturaleza cooperativa. Es necesario identificar los principios y valores propios, para responder a realidades organizacionales y personales propias del clima organizacional de una CTA, que inseparablemente reconoce a cada uno de sus asociados (carácter asociativo) también como trabajadores (carácter laboral).

Para caracterizar el clima organizacional de una cooperativa, sea o no de trabajo asociado, se acuña un concepto emergente que permite teórica y prácticamente reconocer la naturaleza organizacional: el clima asociativo. Este podrá medirse con independencia del clima laboral corriente (que es el clima organizacional tradicional). Esto significa que el clima organizacional de una cooperativa se compone de dos climas: el laboral y el asociativo.

En una aproximación al clima asociativo a partir de estudios anteriores sobre el clima organizacional, se considera un precursor a Tolman (1932), quien explicó la conducta con base en mapas cognitivos individuales del ambiente en los que se demostraba que este, a pesar de ser subjetivo, se relaciona con la conducta. Esto constituye un antecedente del concepto actual.

Además, se revisaron otras definiciones de clima organizacional (Litwin, 1968; Naylor, Pritchard e Ilgen, 1980; Ekvall, 1983; Ames y Sell, 1984; De Witte y de Cock, 1986; Rousseau, 1988, referidas en Chiang et ál., 2010, pp. 128-131). Todas ellas tienen en común el hecho de que se refieren a las propiedades del entorno laboral que son percibidas y vivenciadas por los miembros de la organización, y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Así, se trata de una vivencia real pero subjetiva, dependiente de la percepción y de los valores de cada individuo (Guillen y Guil, 2000). Otro ejemplo es el de Isaksen y Ekvall (2007), que lo definen como patrones recurrentes de comportamientos, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización.

Para el caso particular de estudios colombianos sobre clima organizacional, se encontraron dos estudios nombrados en García (2009): uno de Toro (1992) y otro de Méndez (2006), que no presentan avances conceptuales significativos o diferenciales.

Sin embargo, con base en estas definiciones, se propone aquí, como concepto emergente para la gestión de las organizaciones solidarias, una definición de *clima asociativo* acorde con su naturaleza particular: *La síntesis de las percepciones individuales de los trabajadores-asociados, relacionada con la forma en que la empresa solidaria aplica los principios y valores cooperativos, en función de su misión y visión, para aportar al desarrollo personal de sus trabajadores-asociados, especialmente en la construcción de su identidad organizativa y en el logro de su satisfacción asociativa.*

Este clima responde al doble propósito de las CTA, que integra lo económico y lo social con una escala diferente de valores, y que desarrolla estructuras y comportamientos propios, resumidos en principios tales como: la primacía del ser humano, su trabajo y los mecanismos de cooperación sobre los medios de producción; el espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua; la administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora; la adhesión voluntaria, responsable y abierta; la propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción; la participación económica de los asociados, en justicia y equidad; la formación e información para los miembros de manera permanente, oportuna y progresiva; la autonomía, autodeterminación y autogobierno; el servicio a la comunidad; la integración con otros organismos del mismo sector y la promoción de cultura ecológica. (Pardo et ál., 2006, p. 42)

Es de resaltar que esta definición de clima asociativo expresa la relación del concepto con dos variables fundamentales: la identidad cooperativa y la satisfacción individual (laboral y asociativa) (figura 1).



Figura 1. Dimensiones del clima asociativo.
(Fuente: elaboración propia)

1. Se entiende la identidad cooperativa como el nivel de apropiación individual, por cada trabajador-asociado, de los principios de las organizaciones solidarias como parámetros de orientación de sus conductas y comportamientos personales y colectivos en la CTA. El centro de la identidad cooperativa está basado en los siete principios reconocidos por la ACI (1995) en su declaración de Manchester.

2. La satisfacción asociativa, o el agrado por la participación como asociado, consiste en el nivel de bienestar personal que se percibe por el balance alcanzado entre las necesidades de los trabajadores-asociados y su cumplimiento a partir de los beneficios recibidos de la organización (Judge y Hulin, 1993; Spector, 1997).

El énfasis en el estudio de dicha satisfacción parte de que esta

... tiene su origen en Hoppock (1995) y su libro titulado *Job satisfaction*, y se fundamenta principalmente en que la satisfacción es uno de los resultados más importantes del trabajo humano, además de existir una supuesta relación implícita o explícita entre satisfacción y desempeño. (Garganet, 2008, p. 563)

Hay una clara relación entre el clima asociativo (sumatoria y concentración de percepciones individuales) y la satisfacción asociativa (percepción individual) en el hecho de que el individuo encuentra en su entorno asociativo —que, además, es el mismo entorno laboral— realidades que espera, como una participación incluyente, un ingreso bueno y estable, una actividad variada y desafiante. También se evidencia esta relación cuando están ausentes factores indeseables: inequidad en el trato o sobrecarga de responsabilidades cooperativas. Por su parte, la insatisfacción es una reacción afectiva de desagrado e inconformidad por la presencia de realidades indeseadas, como directivos autoritarios y dictatoriales, decisiones organizacionales contrarias a los intereses de trabajadores-asociados, o la ausencia de condiciones deseadas: una posibilidad clara de formación y desarrollo personal, o la interacción con otras entidades sectoriales.

Cuando aumenta el nivel de satisfacción de las personas (que suma la satisfacción laboral y la satisfacción asociativa, pues, a pesar de la separación analítica, al final siempre prima la percepción integral), se reduce el retiro del asociado-trabajador, el ausentismo, los conflictos, la rotación, las quejas y los reclamos, que son —entre otros— indicadores típicos de la disminución en la satisfacción del trabajador-asociado (Molina y Mora, 1999). Estos comportamientos y reacciones, como síntomas de insatisfacción o satisfacción, se plasman en el clima asociativo, que, como su nombre lo indica, es colectivo.

Además, es posible entender esta satisfacción unidimensionalmente: “estar satisfecho únicamente con los ingresos”; pero en el caso cooperativo esto sería poco real y sin interés. Desde una perspectiva multidimensional, los factores medibles y sumatorios deben combinarse: en el rol de trabajador, están compuestos por el interés intrínseco en la labor, su variedad y volumen; las posibilidades

de aprendizaje; la dificultad, el logro y el control sobre procedimientos; la retribución equitativa; las promociones según méritos; los reconocimientos personales, las condiciones de trabajo y las prestaciones sociales (Garganet, 2008). Y en el rol de asociado, se relacionan con los resultados de la aplicación de los principios en cuanto a los beneficios que recibe por su aporte (económico y social); la recepción de información y formación para su desarrollo; la participación en la toma democrática de decisiones; el ejercicio de su autonomía e independencia en la orientación de la CTA; la contribución que se da a la comunidad, incluso con la creación y el mantenimiento de relaciones con otras cooperativas como actor político.

3. Medición del clima asociativo

En general, para la medición del clima asociativo se hace necesario apoyarse en los antecedentes conocidos de comprensión y medición del clima organizacional. Sin embargo, para las organizaciones solidarias se propone aplicar dos instrumentos diferentes: uno que hace referencia a la forma tradicional como se ha medido el clima organizacional y que responde entonces al rol laboral, y otro específico que se relaciona más con el rol de trabajador-asociado, con el que se indaga sobre el grado de apropiación individual de los principios que configuran la identidad cooperativa, y se complementa con la valoración de la percepción que el asociado tiene de los efectos de la aplicación de los principios por parte de la organización y sus directivos, lo que deriva en su satisfacción o insatisfacción asociativa individual.

3.1 Rol de trabajador: pruebas de medición de clima organizacional

Para la medición del clima organizacional, algunos de los instrumentos más conocidos, según Fernández (2004, p. 47), son los siguientes: 1) el Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ), elaborado por Halpin y Croft en 1962, que buscaban medir el clima en escuelas; 2) el Profile of a School, diseñado por Jane y Rensis Likert; 3) el Business Organization Climate Index (BOCI), construido en 1971 por Payne y Pheysey, y 4) el Organizational Health Inventory for High Schools (OHI), trabajado por Hoy y Feldmann en el 2003. Todos estos son instrumentos adaptados al contexto norteamericano, excepto el tercero, que está diseñado para Inglaterra.

Una mirada a las dimensiones de dichos instrumentos lleva a identificar que algunas pueden ser elegidas como parte de la medición del clima asociativo: igualdad en el trato, altruismo, sociabilidad, moral colectiva, espíritu de cuerpo,

etc. Sin embargo, estas dimensiones no permiten estudiar dicho clima asociativo en su conjunto e integralidad.

Por su parte, para el ámbito colombiano, el modelo de Fernando Toro, reflejado en la Encuesta de Clima Organizacional ECO (DAFP, 2001, p. 41), define categorías de análisis cuyas siete primeras son factores de clima independientes, y un octavo factor está conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos: cooperación, responsabilidad y respeto.

La ECO pareciera estar más cercana a la propuesta de medición de clima asociativo, puesto que tiene un mayor número de dimensiones que podrían ser utilizadas según la naturaleza propia de las organizaciones solidarias, ya que se refieren a las relaciones interpersonales, las formas específicas de entender la pertenencia, la equidad, la cooperación y el respeto. No obstante, su origen y sus líneas de comportamiento tienen la identidad propia de una economía diferente a la solidaria.

En conclusión, se hace indispensable construir una propuesta de medición de clima asociativo que responda a la naturaleza de las organizaciones de economía solidaria. Para esto, además de los principios propios de tales organizaciones, se tienen en cuenta los componentes propios del Pesem, instrumento de gestión que está ligado a la identidad cooperativa y la satisfacción asociativa.

3.2 Proyecto Educativo Socioempresarial Solidario (Pesem)

El Pesem, con su contenido y diseño pedagógico, aúna resultados en conductas, comportamientos y esfuerzos que ayudan a generar un significativo grado de identidad y de satisfacción de los trabajadores-asociados (TA), a la vez que promueve un buen clima asociativo, todo en concordancia con la doctrina cooperativa.

La definición del Pesem señala que este:

Orienta la ejecución de actividades educativas, en los ámbitos de investigación, promoción, formación, capacitación y asistencia técnica como soporte del plan de desarrollo, con el fin de alcanzar las metas sociales planteadas para los asociados, empleados, sus familias y la comunidad en general. (Supersolidaria, 2014)

Visto como proyecto, el Pesem establece metas y diseña procesos viables. El objetivo educativo es el cambio de actitudes y conductas; en lo social, se orienta al nivel de vida de la comunidad organizada; en lo empresarial, se enfoca en potenciar los procesos de gestión administrativa para eficacia, eficiencia, calidad y competitividad, todo esto enmarcado en la doctrina solidaria. Así mismo, el Pesem clasifica su contenido en los ámbitos que se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Ámbitos del Pesem

Ámbitos	Objetivos
Formación	Desarrollar el sentido de pertenencia del asociado respecto a su organización mediante el conocimiento de sus deberes y derechos, logrando identidad y crecimiento como ser humano.
Promoción	Difundir los principios y fines de cooperación y ayuda mutua, así como las bondades socioempresariales, mediante campañas por el modelo solidario.
Investigación	Generar conocimientos y tecnologías para la proyección de organizaciones solidarias.
Capacitación	Desarrollar habilidades técnicas en los asociados para una eficiente y eficaz administración empresarial.
Asistencia técnica	Mejorar continuamente la prestación del servicio mediante la utilización adecuada de recursos, según la actividad socioeconómica.

Fuente: Dansocial (2005, p. 116).

El Dansocial (2005), por su parte, determinó así el proceso de diseño del Pesem: título, misión, visión, principios, objetivos, políticas (filosofía del plan de desarrollo); antecedentes, marco metodológico, marco conceptual, marco contextual, autodiagnóstico, estrategias, programas, proyectos, flujograma de actividades y costos y sistema de evaluación (diagnóstico organizacional).

Además, existen criterios para la acreditación del Pesem (Ley 454 de 1998, art. 30, numeral 11), siempre que contenga el nombre del programa, objetivos, justificación, contenidos, metodologías, duración e intensidad horaria, material didáctico, ayudas educativas, dirección y teléfono.

Ya en la ejecución del Pesem, las organizaciones solidarias deben destinar los recursos asignados por ley a la educación, por lo cual deben utilizar las sumas del presupuesto de rentas y gastos generales que estimen pertinentes para esta. Finalmente, es obligatorio informar sobre los resultados y el manejo contable.

3.3 Metodología: medición del clima asociativo a través de la identidad cooperativa y satisfacción asociativa

En un ejercicio previo, Álvarez (2010) identificó CTA que aplicaban los valores y principios cooperativos y lograban con ello que directivos-asociados-trabajadores fuesen competentes, social y solidariamente, siendo ellos claves para dar sentido de identidad (pertenencia) cooperativa, promover satisfacción laboral y, por consiguiente, generar un clima determinado (aquí llamado asociativo), el cual es objeto de este estudio.

Luego se vio la necesidad de diseñar un instrumento que integrase las dimensiones seleccionadas de identidad cooperativa y satisfacción laboral, para poder medir el clima asociativo partiendo de la naturaleza solidaria, en especial a partir de los principios (no se enfatizan valores, porque estos se plasman en dichos principios).

Con este instrumento, según la identidad cooperativa configurada por cada principio, se buscan evidencias (incidentes críticos) de que la organización y sus trabajadores-asociados cumplen con acciones, comportamientos o conductas acordes con parámetros de acción individual que permitan medir la aceptación, reconocimiento o cumplimiento de cada principio. Con ello se mide la identidad cooperativa de cada individuo, la cual, a su vez, por acumulación, refleja la identidad cooperativa común e incluso da indicadores del seguimiento de los principios por la organización (identidad organizacional cooperativa). Estos incidentes se elaboraron siguiendo la estructura verbo-objeto-condición de cumplimiento del principio, usando una sistematicidad similar a la de la construcción de normas de competencia, base de una propuesta moderna de gestión de recursos humanos. Para una primera aplicación se tuvieron en cuenta respuestas dicotómicas: se realiza o no se realiza. En etapas posteriores se podrá emplear una escala de Likert.

Por otra parte, los incidentes críticos elegidos se plasman en acciones organizacionales (colectivas o individuales) que impactan a cada uno de los trabajadores-asociados, y que son percibidas según parámetros de necesidades personales, comportamientos y expectativas propias o generadas por la organización. Es decir, el trabajador-asociado evalúa y califica cada acción organizacional suya o de otros trabajadores-asociados en relación con los efectos positivos o negativos que esta tiene para él o para el colectivo, filtrada por la respectiva condición de cumplimiento. La suma de la satisfacción o insatisfacción producida por cada acción, procesada a través de sus creencias, ideales, esquemas de pensamiento y resultados concretos, lo lleva a sentirse (por acumulación), satisfecho o insatisfecho, frente a las acciones de la empresa solidaria.

Así como las percepciones individuales determinan la identidad cooperativa y luego el nivel de satisfacción laboral individual, al acumularlas en una concentración general se diagnostica el grado de clima asociativo: excelente, alto, medio, insuficiente o deficiente. Luego de esta valoración se deben aplicar instrumentos de gestión (Pesem) que, en caso necesario, incidan en los eventos críticos propios de la identidad cooperativa o la satisfacción asociativa que afectan a los trabajadores-asociados para lograr cambios.

Para intervenir activamente en el clima asociativo, cabe recordar que hay diferentes instrumentos de gestión aplicables en la CTA: 1) la orientación funda-

mental estratégica en su misión, visión, valores, principios, etc.; 2) la administración empresarial, en estructura, planes, proyectos, programas, procesos, procedimientos, que estén relacionados con las funciones, áreas y líneas de trabajo; y 3) la gestión específica relacionada con directivos y trabajadores-asociados, como es el caso particular de aplicación del mismo Pesem.

A continuación se presenta la matriz base para la elaboración del instrumento de medición de la identidad cooperativa y de la satisfacción asociativa (tabla 2). Esta dispone de tres columnas: 1) los principios cooperativos; 2) los incidentes críticos que permiten valorar la percepción del asociado-trabajador frente a las acciones empresariales para incrementar el nivel de identidad cooperativa, y, finalmente, 3) los incidentes críticos que conllevan la percepción de (in)satisfacción asociativa de cada asociado-trabajador. Cabe anotar que las dimensiones del Pesem fueron incorporadas en la redacción de los respectivos incidentes críticos. Luego de este proceso de diseño, se convocó un panel de expertos para la validación del instrumento que estuvo compuesto por cooperativistas expertos en gestión de recursos humanos y en gestión de competencias, quienes además tenían experiencia específica en el diseño de instrumentos de recolección de información en el clima organizacional. Luego se incorporaron sus comentarios y observaciones, y enseguida se hizo la aplicación piloto en una cooperativa de trabajo asociado. Pero la discusión sobre dichos resultados será tema de un desarrollo posterior. Como ejemplo del instrumento elaborado, se presenta la matriz base diseñada con ejemplos de incidentes críticos para cada principio cooperativo (tabla 2; véase el instrumento completo en el anexo 1).

4. Conclusiones

En primer lugar, se ha cumplido con suficiencia el objetivo de justificar la introducción del concepto emergente de *clima asociativo* para las organizaciones solidarias con el fin de evaluar integralmente el clima organizacional de una CTA. Asimismo se resalta la necesidad de responder a la naturaleza propia de estas organizaciones solidarias como ámbitos de acción de personas que tienen la doble condición de trabajadores y asociados a la vez.

En segundo lugar, se presenta el instrumento elaborado y propuesto para la medición del clima asociativo, que concuerda con la doctrina cooperativa basada en los principios y valores promovidos por la Alianza Cooperativa Internacional. Esta propuesta, además, tiene en cuenta las dimensiones del Pesem, reconocido como instrumento de gestión por las entidades cooperativas colombianas, y sirvió

al mismo tiempo de insumo para diseñar la evaluación de dos variables fundamentales del clima asociativo: identidad cooperativa y satisfacción asociativa.

En tercer lugar, se construyó el marco epistemológico para comprender el clima asociativo como un concepto complejo que requiere el análisis de las acciones que realiza la CTA frente a sus trabajadores-asociados para promover un cambio positivo en su identidad cooperativa. Para esto se filtró la percepción individual del trabajador asociado, para acumularla luego en una calificación colectiva, como era el propósito inicial.

5. Recomendación

Se propone que este instrumento sea la base para el desarrollo de grupos focales en las cooperativas, especialmente en las CTA, cuando pretendan medir su clima asociativo como parte de su clima organizacional. Pero es indispensable acompañar esta medición del clima asociativo con una medición del clima laboral, para lo cual se puede utilizar el instrumento que se considere más apropiado entre los de clima organizacional tradicional.

Tabla 2. Matriz base del instrumento de medición: identidad cooperativa y satisfacción asociativa como forma de medir el clima asociativo

Principios (ACI, 2014)	Participación individual/organizacional en aplicación de principios (identidad = I)		(In)satisfacción individual frente a resultados o aplicación de principios (S)
	I	S	
1. Membresía abierta y voluntaria	I.1.1	Se admiten asociados, usuarios o clientes sin discriminación alguna y siguiendo los criterios estatutarios	S.1.1
	I.1.7	...	S.1.7
2. Control democrático de los miembros	I.2.1	Se participa en las asambleas y demás instancias de planeación, decisión o control	S.2.1
	I.2.7	...	S.2.7
3. Participación económica de los miembros (capital y trabajo)	I.3.1	Se entregan aportes y demás obligaciones puntualmente	S.3.1
	I.3.7	...	S.3.7
4. Autonomía e independencia	I.4.1	Las decisiones estratégicas se toman teniendo en cuenta los intereses organizacionales y personales	S.4.1
	I.4.2	...	S.4.2
5. Educación, formación e información	I.5.1	Se planea y ejecuta el Pesem teniendo en cuenta las necesidades de los asociados.	S.5.1
	I.5.10	...	S.5.10
6. Cooperación entre cooperativas	I.6.1	Se hacen transacciones comerciales con otras cooperativas	S.6.1
	I.6.5	...	S.6.5
7. Compromiso con la comunidad	I.7.1	Existen políticas de mejora de calidad de vida y de trabajo de los asociados y sus familias	S.7.1
	I.7.5	...	S.7.5

Fuente: elaboración propia.

Anexo 1. Evaluación del clima asociativo a partir de la identidad cooperativa y la satisfacción asociativa [instrumento completo]

Principios (Aci Américas, 2014)	Participación individual/organizacional en aplicación de principios (Identidad = I)	(In)satisfacción individual frente a resultados o aplicación de principios (S)
I.1.1	Se admiten asociados, usuarios o clientes sin discriminación alguna y siguiendo los criterios estatutarios	S.1.1 (No) se siente discriminado por edad, género, raza, religión o partido político
I.1.2	Es autónomo e independiente de ingresar o salir de la CTA	S.1.2 El retiro de la CTA (no) implica penalizaciones en cuanto aportes, ahorros o compensaciones
I.1.3	Se aprovecha y promueve el uso permanente de los servicios de la CTA	S.1.3 Un porcentaje de asociados (no) adquiere o promueve el uso permanente de los servicios de la CTA
I.1.4	Se desarrolla la colaboración en el cumplimiento de las tareas combinando la responsabilidad individual	S.1.4 El (in) cumplimiento de las tareas de forma colaborativa obedece a la responsabilidad individual
I.1.5	Se evidencian disciplina, conciencia, calidad y rigor frente a los deberes y obligaciones tanto propias como colectivas de la CTA	S.1.5 (No) se percibe disciplina, conciencia y calidad para cumplir con los deberes y obligaciones de la CTA
I.1.6	Se previenen divisiones internas identificando y resolviendo conflictos	S.1.6 (No) hay prevención de divisiones internas y formas de resolución de conflictos y problemas
I.1.7	Se dan respuestas solidarias para atender intereses, necesidades y sentimientos	S.1.7 (No) se realizan acciones solidarias frente a intereses, necesidades y sentimientos

1. Membresía abierta y voluntaria

Principios (ACI Américas, 2014)	Participación individual/organizacional en aplicación de principios (identidad = I)	(In)satisfacción individual frente a resultados o aplicación de principios (S)
2. Control democrático de los miembros	I.2.1 Se participa en las asambleas y demás instancias de planeación, decisión o control	S.2.1 Un porcentaje de los asociados (no) participa en las asambleas y demás instancias
	I.2.2 Se dialoga para manifestar iniciativas personales o colectivas	S.2.2 (No) existen espacios que propicien el diálogo para conocer iniciativas en procura de beneficios individuales o colectivos
	I.2.3 Se gestionan resultados tanto sociales como económicos	S.2.3 (No) se hace foco sino en un tipo de resultados económicos o sociales
2. Control democrático de los miembros	I.2.4 Se participa en cargos de administración y gestión	S.2.4 (No) se asumen responsabilidades de administración o gestión
	I.2.5 Se tienen en cuenta los intereses mayoritarios y minoritarios en las decisiones	S.2.5 Se busca un equilibrio entre los intereses mayoritarios y minoritarios
	I.2.6 Se implementan sistemas de control de la gestión	S.2.6 (No) se interviene en los sistemas de control de la gestión
	I.2.7 Se advierten oportunamente aspectos clave para la gestión	S.2.7 (No) se analiza la conveniencia de las decisiones de gestión
3. Participación económica de los miembros (capital y trabajo)	I.3.1 Se entregan aportes y demás obligaciones puntualmente	S.3.1 Un porcentaje de asociados (no) se retrasa en sus aportes y obligaciones
	I.3.2 Se distribuyen equitativamente beneficios y compensaciones	S.3.2 Hay una distribución (des)igual de beneficios y compensaciones
	I.3.3 Se contribuye equitativamente al capital social	S.3.3 La contribución al capital social (no) corresponde a la capacidad del asociado para aportar

Continúa...

... viene

Principios (ACI Américas, 2014)	Participación individual/organizacional en aplicación de principios (identidad = I)	(In)satisfacción individual frente a resultados o aplicación de principios (S)
3. Participación económica de los miembros (capital y trabajo)	I.3.4	S.3.4
	I.3.5	S.3.5
	I.3.6	S.3.6
	I.3.7	S.3.7
	I.4.1	S.4.1
	I.4.2	S.4.2
4. Autonomía e independencia	I.4.3	S.4.3

Principios (ACI Américas, 2014)	Participación individual/organizacional en aplicación de principios (identidad = I)	(In)satisfacción individual frente a resultados o aplicación de principios (S)	
4. Autonomía e independencia	I.4.4	Los miembros del Consejo de Administración y demás instancias actúan en función de las iniciativas y los intereses de la organización y sus asociados	S.4.4 Las iniciativas e intereses de la organización y los asociados (no) orientan la actuación del Consejo de Administración y demás instancias decisorias
	I.5.1	Se planea y ejecuta el Pesem teniendo en cuenta las necesidades de los asociados	S.5.1 Las necesidades de los asociados (no) son el referente para planear y ejecutar el Pesem
	I.5.2	Se tiene en cuenta el continuo aprender y desaprender para enfrentar las diferentes situaciones organizacionales y personales	S.5.2 Las diferentes situaciones personales u organizacionales (no) se reconocen como oportunidades de aprendizaje
	I.5.3	Se promueven acciones novedosas en pro del mejoramiento continuo	S.5.3 (No) hay interés en innovar o mejorar lo que se hace
	I.5.4	Se construyen soluciones a partir de los errores	S.5.4 El error (no) se acepta como medio para el aprendizaje
5. Educación, formación e información	I.5.5	Se adoptan los cambios tecnológicos, físicos, de mercado o psicosociales	S.5.5 (No) existe resistencia al cambio, cualquiera que este sea
	I.5.6	Se desarrollan capacidades humanas para adaptarse a nuevos procesos o funciones	S.5.6 La adaptabilidad (no) es común en la mayoría de los asociados
	I.5.7	Se asignan recursos económicos para promover las novedades en la gestión	S.5.7 Frente a iniciativas o novedades en la gestión, (no) se brinda apoyo económico
	I.5.8	Se da ejemplo de comportamiento ético	S.5.8 (No) existen reconocimientos por comportamiento ético de directivos y demás trabajadores-asociados

Continúa...

... viene

Principios (ACI Américas, 2014)	Participación individual/organizacional en aplicación de principios (identidad = I)	(In)satisfacción individual frente a resultados o aplicación de principios (S)
5. Educación, formación e información	I.5.9	Se brinda información amplia, pertinente y de fácil acceso para todos los interesados
	I.5.10	Se conocen, aplican y difunden buenas prácticas para el desarrollo personal y organizacional
	I.6.1	Se hacen transacciones comerciales con otras cooperativas
	I.6.2	Otras cooperativas participan en el capital de la CTA
	I.6.3	La CTA participa en el capital de otras cooperativas
6. Cooperación entre cooperativas	I.6.4	La CTA hace parte de cooperativas de segundo grado, federaciones, confederaciones, asociaciones y otras formas de acción social o solidaria
	I.6.5	Se coopera para afrontar los desafíos de un mercado mundial
	S.5.9	(No) hay políticas y procedimientos para brindar información a los trabajadores-asociados
S.5.10	El desarrollo personal y organizacional (no) responde al conocimiento, aplicación y difusión de buenas prácticas	
S.6.1	Las transacciones comerciales con otras cooperativas (no) son favorables para el crecimiento de la CTA	
S.6.2	La participación de otras cooperativas en el capital de la CTA (no) genera beneficios	
S.6.3	La participación en el capital de otras cooperativas (no) produce resultados favorables	
S.6.4	(No) se identifican beneficios cuando se hace parte de organizaciones y movimientos sociales o solidarios	
S.6.5	Los desafíos del mercado mundial (no) se afrontan cooperando	

Principios (ACI Américas, 2014)	Participación individual/organizacional en aplicación de principios (identidad = I)	(In)satisfacción individual frente a resultados o aplicación de principios (S)
7. Compromiso con la comunidad	I.7.1 Existen políticas de mejora de calidad de vida y de trabajo de los asociados y sus familias	S.7.1 Las políticas de mejora de la calidad de vida y de trabajo de los asociados y sus familias (no) se aplican
	I.7.2 Se sirve a la comunidad mediante contribuciones al desarrollo social, cultural y comunitario	S.7.2 (No) se contribuye al desarrollo social, cultural y comunitario del entorno organizacional
	I.7.3 Los resultados de la gestión se presentan a entidades de control y demás interesados	S.7.3 Los resultados de la gestión (no) se dan a conocer frente a las entidades de control y demás interesados
	I.7.4 No expone a riesgos ecológicos que afecten la salud o la seguridad	S.7.4 (No) se cuenta con procedimientos y protocolos para prevenir o eliminar riesgos ecológicos que afecten la salud o la seguridad
	I.7.5 Se cuenta con políticas y procedimientos de actuación medioambiental	S.7.5 Las políticas y procedimientos de actuación medioambiental (no) se aplican

Fuente: elaboración propia.

Referencias

- ACI —Alianza Cooperativa Internacional— (1995). *Declaración de identidad cooperativa de Manchester*. Consultado en www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456.
- Acosta, I. (2010). *Clima organizacional en las asociaciones cooperativas de servicio del sector eléctrico del municipio Maracaibo*. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo.
- Álvarez, J. (2010). *Buenas prácticas en cooperativas de trabajo asociado en Colombia: una revisión de casos*. Bogotá: Dansocial y Universidad Cooperativa de Colombia.
- Camilletti, A. (2005). Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión. *Unircoop*, 3 (1), 32-56.
- Chiang, M., Martín, M., Núñez, A. y Huerta, P. (2010). Clima institucional y satisfacción laboral: un análisis de género y edad en el sector estatal (instituciones públicas). *Estudios Financieros: Recursos Humanos*, 310, 121-144.
- DAFP —Departamento Administrativo de la Función Pública—. (2001). *Encuesta de Clima Organizacional (ECO)*. Bogotá: Cartillas Clima Organizacional.
- Dansocial —Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria—. (2005). *Curso básico de economía solidaria*. Programa de desarrollo Alternativo, Convenio DAPR-FIP Dansocial.
- Férrandez, F., Bellmunt, A. y Delicado, A. (1990). Clima organizacional cooperativo. Fundamentos teóricos y trabajo de campo (un estudio de cooperativas de trabajo asociado del país Valencia). *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 9 (dic.), 193-210.
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas. Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2, 2. Consultado en www.ice.deusto.es/RINA-CE/reice/vol2n2/Tabare.pdf.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico. Una aproximación conceptual. Consultado el 6 de agosto de 2014 en www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012046452009000200004&lng=en&tlng=en.
- Garganet, A. (2008). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. En *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*, 563-575. Consultado en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2774951>.
- Guillén, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw Hill.

- Isaksen, S. y Ekvall, G. (2007). *Assessing your context for change. A technical manual for the SOQ* (2.ª ed.). Orchard.
- Judge, T. y Hulin, C. (1993). Job satisfaction as a reflection of a disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 56, 388-421.
- Ley 454 de 1998. "Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria..." Publicada en el *Diario Oficial*, 43.357, 6 de agosto de 1998.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Molina, O. y Mora, N. (1999). Diagnóstico del clima organizacional para la Cooperativa Financiera de Antioquia. Fundación Universitaria Ceipa. Consultado en http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/diagnostico_clima_organizacional_cooperativa_antioquia.pdf.
- Rousseau, D. (1999). Clima y cultura organizativos. En *Enciclopedia de seguridad y salud en el trabajo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales/OIT.
- Tolman, E. C. (1932). *Purposive behavior in animals and men*. New York: Century.

Enfoque de ciclo de vida para gestionar organizaciones

Lucas Rafael Ivorra Peñafort¹
Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá - Colombia

Resumen

El *enfoque del ciclo de vida* ha servido para que las organizaciones puedan configurar una oferta de bienes y servicios más sostenible, de cara a sus clientes y otros actores externos involucrados.

En este contexto, hay estrategias claves que, implementadas para aumentar la sostenibilidad de un producto, han probado ser útiles para agregar valor, en un mercado cada vez más exigente. La primera es la *transparencia*, con la que se acerca a los clientes a procesos internos de una organización; la segunda, la *colaboración*, con la que se invita a los actores involucrados a aportar ideas para el producto que luego comprarán, y tercera, la *visión largoplacista*, en el marco de un análisis de costo-beneficio.

El ciclo de vida, en este caso, permite abordar la gestión humana con un enfoque sistémico, en el que se evalúan los impactos en cada fase del ciclo; asimismo, se incluye a los actores involucrados con un rol más activo y se mejora la sostenibilidad de los productos en todo momento.

Palabras clave: análisis de ciclo de vida, economía colaborativa, co-desarrollo, transparencia, cliente interno.

¹ Diseñador industrial, magíster en Gestión Ambiental, profesional en Gerencia de Proyectos (PMP). Profesor de la Pontificia Universidad Javeriana. Correo: ivorral@javeriana.edu.co.

1. Introducción

En el análisis del ciclo de vida de un bien o servicio se contemplan todos los momentos que describen lo que sucede con un producto desde que es concebido hasta las fases posteriores al consumo. De esta manera, se puede evaluar los impactos ambientales, sociales y económicos que se derivan de todas las actividades concernientes a un producto². En este sentido, los actores involucrados resultan relevantes para identificar y gestionar los requerimientos que permiten robustecer el resultado final (bien o servicio), de tal forma que no solo las necesidades de un cliente o consumidor sean satisfechas, sino las de todas las personas e instituciones a lo largo de la vida de un producto. En la gestión de actores involucrados, se reconoce que las personas que trabajan al interior de una organización son otro grupo de interés igual de relevante que, por ejemplo, el los clientes externos.

En esta línea, el enfoque del análisis del ciclo de vida les ha permitido a las organizaciones que venden bienes y servicios incorporar la sostenibilidad en su propuesta de valor³, y así, perseguir objetivos estratégicos desde la mejora del posicionamiento y de la reputación de la marca⁴ en el mercado hasta el ahorro de dinero a través de la implementación de prácticas más eficientes en el uso de recursos naturales, de energía y en la gestión de residuos⁵.

Es cada vez más evidente que los mercados (es decir, los compradores y los consumidores, en este caso) son cada vez son más exigentes frente a los productos que les ofrecen las organizaciones y en cuanto a todo lo que sucede a su alrededor sobre el cuidado de los recursos naturales y de las personas⁶, toda vez que se prefiere cada vez más la transparencia en cómo las organizaciones comunican lo que sucede a lo largo de toda su cadena de valor. Por ejemplo, hoy los compradores y consumidores se preocupan más por la contaminación que se

² World Business Council for Sustainable Development y World Resources Institute (2011). *Greenhouse gas protocol. Product Life Cycle Accounting and Reporting Standard*. Recuperado de http://www.ghgprotocol.org/files/ghgp/public/Product-Life-Cycle-Accounting-Reporting-Standard_041613.pdf.

³ Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2015). *Guidance on Organizational Life Cycle Assessment*. Recuperado de http://www.lifecycleinitiative.org/wp-content/uploads/2015/04/o-lca_24.4.15-web.pdf

⁴ Nastanski, M., Baglione, S. (2014) Sustainability: Benefits of Social Responsibility to Brand Value & Profit. Recuperado de <http://www.jimsjournal.org/16%20Michael%20Nastanski.pdf>.

⁵ Sustainable Europe Research Institute (2000). *Eco-efficiency of regions. How to improve competitiveness and create jobs by reducing environmental pressure*. Recuperado de http://www.unep.fr/shared/publications/other/WEBx0072xPA/manual_cdrom/CPlinks/pdfs/eeregion.pdf.

⁶ Nielsen (2015) *The sustainability imperative. New insights on consumer expectations*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/dk/docs/global-sustainability-report-oct-2015.pdf>.

genera en la fabricación de los productos que compran o por el trato que se le dé a los trabajadores de las empresas fabricantes y a los proveedores⁷.

Últimamente se han ido implementando nuevas estrategias para incorporar la sostenibilidad en distintos niveles y en diferentes momentos del ciclo de vida de los productos. Por ejemplo, desde la economía colaborativa⁸ ahora se desarrollan iniciativas mucho más democráticamente que antes. Esto permite que cualquiera pueda aportar valor a un producto, con el fin de mejorar los beneficios que los involucrados reciben, al tiempo que se reducen los costos de transacciones con respecto a la forma tradicional de realizar estas ideas anteriormente (donde básicamente se centralizaba el desarrollo de un bien o servicio en una sola organización).

También a través del codesarrollo⁹ (o diseño participativo o colaborativo) hoy se incluyen más voces de más actores involucrados para el desarrollo de un producto (en este caso, si bien una misma organización puede ser la que ofrece el bien o servicio, este se desarrolla incorporando los comentarios y retroalimentaciones recibidas por partes interesadas clave, incluyendo al cliente mismo; finalmente, si el comprador o consumidor interviene en el diseño y desarrollo de los productos que va a comprar luego, puede aumentar la probabilidad de que le gusten aún más y quiera adquirirlos con más ganas). Por otro lado, la transparencia en las estrategias de comunicación de los impactos (positivos y negativos) de las actividades de una organización ha permitido que los compradores o consumidores puedan establecer relaciones más personales e íntimas con las empresas a quienes les compran los productos, porque sienten a estas últimas más sinceras y sienten que pueden confiar más en ellas.

De todos modos, lo que se ha comentado hasta ahora parte de la premisa de que los compradores y los consumidores se encuentran fuera de la organización esperando los productos que se desarrollan al interior de la misma. En otras palabras, se está ignorando algo fundamental: cualquier organización no solo ofrece productos a sus consumidores externos, sino también a sus clientes internos. Cuando se habla de compradores, por ejemplo, aún se piensa solo en la persona que está hacia el final del ciclo de vida y se encuentra dispuesta a pagar

⁷ Mackey, J. (2007). *Conscious Capitalism. Creating a New Paradigm for Business*. Recuperado de http://www.flowidealism.org/2007/Downloads/Conscious-Capitalism_JM.pdf.

⁸ Woskow, D. (2014). *Unlocking the sharing economy An independent review*. Recuperado de https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/378291/bis-14-1227-unlocking-the-sharing-economy-an-independent-review.pdf.

⁹ Elizabeth B.-N. Sanders (2002) *Design and the Social Sciences*. J.Frascara (Ed.), Taylor & Francis Books Limited. *From User-Centered to Participatory Design Approaches*. Recuperado de http://maketools.com/articles-papers/FromUsercenteredtoParticipatory_Sanders_%2002.pdf.

por un bien o servicio, aun cuando quienes tienen que ver con los productos a lo largo de todo el ciclo de vida también los consumen de una u otra forma (sea reciclándolos, reutilizándolos, manipulándolos en los procesos de producción, entre otros). De esta manera, extrapolando el concepto del análisis del ciclo de vida al interior de una organización, se evidencia que el consumidor final de las iniciativas que una organización adelanta para el bienestar de sus colaboradores debe ser el cliente interno mismo, es decir, el empleado. Con base en esta forma de ver a una organización (como un universo completo en sí misma) hoy en día la gestión de las organizaciones está trascendiendo los paradigmas tradicionales de *responsabilidad social empresarial*¹⁰ para darle paso a estrategias enfocadas en la *felicidad organizacional*¹¹, de igual manera que se persigue la felicidad de los compradores o consumidores.

Si se tiene en cuenta la relación entre los sistemas de producción y consumo sostenible, entre el ciclo de vida de los bienes y servicios, tanto fabricados y consumidos, entre el bienestar y la felicidad de los clientes internos al igual que de los clientes externos, ¿por qué no emular las buenas prácticas de las organizaciones para ofrecer productos sostenibles a sus grupos de clientes externos en el contexto interno de la organización, como un nuevo modelo de gestión del talento humano?

2. Metodología

Este artículo es el resultado de la observación y análisis de diez años de trabajo con organizaciones privadas, de gestión de emprendimientos personales, de apoyo a proyectos empresariales de otros colegas y de asesoría en bienestar y felicidad organizacional. En total, recoge la experiencia con más de nueve organizaciones del sector privado, tres emprendimientos (de estos, uno fue acompañado desde su creación, crecimiento, y liquidación) y siete instituciones de educación superior. Durante este tiempo, la información resultante de la experiencia vivida por el autor de este artículo, como parte de un método de investigación-acción participativa¹², fue recopilada a través de diálogos semiestructurados

¹⁰ Hart, S. (2011). The Third-Generation Corporation. Johnson School of Management. Cornell University. Recuperado de <http://stuartlhart.com/sites/stuartlhart.com/files/The%20Third%20Generation%20Corporation%20Paper%20Hart%2010-18-10.pdf>.

¹¹ Phathara-on Wesarat, Mohamad Yazam Sharif, Abdul Halim Abdul Majid2 (2015). A Conceptual Framework of Happiness at the Workplace. *Asian Social Science*, 11 (2). Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.662.4424&rep=rep1&type=pdf>.

¹² CEPAL, Durston, J., Miranda, F. (Compiladores) (2002). Experiencias y metodología de la investigación

con distintas personas de las organizaciones (con diferentes roles, de modo que se tuvieran testimonios y percepciones de todos los niveles jerárquicos de una organización: desde el personal operativo hasta el administrativo con poder estratégico de decisión). También se recopiló a partir de la observación participante y la gestión de actores involucrados. Fue evaluada y analizada a través de la visión de la gerencia de proyectos de acuerdo a lo siguientes referentes: i) el enfoque del Project Management Institute (PMI)¹³, ii) la visión del desarrollo empresarial sostenible en los sistemas de producción, iii) el consumo sostenible (PyCS)¹⁴ y iv) la perspectiva del paradigma de la complejidad y la teoría de sistemas. Todo esto, para comprender la interrelación entre las distintas variables asociadas a este análisis¹⁵.

Por otro lado, para poder construir los aportes teóricos a la gestión de las organizaciones, fue necesario recoger las percepciones de los colaboradores de las organizaciones frente a inquietudes como las siguientes:

1. ¿Qué relevancia tiene el bienestar del cliente externo en su diario vivir, frente a cómo siente que la organización satisface sus necesidades?
2. ¿Encuentra relación entre el su bienestar, como cliente interno de la organización, y el bienestar del cliente externo? Tanto para el caso afirmativo como para el negativo ¿qué razones da para su respuesta?
3. ¿Es más importante la satisfacción de las necesidades del cliente externo o del talento humano de la organización? ¿Por qué? ¿Quién depende de quién?
4. En épocas de crisis económicas ¿quién debe tener la mayor prelación para ser atendido buscando su bienestar: el cliente externo o el interno? ¿por qué?

Luego, hubo un ejercicio posterior de correlación entre los procesos que desarrolla una organización para conseguir la satisfacción de los clientes externos y los procesos que lleva a cabo para lograr el bienestar de los clientes internos.

participativa. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6023/S023191_es.pdf;jsessionid=45F2ADAC100FC76E3AB981C2ADB0AF7E?sequence=1.

¹³ PMBOK® Guide and Standards (s. f.). Recuperado de <http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx>.

¹⁴ Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible. Bogotá D.C.: Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Recuperado de https://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/compras_p%C3%BAblicas/polit_nal_produccion_consumo_sostenible.pdf.

¹⁵ Morin, E. (1994). Introducción al Pensamiento Complejo. Recuperado de http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar_Introduccion-al-pensamiento-complejo_Parte1.pdf.

Con esto, se pudo evidenciar que hay similitudes entre la forma de gestionar a las personas al interior de una organización y fuera de ella. Desde el marco del análisis del ciclo de vida, todos los productos que se ofrecen tanto a los clientes internos como a los externos pasan por una secuencia de fases. No necesariamente de manera secuencial, como se plantea a continuación. Se explica de manera lineal para facilitar la ilustración del proceso:

1. Identificación y análisis de las necesidades de los clientes (internos y externos).
2. Diseño de un nuevo producto (bien o servicio, o una combinación de los dos) que pueda satisfacer esas necesidades.
3. Consecución de materias primas para desarrollar el producto planteado.
4. Fabricación y desarrollo del producto planteado.
5. Comercialización, comunicación y socialización del producto desarrollado.
6. Consumo del producto desarrollado.
7. Posconsumo del producto (seguimiento del impacto, rediseño de la idea, extensión de la vida útil, entre otras estrategias).

De esta manera, la gestión de lo que una organización entrega a sus clientes externos no se diferencia de lo que se hace para entregar bienes y servicios a los clientes internos. Es decir, cualquier iniciativa que apunte a mejorar el bienestar y satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos) pasa por un proceso similar de desarrollo, con la diferencia que pueden ser diferentes las áreas de la organización que se encargan de atender el “mercado” externo o el “mercado” interno.

Al final, se consolidó lo observado en los aportes y conclusiones del presente artículo.

3. Aportes

No es nueva la gestión que trasciende el concepto de empleado para reconocer actualmente que los colaboradores están al mismo nivel de importancia que los clientes externos de la organización y otros actores involucrados clave. En este artículo, el enfoque del análisis del ciclo de vida no ha sido aplicado de manera extendida al nivel propuesto. Se consideró que la organización es un universo en sí misma, donde los productos que se venden son los ofrecidos a sus

colaboradores y quienes trabajan en la organización son los compradores o consumidores finales. En otras palabras, los productos que una organización ofrece a sus colaboradores nacen (se diseñan, hay que pagar por los materiales necesarios, pagar por los servicios necesarios), crecen (se comercializan al interior de la organización, se socializan, se consumen, se usan) y pueden llegar a morir (cuando quedan en el desuso, o se acaba el servicio contratado, por ejemplo).

Existen iniciativas como la del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en su propuesta del *Análisis organizacional del ciclo de vida*¹⁶ y el *Análisis social del ciclo de vida*¹⁷, así como la aproximación desde las normas ISO a la comprensión de los impactos en todas las fases de la vida de un producto¹⁸. Sin embargo, en estos enfoques se siguen concibiendo a los consumidores como actores involucrados externos a una organización, porque los productos que se plantean para analizar desde los enfoques del ciclo de vida son aquellos desarrollados para el mercado externo. De esta manera, hay oportunidades de ampliar la manera como se comprenden los sistemas de producción y consumo, articulados al ciclo de vida de los productos a escala organizacional, a partir de las siguientes ideas:

Hasta ahora, en el marco de referencia para los análisis del ciclo de vida de los productos se asume que los clientes-compradores-consumidores se encuentran fuera de la misma, y conciben los bienes y servicios como una oferta de valor que se entrega a los clientes que están en el exterior de una organización. Sin embargo, las personas que trabajan al interior también consumen otro tipo de productos que una entidad desarrolla para su bienestar. En este caso, los procesos para desarrollar estas dos propuestas de valor (para el interior y para el exterior de la organización) se desarrollan de igual forma. En la figura 1 se aprecia esta comparación.

La organización ofrece bienes y servicios en su interior. Una empresa tiene que cautivar un mercado externo para que le sigan comprando productos. Lo mismo tiene que hacer en su interior para que le sigan “comprando” los bienes y servicios dirigidos a los colaboradores y no quieran irse a trabajar a otro lado, ya que el bienestar de los clientes, como tradicionalmente se les ha estudiado,

¹⁶ Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2015). Guidance on Organizational Life Cycle Assessment. Recuperado de http://www.lifecycleinitiative.org/wp-content/uploads/2015/04/o-lca_24.4.15-web.pdf.

¹⁷ Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2009) Guidelines for Social Life Cycle Assessment of Products. Recuperado de http://www.unep.org/pdf/DTIE_PDFS/DT1x1164xPA-guidelines_sLCA.pdf.

¹⁸ ISO 14040:2006 (2010). Environmental management —Life cycle assessment— Principles and framework. Recuperado de http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=37456.

depende de las condiciones en las que trabajen los colaboradores de una organización. Desde la gestión de los grupos de interés en la gerencia de proyectos, los clientes internos y externos se gestionan de manera similar. Es una cuestión de escala, tal como se ve en la figura 2.

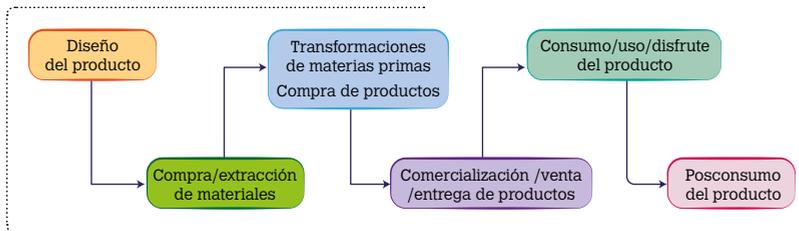


Figura 1. Ciclo de vida explicado linealmente.
(Fuente: elaboración propia)

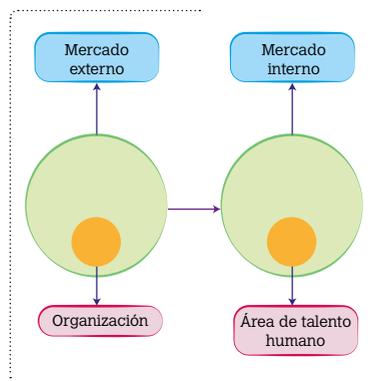


Figura 2. Escala de análisis al interior y al exterior de la organización.
(Fuente: elaboración propia)

- Los bienes y servicios que una organización diseña para el bienestar de sus colaboradores demanda el trabajo articulado de diferentes áreas al interior de la entidad, de la misma manera que sucede con los productos ofrecidos a los clientes externos. Por ejemplo, el área de mercado y publicidad de una organización puede llegar a trabajar mancomunadamente con el área de talento humano para conseguir cautivar tanto a un cliente externo como a uno interno, a través de iniciativas planteadas para el bienestar de los colaboradores.
- La transparencia y el codesarrollo son estrategias que han probado ser exitosas para aumentar la lealtad de un cliente del mercado externo a la organización hacia un producto o una marca. De igual manera, pueden ser

aplicadas estas estrategias para los clientes internos, con iniciativas como las siguientes:

- Incluso con el personal operativo y el personal administrativo que no tenga poder de decisión en el ámbito estratégico de una organización se pueden plantear estrategias para vincularlos en decisiones clave que los afecten luego. Finalmente, las decisiones estratégicas afectan, al final, al resto de las personas de una organización. Un ejemplo de integración se ve en la figura 3.

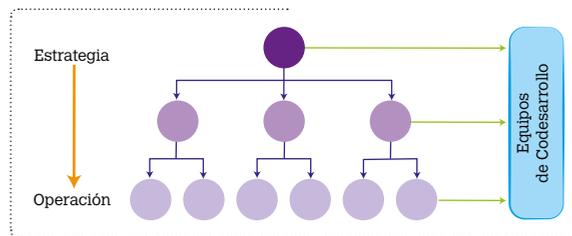


Figura 3. Procesos transversales de codesarrollo al interior de la organización.
(Fuente: elaboración propia)

- De todos modos, para lograr lo anterior, una buena práctica es tener programas de formación y acompañamiento para que cualquier persona de una organización tenga la capacidad de formular una nueva iniciativa, alineada a los requerimientos estratégicos de la organización.
- En vez de que la organización sea la que asuma toda la carga a desarrollar y gestionar las iniciativas para el bienestar laboral, es mejor compartir la responsabilidad con los mismos colaboradores, que serán los beneficiarios finales de las ideas que planteen y ayuden a sacar adelante. La visión asistencialista de algunas organizaciones frente al rol de la gestión del talento humano (fomentando que el colaborador siempre esté esperando a que la organización sea la que proponga algo nuevo para su bienestar) perjudica, a el largo plazo, el ambiente laboral mismo, al acostumbrar a los colaboradores a asumir una actitud pasiva y no proactiva en la construcción de un ambiente de trabajo. El trabajo es en doble vía, como se ve en la figura 4.
- Es importante comunicar, de manera transparente, todo lo relacionado con las estrategias de bienestar laboral y responsabilidad social empresarial al interior de la organización. Esto demanda tener programas de formación y acompañamiento para los directivos y demás personal

administrativo que les permitan fortalecer sus competencias para manejar frustraciones e incertidumbres, resolver conflictos, negociar, formular preguntas; asimismo, que sirvan para incentivar la innovación, tener tolerancia ante el error, entre otras.

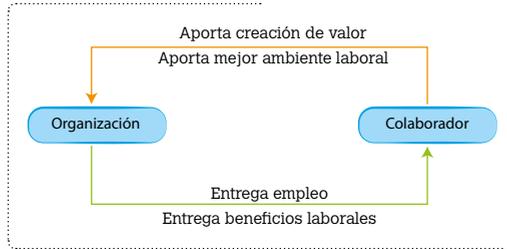


Figura 4. Relación de beneficios y compromisos mutuos.
(Fuente: elaboración propia)

- En este marco del análisis del ciclo de vida de los productos, que ofrece una organización a sus colaboradores, la forma de evaluar las entradas y salidas en cada una de las fases del ciclo se amplía más allá de la valoración de la materia y la energía que se transforman a lo largo de todo el proceso. De esta manera, también hay flujos de información que se materializan en sentimientos y percepciones de los colaboradores de una organización frente a los bienes y servicios que les son ofrecidos. Así, es más sencillo considerar emociones como la rabia, la tristeza, la frustración, la felicidad, el orgullo, entre otros, como insumos o resultados de las distintas fases del ciclo de vida de los productos que una organización plantea para su cliente interno (figura 5).

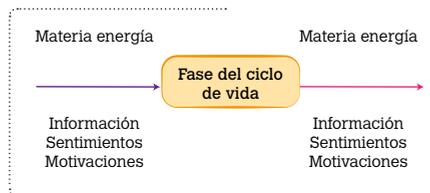


Figura 5. Flujos de materia, energía e información por cada fase del ciclo de vida.
(Fuente: elaboración propia)

4. Conclusiones

Las organizaciones que le están apostando a la sostenibilidad aplicada de sus sistemas de producción y de consumo están obteniendo resultados favorables: incremento de las ventas, mejora de su reputación, nuevas oportunidades de negocio, aumento de la lealtad a sus marcas, reducción de costos a través de estrategias formuladas desde la ecoeficiencia, entre otros. En este caso, se está abordando este paradigma considerando que el sistema de consumo es un escenario externo a la organización que debe ser satisfecho. Sin embargo, al interior de la misma, también hay otros sistemas de consumo que requieren ser atendidos de igual manera.

Si bien en el marco de la *responsabilidad social empresarial* y la *felicidad organizacional* se han planteado estrategias para mejorar el bienestar de los clientes internos, este enfoque puede enriquecerse aun más para innovar rápidamente y adaptarse al cambiante *mercado interno* de las organizaciones, con el enfoque del ciclo de vida y la sostenibilidad de los bienes y servicios ofrecidos a los clientes internos de una organización y consumidos por estos mismos.

Hacia una metodología no convencional de rediseño de plantas de personal en entidades públicas

Jairo Enrique Rodríguez Hernández¹
Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)

Resumen

El documento parte de la concepción de que el capital humano es el elemento central en cualquier tipo de organización. En el caso del sector público, donde se trabaja esencialmente en la prestación de servicios, el adecuado diseño de una planta de personal es un factor central para el logro de los objetivos y el cumplimiento de los mandatos de ley. Por esta razón, el tema se vuelve central para los que toman las decisiones sobre reformas organizacionales y diseño micro- o macroinstitucional. Frente a la metodología tradicional que se centra en el estudio de las cargas de trabajo, este documento hace una propuesta metodológica para configurar un análisis que, además de superar esa visión, permita tener los elementos de juicio necesarios y adecuados para el diseño de planta de personal, de manera que se recojan variables del entorno y de decisión estratégica, en una perspectiva de mediano y largo plazo.

Palabras clave: gestión de talento humano, plantas de personal, sector público, rediseño organizacional.

¹ Administrador público, economista y magister en Economía. Docente universitario. Miembro del grupo de investigación Organizaciones, Gestión y Políticas Públicas (Redes) de la Escuela Superior de Administración Pública. Consultor y asesor de entidades públicas. Correo: jairo-dri89@hotmail.com.

1. Introducción

Uno de los aspectos de mayor relevancia al momento de pensar y decidir sobre los elementos que determinen la eficacia y eficiencia de las entidades públicas de la rama ejecutiva y, en general, del Estado es el relacionado con el diseño y rediseño de su planta de personal. Al fin y al cabo, y a pesar de muchos avances y retrocesos, las organizaciones siguen dependiendo del personal como el motor de su producción de bienes y servicios (Barzelay, 1998; Du Gay, 2012).

El presente artículo se dedica a estudiar el tema del diseño y rediseño de las plantas de personal en entidades públicas, mostrando una metodología no convencional que intenta incorporar variables del entorno y de decisión estratégica, más allá de los tradicionales estudios técnicos que hacen de las denominadas “cargas laborales” su foco de diseño. Este se compone de varias partes. En la primera, se revisa el marco conceptual y normativo y la metodología tradicional. En la segunda, se muestra la metodología que se propone para acometer esta tarea de diseño o rediseño. En la última parte, se plantean algunas reflexiones sobre el tema en general.

2. El marco conceptual y normativo

Para estudiar el tema de la definición de las plantas de personal, es necesario ubicar esta función en el marco de gestión de los recursos humanos dentro de las entidades que conforman el sector público. Este se encuentra ligado a las definiciones de los conceptos de *servicio civil* o *función pública* (Barzelay, 1998).

Francisco Longo (2003) establece que el servicio civil está constituido

... por el conjunto de arreglos institucionales, mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que lo integran. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general. (Longo, 2003, p. 2)

En este punto, cabe destacar que Longo no establece alguna diferenciación conceptual entre *servicio civil* y *función pública*. En cuanto a los componentes del sistema de servicio civil, él mismo propone su integración en siete subsistemas: planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión

del rendimiento, gestión de compensación, gestión del desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales².

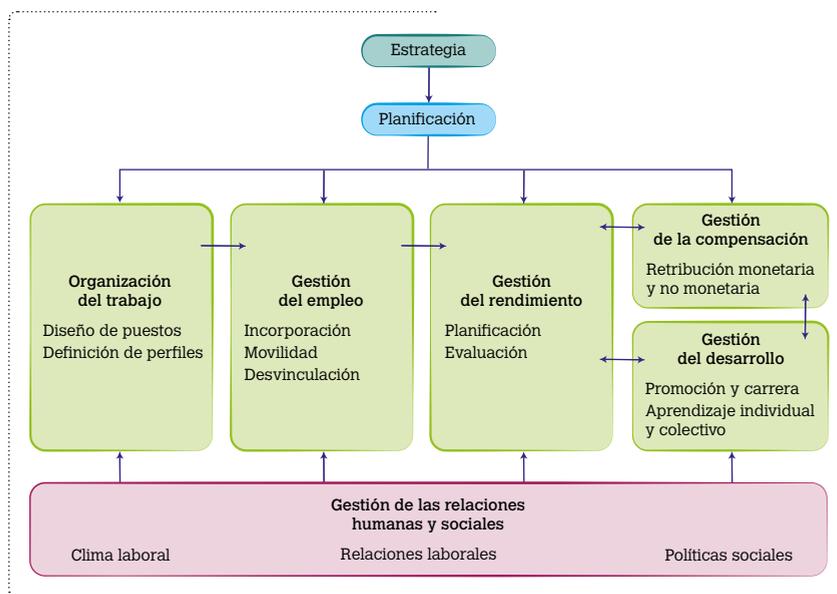


Figura 1. Subsistemas de gestión de recursos humanos.
(Fuente: Longo, 2003)

Otro aspecto esencial a la hora de pensar en la reforma de las plantas de personal de las entidades públicas es el marco normativo. En el caso colombiano, el marco constitucional está contenido en los artículos 122 a 130 de la Constitución Política de 1991, y especialmente en la Ley 909 de 2004 y el Decreto Reglamentario 1227 de 2005, entre otros.

El artículo 14 de la Ley 909 de 2004 indica que el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) tiene, entre otras, las funciones de formular políticas y de planificar y coordinar el recurso humano al servicio de la administración pública; y dentro de las funciones de las unidades de personal de las entidades públicas están la de elaborar los planes estratégicos de recursos

² Una concepción un poco distinta se encuentra en Oszlak (2001). Para él la configuración de un sistema de SC surge de vincular tres estructuras: la organizativa, que fija la distribución de responsabilidades en el conjunto de unidades y puestos de trabajo requeridos para la gestión pública; la de recursos humanos empleados por el Estado, que indica las reglas para la administración de una carrera profesional en la función pública; y la salarial, que establece los incentivos materiales que compensan el trabajo y dedicación del personal al servicio del Estado.

humanos; la de elaborar el plan anual de vacantes; la de elaborar los proyectos de planta de personal y la de determinar los perfiles de los empleos a ser provistos.

Para profundizar un poco en estos aspectos, el artículo 97 del Decreto Reglamentario 1227 de 2005 plantea que los estudios técnicos para la modificación de las plantas de personal deben contemplar, como mínimo, los siguientes aspectos: el análisis de los procesos técnico-misionales y de apoyo; la evaluación de la prestación de los servicios; y la evaluación de las funciones, los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos.

Para el desarrollo de los procesos de modificación de las plantas de personal de las entidades públicas, el DAFP ha diseñado la *Guía de modernización de entidades públicas*, en la que indica que la elaboración de la nueva planta debe considerar “elaborar un estudio de cargas de trabajo para cada una de las dependencias propuestas en la nueva estructura u organización interna” (2012, p. 65)³. La metodología se traduce en un formulario denominado “Medición de cargas de Trabajo por dependencia” (DAFP, 2009) donde la variación importante se presenta en la forma de establecer los tiempos para cada una de las actividades contempladas⁴.

3. Un diseño metodológico alternativo

La propuesta de nuevo modelo contiene los siguientes referentes:

- a) Las concepciones de Estado: las concepciones de Estado se convierten en referentes importantes a la hora de pensar tanto el tamaño como la función de las entidades públicas y la de su planta de personal. Aquí las diferencias entre un Estado “interventor”, “neoliberal” o “regulador” se dejan sentir (Matus, 1997; Muñoz, 1993). Este es un tema de tipo macrodiseño, pero tiene sus repercusiones en el microdiseño (Barrera, Bedoya y Rodríguez, 2007 y 2008).

³ Subrayado fuera de texto.

⁴ De hecho, la guía habla de establecer un tiempo estándar, que puede ser de tres tipos: subjetivo, estadístico o técnico. La experiencia señala que de estos tres el más empleado para trabajos de tipo administrativo (o, si se quiere entender, de oficina) es el subjetivo: se les pide a personas experimentadas en la realización de los procedimientos que den un tiempo mínimo, un tiempo promedio y un tiempo máximo para realizar el procedimiento dentro de un caso normal, sin tener en cuenta los tiempos de las situaciones extremas que se dan ocasionalmente. El tiempo resultante para realizar el procedimiento se calcula con la fórmula $T = (T_m + 4T_p + T_M) / 6$, donde T es el tiempo resultante; T_m , tiempo mínimo asignado al procedimiento; T_p , tiempo promedio asignado al procedimiento; T_M , tiempo máximo asignado al procedimiento. En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (cuatro veces) para que el tiempo resultante tienda hacia este, y se divide toda la suma por 6, porque es el promedio de seis tiempos (DAFP, 2012).

- b) Las concepciones de organización pública: alrededor de este tema hay muchas posiciones, las cuales resumiremos en dos. De una parte, la de quienes piensan que no hay diferencias entre las organizaciones públicas y privadas: “todas las organizaciones son iguales” y, por tanto, sus esquemas organizativos y de régimen de personal deberían ser prácticamente idénticos. Por otra, la de los que piensan que efectivamente hay una marcada diferencia entre las organizaciones públicas y privadas en muchos aspectos importantes, aunque similitudes en los no importantes (Barrera, Bedoya y Rodríguez, 2005).

3.1 El modelo propuesto

Partiendo entonces de que el diseño o rediseño de las plantas de personal no se hace en el vacío, sino en el marco de concepciones de Estado y organización pública dominante, el modelo contempla tres momentos⁵: el de los diagnósticos, el del direccionamiento y el del diseño o rediseño.

3.1.1 Momento 1: el de los diagnósticos

Este momento corresponde a la parte analítica del proceso. Se compone del diagnóstico organizacional⁶ y del diagnóstico de la propia planta de personal vigente⁷.

El diagnóstico organizacional⁸ debe señalar, ante todo, el grado o nivel de cumplimiento de los fines de la organización pública frente a sus “clientes y demás partes interesadas” (Etkin y Schvarstein, 2005; Orellana y Oszlak, 1991). Es importante que se haga un estudio de prospectiva y de los escenarios a futuro que se van a enfrentar, con el fin no solo de conocer la problemática y las restricciones actuales, sino las que pueden llegar a constituirse en el futuro. El diagnóstico de la planta de personal, por su parte, debe apuntar, en consonancia,

⁵ Para su desarrollo emplearemos el término *momento* y no de *etapa* o *fase*, que dan idea de secuencialidad lineal. Aquí se trata de “espacios de reflexión” que se retroalimentan unos a otros y que permiten ir avanzando o retrocediendo, si es necesario, a fin de llegar a un planteamiento coherente sobre el tema.

⁶ Nos centraremos en el diagnóstico de la planta de personal y no en el de la organización por obvias razones.

⁷ En el caso de entidades públicas a crear, este “momento” sería suprimido, salvo que se hiciesen esfuerzos comparativos de experiencias nacionales o internacionales de entidades del mismo tipo, lo que generaría unos referentes importantes.

⁸ Aquí se establecen lineamientos, pero no se fija ninguna metodología específica para la realización del diagnóstico organizacional. Existen muchas metodologías para la realización de un diagnóstico: Etkin y Schvarstein (2005); Orellana y Oszlak (1991); Zapata (2008). Este tema debe ser objeto de otro documento.

a identificar las falencias actuales frente a los problemas del pasado y del presente, así como a las necesidades de talento humano a la luz de los escenarios donde la entidad cumplirá su misión (Rodríguez, 2013). El análisis emplea los siguientes criterios:

Composición por niveles de empleo y dependencia

Uno de los elementos que permite visualizar la estructura de la planta de personal y sus falencias es la composición por niveles ocupacionales o de empleo y su distribución por dependencias, según la tabla 1.

Tabla 1. Composición por nivel de empleo y dependencia

	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial	Total	%
Unidades misionales							
Unidad 1							
Unidad 2							
Unidad 3							
.....							
Unidad n							
Unidades de Apoyo							
Unidad 1							
.....							
Unidad n							
Total							100%
Participación						100%	

Fuente: elaboración propia.

Composición por categoría de empleo y nivel

Otro criterio es el de la revisión de las categorías de empleos y nivel jerárquico. En este sentido, las categorías básicas son cuatro: empleos de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción, de periodo fijo y de elección popular. En el caso de los empleos de carrera, puede plantearse cuántos están ocupados en titularidad, cuántos en provisionalidad y cuántos hay vacantes. También se puede establecer cuántos empleos temporales puede haber.

Tabla 2. Composición por categoría de empleo

	Carrera administrativa			LNR	PF	EP*	ET	Total
	T	P	V					
Directivo								
Asesor								
Profesional								
Técnico								
Asistente								
Total								
Participación								100%

T: titular; P: provisional; V: vacante; LNR: libre nombramiento y remoción;

PF: periodo fijo; EP: elección popular; ET: empleo temporal.

*Aplica para el caso de las entidades territoriales.

Fuente: elaboración propia.

Composición por nivel y grados salariales

Se trata de establecer el grado de dispersión salarial que maneja la entidad, según la tabla 3.

Tabla 3. Dispersión salarial

Grado salarial	Nivel				
	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
1					
2					
3					
4					
...					
N					
Total					

Fuente: elaboración propia.

Composición por tiempo de servicio, edad y sexo

Se refiere al hecho de que en el accionar cotidiano de la entidad, a lo largo del tiempo, se van configurando una serie de situaciones propias de una dinámica temporal y específica de cada entidad.

En conclusión, con la aplicación de los criterios anteriores, se puede tener una buena panorámica de la situación pasada y presente de la planta de personal vigente de la entidad. ¿Y el futuro? Este diagnóstico no nos dice nada de ello. Por eso, es necesario dar otros pasos adicionales.

3.1.2 Momento 2: el del direccionamiento

Acá se trata de revisar el direccionamiento institucional, en términos de los macroproblemas que la entidad enfrenta y de la forma como los piensa “atacar”. Para ello, se deben analizar los problemas del pasado, junto con los que la pueden afectar en el futuro mediano e inmediato (Aguilar, 2006; Bozeman, 1997).

La pregunta a responderse es: ¿cuál es el escenario que enfrentará una la entidad *x* (ministerio, departamento, municipio) en los próximos años⁹ y cuáles, las respuestas que sus partes interesadas esperan de ella?

Responder esta pregunta implica identificar las fuerzas motrices que marcan el desenvolvimiento del sector y sus tendencias a mediano y largo plazo. De esta forma, la entidad encuentra una respuesta a la identificación de los problemas terminales¹⁰ que intentará, o que la sociedad le encargará, resolver (Moore, 1995).

La misma pregunta al interior de la entidad sería: ¿cuáles son los retos que la entidad debe enfrentar, con miras a generar las respuestas que la sociedad espera? Se puede concluir diciendo que este momento es el que busca señalar las orientaciones que permitan pasar de un estado de cosas dado a otro de cosas deseado (Gabiña, 1999; Godet, 1993).

A pesar de lo complicado que pueda parecer este momento, es vital porque en él se fijan las estrategias, tanto las que apuntan a los retos terminales, como las que apuntan a los problemas y retos intermedios. Estas estrategias juegan un papel vital frente al tercer momento, el del rediseño de la planta de personal, ya que las orientaciones en el diseño se moverán en una dirección o en otra¹¹, dependiendo de las grandes respuestas que la organización defina en los dos frentes.

⁹ La escala de tiempo la define la propia entidad. Lo recomendable es que no sea inferior a diez años.

¹⁰ En la terminología actual serían los problemas del *front-office*, mientras que los problemas intermedios serían los del *back-office*.

¹¹ Recordemos, como se dijo atrás, que estas orientaciones están untadas del tipo de concepción de Estado y de organización que posean los reformadores.

Tabla 4. Composición por tiempo de servicio, edad y sexo

Años de servicio	Rangos de edad y sexo														Total		% del total		
	> de 20		De 20 a 30		De 30 a 40		De 40 a 50		De 50 a 55		De 55 a 60		+ de 60		H	M	H	M	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	
Menos de un año																			
De 1 a 2 años																			
De 2 a 5 años																			
De 5 a 10 años																			
De 10 a 15 años																			
De 15 a 20 años																			
De 20 a 25 años																			
De 25 a 30 años																			
+ de 30 años																			
Total																			
Participación																			

Fuente: elaboración propia.

3.1.3 Momento 3: el del diseño o rediseño

Es el momento central. Su objetivo es poder plantear un diseño más detallado, de modo que permita identificar el total de servidores públicos que realmente deben componer la planta de personal de la entidad.

Se parte de tener en mente el escenario sobre el que la entidad considera que se comportará la realidad de manera más acertada y en el que se definen las estrategias centrales de orientación organizacional (escenario apuesta).

Análisis prospectivo de la planta¹²

- a. *Selección de variables.* Para hacer una proyección de la planta de personal, se comienza por seleccionar las variables que a futuro, con base en el escenario apuesta, tendrán una influencia positiva (hace crecer) o negativa (hace disminuir) en el tamaño de la planta y en los requerimientos de personal.

Para esto, se recurre a expertos que tengan claras las fuerzas que tendrán influencia en la variación del tamaño de la planta. Una vez indagados los expertos, se seleccionan las diez variables que, por frecuencia simple, resultan de las respuestas obtenidas. Estas pueden ser de muy diversa naturaleza, como la expansión geográfica de la entidad, el crecimiento de los usuarios, la incorporación de tecnologías, el comportamiento de la economía en general o del sector específico, etc.

- b. *Priorización de variables.* Una vez seleccionadas las variables, cada uno de los expertos califica en orden de importancia, de mayor a menor, las variables que considera tienen mayor influencia en la variación en el tamaño de la planta, sin importar si la influencia es positiva o negativa. Puesto que se emplean diez variables, la calificación es de 1 a 10, donde 1 representa la variable que más influye, y 10, la que menos lo hace. Al final resulta una tabla diligenciada, como se muestra a continuación (tabla 5).

La columna final, denominada “Orden”, es la que condensa el resultado, puesto que representa la importancia que los expertos asignan a cada una de esas variables. El orden se construye de menor a mayor. El número seleccionado puede variar dependiendo de los resultados finales obtenidos.

- c. *Comportamiento en el tiempo de las variables.* Un aspecto importante por considerar es el comportamiento de las variables. No todas las variables se

¹² Nos basamos en el modelo de la prospectiva de Gabiña (1999) y Godet (1993).

comportan de la misma manera y el efecto de su comportamiento puede ser diferencial a lo largo del tiempo¹³.

Tabla 5. Priorización de variables

Priorización de variables														
Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	Orden
V1	10	8	6	9	8	6	3	8	58	7
V2	9	6	5	4	9	5	10	7	55	6
V3	8	7	10	10	7	7	4	6	59	8
V4	1	2	1	3	4	4	9	1	25	3
V5	7	5	4	5	3	1	5	3	33	4
V6	2	3	3	1	5	2	2	4	21	2
V7	3	1	2	2	2	3	3	2	17	1
V8	6	9	8	6	1	8	8	5	49	5
V9	4	4	9	8	10	9	9	10	62	10
V10	5	10	7	7	6	10	7	9	61	9

Fuente: elaboración propia.

El otro aspecto a tener en cuenta es la calificación de la variación del comportamiento. Esta puede ser de tres tipos: positivo, si la variable tiende a influir en el crecimiento de la planta, caso en que se califica +1; negativo, si la variable tiende a influir en el decrecimiento o disminución de la planta, caso en que se califica en -1; y, neutro, cuando el tamaño de la planta es indiferente a la variación en el comportamiento de la variable específica, caso en el cual se califica 0.

Al consolidar el resultado de la calificación realizada por cada uno de los expertos, se obtiene una tabla como la n.º 6.

Tabla 6. Variación de variables en el tiempo

Variable	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
V7	8	6	4
V6	-1	-5	-6

Continúa...

¹³ Por ejemplo, es posible que la incorporación de altas tecnologías tenga un efecto importante en la tendencia a disminuir el tamaño de la planta en el corto plazo; pero es posible que ese impacto se reduzca ostensiblemente en el mediano y largo plazo.

... viene

Variable	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
V4	-3	-3	0
V5	7	6	2
V n ...	2	4	2
V n+1	-6	-3	-1

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en el ejemplo, hay tres variables que se orientan a inducir el crecimiento de la planta (resultado positivo) mientras que las otras tres se orientan a mostrar una tendencia al decrecimiento de la planta (resultado negativo), pero lo que es más relevante es que ese comportamiento no se considera en la misma magnitud a lo largo del tiempo.

Finalmente, estos resultados se grafican separando en una figura las variables que inducen crecimiento de otras donde se grafican las variables que inducen disminución o decrecimiento.

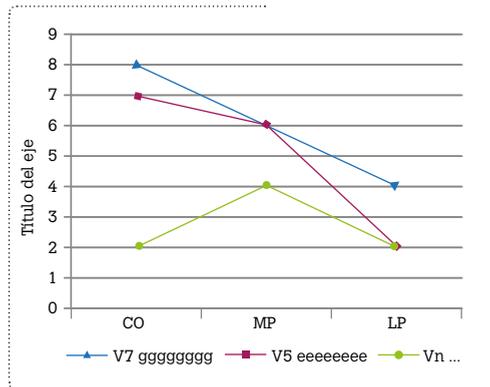


Figura 2. Generadores de crecimiento de planta.

(Fuente: elaboración propia a partir de la tabla 6 de este documento)

Por su parte, el comportamiento de las variables inductoras de decrecimiento se presenta en la figura 3.

Con este análisis, se puede comprobar que el diseño o rediseño de una planta de personal tiene que pasar por el estudio de las variables que, en cada caso, pueden generar disminución o ampliación. Sin embargo, como el comportamiento no es igual a lo largo del tiempo, el analista debe tomar las precauciones del caso, lo que induce a pensar que no necesariamente las presiones de

crecimiento o decrecimiento de la planta de personal a corto plazo deben ser sobrevaloradas¹⁴.

d. Dinámica temporal de la planta. Como se observa, existe una relación entre la dinámica temporal de actividades de la entidad y las necesidades de personal. Pero esto ocurre no solo en una mirada de largo plazo, si se revisara históricamente el desenvolvimiento institucional. También ocurre en los periodos de gobierno (cuatro años) y los ciclos anuales de gestión¹⁵.

Así, la actividad laboral no es homogénea a lo largo del tiempo, sino que se presenta a través de una serie de picos de alta y de baja. Si se grafica, se encontraría que solo un pequeño número del total de actividades de una entidad o dependencia se comportan de forma constante y homogénea en el ciclo de un mes, una semana e incluso un día.

Por lo anterior, cuando se analiza una dependencia en particular, se encuentran meses de muy alto volumen de trabajo, frente a otros de bajo volumen, o días u horas pico frente a días u horas valle¹⁶.

e. La elaboración de la propuesta. Elaborar una propuesta de planta de personal con base en lo anterior resulta ser un ejercicio multidimensional, donde la temporalidad o los ciclos propios de la actividad de la entidad deben tomarse como una variable central.

En esta perspectiva se plantean los siguientes criterios:

- Análisis de las conclusiones del diagnóstico de la planta actual¹⁷.
- Identificación de las fuerzas de crecimiento y decrecimiento del tamaño de la planta y análisis de implicaciones para la entidad.

¹⁴ Esto es precisamente lo que tiende a ocurrir cuando solamente se emplea el criterio de las cargas de trabajo, que se sobrevalora el presente.

¹⁵ En particular, en este último caso es claro que, a lo largo del año, la entidad maneja un conjunto de ciclos temporales, asociados —en primer lugar— a las actividades misionales y propias del giro de actividades de la entidad y a temporalidades ligadas a la gestión de temas específicos como la contratación, la actividad contable, etc. Por poner un ejemplo, los ciclos temporales son distintos en una actividad educativa. Por ejemplo, la temporalidad de un colegio, donde el ciclo típico es de diez meses, no es igual a la de una universidad, que en ese mismo lapso de tiempo desarrolla dos ciclos de actividades.

¹⁶ La metodología dominante no permite dar cuenta de esta realidad. Más bien, intenta homogenizar, en el papel, las necesidades de personal, con el fin de definir la planta “ideal”.

¹⁷ Este análisis se omitiría en el caso de creación de una nueva entidad.

- Identificación y análisis de las temporalidades que afectan el giro de actividades de la entidad o la dependencia.
- Análisis de los resultados de las cargas laborales levantadas.

Con base en el estudio de estos insumos, se puede realizar la propuesta de planta. Falta, sin embargo, un detalle importante: el de las proyecciones.

En varias ocasiones, es necesario hacer proyecciones de cargas. Nos referimos a dos casos concretos. Uno, en el que efectivamente la función es completamente nueva y dentro de la entidad no se tienen referentes necesarios para calcular el número de empleos que se requieren para asumirla. Otro, en el que la entidad cuenta con referentes para hacer la proyección, que es el caso donde se va a crear una nueva oficina o centro de atención por desconcentración. Así, en algunos casos, es importante hacer proyecciones de cargas que complementen el levantamiento de las actuales, con el fin de tener una visión más completa de lo que realmente requiere la entidad. Los métodos de proyección pueden ser desde cuantitativos hasta puramente cualitativos. Su uso depende de la experticia y los recursos disponibles en la entidad.

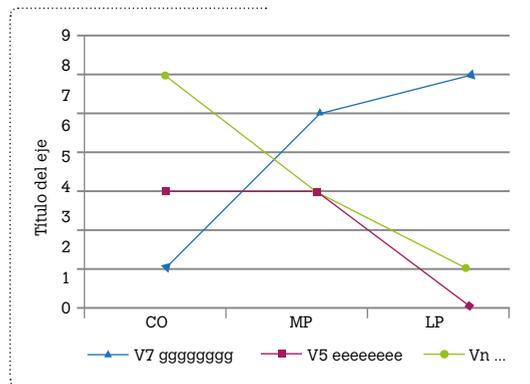


Figura 3. Generadores de disminución de planta.
(Fuente: elaboración propia)

4. Reflexiones finales

No se puede negar que hoy las plantas de personal se construyen de manera más técnica y que ha venido ganando fuerza la profesionalización de las mismas. Esto muestra que los esfuerzos realizados por aplicar las metodologías para su diseño o rediseño también han ganado espacio.

En la actualidad estas metodologías se pueden caracterizar como cortoplacistas y centradas en el volumen actual de tareas por desarrollar. Cortoplacistas, en cuanto a que la metodología vigente no se insiste en la necesidad de revisar o estudiar las tendencias de mediano y largo plazo que pueden afectar el quehacer organizacional. De otra parte, son centradas en el volumen actual de tareas por desarrollar, en cuanto a que los ejercicios de levantamiento de cargas laborales parten de los procedimientos existentes y sobre ellos se centra toda la medición. Las críticas a esta práctica, aunque poco documentadas, señalan que enfocarse en estos dos aspectos ha llevado a decisiones poco acertadas. Por exceso o por defecto, se observa que las plantas rediseñadas no tuvieron en cuenta factores fundamentales que se debían evaluar para tomar una mejor decisión.

La metodología propuesta busca superar esas “fallas” (al tener una visión más amplia) con miras a realizar un mejor ejercicio de diseño o rediseño de la planta de personal. La dificultad en su aplicación puede deberse a restricciones de información y al tiempo disponible para la realización del proceso. No se descarta, por supuesto, el empleo de la medición de cargas, pero trata de complementarla con otros aspectos que pueden hacer que el analista o reformador vea cosas que antes no había visto o contemple realidades que no existían dentro de su marco mental¹⁸. Por supuesto, definir el tamaño de una planta no lo es todo, los resultados organizacionales dependen de muchas otras variables; sin embargo, diseñarla adecuadamente es un buen inicio.

Referencias

- Aguilar, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Barrera, E. L., Bedoya, J. y Rodríguez, J. (2005). Aproximaciones teóricas a los conceptos de Organización e institución. *Administración y Desarrollo*, 44, 42-67.
- Barrera, E. L., Bedoya, J. y Rodríguez, J. (2007). *Creando las bases conceptuales para un análisis institucional de los Ministerios en Colombia*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.

¹⁸ El autor de estas líneas ha intentado poner en uso esta metodología, de manera que tiene en su haber algunas pruebas empíricas de su aplicación, con lo cual ha podido ver (comprobar, es mucho decir) que si se generan elementos de juicio importantes a la hora de tener criterios de decisión para definir las modificaciones a proponer cuando de definir la planta de personal “ideal” se trata.

- Barrera, E. L., Bedoya, J. y Rodríguez, J. (2008). *Las reformas administrativas de los Ministerios del Interior, Educación y Salud 1991 - 1998: un análisis institucional*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.
- Barzelay, M. (1998). *Atravesando la Burocracia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bozeman, Barry. (1997). Los fundamentos de la Gestión Pública Estratégica. En Q. Brugue, y J. Subirats (eds.). *Lecturas de gestión pública*. Madrid: Ministerio de las Administraciones Públicas.
- DAFP, Departamento Administrativo de la Función Pública (2009). *Guía de medición de cargas de trabajo para entidades públicas*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- DAFP, Departamento Administrativo de la Función Pública (2012). *Guía de modernización de entidades públicas*. Recuperado de <http://goo.gl/LMVgmH>.
- Du Gay, P. (2012). *En elogio de la burocracia*. Madrid: Siglo XXI.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Gabiña, J. (1999). *Prospectiva y planificación territorial*. Bogotá: Alfaomega Marcombo.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción*. Bogotá: Alfaomega Marcombo.
- Longo Martínez, F. (2003). *La calidad de los sistemas de servicio civil en América Latina y el Caribe: una metodología de evaluación*. Panamá: VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Matus, C. (1997). *Los tres cinturones de Gobierno*. Caracas: Fondo Editorial Altadir.
- Moore, M. (1995). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Muñoz, O. (editor) (1993). *Hacia el estado regulador*. Santiago: Cieplan.
- Orellana, E. y Oszlak, O. (1991). *El análisis de la Capacidad Institucional: aplicación de la metodología SADCI*. Recuperado de <http://goo.gl/j1515E>.
- Presidencia de la República (2005). *Decreto 1227 de 2005*. Bogotá: República de Colombia. Recuperado de <http://goo.gl/kzbKrG>.
- República de Colombia (1991). *Constitución Política de 1991*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.
- República de Colombia (2004). *Ley 909 de 2004*. Bogotá: República de Colombia. Recuperado de <http://goo.gl/jQc1ze>.
- Rodríguez, J. (2013). El sistema de evaluación del desempeño laboral en Colombia: un caso de alta formalización con baja institucionalización. *Administración y Desarrollo*, 42 (58), 19-38.

La innovación administrativa y la gestión del conocimiento como fuentes de ventaja competitiva: una aproximación teórica¹

Martha Cecilia Álvarez Hincapié²
Universidad Complutense de Madrid

Resumen

En el ámbito de la economía y de la dirección de empresas se ha reconocido el papel estratégico que tiene el conocimiento en la creación de valor desde las organizaciones. El conocimiento representa hoy un activo crítico para lograr el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Esto ha derivado en la producción de teorías y conceptos referidos a la gestión del conocimiento, en los cuales se reconoce el hecho de que el nuevo conocimiento, así como su aplicación, son factores clave para lograr el éxito empresarial. El conocimiento, entonces, es un recurso fundamental, y su capacidad más valiosa consiste en identificar aquello que aporta un mayor valor agregado y que potencia las innovaciones que favorecen la ventaja competitiva. Conforme a esto, el conocimiento como activo es estratégico, y la innovación administrativa, por su parte, depende de diversos recursos y capacidades organizacionales.

Palabras clave: innovación administrativa, gestión del conocimiento, ventaja competitiva.

¹ Este artículo se deriva de la tesis doctoral titulada *Una valoración de la gestión del conocimiento orientada al desarrollo de la innovación administrativa y el desempeño de la educación superior*.

² Doctoranda en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad Complutense de Madrid, magíster en Educación, MBA en Administración de Empresas y psicóloga. Docente investigadora vinculada a la Universidad Javeriana Cali. Correo electrónico: malvarez@javerianacali.edu.co.

1. Introducción

Este artículo se centra en la relación existente entre la innovación administrativa y la gestión del conocimiento, y tiene el propósito de profundizar en las bases teóricas de estos dos constructos, que hoy son reconocidos como fuente de ventaja competitiva en el ámbito de la dirección de empresa. En el contexto económico actual de las organizaciones —caracterizado por fenómenos como la globalización, cambios en las tecnologías de la información y la comunicación, la competitividad y la dinámica de los mercados—, el conocimiento representa uno de los valores más importantes para lograr el éxito sostenido en cualquier organización (Argyris y Schön, 1978; Kogut y Zander, 1992; Grant, 1996; Spender, 1996; 2002; Leonard, 1995; Bontis, 1998). Según estos autores, el conocimiento da origen a recursos y a capacidades que aportan un mayor valor agregado, potencian las prácticas innovadoras y favorecen la ventaja competitiva, aspectos clave para las organizaciones. Así, el conocimiento como activo es estratégico, mientras que la innovación depende de diversos recursos y capacidades organizacionales (Conner, 1991; Griffy-Brown y Chun, 2007; Fijalkowska, 2008). Esto implica reconocer que el conocimiento por sí solo proporciona oportunidades para estimular la creación de nuevo conocimiento y, por lo tanto, contribuye a que las organizaciones puedan innovar (Nonaka, 1991; Kogut y Zander, 1992; Tsai y Ghosal, 1998; Fong y Kwok, 2009; Broos y Cronjé, 2009; Santos, Sanzo, García y Trespacios, 2009; Liao y Fei, 2010; Fierro, Cantú, Martínez y López, 2013) y obtener ventaja competitiva.

De acuerdo con lo anterior, la teoría de los recursos y capacidades plantea que el crecimiento, la eficiencia, la eficacia y, por consiguiente, la ventaja competitiva de las organizaciones derivan del potencial de los recursos (Penrose, 1959) y de las capacidades internas cuando todos estos elementos son valiosos, raros, difícilmente imitables e insustituibles (Barney, 1991; Grant, 1991; Teece, Pinsano y Shuen, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000). Las organizaciones, en la búsqueda de factores diferenciales que se traduzcan en mayor valor y sostenibilidad, acuden a sus recursos y capacidades internas para generar innovación. Es así como esta última y el conocimiento se han constituido en los máximos exponentes de la generación de riqueza y de ventaja competitiva en las organizaciones (Fierro et ál., 2013).

La generación de conocimiento es un proceso esencial para cualquier organización, y de su aplicación eficiente, estructurada y oportuna dependen la integración del proceso innovador y la obtención de mejores resultados. Además, las tareas y acciones asociadas a la innovación han dado lugar a enfoques,

sistemas, procesos, conceptos, actitudes y culturas que la fomentan e impulsan, de manera que sus modelos se han fortalecido, lo cual está relacionado con mejores resultados. De modo específico, la innovación administrativa implica el perfeccionamiento de las habilidades de gerencia que mejoran la eficacia y la eficiencia de los procesos y los sistemas administrativos (Damanpour, 1991; Evan, 1996; Kimberly y Evanisko, 1981). La innovación se encuentra supeditada a una variedad de recursos y capacidades organizacionales para generar cambios internos en la estructura formal, la planeación formal e informal, el control y la coordinación de los sistemas, los sistemas internos de trabajo, la cultura, el clima y la satisfacción de los empleados. De ahí que los procesos afecten el sistema de gestión de las organizaciones y, en consecuencia, impacten el desempeño de la organización.

A continuación, se presenta una aproximación teórica a los constructos en cuestión. En primer lugar, se aborda el concepto de innovación administrativa, y, en segundo lugar, la gestión del conocimiento, poniendo énfasis en la relación entre el uno y el otro.

2. De la innovación tecnológica a la innovación no tecnológica: un giro en el interior de la organización

La literatura sobre el tema de la innovación es vasta y compleja, y no es particular de un solo campo de conocimiento. Es, por el contrario, un constructo pluridisciplinar que requiere de un estudio profundo para su comprensión. La novedad se configura como elemento central en toda aproximación a este tema. Algo innovador, entonces, es algo nuevo —una idea, un proceso, un sistema, etc.—, que introduce un cambio que ocasiona transformaciones y mejoras en las dinámicas de un individuo, una empresa, una comunidad o una sociedad (Damanpour, 1991; Gloet y Terziovski, 2004). Generalmente, los estudios se han centrado en desarrollar la comprensión de la innovación desde un punto de vista tecnológico: creación de productos o servicios tangibles y novedosos anclados al sector industrial.

Desde la década del setenta, se reconoce que en las organizaciones no solo es necesaria la creación de recursos tangibles novedosos para mejorar el desempeño de estas, sino que también es necesaria la generación de aspectos intangibles, algo que se ha denominado en la literatura como innovación no-tecno-

lógica (Cerne, Kase y Skerlajav, 2012). Este tipo de innovación es más implícita, es causada y se enfoca, principalmente, en procesos internos; supone, además, modificaciones en el sistema social de las organizaciones y cambios fundamentales en la asignación de tareas y en las rutinas de la organización. Mientras que la innovación tecnológica es más explícita: es provocada por los cambios en el mercado y sus exigencias, requiere de alta inversión en investigación y desarrollo, y los cambios producidos se protegen con patentes y son más concretos para la organización y el mercado (Birkinshaw, Hamel y Mol, 2008; Cerne et ál., 2012; Duboluo, 2012).

En el contexto de las organizaciones, la innovación involucra la estructura, las prácticas y los procesos administrativos, los cuales están indirectamente relacionados con las actividades básicas de trabajo de una organización y su administración (Damanpour, 1991, 2014). Por tanto, la innovación administrativa depende de una variedad de recursos organizacionales como los que se han enunciado antes. Esta se centra, además, en la generación de nuevas políticas sobre el reclutamiento del personal, la asignación de recursos y la estructura de recompensas, tareas y autoridad en la organización. También afecta, fundamentalmente, el sistema de gestión de las organizaciones (mas no el sistema de operaciones), e implica el perfeccionamiento de las habilidades de gerencia que mejoran la eficacia y la eficiencia de los procesos y los sistemas administrativos (Evan, 1996; Kimberly y Evanisko, 1981).

Damanpour y Evan (1984) describen la innovación administrativa como la creación de una nueva política relacionada con el reclutamiento de personal, la administración de recursos, la estructura de las tareas, la autoridad y las recompensas. Otros autores como Kimberly y Evanisko (1981) la definen como un cambio importante en el sistema de toma de decisiones de las organizaciones. Por su parte, Birkinshaw y Mol (2006), Birkinshaw et ál. (2008) y Hamel (2006) describen la innovación administrativa como una forma diferente de operar la calidad o estado de las actividades administrativas en una organización en la cual el cambio es un punto de partida novedoso y sin precedentes. Así, este tipo de innovación implica la creación e implementación de nuevas prácticas, procesos, estructuras o técnicas que son novedosos para la organización y que ayudan a lograr los objetivos trazados.

De otro lado, Birkinshaw et ál. (2008) plantean cuatro perspectivas de la innovación administrativa:

Perspectiva institucional. Esta se centra en comprender las condiciones institucionales y socioeconómicas en las que la innovación tiene lugar (elementos de la industria, organización de la labor). Esta perspectiva se interesa también en medir los discursos e ideologías, y las prácticas y técnicas que rodean y prece-

den la innovación en las organizaciones. Deja a un lado los factores individuales que pueden afectar la innovación (Cole, 1985; Barley y Kunda, 1992; Guillén, 1994; Weitz y Shenhav, 2000; Strang y Kim, 2005).

Fashion perspective. Esta perspectiva se enfoca en entender la relación o interacción entre los administradores que generan y usan las nuevas ideas y aquellas personas que las demandan. Asimismo, esta perspectiva busca comprender los atributos de los administradores que apoyan y ejecutan las nuevas ideas (Abrahamson, 1991, 1996; Abrahamson y Fairchild, 1999; Staw y Epstein, 2000; Clark, 2004; Mazza y Álvarez, 2000).

Perspectiva cultural. Esta se centra en describir cómo la innovación administrativa toma forma gracias a la influencia de la cultura organizacional. Busca entender de qué modo las actitudes individuales hacia la innovación de la gestión interactúan con la organización y su intención de innovar. Involucra una participación de los miembros de esta (y no solo de las personas que la dirigen) para fundar su existencia.

Perspectiva racional. Esta asume que la innovación administrativa es introducida por miembros de la organización que tienen el objetivo de hacer la empresa más efectiva. En este sentido, un miembro o varios miembros de la organización proponen una idea nueva que es pertinente para solventar algún problema de la organización, y ellos, con el apoyo de la estructura organizacional y de agentes externos, lideran y llevan a cabo la implementación de dicha idea (Kimberley y Evanisko, 1981; Alange, Jacobsson y Jarnehammar, 1998; Kaplan, 1998).

Por otra parte, con relación a los tipos de innovación administrativa, se observa que aún no existe una tipología consolidada; no obstante, Damanpour y Aravind (2012) esbozan algunas posibilidades, que se exponen a continuación

Innovaciones de la estrategia versus innovaciones de la estructura. Esta tipología se basa en la diferenciación entre estrategia y estructura organizacional, y en la interdependencia de estas, pues la estrategia que se trace la organización tendrá que ser coherente con su estructura, a fin de ser efectiva y eficiente. La estrategia se refiere a la selección de objetivos de la organización y a los cursos de acción y asignación de recursos que esta hace para lograrlos. La estructura, por su parte, alude a la forma como la organización divide sus actividades en partes o unidades, y a la manera en que logra una coordinación entre estas. Los cambios o novedades en la estructura pueden conllevar cambios en la estrategia, y la generación de una estrategia puede conllevar, a su vez, modificaciones en la estructura (Wischnevsky y Damanpour, 2008).

Dimensión administrativa versus dimensión de las tecnologías de la información. Walker, Damanpour y Devece (2011) plantean que la innovación de la gestión administrativa puede darse en dos dimensiones: la administrativa como

tal, en la cual ocurren nuevas prácticas alternativas para los procesos y sistemas de gestión, y la de tecnologías de la información, que refleja la automatización de los procesos de gestión del conocimiento, para contribuir a la eficiencia de estos y de los sistemas de gestión.

Innovación en formas versus innovación en procedimientos. La innovación en formas se refiere a cambios en los modos de relación que se dan en la organización durante la ejecución de las actividades (formas jerárquicas o formas horizontales). Por su parte, la innovación en procedimientos alude a los cambios o la introducción de nuevas ideas relacionadas con las actividades específicas de producción, uso del tiempo, inventarios, funciones, etc., que se llevan a cabo en la organización.

Radicalidad de la innovación. En este punto, los autores plantean la posibilidad de incorporar los conceptos de innovación exploradora e innovación de explotación al concepto de innovación administrativa. En este sentido, la innovación de la exploración podría entenderse como la búsqueda de nuevas ideas y aprendizajes para producir, a su vez, nuevas herramientas y técnicas de gestión; lo que supone una separación radical de las rutinas y normas establecidas. Esta, asimismo, se comprende como la forma en que se aprovechan las ideas existentes en la organización, con el objetivo de refinar los procesos y sistemas de gestión (Smith y Tushman, 2005; Jansen, Van Den Bosch y Volberda, 2006; Bierly, Damanpour y Santoro, 2009).

En síntesis, la innovación administrativa introduce e implementa nuevas ideas en una organización, lo cual representa una particular forma de cambio organizacional que busca la eficiencia y la eficacia en procesos y prácticas organizacionales que generen resultados superiores y ventaja competitiva en la organización.

3. La innovación administrativa y la gestión del conocimiento: una década que genera valor en la organización

Como se ha afirmado anteriormente, la innovación en cualquier tipo de organización depende de la generación de conocimiento, de su disponibilidad, complejidad y de su integración con los procesos internos y externos de esta (Nonaka y Takeuchi, 1995). De igual forma, la gestión del conocimiento cumple un rol importante en la creación de nuevos productos y servicios, en la medida en que permite:

- a. La socialización y codificación del conocimiento tácito o implícito.
- b. La diseminación del conocimiento explícito, el cual es indispensable para la formalización de rutinas y procedimientos que asegurarán la transferencia adecuada del conocimiento.
- c. La colaboración entre los diferentes miembros y *stakeholders* de la organización, para facilitar la creación de comunidades en las cuales el intercambio de conocimiento y la creación de este, así como la socialización de recursos, tengan lugar.

En consecuencia, teóricamente se ha establecido una relación entre gestión de conocimiento e innovación administrativa. Por tanto, la importancia estratégica del conocimiento no solo reside en poseerlo sino en gestionarlo (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Con lo dicho, la gestión del conocimiento es asumida como un proceso que amplía en la organización el conocimiento creado por los empleados y lo materializa en el nivel organizacional por medio del diálogo, la comunicación y las experiencias y observaciones compartidas (Nonaka y Takeuchi, 1995). Se trata de la recolección de ideas, del poder ejercido para la captación del conocimiento, de la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito y de su codificación y transferencia (Fijalkowska, 2008). Estos aspectos deben desarrollarse en la organización con la finalidad de crear valor y obtener resultados superiores.

Por consiguiente, el principio de la ventaja competitiva de las organizaciones se constituye en la capacidad para adquirir, transmitir y aplicar el conocimiento, siguiendo un ciclo continuo que incluye la capacidad de las personas, de las organizaciones y de la sociedad, y que genera beneficios sociales, económicos y financieros (Sáiz-Bárceñas et ál., 2013). Autores como Grant (1996), Bueno (2000), Barney (1991), Dean y Kretschmer (2007) y Merino (2007) exponen que la sociedad de conocimiento está estrechamente relacionada con la creación, utilización e intercambio de conocimiento. La actual economía no se sustenta en la producción de objetos o cosas, sino en la producción de ideas e intangibles, tales como innovaciones, marcas, patentes, sistemas de organización, rutinas organizativas, *know how*, y en la capacidad de emplear el conocimiento para generar valor funcional, pero, sobre todo, estratégico (Rodríguez-Ponce y Palma-Quiroz, 2010).

La innovación necesita de la construcción de conocimiento, de su discusión y utilización dentro de las organizaciones. El conocimiento reside en las personas o individuos, en la organización y en las relaciones que los individuos establecen entre ellos, con la organización y con agentes externos a esta (clien-

tes, proveedores, etc.). De allí que el constructo capital intelectual (humano, organizacional, social y tecnológico) sea importante para comprender los procesos de innovación dentro de todas las organizaciones (Delgado, Navas, Martín-Castro, López y González, 2006, 2013; Rahmani, Saudah y Mohd, 2013; Chen, Liu, Chu y Hsio, 2014; Cano et ál., 2014). Las experiencias dependen de los miembros de la organización, de sus habilidades y conocimiento. Igualmente, la estandarización de procesos dentro de la organización y la acumulación de experiencia por parte de esta, además de las relaciones que establece con otros agentes (proveedores, clientes, instituciones del gobierno, etc.), se constituyen en fuente de creación de ideas novedosas para mejorar tanto los procesos de la organización como sus productos.

Teóricamente se ha establecido una relación entre gestión del conocimiento e innovación en las organizaciones. Al respecto, se observan estudios en organizaciones del sector manufacturero, de negocios, de tecnología, entre otras, que han encontrado una correspondencia entre las variables mencionadas. Por ejemplo, Gloet y Terziovski (2004) realizaron un estudio donde corroboraron que existe una relación positiva entre las prácticas de gestión de conocimiento (manejo del conocimiento relacionado con los recursos humanos y tecnológicos) de una empresa del sector manufacturero y su desempeño innovador (creación de productos y servicios; mejoramiento de procesos).

Algunas investigaciones se han centrado en establecer el impacto de las características de la gestión del conocimiento (Darroch y McNaughton, 2005) y de procesos asociados a esta: creación, organización, almacenamiento, disseminación, socialización y aplicación en la innovación (Mehrabani y Shajari, 2012). En cuanto a las características de la gestión del conocimiento, se encontraron dieciséis características que afectan la innovación radical e incremental, a saber: ser sensitivo a la información sobre cambios en el mercado; tener un perfil de capital humano tecnológico y científico; trabajar en equipo con clientes extranjeros, a través de la tecnología, para disseminar conocimiento; poseer e implementar conocimiento tecnológico; y ser flexible y oportunista. Entre las características que no fueron relevantes en términos de innovación están las siguientes: valorar las opiniones de los empleados, obtener información de encuestas de mercado, utilizar técnicas como el *coaching* para disseminar el conocimiento y emplear la comunicación escrita.

Respecto a los procesos de la gestión del conocimiento, se encontró que la creación, organización y disseminación del conocimiento son esenciales para potencializar la capacidad de innovación de las organizaciones. Los otros tres procesos (socialización, aplicación y almacenamiento) podrían tener una influencia indirecta en la innovación, a través de la influencia en los tres procesos restantes antes mencionados.

Otros estudios se han centrado en examinar los efectos de la socialización del conocimiento (coleccionar conocimiento, donar conocimiento, pasar de lo tácito a lo explícito) sobre la innovación explotativa y explorativa (Kamasak y Bulutlar, 2010) y sobre la calidad y velocidad de la innovación (Wang y Wang, 2012). Los resultados del primer estudio mostraron que dicha socialización del conocimiento —específicamente la colección o recepción de este— tiene efectos positivos en la innovación explotativa y explorativa, mientras que la donación de conocimiento afecta positivamente a la innovación explotativa dentro de los departamentos o unidades de las organizaciones, pero no por fuera de estos. La colección del conocimiento implica buscar a los colegas, preguntar e intercambiar conocimiento que puede renovar estilos de pensar, hacer procesos conjuntos, etc., lo que ayudaría al mejoramiento de lo ya existente y a la creación de algo nuevo. En el segundo estudio, se encontró que la socialización del conocimiento tácito y explícito incide en la calidad de la innovación y en la velocidad de esta.

Por otra parte, existen estudios que se han centrado en examinar la gestión del conocimiento y la innovación, en relación con variables como las prácticas de recursos humanos, la cultura y el liderazgo organizacional. Enmarcado en este contexto, se encuentra el estudio de Chen y Huang (2009), el cual encontró que la capacidad de gestión del conocimiento de las firmas es una variable mediadora en la articulación de las prácticas estratégicas de recursos humanos y la innovación en tales firmas. A través de la adquisición, distribución y aplicación del conocimiento se canalizan todos los efectos que causan las prácticas de recursos humanos, de modo que se afecte la innovación y se generen nuevas ideas para el mejoramiento de procesos y productos dentro de la organización. Asimismo, el estudio corroboró el impacto directo de las prácticas de recursos humanos sobre la innovación, la relación positiva de estas con la gestión del conocimiento y el efecto positivo de la gestión del conocimiento sobre la innovación.

El estudio de Donate y Guadamillas (2011) concluyó que el efecto de la gestión del conocimiento, específicamente de la exploración y explotación del conocimiento sobre la innovación, es mediado por variables como la cultura organizacional, el liderazgo y las prácticas de recursos humanos. A partir de esto, plantean que cuando tales aspectos en las organizaciones se encuentran orientados a los recursos humanos, a la valoración del conocimiento y su aplicación, la gestión del conocimiento se potencializa, y con ello, la innovación: nuevos productos y procesos.

Además, en el estudio de Purcarea, Benavídez y Apetri (2013) se describió la capacidad de creación de conocimiento que tienen las organizaciones y su relación con la innovación de producto, de negocio, de proceso. También se describió la capacidad inscrita en el orden organizacional, desde las fuentes internas

(patrones de conducta dentro de la organización, redes con socios externos, prácticas de la organización) y externas (cambios en el mercado relacionados con los clientes, tendencias en las áreas de funcionamiento, cambios en materia de tecnología) que permiten el aprendizaje organizacional. Se halló que ambas fuentes de aprendizaje tienen un impacto directo en la innovación del proceso, aunque las externas parecen tener mayor incidencia sobre la innovación del negocio.

La evidencia empírica encontrada al respecto se ha recabado en diversos sectores, como el financiero, el tecnológico y el comercial, pero la evidencia de la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación parece ser escasa en el sector de la educación superior. Uno de los pocos estudios reportados es el de Al-Hussaini (2013), que examinó el impacto de compartir conocimiento en la innovación organizacional (procesos/producto) de universidades en Irán, lo que le permitió establecer que la socialización de conocimiento (coleccionar y donar) tiene efectos positivos sobre la innovación del proceso y el producto en las universidades.

Asimismo, las incursiones teóricas que realizan los estudios revisados sobre la innovación parecen mezclar elementos de la innovación no tecnológica y tecnológica, pues mientras algunos se ocupan de estudiar la creación de nuevos productos y servicios, otros se enfocan más en la creación de ideas centradas en mejorar aspectos internos de la organización. Esto corrobora los planteamientos de autores como Cerne et ál. (2012) y Damanpour y Aravind (2012), quienes han manifestado que el concepto de innovación administrativa requiere de mucha más investigación y profundización, toda vez que aún no ha sido operacionalizado y abordado con la claridad y contundencia con las que se estudian las tipologías de la innovación tecnológica.

4. Metodología

El presente artículo se deriva de la investigación *Una valorización de la gestión del conocimiento orientada al desarrollo de la innovación administrativa y el desempeño de la educación superior* y se enmarca, en términos metodológicos, dentro del diseño documental, de acuerdo con una estructura teórico-conceptual que permite objetivar las relaciones y tendencias que configuran la innovación administrativa y la gestión del conocimiento. En este sentido, la revisión bibliográfica tuvo como punto de partida diversos autores destacados en áreas como la economía, la administración de empresas y la contaduría.

La revisión consistió en una búsqueda sistemática de artículos publicados en bases de datos como Ebsco, Proquest European Business y Emerald. Se

utilizaron las siguientes palabras clave: innovación (*innovation*), innovación administrativa (*administrative innovation*), innovación no-tecnológica (*no-technological innovation*), gestión del conocimiento (*knowledge management*), universidad (*universities*). Estas palabras fueron combinadas recurriendo a operadores lógicos como y (*and*) y o (*or*). Luego de la búsqueda, se procedió a leer los resúmenes de los títulos encontrados, seleccionando aquellos artículos empíricos y teóricos que trataran sobre innovación, innovación administrativa, gestión de conocimiento y la relación entre ambas variables.

Inicialmente, se seleccionaron artículos generales sobre las variables en organizaciones de cualquier sector, y, posteriormente, se acotó la búsqueda y selección de artículos en función de la relación entre innovación y gestión de conocimiento en instituciones de educación superior. Como producto de esta consulta, se identificaron 62 artículos, los cuales fueron reseñados para resumir su contenido en matrices analíticas: una para innovación, una para gestión de conocimiento y otra para los artículos que describían relaciones entre ambas variables. Estas matrices contenían los siguientes campos: objetivos, metodología, resultados, conclusiones y aportes principales. Los campos de metodología y resultados fueron exclusivos para los artículos empíricos.

5. Aportes

Estas reflexiones de orden teórico aportan al campo de la dirección y administración de empresas, en la medida que realizan una aproximación conceptual a la relación entre la innovación administrativa y la gestión del conocimiento, aspectos estratégicos que hoy son reconocidos como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. A pesar de que estos dos conceptos se han convertido en tema de investigación en las últimas décadas, aún hay un amplio terreno por recorrer en el análisis de sus elementos constitutivos, y, por tanto, resulta conveniente poner el acento en la relación de estos dos constructos como recursos organizacionales valiosos que llevan a las organizaciones a un posicionamiento estratégico y a un desempeño superior.

6. Conclusiones

Con base en la argumentación presentada, se puede concluir que el conocimiento es, ciertamente, un elemento fundamental y seguro en una economía basada en la incertidumbre, pues es a través de la creación de este que las organi-

zaciones podrán sobrevivir a los cambios permanentes que ocurren en el entorno y marcan el ritmo de la competitividad.

Esta forma de concebir la gestión en la creación del conocimiento, implica que las organizaciones tengan que valorar los conocimientos, experiencias, ideales y valores de todos sus miembros; esto es, enfocarse en su personal y brindar espacios para que el conocimiento tácito y la subjetividad de los miembros puedan ser compartidos y puestos a disposición de la empresa. En consecuencia, el punto de partida de la creación del nuevo conocimiento son las personas, específicamente, su conocimiento tácito, que, gracias a los procesos de gestión del conocimiento, debe socializarse y exteriorizarse para convertirse en conocimiento explícito (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka y Toyama, 2003).

El conocimiento, en efecto, se encuentra en el origen de los recursos y las capacidades que aportan un mayor valor agregado, potencian las innovaciones y favorecen la ventaja competitiva. El conocimiento, entonces, como activo es estratégico, y la innovación administrativa depende de diversos recursos y capacidades organizacionales (Griffy-Brown y Chun, 2007; Constantinescu, 2009; Conner, 1991; Fijalkowska, 2008). Finalmente, se resalta la necesidad de seguir profundizando, a través de estudios empíricos, en la gestión del conocimiento como valor estratégico para la dirección de empresa.

Referencias

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16, 586-612.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21, 254-285.
- Abrahamson, E. y Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning pro. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708-740.
- Al- Husseini, S. (2013). *Knowledge sharing and innovation: an empirical study in iraqi private higher education. Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital*. Recuperado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/91955784/knowledge-sharing-innovation-empirical-study-iraqi-private-higher-education-institutions>.
- Alange, S., Jacobsson, S. y Jarnehammar, A. (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10, 3-20.
- Argyris, C. y Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

- Barley, S. R. y Kunda, G. (1992). Plan y dedicación: oleadas de las ideologías de control normativo y racional en el discurso administrativo. *Revista Innovar*, 80-102.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bierly, P., Damanpour, F. y Santoro, M. (2009). The application of external knowledge: Organizational conditions for exploration and exploitation. *Journal of Management Studies*, 46(3), 481-509.
- Birkinshaw, J. y Mol, M. (2006). How management innovation happens. *Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. y Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bross, E. y Cronjé, J. (2009). Information society needs of managers in a large governmental organization. *Educational Technology and Society*, 12(1), 285-297.
- Bueno, C. E. (2001). Gestión del conocimiento en universidades y organismos públicos de investigación. Recuperado de http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf.
- Cano, M., Sánchez, C. y Pérez, J. (2014). El rol del capital intelectual en la innovación de las empresas. *European Scientific Journal*, 10(28), 349-366.
- Cerne, C., Kase, A. y Skerlajav, S. (2012). The intellectual structure of the non-technological innovation field: An author co-citation analysis. In *Proceedings of the 9th International Conference on Innovation & Management*. Recuperado de <http://www4.pucsp.br/icim/ingles/downloads/proceedings-2012.pdf>.
- Chen, C. y Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104-114.
- Chen, C., Liu, T., Chu, M. y Hsio, Y. (2014). Intellectual capital and new product development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33(c), 154-173.
- Clark, T. (2004). The fashion of management fashion: A surge too far? *Organization*, 11, 297-306.
- Cole, R. E. (1985). The macropolitics of organizational change: A comparative analysis of the spread of small-group activities. *Administrative Science Quarterly*, 30, 560-585.

- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- Damanpour, F. y Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management & Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Damanpour, F., y Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of "organizational lag." *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409
- Darroch, J. y McNaughton, R. (2005). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 2010 -222.
- Dean, A. y Kretschmer, M. (2007). Can ideas be capital? Factors of production in the postindustrial economy: A review and critique. *Academy of Management Review*, 32, 573-594.
- Delgado-Verde, M., Martín de Castro, G., Navas-López, J. y Cruz-González, J. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. *CEDE*, 14(4), 207-221.
- Delgado-Verde, M., Martín de Castro, G., Navas-López, J. y Cruz-González, J. (2013). Capital social, capital intelectual e innovación de producto. Evidencia empírica en sectores manufactureros intensivos en tecnología. *Innovar*, 23(50), 93-110.
- Donate, M. y Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 890-914.
- Dubouloz, S. (2012). *Organizational innovation: Clarifying the concept as output and as process and suggesting research avenues from these 2 angles of analysis*. In 21ème congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique. Lille, France.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Evan, W. M. (1966). Organizational lag. *Human Organizations*, 25(1), 51-53.
- Fierro, E., Cantú, J., Martínez, J. y López, O. (2013). Predictores de la innovación administrativa: funciones y métodos organizacionales. Hospitales de México y de Colombia. *Revista Brasileira de Gestao de Negócios*, 17(54), 806-821.

- Fijalkowska, J. (2008). Review of guidelines for the intellectual capital statement-how to manage and communicate the company's knowledge. *Portuguese Journal of Management Studies*, 13(3), 327-338.
- Fong, P. y Kwok, C. (2009). Organizational culture and knowledge management success at Project and organizational levels in contracting firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12).
- Gloet, M. y Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 402-409.
- Grant, R. M. (1991). The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114 – 135.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Griffy-Brown, C. y Chun, M. (2007). Aligning business strategies and IS Resources in Japanese SMEs: A resource-based view. *Journal of Global Information Technology Management*, 10(3), 18-51.
- Guillén, M. F. (1994). *Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*. Recuperado de http://innovbfa.viabloga.com/files/HBR___Gary_Hamel___The_Why_What_and_How_of_Management_Innovation___2006.pdf.
- Jansen, J., Van Den Bosch, F. A. J. y Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1174.
- Kamaşak, R., y Bulutlar, F. (2010). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, 22 (3), 306-317.
- Kimberly, J. R. y Evanisko, M. J. (1981). The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383 – 397
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Liao, S-H. y Fei, W-C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.

- Mazza, C. y Álvarez, J. L. (2000). Haute couture and pret-a-porter: The popular press and the diffusion of management practices. *Organization Studies*, 21, 567-588.
- Mehrabani, S. y Shajari, M. (2012). Knowledge management and innovation capacity. *Journal of Management Research*, 4(2), 164-174.
- Merino, J. (2004). *Campus Virtual UCM: En apoyo del aprendizaje en la universidad, hacia el espacio europeo de educación superior*. Madrid: Universidad Complutense.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creative company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Oxford: Oxford.
- Nonaka, I. y Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research and Practice*, 1(1), 2-10.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford, United Kingdom: Blackwell.
- Pucareca, I., Benavidez, M. y Apreti, A. (2013). Innovation and knowledge creation: perspectives on the SMEs sector. *Management Decision*, 51(5), 1096-1107.
- Rahmani, M., Saudah, S., y Mohd, S. (2013). The relationship between intellectual capital and innovation: A review. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(1), 561-581
- Rodríguez-Ponce, E. y Palma-Quiroz, Á. (2010). *Desafíos de la educación superior. Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), 8-14.
- Sáiz-Bárceñas, L., Diez, P., Del Campo, M., y Rodríguez, M. (2013). Intercambio del conocimiento en la empresa. Aprendiendo de la experiencia. *Interciencia*, 38(8), 570-576.
- Santos, M. L., Sanzo, M. J., García, N. y Trespalcios, J. A. (2009). Procesos de aprendizaje en las pymes industriales españolas: efectos en la innovación, calidad de la oferta y resultados empresariales. *Innovar*, 19(33), 35-52.
- Smith, W. K. y Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522 -536.
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 45-62.
- Spender, J. (2002). Knowledge management, uncertainty, and an emergent theory of the firm. En C. Choo y N. Bontis (Eds.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford: Oxford University Press.

- Staw, B. M. y Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CE? *Administrative Science Quarterly*, 45, 523-556.
- Strang, D. y Kim, Y-M. (2005). The diffusion and domestication of managerial innovations: The spread of scientific management, quality circles, and TQM between the US and Japan. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson. y P. S. Tolbert (Eds.), *The Oxford handbook of work and organization* (pp. 177-199). Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1998). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tsai, W. y Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 464-476
- Walker, R. M., Damanpour, F. y Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: Mediating role of planning and control. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.
- Wang, Z. y Wang, N. (2012). Knowledge sharing innovation and firm performance. *Expert System Application*, 39, 8889-8908.
- Weitz, E. y Shenhav, Y. (2000). A longitudinal analysis of technical and organizational uncertainty in management theory. *Organization Studies*, 21, 243-266.
- Wischnesky, D. J. y Damanpour, F. (2008). Radical strategic and structural change: Occurrence, antecedents and consequences. *International Journal of technology Management*, 44(1/2), 53-80.

Liderazgo en la Universidad Central: una estrategia de intervención para la gestión del talento humano

Angélica María Hermosa Rodríguez¹
Jacqueline Bustos Coral²
Universidad Central, Bogotá - Colombia

Resumen

Este artículo examina diferentes definiciones del liderazgo y se centra en el desarrollo del liderazgo relacional como una estrategia de intervención que favorece el bienestar psicológico y transforma ambientes y dinámicas laborales coercitivas y poco saludables. Se expone una propuesta de intervención en liderazgo que surge de un interés particular de la Universidad Central por minimizar factores de riesgo psicosocial y gestionar un talento humano saludable y productivo. La propuesta está alineada con las competencias institucionales identificadas en un proceso paralelo de evaluación de desempeño por competencias, que llevó a cabo el área de gestión humana. Se exponen cinco módulos constituidos como los componentes de la estrategia de intervención: “Comunicación como eje que atraviesa toda la formación”, “Trabajo colaborativo”, “Orientación al servicio”, “Gestión de las diferencias” y “Gestión del cambio organizacional”.

Palabras clave: liderazgo, intervención, riesgo psicosocial, gestión, talento humano.

¹ Psicóloga, especialista en Gerencia de la Salud Ocupacional, magíster en Psicología Organizacional y del Trabajo y doctoranda en Psicología. Es profesora asistente de tiempo completo del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Central. Correo: ahermosar@ucentral.edu.co.

² Psicóloga, terapeuta sistémica y magíster en Intervención en Sistemas Humanos. Es profesora asistente de tiempo completo de la maestría en Intervención en Sistemas Humanos de la Universidad Central. Correo: jbustosc@ucentral.edu.co.

1. Introducción

El liderazgo es un concepto que ha sido tema de discusión y controversia en el campo de las ciencias sociales. Las definiciones de liderazgo concuerdan en que este es un proceso de influencia social cuyo eje central es la interdependencia que se da entre el líder y el seguidor. Aunque este proceso es uno de los más estudiados en relación con el liderazgo, no es el único; los rasgos de personalidad del líder, los efectos de la situación en el comportamiento del líder, el surgimiento del líder y los seguidores, entre otros, son temas que también han atraído la atención de diversos investigadores.

Una de las tendencias recientes en el estudio del liderazgo entiende el líder como un agente transformacional en su entorno que logra motivar a sus seguidores en pro de la consecución de metas colectivas. Bass y Avolio (1993) afirman que son cuatro las dimensiones de este tipo de liderazgo:

1. El *carisma o la influencia idealizada* del líder, que se evidencia a través de comportamientos que se convierten en modelos de conducta para sus seguidores; sus seguidores confían en él y la ética es una premisa de su comportamiento.
2. La *motivación inspiracional*, que implica crear ambientes laborales de optimismo mediante el reconocimiento de los aportes y esfuerzos de sus seguidores, comprometiéndolos con un propósito común e inspirando una visión compartida.
3. La *estimulación intelectual* del líder, que consiste en retar la creatividad y la innovación en sus seguidores a través de un proceso de reformulación de problemas y soluciones que amplía su mente e incrementa sus habilidades.
4. La *consideración individualizada*, que se traduce en el respeto a la individualidad de cada seguidor, para lo cual el líder actúa como un facilitador que presta atención a las necesidades de logro y desarrollo.

Recientemente, la *autenticidad* en el liderazgo ha ganado terreno en la investigación académica en esta materia. El liderazgo auténtico es la raíz conceptual y el fundamento teórico de cualquier forma positiva de liderazgo. En ese sentido, implica el liderazgo transformacional y define líderes con gran capacidad para procesar efectivamente información acerca de ellos mismos (valores, creencias, objetivos y sentimientos), que tienen la habilidad para ajustar su comportamiento a las situaciones que se les presenten y pueden armonizar sus preferencias con las demandas de la sociedad (Černe, Dimovski, Marič, Penger y Škerlavaj, 2014).

Rahimnia y Sharifirad (2015) estudiaron la relación entre el liderazgo auténtico y el bienestar laboral, y encontraron que este tipo de liderazgo influencia de manera positiva tanto a líderes como a seguidores. Al parecer, el liderazgo auténtico mejora la satisfacción laboral, disminuye la percepción de estrés en los trabajadores y promueve el autodesarrollo en el líder. En este orden de ideas, el liderazgo transformacional no se aleja de este tipo de resultados, ya que se ha demostrado su influencia en el crecimiento y desarrollo personal de los empleados: las personas que cuentan con líderes transformacionales experimentan más emociones positivas y un rendimiento mayor incluso en condiciones laborales demandantes (Collins, 2014).

Como una evolución hacia los conceptos presentados previamente, se propone definir como eje de trabajo para el Programa en Desarrollo de Habilidades de Liderazgo el concepto de *liderazgo relacional*, entendido como Gergen y Gergen (2011) lo exponen: “El liderazgo relacional surge cuando la gente dialoga para crear roles y actividades de liderazgo para todos” (p. 60). Se trata de un proceso que se da en la relación entre las personas por medio del diálogo, y “no como algo que corresponde al líder, sino como un aspecto comunitario” (Drath, 2001, p. 16).

En concordancia con las anteriores conceptualizaciones, Hornstrup, Loehr-Petersen, Gjengedal, Johansen y Vinther (2012) definen el liderazgo relacional “como una coordinación de entendimientos, expectativas, emociones y acciones en constante interacción y diálogo con los interesados tanto internos como externos, con el propósito de ayudar a la organización a lograr sus objetivos” (p. 91). De esta forma se hace evidente que el programa propuesto estará centrado en desarrollar habilidades que faciliten las interacciones y el diseño de conversaciones que construyan contextos de diálogo, para hacer posible ambientes laborales saludables y productivos.

En síntesis, las investigaciones en esta materia han demostrado que el liderazgo organizacional se relaciona tanto con resultados positivos como negativos en los empleados, y, en consecuencia, estos resultados son importantes para la salud del individuo en el trabajo. Kelloway y Barling (2010) han estudiado con éxito el desarrollo del liderazgo como una intervención que, en forma de entrenamiento, resulta efectiva en términos personales, de equipo y organizacionales.

En este contexto, la Universidad Central desea hacer una apuesta por la construcción de ambientes de trabajo que potencien el liderazgo de los miembros de su comunidad académica. La Universidad Central está conformada por 13 500 personas (estudiantes, docentes y personal administrativo); por lo tanto, requiere de una especial atención en la identificación e intervención de los factores de riesgo psicosocial presentes en cualquier organización. Por tal razón, la rectoría solicitó crear un Comité de Intervención en Factores de Riesgo Psicoso-

cial (CIFRP), con la participación tanto de la academia como del área administrativa. Así, los miembros del comité son, por una parte, docentes de las maestrías en Gestión de Organizaciones e Intervención en Sistemas Humanos, y, por otra, funcionarios de bienestar institucional y de gestión humana.

El CIFRP se encarga de evaluar los factores de riesgo a los que están expuestos los miembros de la comunidad universitaria y pensar alternativas que permitan intervenir sobre el riesgo para minimizarlo o, en el mejor de los casos, eliminarlo. A través de este ejercicio, que incluyó un diagnóstico sobre los factores de riesgo psicosocial presentes en el entorno laboral, el CIFRP consideró prioritario diseñar una estrategia de intervención en liderazgo para gestionar talento humano saludable y productivo.

Esta estrategia de intervención en liderazgo se concibe como parte de un proceso de largo aliento que las directivas de la Universidad apoyan y que difiere de actividades puntuales (p. ej., talleres, conferencias) que no dan cuenta del cambio o evolución en el tiempo, y sobre las cuales difícilmente se pueden hacer mediciones de impacto y de proceso. Tampoco se acude a consultoría externa, dado que las directivas pensaron en gestionar el conocimiento que tienen los miembros de la comunidad universitaria en favor de un programa que puede tener unos resultados favorables no solo para la Universidad como organización, sino también para sus colaboradores.

2. Objetivos

1. Presentar una propuesta de intervención en liderazgo en la Universidad Central como una estrategia innovadora, producto de un trabajo conjunto entre académicos y administrativos, con el conocimiento propio de los miembros que hacen parte de esta comunidad.
2. Reflexionar sobre la importancia y pertinencia de diseñar e implementar una estrategia de intervención en liderazgo en un contexto universitario, con el fin de fomentar la salud laboral.

3. Metodología

Esta propuesta está alineada con un proceso paralelo que se está llevando a cabo en el área de gestión humana de la Universidad: la evaluación de desempeño por competencias. En este proceso se han definido tres competencias institucionales: 1) interacción con el entorno, 2) compromiso y conciencia institucional y 3)

orientación al servicio. Estas competencias fundamentan los temas que se abordarán en los módulos. A continuación se presenta la definición de cada una:

1. *Interacción con el entorno.* Articular el funcionamiento de la Institución con el entorno, en respuesta a las necesidades de este, así como crear redes de trabajo colectivo que potencien el logro de las metas institucionales y procuren el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Esto incluye lograr trabajar con otros, tanto en un entorno interno como externo, integrando esfuerzos en pro del logro de los objetivos institucionales.
2. *Compromiso y conciencia institucional.* Alinear el comportamiento propio a las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución, en pro de que estos objetivos se cumplan, actuando con responsabilidad, respeto por las normas y políticas, cumpliendo los valores institucionales, usando las mejores prácticas profesionales del cargo y anteponiendo los intereses institucionales a los propios.
3. *Orientación al servicio.* Enfocar sus intereses y acciones para conocer, entender y satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes, la comunidad y otros grupos de interés, con conciencia del impacto social de su actuar y prestando un servicio que promueva la construcción de relaciones de largo plazo (Universidad Central, 2015).

La estrategia de intervención en liderazgo contará con tres fases. En la primera se realizará un pilotaje para ajustar el diseño metodológico de la propuesta. En la segunda se centrarán los esfuerzos en fortalecer las habilidades de liderazgo en 132 personas (69 directores y 63 coordinadores) de áreas docentes y administrativas que tienen influencia directa sobre un equipo de trabajo. En una tercera fase se ofrecerá la propuesta a la comunidad externa a la Universidad. Todas las fases tendrán un monitoreo continuo para hacer ajustes en el proceso, desde su diseño hasta su evaluación.

Se trabajarán cinco módulos conceptuales: “Comunicación como eje que atraviesa toda la formación”, “Trabajo colaborativo”, “Orientación al servicio”, “Gestión de las diferencias” y “Gestión del cambio organizacional”. El diseño metodológico incluye un encuentro presencial, ejercicios virtuales y acompañamiento individual con una frecuencia mensual para cada módulo. Cada módulo estará orientado a desarrollar habilidades para que los directivos las lleven a su trabajo cotidiano y transformen su relación con su equipo de colaboradores, de manera que estas habilidades sean susceptibles de evaluación, y con ello se fortalezca el ambiente de trabajo en concordancia con los principios propios de la Universidad.

4. Módulos

El diseño de estos módulos responde a una visión teórica centrada en el liderazgo relacional. Esto implica que la comunicación se vuelve un eje transversal durante el proceso de formación, en conexión con las competencias organizacionales formuladas previamente. El punto de partida del proceso es reconocer dónde se encuentra el directivo con respecto a sus propias áreas de aprendizaje y de fortalezas; de esta forma, él identifica su potencial individual y reconoce el potencial de cada una de las personas que conforman su equipo de trabajo.

4.1 Comunicación

Para comprender que la vida de una institución es la comunicación, se hace necesario aproximarse a la Universidad desde la metáfora de *una red de conversaciones de compromisos lingüísticos*, inspirada en los trabajos de Humberto Maturana, Fernando Flores y Rafael Echeverría. Esto significa que cada encuentro interpersonal, ya sea escrito o hablado, se convierte en un nodo que le da vida a la red. Como lo presenta Echeverría (2002) “las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí” (p. 259). El énfasis está en que cada conversación entre dos o más personas relacionadas con la organización está relacionada con compromisos que ocurren en el lenguaje.

Desde esta aproximación, un liderazgo relacional implica que los participantes desarrollen las habilidades para generar conversaciones en las que se adquieren y se cumplen los compromisos; en otras palabras, el directivo debe convertirse en un *guardián de las conversaciones* en su grupo de trabajo. Conversar adquiere un matiz más trascendental que hablar del clima o del último partido de fútbol; como lo define Maturana (1998), conversar es el entrecruzamiento entre el lenguaje y las emociones, es decir, en cada encuentro interpersonal está presente lo que decimos y no decimos, lo que hacemos y no hacemos, mezclado con las emociones que surgen en cada uno de los participantes de la interacción.

De aquí surgen los siguientes temas para trabajar con los directivos:

1. La comunicación: desde un modelo de transmisión lineal hacia uno de interacción.
2. Patrón de interacción: conversación.
 - a. Lenguaje verbal
 - b. Lenguaje no verbal

- c. Inteligencia emocional
- 3. Escucha comprensiva:
 - a. Escuchar al otro desde el otro
 - b. Preguntar para abrir posibilidades
- 4. Diseñar conversaciones que inviten al diálogo.

4.2 Trabajo colaborativo

Este es un mundo altamente competitivo donde se valoran los intereses particulares por encima de los intereses grupales, y las instituciones universitarias no escapan a esta premisa. En la competencia se niega a la otra persona; esta no aparece como un ser legítimo en la relación: “no es la agresión la emoción fundamental que define lo humano, sino el amor, la coexistencia en la aceptación del otro como un legítimo otro en la convivencia. No es la lucha el modo fundamental de relación humana, sino la colaboración” (Maturana, 1997, p. 36).

En el contexto universitario se requiere cada vez más un trabajo basado en la colaboración más que en la competencia. Por ello, se parte de un principio que define un sistema con propiedades emergentes, donde el resultado de este es más que la suma de sus partes. Así, esta es una invitación a trabajar con otros, a mejorar la coordinación entre las personas que tienen diferentes formas de pensar y de sentir, para crear objetivos comunes y comprometerse a vivir en múltiples versiones del mundo o, con el término que lo expresa Maturana (1998), multiversos. Para fomentar el trabajo colaborativo, algunos de los temas que se desarrollarán son los siguientes:

- 1. De la competencia a la colaboración (sinergia):
 - a. Reconocer habilidades y competencias
 - b. Cambiar la orientación de *yo* a *nosotros*
- 2. Facilitar la construcción de equipo:
 - a. Creación de un clima de logros conjuntos
- 3. Construir redes de trabajo con otras áreas

4.3 Orientación al servicio

Esta competencia institucional se refiere al interés por conocer, entender y satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes usuarios con una actitud que promueva la construcción de relaciones a largo plazo. Esta competencia

está conectada con la idea que proponen Rodríguez y Escobar (1996): “servir, en sentido estricto, implica comunicarse en una relación interpersonal” (p. 11). En este sentido, la Universidad como comunidad adopta esta visión de servicio y le apuesta a que las relaciones sean duraderas y de calidad.

Para facilitar el entendimiento de un liderazgo relacional centrado en el servicio, se abordarán los siguientes aspectos:

1. ¿Qué se entiende por *servicio con calidad* en la Universidad Central?
 - a. Identificar a quién estamos prestando nuestro servicio
2. Alineación de metas:
 - a. Personales, grupales y de la Universidad
 - b. El sentido que tiene nuestro trabajo
3. El equipo como protagonista de un servicio con calidad

4.4 Gestión de las diferencias

Littlejohn y Domenici (2007) entienden el conflicto como

... el estado del ser desafiado por las diferencias humanas. Experimentamos el conflicto cuando las diferencias son potencialmente dañinas para nosotros. Esto no necesariamente es un estado negativo. Además, ofrece la oportunidad para moverse desde el daño hacia el valor de comunicarnos sobre esas diferencias. (p. 9)

Es importante resaltar el papel que juega el proceso de comunicación para gestionar las diferencias. Ante esta comprensión del conflicto, una responsabilidad del directivo es darle un manejo apropiado y oportuno a las diferencias en beneficio de los objetivos comunes, tanto del grupo como de la Universidad; es decir que la habilidad se centra en crear las condiciones propicias para evidenciar y dialogar sobre esas diferencias.

Los participantes contarán con herramientas para el manejo de las diferencias que se generan en sus equipos de trabajo y se abordarán los siguientes temas:

1. Entender y gestionar la diversidad en el entorno laboral:
 - a. Identificación de posiciones: agresión - desapego - indiferencia
 - b. Múltiples voces o posiciones perceptivas
 - c. Identificar y aprovechar las diferencias

2. Conflicto como oportunidad

4.5 Gestión del cambio organizacional

Corresponde a una competencia crítica de los líderes, porque actualmente las organizaciones están sometidas a cambios constantes en entornos volátiles, inciertos, complejos, ambiguos y competitivos. Duck (2004) afirma lo siguiente:

A la hora de gestionar el cambio, la tarea esencial es la de entender de qué forma se equilibran entre sí los elementos, de qué forma el cambio de un elemento repercute en el resto, y de qué manera las consecuencias y el ritmo afectan al conjunto de las estructuras. (p. 76)

Duck nos invita a pasar de una mirada mecanicista a lograr ver las interconexiones de los procesos de cambio dentro de una organización, es decir, entender el cambio desde una postura holística. Esto implica aproximarse al cambio desde la incertidumbre, reconociendo los desafíos que involucra gestionar el cambio.

Por esto, es imperativo que los directivos desarrollen los siguientes temas:

1. La paradoja del cambio:
 - a. Facilitadores del cambio
 - b. Factores para identificarse como iniciador del proceso: tomar la decisión, asumir la responsabilidad y asumir los riesgos
2. Enfocarse en el proceso para obtener los mejores resultados:
 - a. Modalidades del cambio
 - b. Diseño del proceso de cambio

5. Aportes al campo disciplinar

Surge entonces una pregunta: ¿cómo entender el liderazgo en un contexto universitario? El liderazgo es un tema controversial que, tal como se expuso previamente, ha sido abordado desde diferentes miradas. En este caso en particular, el liderazgo relacional es entendido como un proceso que se genera en la interacción humana y, como tal, tiene unas consecuencias sobre el individuo y su entorno. Por ello consideramos que la respuesta conceptual y metodológica

que plantea esta propuesta de intervención en liderazgo se constituye en un aporte al campo disciplinar, en cuanto es una estrategia hecha a la medida del contexto universitario y contempla el momento de cambio por el cual atraviesa la institución. Además, en esta propuesta están presentes los aportes de diferentes áreas de la Universidad, tanto académicas como administrativas. Así mismo, la propuesta está alineada con procesos paralelos de gestión humana, como la evaluación de desempeño por competencias, que definió las competencias organizacionales para la Universidad Central: interacción con el entorno; compromiso y conciencia institucional, y orientación al servicio.

Por otra parte, no se puede desconocer que esta estrategia surge de la necesidad de intervenir de forma efectiva los factores de riesgo psicosocial a los que está expuesta la comunidad universitaria. Tal como lo afirman Kelloway y Barling (2010), el liderazgo se relaciona de forma consistente con el bienestar psicológico de los trabajadores. Por tal razón, desarrollar propuestas de intervención en liderazgo de orden psicosocial —enfocadas primordialmente en procesos humanos y aspectos psicosociales del ambiente laboral— o de orden sociotécnico —enfocadas principalmente en el cambio de condiciones laborales objetivas— es una estrategia orientada a la transformación de dinámicas laborales poco saludables y que tienen un impacto negativo en el desempeño individual y colectivo. Esto es lo que pretende de la propuesta de intervención que se plantea en este documento.

6. Conclusiones

Las organizaciones se benefician al reducir el efecto que los factores de riesgo psicosocial tienen sobre la salud de los empleados, y el entrenamiento en liderazgo es una estrategia que permite minimizar el impacto de estos riesgos y las respuestas de estrés laboral que se derivan de la exposición a ellos. Además es una estrategia que ha demostrado ser efectiva en la gestión del talento humano en las organizaciones y se ha vinculado con el bienestar y la salud de los trabajadores (Černe et ál., 2014; Kelloway y Barling, 2010).

El desarrollo de liderazgo en contextos universitarios se convierte en una oportunidad para conectar las áreas académicas y administrativas de las instituciones educativas, y permite reconocer la experiencia de las unidades académicas en formación de profesionales. El CIFRP de la Universidad Central es el espacio que facilita esta conexión y donde se promueve el trabajo colaborativo, la reflexión y la acción traducida en el diseño e implementación de propuestas que minimicen los factores de riesgo psicosocial presentes en el entorno universitario y que fomenten buenas prácticas laborales en pro de conseguir calidad de vida en el trabajo.

Referencias

- Bass, B. y Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), 112-121.
- Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S. y Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39 (3), 453-471.
- Collins, L. A. (2014). *Transformational leadership, social support and thriving. Thriving at work: contextual versus non-contextual factors* (tesis de maestría). Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia.
- Drath, W. H. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Duck, J. D. (2004). Gestionar el cambio. El arte del equilibrio. En *Harvard Business Review: gestión del cambio* (pp. 73-104). Buenos Aires: Deusto.
- Echeverría, R. (2002). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.
- Gergen, K. y Gergen, M. (2011). *Reflexiones sobre la construcción social*. Barcelona: Paidós.
- Hornstrup, C., Loehr-Petersen, J., Gjengedal, J., Johansen, T. y Vinther, A. (2012). *Developing relational leadership. Resources for developing reflexive organizational practices*. Ohio: Taos Institute Publication.
- Kelloway, E. K. y Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24 (3), 260-279.
- Littlejohn, S. y Domenici, K. (2007). *Communication, conflict, and the management of difference*. Long Grove, IL: Waveland Press.
- Maturana, H. (1997). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Chile: Dolmen Ediciones.
- Maturana, H. (1998). *La objetividad, un argumento para obligar*. Colombia: Dolmen, TM Editores.
- Rahimnia, F. y Sharifirad, M. S. (2015). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132 (2), 363-377.
- Rodríguez, M. y Escobar, R. (1996). *Creatividad en el servicio. Una estrategia competitiva para Latinoamérica*. México: McGraw-Hill.
- Universidad Central. (2015). *Diccionario de competencias*. Bogotá: Universidad Central.

Mesa temática 5

Innovación en la gestión tecnológica

Diseño de la capacidad de absorción en las organizaciones: propuesta de un nuevo constructo y literatura

Orlando López-Cruz¹
Universidad El Bosque

Nelson Obregón Neira²
Universidad Javeriana

Resumen

La *capacidad de absorción* ha sido definida como una de las capacidades dinámicas de las organizaciones para identificar, asimilar, transformar y aplicar productivamente conocimiento externo. Este artículo muestra que la literatura sobre la capacidad de absorción ha sido descriptiva y, relativamente, las propuestas sobre el diseño de la capacidad de absorción han recibido poca atención. Se infieren tres modelos conceptuales de la literatura revisada y se señala que hay ausencia de un constructo de capacidad de absorción que pueda beneficiar a las organizaciones para aprovechar el conocimiento disponible en su entorno. Por ello, se propone un nuevo constructo de capacidad de absorción, que describe estructural y dinámicamente la fijación del conocimiento disponible en el entorno de las organizaciones y el desarrollo de nuevo conocimiento dentro de las mismas, con el fin de incrementar su ventaja competitiva y su productividad.

Palabras clave: capacidad de absorción, capacidad dinámica, diseño organizacional, ingeniería de organizaciones, gestión del conocimiento.

¹ Doctor en Ingeniería (c), Pontificia Universidad Javeriana. Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Sistemas de Control Organizacional, Universidad de los Andes. Economista, Universidad Central. Profesor asociado, Universidad El Bosque. Correo: orlandolopez@unbosque.edu.co.

² Ph.D. in Hydrology, University of California, Davis (EE.UU.). Magíster en Ingeniería Civil, Universidad de Los Andes, Bogotá. Ingeniero civil, Universidad Francisco de Paula Santander. Profesor titular, Pontificia Universidad Javeriana. Correo: nobregon@javeriana.edu.co.

1. Introducción

La visión de las empresas basada en el conocimiento (KBV: *knowledge-based view*) y el aprendizaje organizacional se fundamenta en el conocimiento como un activo crítico para generar ventaja competitiva (Porter, 1991, 1998). El modelo KBV se refiere a todas las formas en las que el conocimiento, codificado o no, (explícito o tácito) se manifiesta en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka et ál., 2000).

El KBV no tiene una estructura única. Huber (1991) propone una estructura que se orienta al manejo del conocimiento. Se despliega en cuatro procesos de aprendizaje organizacional: (1) adquisición de conocimiento, (2) distribución de información, (3) interpretación de información y (4) memoria organizacional. Esta estructura de procesos parece complementar al constructo de capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990).

Dicha visión (KBV) busca explicar que la ventaja competitiva lograda mediante el conocimiento apropiable³ puede hacerse sostenible. Se enfoca en el conocimiento como recurso intangible y difícilmente imitable, que puede transferirse intrafirma y al exterior de la firma. Más que repositorio de conocimiento, una firma puede modelarse como un instrumento para transferir y desarrollar conocimiento, junto con otras organizaciones con las que guarde un vínculo. Reconoce la perspicacia y habilidades individuales como conocimiento (tácito) difícil de articular y transferir, pero que cohesiona lo operacional (maquinaria) en el aprendizaje (Dhanaraj et ál., 2004). De aquí que sea relevante identificar la forma como puede fijarse y aprovecharse el conocimiento en las organizaciones. Según Cohen y Levinthal (1990), la capacidad de absorción parece ser el constructo que permite explicar la forma como la organización receptora de conocimiento lo hace productivo.

La investigación presentada en este documento tiene dos finalidades:

1. Mostrar que las investigaciones sobre la capacidad de absorción ha sido descriptivas y las propuestas sobre su diseño han recibido poca atención.

³ Aunque *apropiable* significa "que puede ser apropiado o hecho propio de alguien" (Real Academia, 2011), "apropiabilidad" no es una palabra definida en el diccionario de la lengua española (Real Academia, 2011). Es una posible traducción de *appropriability*, en el sentido de calidad de ser imitable o reproducible. Algunas habilidades arraigadas en una cultura organizacional específica son fácilmente extraídas y reimplantadas en otra parte de manera significativa. También se puede definir como los diferentes medios que un agente económico puede usar para ganar dinero de sus invenciones o innovaciones disfrutando temporalmente de alguna clase de poder monopólico sobre el conocimiento que creó (Hurmelinna-Laukkanen y Puumalainen, 2007). "Apropiabilidad" del conocimiento puede entenderse como el grado en el que puede ser usado el conocimiento que está disponible debido a barreras de distintos tipos, de propiedad intelectual, por ejemplo.

2. Diseñar un constructo que describa estructural y dinámicamente la fijación y desarrollo de conocimiento en las organizaciones.

Este documento se estructura así: primero, se analizan estudios previos sobre la capacidad de absorción; luego, se presenta la metodología de la investigación; después, se presentan los principales hallazgos, y, finalmente, se presenta el diseño propuesto del constructo “capacidad de absorción”.

2. Estado de la cuestión

El constructo “capacidad de absorción” (Cohen y Levinthal, 1989, 1990, 1994) emergió para referirse a una capacidad dinámica (Helfat et ál., 2009; Prahalad y Hamel, 2006; D. Teece y Pisano, 1994; D. J. Teece, Pisano y Shuen, 1997) de una organización expresada en la capacidad para, primero, identificar o reconocer; segundo, asimilar, y, tercero, aplicar o aprovechar el conocimiento disponible en el entorno. El constructo *capacidad absorbente* o *capacidad de absorción* (Cohen y Levinthal, 1990), como ha sido traducido al español, fue definido originalmente como una habilidad (*ability*⁴) basada en el conocimiento previo, para reconocer el valor de nueva información, asimilarla y aplicarla para fines comerciales. En el contexto original, el concepto *información* se refiere a los elementos de datos que permiten identificar conocimiento externo, que, al compararlo con el acervo interno, es nuevo y podría representar una oportunidad para explotarlo comercialmente (figura 1).

A inicios del siglo XXI, la capacidad de absorción fue reconceptualizada (Zahra y George, 2002) como el conjunto de rutinas organizacionales y procesos por los cuales las organizaciones (i) adquieren, (ii) asimilan, (iii) transforman y (iv) explotan el conocimiento para producir una capacidad dinámica (Helfat et

⁴ *Ability* tiene la connotación de habilidad real (física o mental, innata o adquirida), posibilidad, la posesión de habilidades o cualidades de una persona, competencias, aptitud natural, talento o nivel de experticia o poder para hacer algo. Está más relacionado con el presente. *Capability* implica un potencial aún no logrado u obtenido (por restricciones prácticas, por ejemplo). Tiene un significado más orientado al futuro, en el sentido de las características de poder ser desarrollado. El prefijo *cap-* de *capability* o de *capable* viene del latín *capere*, que significa “sostener firmemente, agarrar o tomar”: *practical ability*. Su uso en sustitución de “*capacity*” es incorrecto: (*dynamic capability*). *Capacity* denota el potencial para desarrollar una habilidad usualmente mental, innata (no adquirida), o característica innata que no puede ser desarrollada (Absorptive capacity [Zahra y George, 2002] is a dynamic *capability* [D. Teece y Pisano, 1994] that enhances firm’s ability to gain and sustain competitive advantage [Zahra y George, 2002]). Ejemplo: All nations at the World Cup are able (have the ability) to win (in the sense that it is possible for any national team to win), while only a few are realistically capable (have the capability).

ál., 2009; Prahalad y Hamel, 2006; D. Teece y Pisano, 1994; D. J. Teece et ál., 1997) de una organización. Una tercera reconceptualización (Todorova y Durisin, 2007) retoma la dimensión de (i) identificar o reconocer el valor del conocimiento, separa la (ii) adquisición de la (iii) asimilación y deja esta última como una etapa o dimensión alternativa frente a la (iv) transformación de conocimiento, previa a la (v) explotación (aplicación o aprovechamiento) del conocimiento. Además, incluye un ciclo de retroacción (*feedback*) que hace coherente al constructo con la dinámica que no puede ser capturada por los métodos analíticos (Todorova y Durisin, 2007), lo que implica la posibilidad de seleccionar una metodología de investigación apropiada a la investigación con la que se busca generar, como resultado principal, un diseño.

Doce años después se propone (Zahra y George, 2002) una reconceptualización de la capacidad de absorción como una “capacidad dinámica” (D. Teece y Pisano, 1994; D. J. Teece et ál., 1997) que amplía la habilidad de la organización para ganar y sostener su ventaja competitiva (Porter, 1998) que tiene carácter estratégico, y que se orienta a generar un cambio organizacional.

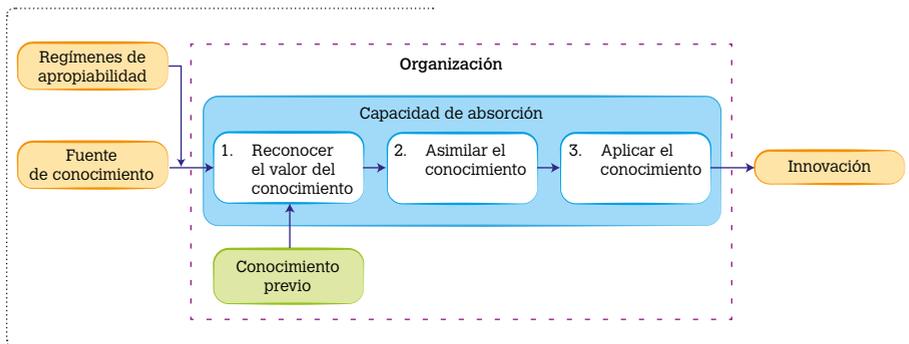


Figura 1. Modelo de capacidad de absorción basado en el artículo seminal.

El rectángulo en línea punteada representa la frontera organizacional.

(Fuente: elaboración propia a partir de Cohen y Levinthal, 1990)

Respecto del planteamiento original, esta revisión del constructo, primero, lo reconoce como una capacidad dinámica; segundo, identifica que los componentes de la capacidad de absorción son rutinas organizacionales (Bobrow y Winograd, 1977) y describe sus roles, y, tercero, identifica condiciones bajo las cuales los componentes de la capacidad de absorción crean valor, lo cual permite orientar a investigaciones para que sepan por qué hay diferencias en el desempeño de dos

organizaciones en el mismo renglón de producción de la economía y prescribir tales diferencias.

Una organización cuenta con capacidades organizacionales, operacionales y dinámicas (Vasudeva y Anand, 2011; Winter, 2000). Una capacidad organizacional es una rutina de alto nivel que, con procesos y recursos específicos de la organización, le confiere a los directivos un conjunto de opciones de decisión para producir resultados significativos de una clase particular, usualmente el logro de metas estratégicas. Para esto, se usa el *know-how* disponible y recursos no específicos de la organización (David J. Teece, 1977; Winter, 2000). Una capacidad operacional se refiere a competencias y habilidades que determinan la efectividad de una organización para ejecutar sus actividades misionales cotidianas.

Una capacidad dinámica organizacional es la capacidad para integrar, construir y reconfigurar capacidades operativas (Teece et ál., 1997), así como competencias internas y externas para afrontar cambios rápidos del entorno (Zollo y Winter, 2002). Está orientada hacia el cambio organizacional, por lo que permite formular una respuesta apropiada e implementar un curso de acción de la organización que refleje su carácter evolutivo.

En esta óptica, los componentes de la capacidad de absorción, las rutinas organizacionales (Bobrow y Winograd, 1977), se agrupan en dos conjuntos: capacidad de absorción potencial y capacidad de absorción realizada (figura 2). Las rutinas organizacionales de carácter potencial son la *adquisición* de conocimiento y la *asimilación* de conocimiento. Las rutinas organizacionales de carácter realizado son la *transformación* y *explotación* del conocimiento.

Las rutinas de *capacidad de absorción potencial* (CAP) tienen como finalidad propiciar la receptividad de conocimiento externo (figura 2). Esto equivale al componente “reconocer el valor del conocimiento” (Cohen y Levinthal, 1990).

Las rutinas de capacidad de absorción realizada (CAR) (figura 2) tienen como finalidad apalancarse en el conocimiento que ha absorbido. Se define el *factor de eficiencia de la capacidad de absorción* (μ) como la razón de CAP entre CAR:

$$\text{Ecuación 1 } \mu = \frac{CAP}{CAR}$$

No obstante, la medición práctica de μ sigue siendo impráctica, debido a la ambigüedad o falta de unificación de la medición de las rutinas organizacionales CAP y CAR. Una salida de esa situación podría ser, por ejemplo, el diseño de estas.

Pese a la percepción de la inutilidad de μ , los investigadores de la primera década del siglo XXI sugieren que estas rutinas organizacionales proveen me-

canismos sistémicos, estructurales y procedimentales para que las organizaciones exploten el conocimiento fortuitamente y, aun así, lo aprovechen por largos periodos, pese a las barreras como los regímenes de “apropiabilidad”, es decir, la dinámica institucional (propiedad intelectual) que afecta la capacidad de las organizaciones para proteger las ventajas de nuevos productos o procesos.

En este modelo, se sugieren las siguientes relaciones:

- Hay una relación directamente proporcional —pero aun así no determinística— entre el grado de exposición a fuentes de conocimiento y CAP.
- Con base en la *complementariedad del conocimiento* como la extensión en la que el conocimiento está relacionado con el de los contactos en la red de información de la organización, hay una relación directamente proporcional entre la complementariedad del conocimiento y el CAP.
- Hay una relación directa entre la experiencia de la organización y el CAP.
- Los disparadores de activación moderan el CAP.
- Los mecanismos de integración social formales (coordinación) o informales (redes sociales) tienen efecto positivo sobre la asimilación.
- La “apropiabilidad” del conocimiento es inversamente proporcional a la propensión de las organizaciones a invertir en investigación y desarrollo (I+D) (Lane, Koka y Pathak, 2006).
- Las principales formas de lograr ventaja competitiva en un mercado dinámico son la innovación y la flexibilidad estratégica.

No obstante, a este modelo (Zahra y George, 2002) se le reprochan ambigüedades y brechas (Todorova y Durisin, 2007), especialmente por la omisión del conjunto de rutinas que originalmente solo son un componente del constructo, llamadas *reconocimiento del valor del conocimiento externo* (Cohen y Levinthal, 1990).

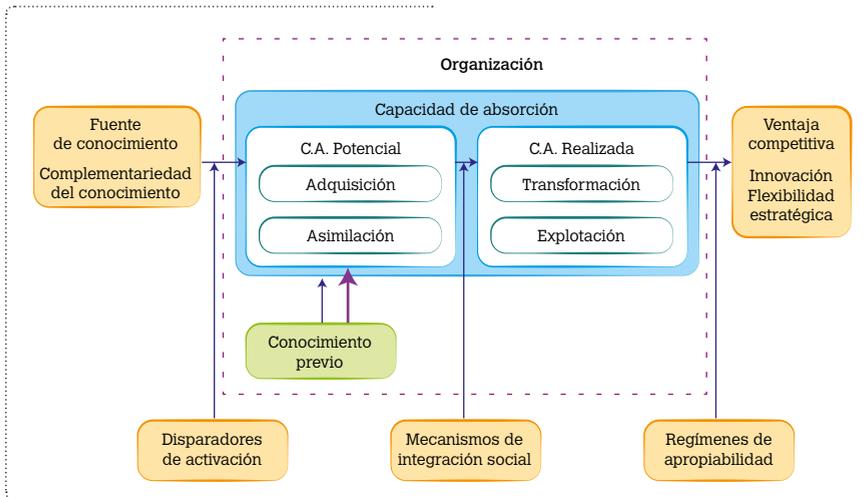


Figura 2. Reconceptualización del modelo de capacidad de absorción.
 El rectángulo en línea punteada representa la frontera organizacional.
 (Fuente: elaboración propia a partir de Zahra y George, 2002)

3. Metodología

Para este estudio teórico, se indagó en bases de datos bibliográficas como Scopus y Web of Science para obtener datos que permitieran hacer un análisis de relevancia y prospectiva del concepto *capacidad de absorción* en cuanto a la fijación y transformación productiva del conocimiento.

Leydesdorff (2011) propone tres estadios históricos del desarrollo de la investigación sobre la capacidad de absorción:

- Estadio de emergencia del concepto capacidad de absorción (1989-2001).
- Estadio de fundamentación conceptual y establecimiento del dominio de investigación (2002-2007).
- Estadio de consolidación del dominio de investigación (2007-...).

En el estadio 1989-2001, el concepto se desarrolla en el campo de las ciencias de la administración (*management science*) (Cohen y Levinthal, 1989, 1990, 1994; Chang, 2010; Reséndiz Nuñez, 1987; Teasley, Almeida y Robinson Jr, 1996).

En el estadio 2002-2007, el constructo se desarrolla a través de refinamientos conceptuales (Easterby-Smith et ál., 2005; Lane et ál., 2006; Todorova y Durisin, 2007; Zahra y George, 2002) y, así, se extiende la investigación a la teoría de las organizaciones.

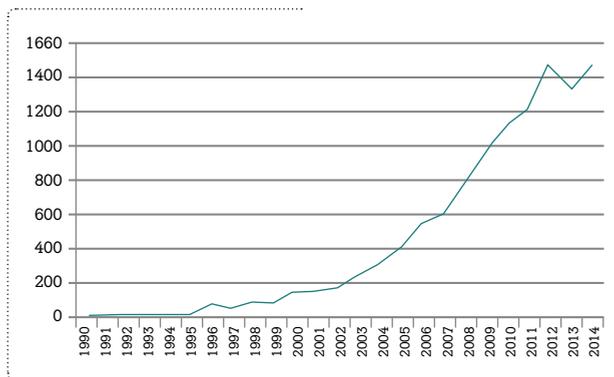


Figura 3. Número de artículos por año. Resultado de búsqueda con “absorptive capacity” como palabra clave en Scopus. (Fuente: Los autores con base en consulta en Scopus)

El tercer estadio (a partir de 2007), consolidación del dominio de investigación en capacidad de absorción, se ha concentrado en la comprensión de los componentes de la capacidad de absorción (González, 2014; Hevner y Chatterjee, 2010; Marín et ál, 2007; Nishiyama et ál, 2000; Todorova y Durisin, 2007; Vega et ál, 2008; Vessuri, 1990), en el estudio del papel de las condiciones del contexto y otros factores externos, en el desempeño de la innovación en las organizaciones (Abad Arango, 1973; Carrère et al., 1974; Fabrizio, 2009; Picas Contreras, 2003) e, incluso, en aplicaciones (Gruber y Marquis, 1968; Jayaraman et ál, 2004; López-Paniagua et ál. 2011; H. W. Volberda, 1996; Henk W et ál. 2009); asimismo, en el diseño de instrumentos de medición (Goldstein, 1989; Koen, 2003; Layton, 1974; Marín, et ál. 2007), en investigaciones experimentales (Filgueiras Sainz de Rozas et ál., 2013) y su relación con la transferencia de tecnología (Polya, 1981; Teasley et al., 1996).

La consolidación de la capacidad de absorción como campo de investigación ha sido progresiva. Mediante una búsqueda de “absorptive capacity” como palabra clave sobre Scopus (figura 3), en el que los temas de investigación asociados han sido gestión del conocimiento, gestión de la innovación, investigación y desarrollo, ventajas competitivas y aprendizaje organizacional (Leydesdorff, 2011).

En 1990, la cantidad fue 1; 142, en 2001; 164, en 2002, y 1458, en 2014.

Al realizar la búsqueda de “absorptive capacity” sobre Web of Science, los resultados muestran la misma tendencia creciente (figura 4). En 2001 aparecen 15 documentos; 18, en 2002; 86, en 2007, y 311, en 2014.

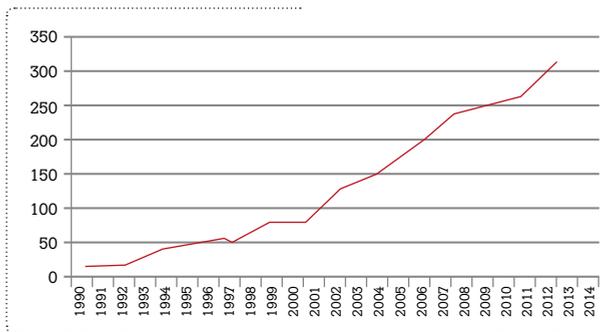


Figura 4. Número de artículos por año. Resultado de búsqueda con “absorptive capacity” como tema en Web of Science.
(Fuente: elaboración propia con base en resultados obtenidos de la base de datos Web of Science)

Al efectuar un seguimiento a las citaciones del artículo seminal (Cohen y Levinthal, 1990) a través de Google Scholar, se encuentran 26 505 citaciones. Esta cantidad es mayor que los resultados que se pueden obtener por medio de Scopus, pues los algoritmos de Google realizan una búsqueda más amplia, que incluye citas en libros, o que Web of Science, que tiene una cantidad de registros distinta a Scopus. No obstante, el resultado incluye duplicados y falsos positivos.

Entre los temas abordados en estos 26 505 citaciones están la transferencia de conocimiento y de tecnología (Blanzieri et ál. 2003; Etzkowitz, 2003; Leydesdorff y Meyer, 2003; López-Cruz, 2004, 2010; Rogers, 2002; Roulet, 1973; Tenière-Buchot, 1986), gestión del conocimiento (Grant, 1996; Ravn y Valqui Vidal, 1986; Van Elst et ál, 2003; Vasco Furtado y Ponte Machado, 2003), capital social, relacional e intelectual (Brynjolfsson et ál, 1991; Nahapiet y Ghoshal, 1998; Pérez y Cruz, 2007; Sandroni, 1973), la visión relacional de las organizaciones (Clancey, et ál, 2006), la difusión de innovaciones (Rogers, 2003), aprendizaje organizacional deliberado (Maes, 1994; Sábato y Botana, 1968; Zollo y Winter, 2002) y el proceso de toma de decisiones (Filipe, 2004).

La literatura advierte (Todorova y Durisin, 2007) que los modelos analíticos (Cohen y Levinthal, 1990; Zahra y George, 2002) no describen con propiedad la complejidad de las relaciones de causalidad de la capacidad de absorción, que explican la dinámica de la capacidad de absorción a través de los procesos

de aprendizaje organizacional: exploratorios, transformativos y de explotación (Lane et ál., 2006).

El modelo (Todorova y Durisin, 2007) de capacidad de absorción, primero, retoma el componente de reconocimiento del valor (Cohen y Levinthal, 1990) incluyéndolo como uno de los componentes; segundo, extiende la incidencia (positiva y negativa) del mecanismo de integración social (Zahra y George, 2002) a todas las rutinas organizacionales, mediante la elaboración de la teorización de los factores de contingencia; tercero, adiciona dentro de los factores de contingencia las relaciones de poder (figura 5), de modo que ejerce influencia directa tanto sobre las rutinas de valoración del conocimiento como de las rutinas de explotación del mismo; cuarto, reconoce relaciones complejas entre las dimensiones de asimilación y transformación; quinto, redefine las rutinas de transformación, y, quinto, se adicionan ciclos de retroacción que caracterizan la dinámica y complejidad del fenómeno.

4. Configuración de la capacidad de absorción organizacional

Los modelos de capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990; Todorova y Durisin, 2007; Zahra y George, 2002) adolecen de una declaración clara de la interrelación con el entorno, pese a que la discusión principal es acerca de la absorción del conocimiento externo a la organización, salvo por el reconocimiento de los regímenes de “apropiabilidad” y la obvia incidencia del conocimiento producido al interior de una organización sobre el entorno cuando se divulga dicho conocimiento (Todorova y Durisin, 2007), que pueden transformar las fuentes de conocimiento (figura 5).

Con el fin de gestionar los medios que permiten que las organizaciones busquen conocimiento disponible en su entorno, lo tomen y, además, lo orienten hacia las actividades que generan ventaja competitiva en las organizaciones, hace falta diseñar la capacidad de absorción, para identificar las interacciones de la organización con el entorno de donde toma el conocimiento.

El conocimiento se distingue de la información porque el primero solo puede ser obtenido por medio de procesos de cognición e interpretación (Hodgson, 1999). Las organizaciones que aprenden obtienen el conocimiento vía aprendizaje adaptativo (para asumir los cambios del entorno sin hacer cambios significativos en su modelo mental —paradigmas—) y vía aprendizaje generativo, que es creativo y produce cambios significativos en el modelo mental de la organización (Senge, 1995). El conocimiento en la organización se verifica en

relación con las estructuras y rutinas organizacionales, puesto que no se deriva de la información disponible para algún miembro particular de la organización, sino que emerge como una propiedad del sistema de aprendizaje y es moldeado por la interacción entre procesos de aprendizaje que constituyen la organización (Dosi y Marengo, 1993, citados por Hodgson, 1999), lo cual no desconoce la relevancia de la fuerza de trabajo en los procesos de producción contemporáneos (López-Cruz y Muñoz, 2006).

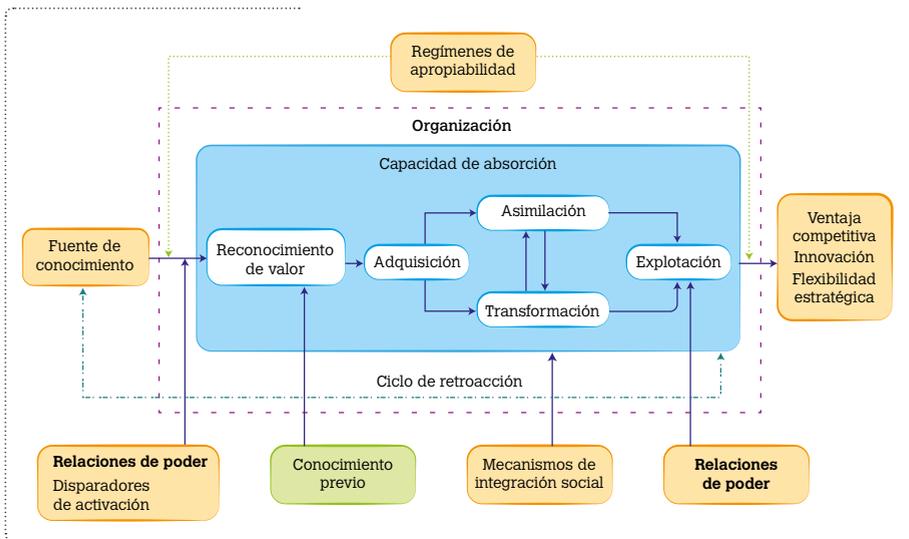


Figura 5. Modelo de capacidad de absorción con dinámica de retroacción.
El rectángulo en línea punteada representa la frontera organizacional.
(Fuente: elaboración propia a partir de Todorova y Durisin, 2007)

5. Capacidad de absorción de conocimiento

El conocimiento tácito se incorpora parcialmente en hábitos y rutinas organizacionales. Este hecho lo hace irreducible a información (Hodgson, 1999; Tecuci, 1992) y, por consiguiente, no puede ser transmitido en forma codificada. Todos los agentes económicos dependen del conocimiento tácito (Bareiss et ál., 1989) del cual dependen todas las habilidades y decisiones. De ahí la importancia de contar con un constructo que permita una implementación más concreta o real.

Se propone el constructo de la figura 6, con el que se reconoce que la capacidad de absorción es un constructo complejo (Morin y Pakman, 2011). Está integrado por distintos componentes que interactúan entre sí y que permiten la interacción de la organización con el entorno. Los componentes son rutinas (C.A. potencial y alcanzada) de identificación y reconocimiento del valor del conocimiento del entorno, adquisición, asimilación, adopción-adaptación, aceptación, transformación, explotación e innovación (figura 6).

Este modelo de capacidad de absorción se reconoce como una capacidad dinámica entre varias de la organización. Se rescata la distinción entre la CAP, en la que prevalece la acción particular del individuo, y la capacidad de absorción alcanzada, en la que prevalece el conocimiento compartido (colectivizado).

Se aclara el papel de las interacciones con el entorno (figura 6), algunas de ellas en retroacción (*feedback*), como resultado de la transformación y explotación de dicho conocimiento. Este afecta los regímenes de “apropiabilidad”, con la creación de patentes o registro de derechos de autor, respecto al conocimiento generado internamente. Y también la retroacción interna con la base de conocimiento, que es incidida por el presupuesto propio (interno) de I+D y por las actividades propias (internas) de I+D, si las hay.

Esta propuesta de constructo de capacidad de absorción tiene como aporte el reconocimiento de distintos ciclos de retroacción, que aparecen como ejes dirigidos punteados que fluyen de derecha a izquierda (figura 6). Estos representan distintos elementos de conocimiento, que inciden sobre la misma capacidad de absorción (como el eje dirigido entre la adopción-adaptación y la identificación y reconocimiento); también lo hacen al interior de la misma organización (como el eje dirigido entre la innovación y la base de conocimiento) o la organización y su entorno (como el eje dirigido entre la innovación y los incentivos para I+D). Hasta donde llega nuestro conocimiento, ningún modelo está más cercano a representar la naturaleza dinámica y de retroacción inherente a la capacidad de absorción, lo cual podría facilitar el desarrollo de modelos de simulación por computador.

A partir de la visión basada en KBV, se ha mostrado cómo el constructo de la capacidad de absorción ya no es un abstracto, que estaba asociado con la capacidad dinámica de una organización para, primero, identificar o reconocer; segundo, asimilar, y, tercero, aplicar o aprovechar el conocimiento disponible en el entorno (Cohen y Levinthal, 1990). Ahora es un constructo que, en términos concretos, puede describir el arreglo de capacidades de una organización para aprovechar el conocimiento disponible (figura 6) para generar ventaja competitiva y productividad.

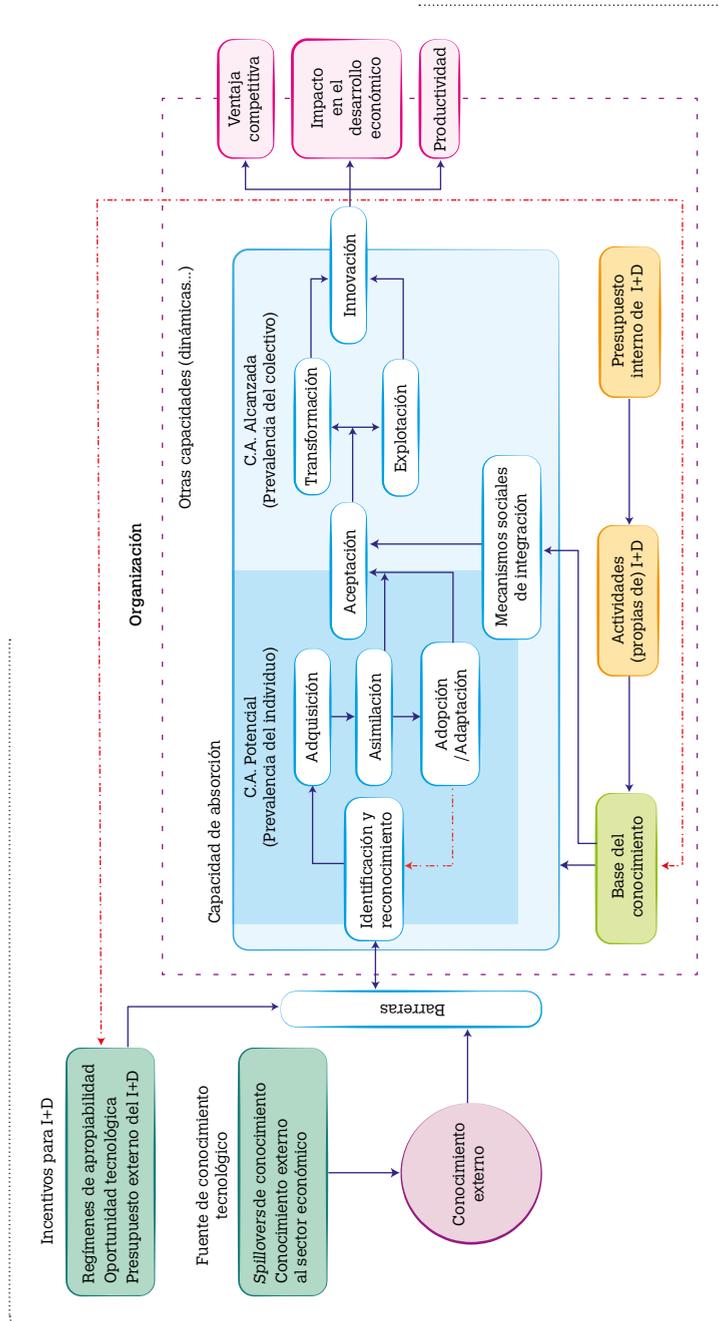


Figura 6. Modelo conceptual de la capacidad de absorción y su contexto. (Fuente: elaboración propia).

6. Conclusiones

Con el diseño de esta propuesta de configuración de la capacidad de absorción, se hacen evidentes las interacciones de los componentes internos —como la base de conocimiento, por ejemplo— con elementos externos como las barreras de acceso a conocimiento externo y el mercado, a través del impacto en el desarrollo económico (figura 6).

Este diseño del constructo de capacidad de absorción está completo. No obstante, esta elaboración teórica es factible de ser llevada a un entorno empírico por la vía de la construcción de modelos de simulación por computador que deriven en un ajuste progresivo del mismo diseño del constructo.

Referencias

- Abad Arango, D. (1973). Tecnología y dependencia. *El Trimestre Económico*, 371-392.
- Bareiss, E. R., Porter, B. W. y Murray, K. S. (1989). Supporting strat-to-finish development of knowledge bases. *Machine Learning*, 4, 259-283.
- Blanzieri, E., Giorgini, P., Giunchiglia, F. y Zanoni, C. (2003). *Implicit Culture-based personal agents for knowledge management*. Lecture Notes in Computer Science. 245-261.
- Bobrow, D. G. y Winograd, T. (1977). An overview of KRL, a knowledge representation language. *Cognitive Science*, 1 (1), 3-45.
- Brynjolfsson, E., Malone, T. y Gurbaxani, V. (1991). Does Information Technology Lead to Smaller Firms? *Management Science*, 40 (12), 1628-1644.
- Carrère, M. H., Sagasti, F. R., Piñeiro, M. E., Isnar, L. H. P. B., Matlon, P., Cantrell, R. y Sosa, G. (1974). *Producción, transferencia y adaptación de tecnología industrial*. Artículo presentado en el Seminario sobre Desarrollo Industrial e Integración de los Países Andinos, Mayo, 1971 Washington, DC (EUA).
- Clancey, W. J., Sierhuis, M., Damer, B. y Brodsky, B. (2006). Cognitive modeling of social behaviors. In R. Sun (Ed.), *Cognition and Multi-Agent Interaction UJ001.535 C64*, (pp. 151-185). New York: Cambridge University Press.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: the two faces of R & D. *The Economic Journal*, 569-596.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.

- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1994). Fortune favors the prepared firm. *Management Science*, 40 (2), 227-251.
- Chang, H. G. (2010). El Modelo de la Triple Hélice como un medio para la vinculación entre la Universidad y la Empresa. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 85-94.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K. y Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35 (5), 428-442.
- Easterby-Smith, M., Graca, M., Antonacopoulou, E. y Ferdinand, J. (2005). *Absorptive capacity in practice: an empirical examination of Zahra and George's model*. Artículo presentado en el 6th International Organizational Knowledge, Learning and Capabilities Conference, Bentley College, Waltham. Recuperado de http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc6/papers/easterby-smith_graca_antonacopoulou__ferdinand.pdf.
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: the Triple Helix of university-industry-government relations. *Social Science Information*, 42 (3), 293-337.
- Fabrizio, K. R. (2009). Absorptive capacity and the search for innovation. *Research policy*, 38 (2), 255-267.
- Filgueiras Sainz de Rozas, M. L., Castro Fernández, M. y Rafull Suárez, I. (2013). Determinación de la capacidad de absorción: estudio de caos en la empresa GEYSEL. *Ingeniería Energética*, XXXIV (3), 175-185.
- Filipe, J. (2004). *Information fields in organization modeling using an EDA multi-agent architecture*. Artículo presentado en el International Symposium AMKM 2003, Stanford, CA, March 2003. Recuperado de <http://www.aaai.org/Papers/Symposia/Spring/2003/SS-03-01/SS03-01-010.pdf>.
- Goldstein, D. (1989). *Biotecnología, Universidad y Política*. México: Siglo XXI.
- González, I. (2014). Modelo teórico de capacidad de absorción, innovación organizacional y emprendimiento. *Informe de Investigaciones Educativas*, 27 (1), 290-340.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17 (S2), 109-122.
- Gruber, W. H. y Marquis, D. G. (1968). *Research on the human factor in the transfer of technology*. Artículo presentado en el the MIT Conference on the human factor in the transfer of technology. Recuperado de <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48966/researchonhumanf00grub.pdf?sequence=1>.

- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. y Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Hevner, A. R. y Chatterjee, S. (2010). *Design research in information systems: theory and practice*. New York; London: Springer.
- Hodgson, G. M. (1999). *Evolution and institutions: on evolutionary economics and the evolution of economics*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2 (1), 88-115.
- Hurmelinna-Laukkanen, P. y Puumalainen, K. (2007). Nature and dynamics of appropriability: strategies for appropriating returns on innovation. *R&d Management*, 37 (2), 95-112.
- Jayaraman, V., Bhatti, M. I. y Saber, H. (2004). Towards optimal testing of an hypothesis based on dynamic technology transfer model. *Applied Mathematics and Computation*, 147, 115-129.
- Koen, B. V. (2003). *Disussion of the method: conducting the enegineer's approach to problem solving*. New York: Oxford University Press.
- Lane, P. J., Koka, B. R. y Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, 31 (4), 833-863.
- Layton, E. T. (1974). Technology as knowledge. *Technology & Culture*, 15 (1), 31-41.
- Leydesdorff, L. y Meyer, M. (2003). The Triple Helix of university-industry-government relations. *Scientometrics*, 58 (2), 191-203.
- Leydesdorff, L. A. (2011). The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-based Economy? *Journal of the Knowledge Economy* 3 (1), 25-35.
- López-Cruz, O. (2004). La investigación como agente de renovación de paradigmas. *Revista de Tecnología - Journal of Technology*, 3 (1), 53-57.
- López-Cruz, O. (2010). Transferencia de tecnología informática: entorno colombiano. *Revista de Tecnología - Journal of Technology*, 9 (1), 19-23.
- López-Cruz, O. y Muñoz, V. (2006). Trabajador, trabajo y sociedad: una relación que se complejiza en la interacción. *Revista de Tecnología - Journal of Technology*, 5 (2), 59-77.
- López-Paniagua, I., Nieto-Carlier, R., Rodríguez-Martín, J., González-Fernández, C. y Jiménez-Álvaro, Á. (2011). Clases prácticas: Una herramienta esencial en la enseñanza de las ingenierías en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior. *Dyna*, 86 (5), 523-530.

- Maes, P. (1994). Agents that reduce work and information overload. *Communications of the ACM - CACM*, 37 (7), 30-40.
- Marín, A., Laureiro, D. y Forero, C. (2007a). Innovation patterns and intellectual property in SMEs of a developing country. *Innovar*, 21 (42), 113-127.
- Morin, E. y Pakman, M. (2011). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona, España: Gedisa.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the creation of value in firms. *Academy of Management Proceedings: Review*, 23 (2), 242-266.
- Nishiyama, T., Ikeda, K. y Niwa, T. (2000). Technology Transfer Macro-Process: A Practical Guide for the Effective Introduction of Technology. Artículo presentado en Proceedings of the 2000 International Conference on Software Engineering, 2000. doi: 10.1109/ICSE.2000.870450.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. y Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and corporate change*, 9 (1), 1-20.
- Pérez, A. y Cruz, J. D. (2007). Agentes racionales. En E. Gonzalez y C. Bustacara (eds.), *Desarrollo de aplicaciones basadas en sistemas multiagentes* (pp. 21-30). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Picas Contreras, J. (2003). Tecnociencia y desarrollo: crítica antropológica a los procesos de transferencia de tecnología al Tercer Mundo. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 60, 147-159.
- Polya, G. (1981). *Mathematical discovery: On understanding, learning, and teaching problem solving*. New York, N.Y.: John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Argentina: Javier Vergara.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (2006). *The core competence of the corporation*. EE. UU.: Springer.
- Ravn, H. F. y Valqui Vidal, R. V. (1986). Operational Research for Developing Countries-A Case of Transfer of Technology. *The Journal of the Operational Research Society*, 37 (2), 205-210.
- Real Academia, E. (2011). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Reséndiz Nuñez, D. (1987). Transferencia y generación de tecnología en el desarrollo de México a largo plazo. *Comercio Exterior*, 37 (12), 1058-1064.

- Rogers, E. M. (2002). The nature of technology transfer. *Science Communication*, 23 (3), 323-341.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*, 5th ed. New York: Free Press.
- Roulet, E. (1973). Los instrumentos de promoción y control de la transferencia al país de tecnología y su aplicación - El caso Argentino. *Nueva Sociedad*, 8-9 (sept-dic), 148-173.
- Sábato, J. y Botana, N. (1968). La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. Recuperado de http://docs.politicasciti.net/documents/Teoricos/Sabato_Botana.pdf.
- Sandroni, P. (1973). Dependencia tecnológica: El caso chileno bajo el prisma de las empresas del área social y mixta. *Nueva Sociedad*, 8-9 (sept-dic), 71-87.
- Teasley, R. W., Almeida, J. G. y Robinson Jr, R. B. (1996). Managing technology transfer for value creation and competitive advantage: toward a contingency-based, information processing model. *Engineering and Technology Management*, 1996, 672-677.
- Tecuci, G. (1992). *Cooperation in knowledge base refinement. Proceedings of the ninth international workshop on Machine learning*, 1992, 445-450.
- Teece, D. y Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3 (3), 537-556.
- Teece, D. J. (1977). Technological transfer by multinational firms: the resource cost of transferring know-how. *Economic Journal*, 87 (June), 242-261.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18 (7), 509-533.
- Tenière-Buchot, P. F. (1986). Formulación y ejecución del Programa Nacional de Prospectiva para la Ciencia y la Tecnología. Documento reservado (Informe TécnicoRP/1984-1985/IX.2.2). París.
- Todorova, G. y Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy of management review*, 32 (3), 774-786.
- Van Elst, L., Dignum, V. y Abecker, A. (2003). *Towards agent-mediated knowledge management*. Paper presented at the International Symposium AMKM 2003, Stanford, CA, March, 2003. Agent-mediated knowledge management UJ001.535 I57G.
- Vasco Furtado, J. J. y Ponte Machado, V. (2003). *Improving organizational memory through agents for knowledge discovery in database*. Paper presented at the International Symposium AMKM 2003, Stanford, CA, March, 2003. UJ001.535 I57G.

- Vasudeva, G. y Anand, J. (2011). Unpacking absorptive capacity: A study of knowledge utilization from alliance portfolios. *Academy of management Journal*, 54 (3), 611-623.
- Vega, J., Gutiérrez, A. y Fernández de Lucio, I. (2008). An analytical model of absorptive capacity. *R&D Management*, 38 (4), 392-405.
- Vessuri, H. M. C. (1990). O inventamos o erramos: The power of Science in Latinamerica. *World Development - Pergamon Press - Great Britain*, 18 (11), 1543-1553.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hipercompetitive environments. *Organization science*, 7 (4), 359-374.
- Volberda, H. W., Foss, N. J. y Lyles, M. A. (2009). Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How To Realize Its Potential in the Organization Field. *Journal Organization Science* 21 (4), 931-951.
- Zahra, S. A. y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27 (2), 185-203.
- Zollo, M. y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13 (3), 339-351.

Mesa temática 6

Innovación en la gestión financiera

Costo-efectividad como herramienta para la toma de decisiones en una empresa de salud¹

Elsa Rosario Díaz²
Víctor Hugo López³
Universidad Mariana, Pasto, Nariño

Resumen

El propósito del artículo es informar la costo-efectividad de recursos en una empresa de salud, a partir de los resultados de la investigación de “Costo-efectividad de la intervención en prevención primaria de insuficiencia renal crónica en pacientes diabéticos tipo 2 afiliados a una EPS subsidiada en San Juan de Pasto, periodo enero 2008 a diciembre del 2011”. El Objetivo general determinó la costo-efectividad de la intervención en prevención primaria. Se determinó la efectividad de las actividades de prevención a través del programa de Riñón Sano. Metodológicamente, se analizaron bases datos de los costos de atención de los pacientes con y sin programa; también se realizó una encuesta para determinar la adherencia a guías y protocolos. La muestra fue no probabilística de pacientes diagnosticados por primera vez. El análisis de costo-efectividad permitió comparar el programa de la entidad y los recursos invertidos. El resultado determinó la costo-efectividad de la asignación de los recursos en el programa de Riñón Sano.

Palabras clave: costo, efectividad, presupuesto, programa prevención, diabetes tipo 2.

¹ Tomada de la investigación “Costo-efectividad de la intervención en prevención primaria de insuficiencia renal crónica en pacientes diabéticos tipo 2, afiliados a una EPS subsidiada en San Juan de Pasto, periodo enero 2008 a diciembre del 2011”. de Mg. Elsa Rosario Díaz Terán Estd, Simón Andrés Giraldo Oliveros, Mg. Víctor Hugo López Díaz y Mg. Claudia Liliana Figueroa Gómez. 2015.

² Magíster en Pedagogía, Universidad Mariana; especialista en Proyectos de Desarrollo Regional, Escuela Superior de Administración Pública (ESAP); especialista en Docencia Universitaria, Universidad de Nariño. Correo: elsarosariodiaz@gmail.com.

³ Magíster en Gestión Empresarial; economista, Universidad de Nariño; especialista en Docencia Universitaria; especialista en Gerencia Financiera; estudiante de doctorado en Proyectos. Correo: victorhlopez1@gmail.com.

1. Introducción

Según la Organización Mundial de la Salud, se estima que, para el año 2025, la incidencia de diabéticos subirá en un 120%. De estos, el 40% pertenecerá a los países desarrollados y el 170% a los que están en vía de desarrollo. Por lo tanto, se considera que esta enfermedad será la tercera causa de mortalidad a nivel mundial. La Asociación Colombiana de Diabetes (2012) estima que el 7% de la población del país mayor de 30 años padece de diabetes tipo 2 y alrededor de un 30 a 40% de los afectados desconocen de su enfermedad. En el departamento de Nariño, la diabetes y sus complicaciones ocupan el 20% de las causas de mortalidad en esta región. El diagnóstico oportuno y un adecuado programa de promoción y prevención pueden contribuir, de manera eficaz, a la disminución de las complicaciones asociadas a esta patología: retinopatías, nefropatías y neuropatías.

En otro escenario, se encuentra el creciente debate de la asignación de recursos a la salud, que, según las condiciones del sector, son insuficientes para atender a la población enferma. Más aun, se ven afectados los pacientes de alto costo, como los diabéticos tipo 2. Se presenta, entonces, la dualidad entre los derechos que tienen los pacientes de ser atendidos con todas las garantías y la tecnología disponible así como los limitados recursos financieros de que disponen las entidades dedicadas a esta labor.

La actual situación pone de manifiesto una problemática entre los profesionales de la salud. Estos se ven obligados a formular medicamentos de bajo costo a los pacientes que requieren medicina de alta calidad que les garantice la recuperación de su salud. Este hecho genera una situación de desgaste financiero, pues, a largo plazo, se debe hacer una mayor inversión en el tratamiento de las complicaciones. Para el caso de los diabéticos tipo 2, dicha complicación sería la nefropatía. Su tratamiento obliga a la empresa administradora a erogar grandes sumas de dinero, debido a las diálisis a las que debe someterse el paciente.

Las anteriores circunstancias plantearon la necesidad de analizar, desde la academia, en alianza con la EPS, las condiciones de inversión que esta hace en la prevención de la enfermedad de insuficiencia renal crónica, con una metodología de evaluación económica denominada *análisis de costo-efectividad*, que apoya la toma de decisiones objetivas al momento de la distribución de los recursos.

La investigación optó por trabajar con una muestra de pacientes diabéticos tipo 2, atendidos por la EPS seleccionada y que cumplieran con el criterio de estar afiliados a la misma EPS en el periodo de estudio (enero 2008 a diciembre del 2011). No se tuvo en cuenta el mes de afiliación. Sin embargo, debían estar activos para el 2011, ser mayores de 45 años y residir en el municipio de Pasto.

Luego, se procedió a cuantificar los costos de la atención en prevención primaria que ha cubierto la EPS a través del programa de Riñón Sano y los beneficios que este ha tenido tanto para los pacientes como para la empresa, en el manejo de la enfermedad objeto de estudio bajo este modelo.

La importancia de la investigación radica en destacar el papel que juegan las actividades de prevención, no solo para los pacientes y los beneficios que les traen, sino también para las finanzas de la EPS, que tuvieron una mejoría. Este modelo se convierte en un referente para otras instituciones que puedan adoptar este tipo de programas de prevención.

2. Referente teórico

En las últimas décadas, las sociedades y las organizaciones empresariales han experimentado cambios desde lo político, económico, empresarial y tecnológico. Este fenómeno obliga a las instituciones y empresas a ser más competitivas y, por tanto, a cambiar los estilos de administración. Se les exige a los gerentes mantener y proyectar sus empresas.

El sector salud no es ajeno a dichos cambios, que se dieron a través de la Ley 100 de 1993. Esta posibilitó la creación de las empresas promotoras de salud (EPS), encargadas de administrar los recursos de este sector. Asimismo, las facultó para contratar a los prestadores de salud, quienes, a su vez, facturan todos los procedimientos, medicamentos y atención que requieran los pacientes.

Las decisiones tomadas en las empresas se estudian a través de las *técnicas de evaluación económica*, que, según Vieyra (2008), son “el análisis comparativo de cursos de acción alternativos, en términos de sus costos y consecuencias”. Además, manifiesta que “para lograr una evaluación económica completa, no es suficiente con determinar el costo de un procedimiento, sino que este debe ser comparado con cursos de acción alternativos”. Para el caso investigado, se revisaron los costos del modelo y la efectividad de la EPS seleccionada en la asignación de recursos para atender a los diabéticos tipo 2.

Los aspectos teóricos fueron abordados en dos ejes; en primera instancia, desde el concepto de *costos*, y, en la segunda, desde la *salud* relacionada con la diabetes. Los métodos de evaluación económica aplicados en el sector de la salud, entendido como “un método de análisis útil para adoptar decisiones racionales ante diferentes alternativas” (Sabalza, 2006, p. 5).

Según Vieyra (2008), los costos en salud tienen tres etapas. Primero, se calculan los costos de infraestructura, los fijos y variables de productos y los servicios de salud intermedios. En segundo lugar, se cuantifican los recursos

utilizados para producir una intervención por paciente receptor, con el fin de definir un patrón en el uso de aquellos que sean necesarios para producir tal intervención. De esta forma, se facilita la comparación en la producción de diferentes intervenciones en distintos escenarios, donde los costos unitarios de cada insumo varían considerablemente y permiten la aplicación de información de costo-efectividad, en un modelo optimizador para la planificación. En tercer lugar, se combina el patrón del uso de recursos e infraestructura, con el fin de estimar el costo promedio de una intervención por paciente receptor. Deben incluirse todos los costos que se consideren significativos a lo largo de la vida útil del tratamiento. La medida de los costos puede realizarse de forma prospectiva (en cada uno de los pacientes de un ensayo clínico) o retrospectiva, a partir de registros existentes.

Según Vieyra (2008), en el campo de la salud “la efectividad se entiende como la medición de los resultados obtenidos por las intervenciones sanitarias en situaciones reales y concretas”. Lo que supone que las organizaciones deben optimizar su accionar a la consecución de resultados, según los recursos presupuestados.

Yahaira Fernández (s.f.) expone tres métodos para realizar estudios económicos: análisis de costos, análisis de costo-efectividad y el análisis costo-beneficio. En este punto del análisis teórico, se hace mención a costo-efectividad.

Análisis costo-efectividad: esta herramienta económica fue la seleccionada para determinar los costos de prevención primaria de insuficiencia renal crónica y diabetes tipo 2, en comparación con su efectividad en el tratamiento proporcionado por la EPS. Por lo anterior, es preciso entender el concepto de esta forma de evaluación; para ello, se estudian definiciones desde diferentes autores, con el propósito de tener una clara ilustración del tema. Se inicia esta búsqueda con los planteamientos realizados por Yahaira Fernández (2010), quien manifiesta que la evaluación costo-efectividad se presenta cuando se comparan los costos con las consecuencias de los tratamientos y programas; por ejemplo, la comparación de dos terapias alternativas con los costos por año de vida ganado por el paciente. Asimismo, dos procedimientos alternativos de diagnóstico, con el costo por caso positivo encontrado.

Para realizar esta evaluación, es necesario apoyarse en la información médica disponible sobre los tratamientos y la literatura relacionada con el caso estudiado, y, especialmente, con información metodológica para la selección de la población. Cuando se presenta el caso de no encontrar información, al investigador le quedan las opciones de realizar “supuestos a partir de información médica y diseñar un estudio que genere la evidencia sobre la efectividad del tratamiento” (Fernández, 2010). Esta alternativa es la más utilizada; sin embargo, implica costos altos por su complicación y su duración.

Otra definición de la técnica de costo-efectividad que incorpora los mismos elementos de la anterior es la desarrollada por Febreri et ál. (2005):

Es una técnica de evaluación económica que trata de comparar el coste y el efecto clínico de 2 o más intervenciones alternativas, potencialmente competidoras y, en general, mutuamente excluyentes, para determinar cuál de ellas es mejor desde un punto de vista económico y clínico. (p. 50)

Esta definición implica que para llevar a cabo este tipo de investigaciones se requiere de un equipo multidisciplinario, en el que interactúen profesionales de la salud y de la economía, además de tener dos grupos de estudio que permitan establecer comparaciones.

Los autores ya mencionados precisan que, para el caso del análisis de costo-efectividad, “los beneficios se expresan en términos no monetarios relacionados con los efectos de las alternativas terapéuticas en la salud, y pueden ser expresados como el porcentaje de curación, el porcentaje de pacientes que alcanza un determinado objetivo terapéutico, los años de vida ganados, complicaciones evitadas etc., u otras utilidades y beneficios monetarios” (Galvis, 2005, p.1).

Para la investigación en curso, esta es la técnica más indicada, pues se compararán dos intervenciones mutuamente excluyentes: la de los diabéticos que no han desencadenado en daño con aquellos que tienen insuficiencia renal, a pesar de las intervenciones clínicas.

Continuando con la precisión del concepto de *costo-efectividad*, se retoman los planteamientos de María Gálvez González et ál. (2004). Ella define *costo-efectividad* como

... el tipo de evaluación económica completa para comparar distintas intervenciones de salud en la que los efectos sobre los recursos se expresan en unidades monetarias y los efectos sobre la salud se expresan en unidades específicas no monetarias de efectividad, por ejemplo, número de vidas salvadas o número de días libres de enfermedad. (p. 38)

Esta definición permite orientar el trabajo hacia el punto de vista desde donde se deben analizar las dos situaciones, los recursos invertidos en los pacientes diabéticos que aún no tienen daño renal y aquellos que han llegado a esa situación de la enfermedad. Asimismo, los años de vida ganados por los que están siendo protegidos para que no tengan problemas de diálisis.

Cuando se aplica la evaluación de costo-efectividad, se espera que sea “considerado como un marco para medir la eficiencia relativa de programas, que

producen un resultado homogéneo, por ejemplo, vidas salvadas. Los resultados se relacionan con la utilización neta de recursos, lo cual permite tomar decisiones acerca de la opción menos costosa para obtener un nivel dado de efectividad, o con la opción que permite obtener el máximo resultado a partir de una determinada restricción de recursos, por ejemplo, el presupuesto disponible” Gálvez et ál. (2004). Con esta conceptualización, se logra orientar la investigación en los términos expuestos, es decir, se analizan los costos que implica el atender a los pacientes diabéticos tipo 2, que no han desarrollado enfermedades renales y los que han desencadenado daño renal.

Para la aplicación de esta forma de evaluación, es necesario tener presente lo afirmado por Gálvez et ál. (2004), quienes afirman que “el análisis costo–efectividad solo permite comparaciones relativas, no pueden hacerse juicios absolutos sobre si los costos exceden a los beneficios o viceversa, es decir, no se puede evaluar el valor intrínseco de los programas. No se pueden hacer comparaciones de programas que generan beneficios de distinta naturaleza, por ejemplo, los programas que aumentan la supervivencia o los que disminuyen la morbilidad”. Esta aseveración pone de manifiesto que la evaluación de costo-efectividad es restringida, puesto que no se puede hacer una inferencia de otros casos que no sean los planteados en la investigación. Entre sus limitantes está que solo se puede aplicar cuando existen las condiciones similares entre lo que se quiere medir, es decir, no permite mezclar programas o proyectos.

El siguiente esquema se basa en el trabajado por Drummond et ál. (1997), citado por Prieto et ál. (2004), que se presenta entre los costos y la efectividad de los mismos, en los programas de asistencia sanitaria. Este esquema informa en los respectivos cuadrantes lo siguiente: en el primero, se relaciona a mayor efectividad mayor costo; en el segundo cuadrante, a mayor efectividad, menor costo; el tercer cuadrante relaciona una menor efectividad con un menor costo; el último cuadrante determina que a menor efectividad, mayor costo.

Se puede apreciar que el escenario ideal para los programas de salud sería el cuadrante II, por cuanto se logra mayor efectividad con unos menores recursos; por el contrario, se puede observar que existen situaciones muy desfavorables en el caso del cuadrante IV, donde se asignan muchos recursos y se logra poca efectividad (figura 1).

Según lo expresado por los autores citados anteriormente, lo más frecuente que se puede presentar en una evaluación de costo-efectividad es “que una de ellas sea más efectiva y que sea más costosa, en cuyo caso hay que analizar si el beneficio extra compensa el costo es decir, habrá que analizar cuánto es necesario desembolsar para obtener el beneficio adicional” (Prieto et ál., 2004). Esto implica que la mayoría de los estudios realizados ubican sus resultados en el

primer cuadrante, donde una mayor efectividad implica que se mide en términos de mayores costos, según los rubros presupuestados.

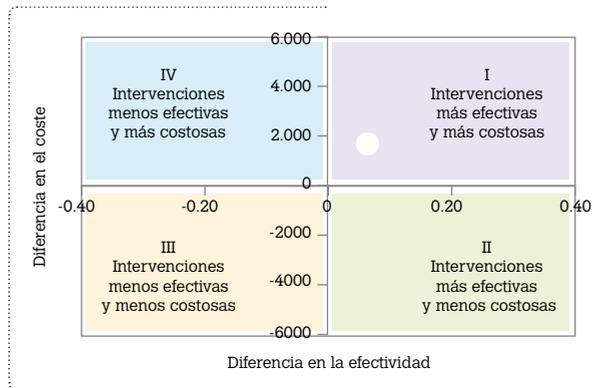


Figura 1. Plano de costo-efectividad.
(Fuente: Drummond, citado por Prieto et ál., 2004)

3. Metodología

El paradigma cuantitativo permitió el análisis de variables de efectividad, el presupuesto programado y ejecutado. Se partió de una muestra no probabilística de los pacientes diabéticos tipo 2, diagnosticados por primera vez. El tipo de estudio fue analítico y permitió el pronóstico e interpretación de los resultados obtenidos con la ejecución de los recursos asignados al programa de prevención de la nefropatía diabetes tipo 2. El método deductivo permitió revisar las teorías existentes referentes a los estudios de costos, que han sido validados por diferentes autores y en diversos países. Se aplicó una encuesta a los pacientes con diabetes tipo 2 afiliados a la EPS, con la cual se obtuvo información sociodemográfica y de las intervenciones en salud realizadas. Se hizo levantamiento y depuración de base datos para determinar los costos de las intervenciones. También se realizó el respectivo análisis del programa de prevención Riñón Sano. Las variables se trabajaron en las categorías *sociodemográficas*, *clínicas* y *prevención*. La población la constituyeron los pacientes que cumplieron con los criterios establecidos en la selección de la muestra de 434. El análisis estadístico se realizó utilizando el *software spss 20*[®].

4. Resultados

De manera global, se pueden indicar los siguientes rubros y sus destinaciones específicas. El periodo de análisis fue de 2008 a 2011, en cuyo lapso de tiempo se dieron unos costos totales de \$ 1 202 956 543, distribuidos en 111 hombres y 323 mujeres. Otra segmentación necesaria fue la clasificación de pacientes por grupos de edades: aquellos que están entre 45 a 65 años, quienes se les asignó un total de \$ 608 310 875 y aquellos pacientes mayores de 65 años, quienes absorbieron un total de \$ 594 645 668 de los costos totales. Y como tercer grupo de análisis están las personas que hicieron parte del modelo denominado Riñones Sanos (77), con un presupuesto asignado de \$ 83 510 319, y quienes no lo hicieron (357), con una asignación de \$ 1 119 446 224.

De los 434 pacientes atendidos en la EPS, 418 que no desarrollaron falla renal en el periodo de estudio gastaron un total de \$ 781 992 364 y 16 de ellos que presentaron falla renal gastaron un total de \$ 420 964 179.

Durante el periodo de 2008-2011, se evaluaron los desenlaces renales de 434 pacientes diabéticos tipo 2. La efectividad indica que en la población que se encuentra por fuera del modelo se deben invertir un total de 3,2 millones de pesos para evitar un caso de desenlace renal, mientras en la población que se atiende por el modelo, se deben invertir 1,1 millones de pesos para evitar un caso (tabla 1).

Tabla 1. Efectividad de la atención del modelo Riñones Sanos de la población de diabéticos tipo 2 mayor de 45 años atendidos en EPS, Pasto 2008-2011 (n = 434)

Atención primaria	Total DM2	Renales	Costos totales	Casos evitados	Efectividad
Sin modelo	357	14	\$ 1 119 446 224	343	\$ 3 263 692
Modelo	77	2	\$ 83 510 319	75	\$ 1 113 471

Fuente: modelo Riñones Sanos.

La efectividad indica que en la población por fuera del modelo se debe invertir un total de 2,1 millones de pesos más para evitar un caso de desenlace renal, en mujeres, y 2,2 millones más para evitar un caso en hombres (tabla 2).

Tabla 2. Efectividad de la atención del modelo Riñones Sanos de la población de diabéticos tipo 2 mayor de 45 años atendidos en EPS según sexo, Pasto 2008-2011 (n=434)

Sexo	Atención primaria	Total DM2	Renales	Costos totales	Casos evitados	Efectividad
Mujeres	Sin modelo	278	13	\$855 936 84	265	\$3 229 950
	Modelo	45	1	\$47 054 283	44	\$1 069 416
Hombres	Sin modelo	79	1	\$263 509 380	78	\$3 378 325
	Modelo	32	1	\$36 456 036	31	\$1 176 001

Fuente: proyecto Riñones Sanos.

5. Conclusiones

Asignar recursos al modelo “Riñón Sano” implica la disminución de gastos en 2,1 millones en mujeres y 2,2 millones en hombres, resultado que permite concluir como exitoso el programa que la EPS tiene implementado para sus pacientes con condición de diabetes tipo 2.

Los resultados obtenidos permiten ubicar el programa de riñón sano como la intervención más efectiva y menos costosa, que según, Drummond y otros (2007), estaría ubicada en el cuadrante II, del plano de costo-efectividad. Esto significa que la EPS se ahorra un 66 % de recursos económicos en la atención de pacientes, al realizar intervención en prevención primaria de insuficiencia renal crónica en los diabéticos tipo 2.

Ampliar el programa de Riñón Sano a todos los pacientes que presentan diabetes tipo 2 y que cumplen con las condiciones expuestas en la investigación (para realizar prevención primaria de insuficiencia renal crónica) le permitiría a la EPS ser modelo en la atención a estos tipos de pacientes crónicos.

También es importante realizar evaluaciones económicas periódicas a todas las actividades que se están, realizando para atender a los pacientes con enfermedades crónicas, caso diabetes tipo 2, y tener una estructura de costos que permita clasificar las intervenciones médicas para este tipo de enfermedades.

Referencias

- Fernández, Y. (s. f.). *Método de evaluación económica aplicados a salud*. Recuperado de <http://www.odontomarketing.com/articulos/art30.htm>.
- Gálvez González, A. M., García Fariñas, A., Portuondo Sánchez, C., Lara Bastanzuri, C., Collazo Herrera, M. (2012). Evaluación económica en salud y toma de decisiones en el contexto sanitario cubano. *Rev Cubana Salud Pública*, 38 (2), 253-262.
- Prieto, L., Sacristán, J.A., Antoñanzas, F., Rubio-Terrés, C., Pinto, J.L., Rovira, J.; Grupo Ecomed (2004). [Cost-effectiveness analysis in the economic assessment]. *Med Clin (Barc)*, 122 (13), 505-10.
- Vieyra, P. Análisis de costo efectividad en la cirugía de cataratas: extracción extracapsular vs. Facoemulsificación. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos19/cirugia-cataratas/cirugia-cataratas.shtml>.

Importancia de la medición y control de costos para la toma de decisiones en la microempresa colombiana: un caso de estudio

Ivonne Tatiana Muñoz Martínez¹
Laura Hormizda Fajardo²
Universidad Central

Resumen

El presente documento tiene como objetivo presentar, a través de un estudio de caso, cómo la metodología propuesta por el Consultorio Organizacional de la Universidad Central le facilitó a una microempresa, ubicada en Bogotá, que se dedica al cuidado de la mujer, detectar las prácticas de gestión que no permitían su sostenibilidad financiera.

Palabras clave: estudio de caso, diagnóstico organizacional, consultoría, microempresas, punto de equilibrio.

¹ Docente de tiempo completo del Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Universidad Central. Líder grupo de investigación GIGO. Correo: imunozml@ucentral.edu.co.

² Estudiante de octavo semestre del programa de Administración de Empresas de la Universidad Central. Consultora senior del proyecto Consultorio Organizacional. Correo: lhormizdaf@ucentral.edu.co.

1. Introducción

El Consultorio Organizacional de la Universidad Central surge a partir de tres situaciones convergentes: la necesidad de ampliar los espacios en los cuales los estudiantes del programa de Administración de Empresas logren poner en práctica los conceptos abordados durante su proceso de formación; la importancia de fortalecer los procesos de gestión de las microempresas colombianas, y el llamado a afianzar las relaciones entre la academia y la sociedad (Muñoz et ál., 2015).

El Consultorio Organizacional de la Universidad Central se creó con el fin de lograr de la mano de los microempresarios, soluciones a las problemáticas que se presenten en el entorno y que afectan el desarrollo de su razón social. Tiene como ideología el Saber-Hacer en la que la consultoría se estima como una guía, lo cual permite gestionar soluciones de manera más eficiente y eficaz. Los objetivos del consultorio se encuentran encaminados en la intervención en la gestión organizacional de las microempresas que soliciten el servicio de consultoría, orientado hacia la formulación de prácticas que procuren su desarrollo sostenible. (Consultorio Organizacional, 2014)

Durante el proceso de estructuración del Consultorio, se tuvieron en cuenta diferentes herramientas de gestión; por ejemplo, el análisis del entorno basado en la metodología Pestel, tanto de las mipymes³ colombianas como del Consultorio en sí. Se tomó una postura relacional frente a las estrategias de mercado que el Consultorio debería implementar. Asimismo, se estructuró el proceso a seguir para llevar a cabo el servicio de consultoría a las microempresas. También se diseñó la estructura del capital humano que acompañaría el proceso, integrado, en su mayoría, por estudiantes de últimos semestres de Administración de Empresas. Para ser parte del equipo de trabajo, se debía tener un perfil de consultor; quienes aprobaran el proceso de selección debían apoyar a los microempresarios. A su vez, se diseñó el direccionamiento estratégico que permite dar la carta de navegación del Consultorio (Muñoz et ál., 2015).

Con base en lo anterior, el Consultorio Organizacional definió su objetivo de trabajo:

Intervenir en la gestión organizacional de las microempresas que soliciten el servicio de consultoría, orientado hacia la formulación de prácticas que

³ El concepto de mipymes (micro-, pequeña y mediana empresa) se encuentra estipulado por Ley (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2011).

procuren su desarrollo sostenible y generar oportunidades a los estudiantes de la Universidad a través de las prácticas empresariales que permitan desarrollar competencias en intervención de organizaciones. (Muñoz et ál., 2015, p. 9)

El Consultorio Organizacional es lanzado en el segundo semestre del año 2015, en cuyo periodo se intervinieron siete microempresas y emprendimientos⁴, dentro de los cuales se encuentra el estudio de caso presentado en este documento.

A través de la metodología propuesta por el Consultorio, se hizo acompañamiento al emprendimiento, en la cual se midieron los resultados financieros utilizando las herramientas financieras de punto de equilibrio y cálculo de estado de resultados, cuyas cifras permitieron que el emprendedor determinara la necesidad de modificar algunos lineamientos de su mipyme, para propender por la viabilidad del negocio en términos financieros.

2. Metodología del consultorio organizacional aplicado a la microempresa analizada

De acuerdo con Hernández Calvo (2008) la asesoría se puede definir como

... la actividad que permite el acompañamiento de profesionales o expertos durante el desarrollo de procesos conducentes al logro de objetivos específicos como el mejoramiento de la efectividad de alguna de las áreas de las empresas o de la empresa en sí misma. Dicha actividad puede acompañar la formulación de cualquier tipo de proyecto. (p. 25)

El mismo autor (2008) señala que la consultoría hace referencia a la “actividad que permite la verificación y seguimiento específico, por parte de profesionales o expertos, de la puesta en marcha y operacionalización de unidades organizacionales y productivas” (p. 26).

La postura del Consultorio Organizacional frente a las actividades a desarrollar en el proceso de intervención de las microempresas será de tipo “consultoría”, más allá de la asesoría, dado que se pretende no solo diseñar herramientas

⁴ Se consideraron microempresas aquellas constituidas ante Cámara de Comercio de Bogotá y que contaran con el Registro Único Tributario (RUT) expedido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Los emprendimientos son aquellos que tienen establecida la idea de negocio y tienen operaciones comerciales pero aún no están registradas ante las entidades respectivas.

encaminadas a la mejora en la gestión de las mipymes, sino que también se busca el acompañamiento durante su implementación.

De igual manera, se pueden encontrar tres modelos de consultoría, explicados por Schein (1988):

- *Modelo de adquisición de un servicio experto.* El gerente conoce muy bien sus necesidades. Estas necesidades son bien transmitidas al consultor. El gerente tiene la certeza de que el consultor tiene las capacidades suficientes para dar la información o el servicio y es consiente de los cambios que implican las recomendaciones del consultor (Schein, 1988).
- *Modelo médico-paciente.* El consultor acude a la organización para “revisarla”, previo requerimiento del gerente. Esto, con el fin de determinar qué área de la organización no está funcionando adecuadamente. A veces, el gerente detecta “síntomas de enfermedad”, pero no logra diagnosticar la causa de los problemas. El consultor detecta la “enfermedad”, hace un diagnóstico y prescribe una terapia (receta como medida curativa) (Schein, 1988).
- *Modelo consultoría de procesos.* “Conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente” (Schein, 1988).

El Consultorio Organizacional apropió el modelo de consultoría de procesos, dado que se considera el más adecuado para el tipo de organizaciones a intervenir, de tal manera que el microempresario participe activamente en el diseño y desarrollo de soluciones para su propia mipyme.

Con base en lo anterior, se establecieron las siguientes etapas en el proceso de consultoría:

- *Precontacto.* Primeros acercamientos con el microempresario, con los que se busca generar confianza entre ambas partes.
- *Contacto inicial.* Aproximación a la realidad de la microempresa y su gestión.
- *Diagnóstico inicial.* El microempresario establece aquellos aspectos en los que se requiere intervención para mejorar algún aspecto organizacional de la mipyme.
- *Elaboración, socialización y desarrollo de la consultoría.* Se hace de acuerdo con el diagnóstico inicial. Se procede a desarrollar la propuesta, de acuer-

do con el alcance establecido durante la etapa de diagnóstico inicial y la selección de herramientas de gestión que apoyen el proceso.

- *Retroalimentación, conclusiones y ajustes a la propuesta de trabajo.* Se presentan los resultados al microempresario y se realizan los ajustes pertinentes.

Es importante resaltar que, debido a que se propone usar el modelo de consultoría de procesos formulado por Schein (1988) para microempresas (donde el gerente participa de forma activa tanto en el diagnóstico de las situaciones problemáticas como en la formulación y ejecución de las soluciones a las mismas), la relación entre gerente-consultor debe estar basada en la confianza. Esta confianza se logra durante las primeras etapas (precontacto y contacto inicial).

No se cuestiona al gerente el porqué de su gestión y las decisiones tomadas, sino que se enfoca en el cómo, de tal manera que durante esta descripción sea él mismo quien se dé cuenta de las prácticas que no permiten un funcionamiento óptimo de la compañía. Si esto se logra, las demás etapas pueden llevarse a cabo con más facilidad, dada la disposición del gerente a realizarlo.

A continuación, se presenta un caso de estudio de una microempresa bogotana, basado en las etapas propuestas en el Consultorio Organizacional de la Universidad Central.

2.1 Precontacto

Esta fase se desarrolla bajo el contexto inicial de conocimiento y la apertura de trabajo con el microempresario, recolectando información a través de la de entrevista etnográfica, la cual se lleva a cabo en un marco de conversación no dirigida ni estructurada a partir de lo que el entrevistado (en este caso, el emprendedor) quiera contar sobre su experiencia organizacional (Guber, 2011).

Para el caso de estudio expuesto en el presente documento, este precontacto se realizó con el microempresario (egresado de la Universidad Central), quien buscaba orientación financiera que le permitiera establecer con certeza los costos que generaba su emprendimiento. El precontacto se llevó a cabo en dos encuentros, en el primero se dió a conocer el objetivo que tiene el Consultorio Organizacional con los microempresarios y la metodología a utilizar. En el segundo encuentro, se indagó por la actividad económica de la organización, bajo los elementos de confidencialidad y el buen uso de la información suministrada.

El concepto de negocio planteado por el emprendedor es un *spa* para uñas. Su objetivo es ofrecer comodidad durante la prestación de los servicios de manicura, pedicura, cepillado y reflexoterapia, buscando alternativas de innovación en las herramientas utilizadas durante el proceso, la durabilidad posterior al servicio y el cuidado personal.

En esta etapa se pudo percibir que una de las preocupaciones del microempresario era el referente a los niveles de ingresos y utilidad que el negocio estaba generando en ese momento.

2.2 Contacto inicial

En esta fase se realizó una visita a las instalaciones de la microempresa para comprender la dinámica del negocio y a la vez entablar una conversación mas profunda con el emprendedor, de tal manera que se pudiera establecer el alcance de la Consultoría. De acuerdo con lo anterior, se pudo evidenciar lo siguiente:

- El capital inicial de la microempresa fue adquirido a través de una sociedad entre amigos y familiares, donde cada uno de ellos tiene una participación del 5% (veinte socios, en total). Algunos de ellos aportaron a la sociedad en especie (electrodomésticos, utensilios de belleza, entre otros).
- El primer recurso no financiero lo otorgó un familiar del emprendedor, quien prestó su inmueble para la ejecución de la actividad; mientras que otros socios pusieron a disposición herramientas y elementos de uso para la ambientación del mismo.
- El negocio se desarrolla a puerta cerrada, dado que aún no se cuenta con suficientes recursos financieros que permitan incurrir en gastos de impuestos y legalización. Por esta razón, el lugar no cuenta con publicidad que facilite identificar el establecimiento, como consecuencia la prestación del servicio se realiza con previa cita.
- El servicio de manicura dura aproximadamente una hora y treinta minutos. En este proceso, el emprendedor se esmera en entregar al cliente valor agregado en el uso de productos importados (lima de cristal, esmaltes especiales y equipos en general).
- El emprendedor tiene como objetivo dirigir su segmento de mercado a personas de estratos 4 y 5.
- Uno de los diferenciadores que el emprendedor intenta incorporar en la microempresa es la prestación del servicio en un espacio agradable y confortable para el descanso y relajación de un día de trabajo de los clientes.

El emprendedor socializa con el Consultorio los precios de venta de los servicios prestados, los cuales se encuentran por encima del mercado, dado los costos de los productos utilizados (alrededor del 150%).

2.3 Diagnóstico inicial

La principal preocupación por parte del microempresario es la falta de precisión del cálculo de los costos del negocio. Dada esta necesidad, se estableció, como alcance de la consultoría, construir un modelo de punto de equilibrio y un simulador de estado de resultados que permita monitorear los costos fijos y variables para determinar cuál debe ser el nivel de ventas mensual ideal de la microempresa que permita cubrir el costo de la operación.

2.4 Desarrollo de la consultoría

En la construcción del modelo de punto de equilibrio, se tuvieron en cuenta los aspectos mencionados a continuación:

1. *Demanda*. Listado de servicios prestados y cantidad mensual, de acuerdo a cifras de los últimos tres meses.
2. *Estructura de costos*. Se clasifican los costos de acuerdo a las actividades llevadas a cabo en el emprendimiento (fijos y variables)
 - *Costos fijos*: arriendo, servicios públicos y empleada.
 - *Costos variables*: las materias primas utilizadas en los servicios (costos unitarios, cantidad de uso y costos totales). Los costos variables fueron establecidos por los cuatro servicios prestados por la microempresa.
 - *Gastos mensuales*: se tuvo en cuenta los productos utilizados para el mantenimiento de la locación. Además, se establecieron los gastos por depreciación de los activos fijos⁵ ubicados en la mipymes.

Con los datos suministrados por el emprendedor, se procedió al diseño y elaboración del modelo⁶. Para ellos, se crearon los siguientes ítems:

- Parámetros de datos de depreciación activos fijos
- Parámetros de los costos fijos y variables del negocio
- Cálculo de los costos por servicio prestado

⁵ Dado que el emprendedor no tenía previamente el listado de Activos Fijos y su valor comercial (muchos de ellos fueron entregados como aportes por parte de los socios, el Consultorio procedió a realizar un listado de los mismos con el fin de obtener los valores por efectos de depreciación.

⁶ El modelo fue diseñado y elaborado en el programa Microsoft Excel ®.

- Cálculo del punto de equilibrio de la microempresa y la simulación de estado de resultados

2.5 Resultados de la Consultoría

Con los cálculos arrojados en el modelo, se puede concluir lo siguiente:

- Los costos de cada uno de los servicios superan el precio de venta, en un rango entre el 100% y el 400%
- La empresa actualmente demanda 25 servicios al mes. El margen bruto es de -125%. Esto significa que las ventas no suplen los costos de producción y servicios. El margen neto es de -184%.
- La capacidad instalada de la microempresa es de 120 servicios al mes.
- La microempresa debe vender mínimo 91 servicios al mes para poder cubrir los costos y gastos y estar en punto de equilibrio.

2.6 Retroalimentación con el microempresario

Una vez finalizado el modelo, se capacitó al microempresario en los conceptos utilizados en el modelo, dando a conocer el desarrollo y uso del mismo. De igual manera, fueron presentados los resultados financieros al emprendedor, con el fin de socializar aquellos aspectos que impactan los resultados financieros de la organización:

- El costo de los servicios prestados es superior al precio de venta.
- Se utiliza el 20% de la capacidad instalada, dado el nivel de ventas actual de la organización.

En esta sesión de retroalimentación, se entregó el modelo al emprendedor para usos posteriores en ejercicios de simulación, tanto de punto de equilibrio como de estado de resultados, con el fin de controlar las diferentes variables relacionadas con el mismo.

El emprendedor quedó satisfecho con los resultados presentados durante la sesión de retroalimentación y capacitación, y corroboró la situación financiera, afirmando que mensualmente debía aportar recursos propios para financiar la operación. En este mismo espacio, comenzó a plantear estrategias que permitirían mejorar los resultados financieros de la microempresa.

2.7 Toma de decisiones con base en los resultados

Con base en los resultados arrojados durante el proceso de consultoría, el microempresario determinó que el paso a seguir era el diseño de un plan de acción para aumentar el número de clientes mensual, a través de una estrategia de comunicación más efectiva, de la segmentación correcta de clientes y de la reestructuración de algunos costos.

Respecto a la estrategia de comunicación, el emprendedor considera pertinente abrir el negocio al público en general y generar tráfico por medio de publicidad en el sector donde se encuentra ubicado el emprendimiento.

En la segmentación de clientes, se determinó que, aunque inicialmente el público objetivo eran personas estratos 4 y 5, el emprendimiento se encontraba ubicado en un sector estrato 3. Por esta razón, el microempresario determinó clasificar sus clientes de la siguiente manera: a los del sector se les ofrecerán servicios con precios de venta más competitivos, mientras que a clientes de estratos superiores se les prestará el servicio en su domicilio o lugar de trabajo.

En la reestructuración de costos, el emprendedor consideró disminuir los costos de materia prima sin perder la calidad del servicio.

3. Conclusiones

La metodología propuesta por el Consultorio Organizacional de la Universidad Central es apropiada para la intervención en las microempresas colombianas, dado que cumple con el objetivo de orientar a las organizaciones en procura de mejorar sus prácticas empresariales. Prueba de ello son los resultados obtenidos en el estudio de caso presentado en este documento.

Dentro del proceso llevado a cabo en el emprendimiento objeto de estudio, se pudo evidenciar la importancia de acompañar y apoyar a este tipo de organizaciones en sus procesos de gestión. La implementación de herramientas que permitieron medir su situación financiera, tales como el cálculo de punto de equilibrio y la construcción del Estado de Resultados, permitieron conocer los costos en los que se incurren durante la prestación de los servicios ofrecidos y, a su vez, fueron comparados con los niveles de ventas. De esta manera, se estableció cuánta era la diferencia en términos monetarios.

A partir de lo anterior, y teniendo resultados concretos respecto a las pérdidas brutas y operacionales, el microempresario al cual se le brindó el servicio de consultoría tomó varias decisiones. Dentro de estas, se encuentran mejorar la comunicación a los clientes potenciales, segmentar el mercado objetivo y reestructurar los costos variables.

Referencias

- Guber, R. (2011). *La etnografía, Método Campo y Reflexividad*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Hernández Calvo, M. (2008). Factibilidad de un Centro de Asesoría y Consultoría Agroempresarial para la Facultad Seccional Duitama de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Recuperado de <http://goo.gl/RrPbb9>.
- Muñoz, I. T., Barrero, S. A., Hernández, L. F., Ruíz, L. V. y Salamanca, Y. (2015). *Estructuración consultorio organizacional: línea financiera*. Bogotá: Universidad Central.
- Schein, E. H. (1988). *Consultoría de Procesos, su papel en el desarrollo organizacional*. Addison: Wesley Iberoamericana.

Una estrategia de adquisición de valor para las entidades bancarias: la responsabilidad social

John Abraham Rivera Tavera¹
Universidad Central, Bogotá - Colombia

Resumen

La preocupación por estudiar la responsabilidad social empresarial (RSE) en las organizaciones evidencia la importancia que tiene, frente a la sociedad colombiana, comprender las variaciones que se generan por las diferentes interpretaciones en su aplicación, fundamentales para la formulación de los planes y objetivos de una organización. En este documento se toma el estudio de la RSE desde su fundamentación teórica y su interpretación en las empresas colombianas para lograr comprender de forma más detallada su desarrollo e implementación en los sectores económicos colombianos. Con base en esto, la RSE puede tomarse como una estrategia para la adquisición de valor.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, compromiso, identidad, estrategias de valor.

¹ Estudiante de Administración de Empresas, miembro del semillero de investigación Sagesse y funcionario de la Universidad Central. Correo: jriverat@ucentral.edu.co.

Las organizaciones son la base fundamental del crecimiento económico en Colombia²; facilitan la disminución de tasas de desempleo permitiendo, a su vez, que colaboradores alcancen condiciones de vida dignas dentro de la sociedad. Ellas pueden dedicarse a cualquier actividad lícita, según lo indica la ley colombiana, denotada en los estatutos constitucionales de cada empresa y reconocida bajo el nombre de objeto social³. Hay muchas de ellas con dedicación exclusiva; por esto obtienen un control especial por parte del Gobierno, dado que la mayoría de sus acciones son de función social. Todo nombramiento de exclusividad tiene como respaldo una denominación legal emitida por el Gobierno colombiano que certifica su vigencia.

Dicho objeto de dedicación define en cierta medida la identidad y la razón de ser de la empresa, en donde su hacer debe coordinarse con su profesión, y la imagen corporativa con su responsabilidad. Según palabras que reposan en el Banco de la República: “El sistema financiero juega un rol muy importante en el desarrollo de la economía. Los intermediarios financieros se encargan del manejo de los recursos, que son asignados a los sectores con mayor rentabilidad y productividad del sistema económico” (Estrada y Gutiérrez, 2008). Las entidades bancarias cumplen una función social; sin embargo, no por esto son entidades sociales, dado que en su constitución siguen siendo de orden privado bajo vigilancia del Estado (mediante la Superintendencia Financiera de Colombia⁴). No obstante, los bancos afrontan uno de los problemas de información asimétrica, donde es difícil controlar la cantidad de decisiones independientes e individuales que, como entidades, pueden tomar de manera autónoma.

Es precisamente aquí donde cobra importancia el concepto de *responsabilidad social empresarial* (RSE). El término hace referencia, como lo menciona Schvarstein (2003), a aquellos juicios que implican una toma de conciencia sobre un acto cometido que crea en el individuo un estado mental de responsabilidad. Sin embargo, el autor aclara que dicho estado alude a la rendición de cuentas por

² Según la ANDI, para el 2014 el crecimiento económico se ubicó en 4,5%, condiciones macroeconómicas favorables que le permiten a Colombia seguir creciendo en todos sus sectores.

³ El Código de Comercio de Colombia establece en su artículo 110 los requisitos para la constitución de las sociedades en Colombia. Allí, en su inciso n.º 4, plantea la necesidad de establecer un objeto social de dedicación, es decir, un detalle de cada una de las actividades a las que se dedica la organización.

⁴ La Superintendencia Financiera de Colombia es una entidad estatal que busca: “Propender por la solvencia, disciplina y supervisión del Sistema Financiero de Colombia”. Por ello: “La Superintendencia Financiera de Colombia ejercerá las funciones establecidas en el decreto 2739 de 1991 y demás normas que la modifiquen o adicionen, el Decreto 663 de 1993 y demás normas que lo modifiquen o adicionen, la Ley 964 de 2005 y demás normas que la modifiquen o adicionen, las demás que señalen las normas vigentes y las que le delegue el Presidente de la República”.

obligación contraída con otro. Por lo anterior, es considerable pensar si las entidades bancarias asumen sus retos de RSE en virtud de esos compromisos sociales o éticos (estado de conciencia) que asume por el daño o repercusión causados en el ejercicio de su actividad económica.

La preocupación de nombrar a una organización “socialmente responsable” hace entrever la necesidad de analizar la relación que existe entre el objeto fundacional de las entidades financieras y su hacer con respecto a la RSE en la sociedad colombiana. La adquisición de valor para algunas organizaciones puede ofrecerla este tipo de nombramientos, ya que reduce la distancia entre el cliente y la empresa. De este modo, corresponde saber si la RSE es utilizada por las entidades financieras como una estrategia de valor.

1. Referentes teóricos

La responsabilidad social es un paradigma en el que se identifica el comportamiento de las organizaciones (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2011). Uno de los antecedentes de ello es el trabajo titulado “Información: aliada en la profundización financiera de Asobancaria en 2014”, que afirma lo siguiente, a manera de conclusión:

Uno de los factores determinantes en la efectividad de las políticas de inclusión ha sido la reducción en las asimetrías de la información. Este se ha manifestado a través del acceso a los servicios financieros, la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad en el país. La naturaleza de la actividad bancaria depende significativamente de un adecuado conocimiento del cliente financiero y en la medida que se tenga información de calidad, se garantiza una mejor administración del riesgo de crédito; lo cual incentiva la colocación de cartera y la reducción de exigencias como colaterales o codeudores para el otorgamiento de préstamos. (Asobancaria, 2014, p. 1)

De igual forma, se encuentra el trabajo denominado “Investigación sobre bancos y responsabilidad social (Perú) por programa laboral de desarrollo - Plades 2007”, que da a conocer la gestión de la responsabilidad social en el sector bancario en Perú. Otro apoyo para tratar el contenido de la responsabilidad social en los bancos es el informe de la Superintendencia Financiera de Colombia de noviembre de 2014, en el cual expresa las condiciones de crecimiento del sector en Colombia y las distintas modalidades de organización.

Fernando Gallardo Olmedo, en su trabajo titulado “La responsabilidad social de la empresa y las entidades bancarias. Una visión primaria”, facilita el análisis de las particularidades de las entidades financieras que influyen en la creación y aplicación de enfoques de responsabilidad social (Gallardo, 2010).

En 2011, el Banco Interamericano de Desarrollo presentó el libro titulado *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Allí analiza los aspectos más importantes de la aplicación y aceptación de las empresas frente a la responsabilidad social. Explica qué es responsabilidad social, cómo se entiende, cómo la identifican las empresas latinoamericanas y los gestores de todas las prácticas, y su compromiso frente a los consumidores (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011).

2. Metodología

Para la obtención de los insumos, es necesaria la conceptualización sobre los roles de las entidades financieras en Colombia y el papel de la RSE; las condiciones de existencia bajo las leyes colombianas, y el análisis de información de la población (entidades bancarias con mayor participación en el sector).

Se recurre a un método deductivo que parte del análisis de las generalidades y las construcciones teóricas para definir los roles de estas en la mirada colombiana. De este modo, se entiende el rol de la RSE en las entidades bancarias colombianas, la importancia que tiene para la sociedad identificar que las organizaciones intervienen en los diferentes ámbitos de la vida y comprometen el futuro y el progreso de una nación. Igualmente, refleja las principales restricciones que pueden llegar a darse para la interacción de la RSE y las empresas, y a su vez para la ampliación de ventajas y oportunidades de incrementar la calidad de vida de las comunidades.

En una primera etapa se observan y estiman los hechos sobre los cuales las sociedades comerciales han surgido o constituido, y luego son contrastados y clasificados. De los datos procesados se deriva una hipótesis que soluciona el interrogante con base en una síntesis lógica. Esta derivación de hipótesis se hace siguiendo un razonamiento inductivo (Universidad Técnica de Manabí, 2004).

La segunda etapa concierne a la justificación de la RSE en la constitución empresarial, es decir, el hecho de evaluar la importancia de que las organizaciones obedezcan a una concordancia entre imagen e identidad. Aquellas que se definen como responsables deben justificar su nombramiento según su actuar ante la sociedad, y los hechos con los que soporta el posible daño que causa su actividad.

3. Discusión

Las organizaciones bancarias tienen efectos positivos en la economía, ya que contribuyen a la distribución del ingreso. Además de ello, constituyen el sector más estable y con menos supervisión del Estado. Con respecto a la distribución del ingreso, cabe anotar que estos entes económicos facilitan el acceso al flujo de dinero de la economía mediante una intermediación; por ello, ofrecen un portafolio diversificado de productos: créditos, ahorros, asesoramiento financiero, transferencias de dinero, entre otras varias alternativas, con el objetivo de movilizar el dinero. Sin embargo, estas entidades siguen siendo organizaciones y, por tanto, no son ajenas al entorno social de las comunidades; llevan consigo “el riesgo moral que consiste en los incentivos que tienen estos en tomar posiciones con altos niveles de riesgo en búsqueda de altos niveles de rendimiento” (Estrada y Gutiérrez, 2008).

En la actualidad, algunas entidades bancarias han emprendido programas organizacionales enfocados en lo que, según su interpretación, es responsabilidad social y ambiental. Asobancaria (2015) afirma lo siguiente:

La responsabilidad social es la capacidad de respuesta que tiene una entidad frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (grupos de interés). Así, las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial.

En Garriga y Melé (2004) se reconocen cuatro grupos principales de corrientes teóricas que agrupan las variantes del término de RSE, a saber: instrumentales, políticas, integrativas y, finalmente, éticas. Para efectos de este estudio, se valorará la RSE en su alineamiento con la estrategia económica de las empresas bancarias.

Al respecto, en el primer grupo estarían todos aquellos autores que entienden la responsabilidad social desde un enfoque instrumental. Participan aquí todas aquellas compañías que apuestan por un comportamiento ético y responsable como estrategia de valorización del negocio, frente a los rendimientos que se puedan obtener, es decir, una ponderación de dicho comportamiento en la medida en que aporte ventajas competitivas al negocio; por ende, en caso de que se demuestre que no aporta valor, la estrategia de RSE se dejará de lado.

El segundo grupo lo conforman aquellas teorías que se centran en el poder de las corporaciones en la sociedad y el uso responsable de este poder en materia

jurídica o de aprovechamiento tributario. El tercer grupo lo conforman aquellas apreciaciones integrativas en las que la empresa se centra en la satisfacción de las demandas sociales de sus *stakeholders*. Y por último, está el grupo basado en las teorías que abordan la responsabilidad ética de las empresas frente a la sociedad, que será la base para observar cómo la RSE se convierte en un método lucrativo o una estrategia de valor para las organizaciones bancarias.

No obstante, cabe aclarar que, en esta investigación, la discusión nace en la diferenciación de dos de los cuatro enfoques: por un lado, las *teorías instrumentales* (que reconocen el carácter estratégico de la responsabilidad social en la medida en que sea beneficiosa para el negocio y contribuya a alcanzar objetivos económicos y ganancias) y, por otro lado, el *reconocimiento e importancia de los stakeholders*. De este modo, la misión de la RSE en los sentidos instrumentales de las empresas es alcanzar las demandas y exigencias de su mercado, al considerar que con esto se genera el beneficio; es decir, los objetivos económicos priman sobre los sociales.

De cierta forma, la RSE enfrenta el utilitarismo, como práctica de moda que ofrece a los negocios una doble vía de gracia: por una parte, la tendencia a ser reconocidos en el mercado como entidades responsables, y, por otra parte, la limitación de los riesgos y costos de sus operaciones. Muchas denominaciones cubren u ocultan hoy en día la innovación estratégica; conviene, pues, ahora definirla en términos de *innovación social*, *responsabilidad ambiental*, *conciencia de mercado*, etc., pero siguen siendo estrategias para valorizar un negocio.

En este contexto, cabe citar a Friedman (2005): “La responsabilidad social en las empresas: es aumentar los beneficios” (p. 224). Desde su mirada de economista, Friedman ratifica que la RSE aumenta los beneficios del negocio. Por ello, señala que solo las personas pueden ser generadoras de responsabilidades. Pero, si tenemos en cuenta los contextos jurídicos y tributarios, existe la figura ficticia de la persona jurídica; en este sentido, las organizaciones pueden generar responsabilidades compuestas. Por otra parte, los ejecutivos o empresarios, como personas en su propio derecho, pueden asumir la voluntad de considerar como suyas las responsabilidades de la organización que dirige o gerencia, compone sus responsabilidades como persona natural y suma a estas las generadas por la persona jurídica que asume representar, por lo cual lograría acercarse al grupo de teorías del *reconocimiento e importancia*. Pero ¿a qué hace referencia ello? Sin duda, cabe anotar:

La responsabilidad social es una actitud consciente y sensible a los problemas de una comunidad de la que intenta obtener beneficios; con las estrategias y procesos deben ayudar a minimizar los impactos negativos

que se generan al medio ambiente y a la sociedad por el desarrollo de la actividad económica. Según lo anterior, ser responsable es no ignorar las consecuencias producidas a terceros, es saber que cada uno forma parte de una sociedad y que por ese contacto se obtienen compromisos y obligaciones, tanto individualmente (responsabilidad social individual) como en conjunto (responsabilidad social empresarial, gubernamental, institucional, organizacional). Las decisiones y actividades dejan un impacto social y ambiental. (*Sé Responsable*, 2012)

Por todo lo anterior, en palabras de Calderón, Álvarez y Naranjo (2011):

La responsabilidad social se ha convertido en el paradigma con el que se identifica el comportamiento de las organizaciones, una lógica diferente para desarrollar su objeto social, en la que la forma cómo se generan las utilidades toma en cuenta el aporte al desarrollo social y a la construcción de condiciones de vida digna.

En tiempos recientes, las corporaciones han recibido presiones provenientes de diversos sectores: organizaciones no gubernamentales, activistas, comunidades, medios de comunicación, administraciones públicas y otros grupos institucionales. Estos grupos, en conjunto con otros, exigen cada vez más un comportamiento responsable de las empresas, con lo cual generan una presión que ha llevado a proliferar en todos los sectores el término RSE.

Una vez entendida la diferencia entre ser socialmente responsable y estar obligado a utilizar la RSE para que la compañía no desaparezca, se percibe el vínculo de la RSE con la misión, visión y valores de la empresa, y cómo se incorpora en la cadena de producción, creación de servicios y en la cadena de valor, así como en la gestión de la empresa.

Se considera que una empresa es socialmente responsable cuando su desempeño con respecto a la sociedad tiene un impacto positivo. Para que esto se logre de manera integral y eficaz, como lo indica la Organización Internacional de Normalización (ISO 26000), “es aconsejable que la organización tome en consideración la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizacional”. Esto no es independiente de las prácticas de control administrativo de la organización para la concordancia con los derechos humanos, la idoneidad en las actividades, la preservación del entorno ambiental, las buenas prácticas de manufactura, el respeto hacia el cliente y la busca del desarrollo de las comunidades que rodean el entorno empresarial interno y externo de la organización.

Teniendo en cuenta los conceptos de la ISO 26000 sobre las actividades para desarrollar responsabilidad social, como ejemplo específico se presenta la figura 1.

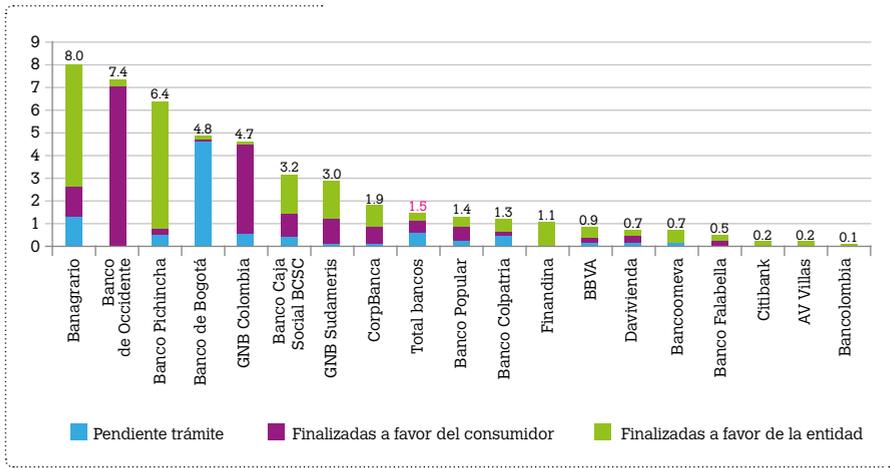


Figura 1. Atención de quejas y/o liquidación por cada mil tarjetas de crédito. (Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, 2014)

Teniendo en cuenta la figura 1, cómo se podrían resolver los siguientes interrogantes: ¿el objeto social con el que son constituidas las entidades bancarias les permite denominarse socialmente responsables? ¿En Colombia existen organizaciones bancarias que puedan denominarse de este modo? La finalidad propia de entender los lazos de la RSE con las entidades bancarias busca definir y fundamentar por qué las entidades bancarias pueden ser o no empresas socialmente responsables teniendo en cuenta sus objetos sociales fundacionales, y entender por qué la RSE es más una estrategia de crecimiento en valor para estos negocios que una práctica voluntaria. Después de esto, es preciso ahora analizar la figura 2, que complementa un poco la búsqueda de posibles respuestas.

En este sentido, la responsabilidad concierne, además de la voluntad de las organizaciones, al objetivo por el que son creadas. Una entidad bancaria tiene como su objetivo la generación de riqueza⁵, lo cual apremia la construcción de estrategias para su consecución (generación de valor). Es oportuno, entonces,

⁵ El objetivo de una empresa difiere en dos funciones: conseguir riqueza (valor bursátil de la empresa) o generar empleo (correlaciones sociales para el fomento de crecimiento en los índices de empleabilidad encaminadas a la armonización) (Perdiguerro y García Reche, 2005).

resaltar que la RSE implica su cumplimiento aun cuando las consecuencias de ello no sean las más favorables.

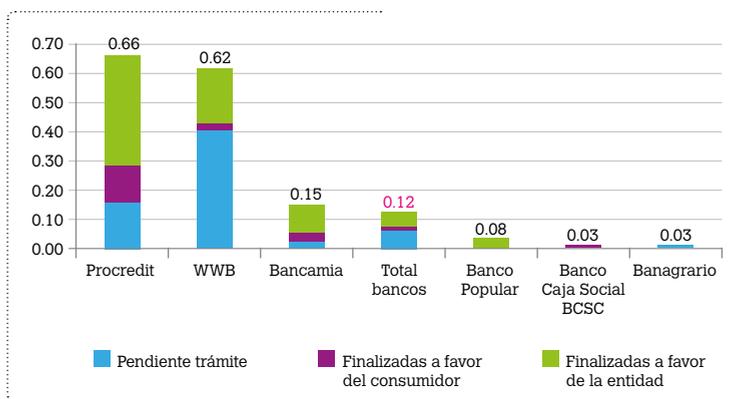


Figura 2. Atención a quejas por cada cien microcréditos.

(Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia, 2014, formatos 378, 379 y 341)

4. Conclusiones

- La vigilancia y supervisión de las entidades bancarias por parte del Estado, a pesar de ser tan escasa, limita a unas condiciones básicas de estricto cumplimiento por lo que no es RSE. En su posición, se acoge a la RSE como estrategia de adquisición de valor bursátil. Así pues, una entidad bancaria no podría asegurar la primacía de la ayuda social frente a la generación de riqueza, objeto por el cual es constituida.
- Los objetivos fundacionales de las empresas bancarias son de naturaleza económica; las estrategias adoptadas por esas entidades para disminuir el riesgo crediticio son, de por sí, un lacerante para los bienes de los consumidores, y por ello no hay un modelo de RSE que mitigue estos desafíos.
- Los nombramientos de RSE reducen el vacío de confianza que existe entre el cliente y la organización, por lo cual constituyen una buena estrategia para asegurar la expansión del mercado objetivo y la fidelización en la mente de quienes se proveen de los servicios de la empresa.
- Hoy por hoy, las entidades bancarias colombianas, según los informes de gestión presentados, solo tienen sustanciosos avances en las ventas, en-

grandecer el nombre de la empresa, mejorar su imagen e incrementar la fidelidad de los consumidores. Tales acciones deberían convertirse en una parte intrínseca y habitual de la estrategia de *marketing* y no denominarse como desarrollo de prácticas de RSE.

Referencias

- Asobancaria. (2015). Asobancaria. Consultado el 27 de abril de 2015 en www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/juridico_legal/marco_juridico_del_sector_financiero_colombiano/estructura_del_sector_financiero/.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Washington, D. C: Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin).
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*.
- Estrada, D. y Gutiérrez, J. (2008). BanRep. Consultado el 24 de febrero de 2016 en www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra490.pdf.
- Gallardo, F. (2010). La responsabilidad social de la empresa y las entidades bancarias. Una visión primaria. Consultado el 1.º de abril de 2015 en www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/La%20Responsabilidad%20Social%20de%20la%20Empresa%20y%20las%20Entidades%20Bancarias.pdf.
- Garriga y Melé. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 52 (71).
- Sé Responsable*. (2012, 17 de enero). Periódico digital sobre RSE y sustentabilidad. Consultado en www.seresponsable.com/2012/01/17/definicion-responsabilidad-social/.
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.



La preparación editorial de *Memorias del Congreso Nacional e Internacional de Innovación en la Gestión de Organizaciones*, año 1, estuvo a cargo de la Coordinación Editorial de la Universidad Central.

Se utilizaron en su composición fuentes ITC Serif Gothic Std y ITC Veljovic Std.

El 1.º Congreso Nacional e Internacional de Innovación en la Gestión de Organizaciones fue un encuentro organizado por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Central como parte de la celebración de los primeros cuarenta años de este programa.

El tema principal de este evento es la **gestión**, un factor determinante para hacer de los cambios una oportunidad de crear valor y de lograr sostenibilidad en el tiempo. Este concepto es cada vez más importante, en la medida en que las constantes a reconfiguraciones que se presentan en el entorno obligan a las organizaciones a realizar ajustes que les permitan perdurar en los mercados en los que participan. Ello demanda **innovaciones** en los distintos ámbitos organizacionales, que conduzcan al desarrollo de nuevas formas de gestionar las emergentes y futuras configuraciones organizacionales.

El evento tuvo lugar entre el 6 y el 8 de abril de 2016, en Bogotá, y contó con una amplia participación de docentes, investigadores, profesionales, estudiantes e importantes conferencistas internacionales de reconocida trayectoria.

La cobertura temática de las discusiones abarcó los siguientes ejes:

1. Innovación en los modelos de gestión y de negocio
2. Innovación en la gestión de mercado
3. Innovación en las prácticas pedagógicas para la formación en gestión
4. Innovación en la gestión humana
5. Innovación en la gestión tecnológica
6. Innovación en la gestión financiera

