

CONTENT

Implementación de estructuras planas en organizaciones colombianas Isabel Cristina Molina-Velásquez, Francisco Lopez-Gallego, Yaromir Muñoz	5
Responsabilidad social empresarial en la industria farmacéutica Camilo Antonio Mejía Reatiga, Saúl Enrique González Barranco, Katherine María Torres-Saumeth	32
Desarrollo sostenible en los negocios turísticos desde la óptica de la inteligencia emocional César Omar Velázquez Vega, Ricardo Sonda de la Rosa	61
Impacto de la planeación estratégica, RSE y desempeño no financiero en empresas de Quintana Roo: un modelo de ecuaciones estructurales María de Jesús Pérez Hervert, Alberto de Jesús Quintal Palomo	81
La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero Yazmín Hernández Chávez, José Luis Jaramillo Villanueva, Gerardo Hernández Chávez	102
Cultura organizacional: develando significaciones intersubjetivas en una universidad autónoma venezolana Daniel Verenzuela-Barroeta, Adrián Salas-Hernández	130
BKlab: estrategia de vanguardia y un nuevo negocio Livio Barnafí Retamal, Félix Lizama Garrido, Diego López López, Ismael Oliva Becerra	152
Gestión estratégica aplicada en los centros educativos de modalidad presencial ante la pandemia del COVID-19 para la impartición de clases en línea en México: un caso de estudio Miriam Roxana Vázquez Zamudio, Jorge Delgadillo Partida, Heriberto Pérez Romero, Rodrigo Israel Cancino Uribe	182

UNIVERSIDAD DE CHILE

Prof. Ennio Vivaldi Véjar
Rector / Chancellor, University of Chile

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Prof. José De Gregorio
Decano / Dean, Faculty of Economics and Business

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Pedro Hidalgo
Director / Head of the School, Department of Administration

REVISTA ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

Editor Fundador / Founding Editor
Jorge Gregoire C. | jgregoire@unegocios.cl

Editor / Editor in chief
Sergio Olavarrieta S., PhD. | solavar@unegocios.cl

Editor Asociado / Associate editor
Cristóbal Barra Villalón, PhD. | cbarra@unegocios.cl

Editor Asistente / Assistant Editor
Nelson A. Andrade-Valbuena, PhD. | nandrade@ucsc.cl

PROCESO EDITORIAL / EDITING PROCESS

Diagramación, diseño e ilustraciones / Typesetting, design and Illustrations
Carolina Muñoz Pincheira | caro.munoz@fen.uchile.cl

Soporte y desarrollo de sistemas / System support and development
Cristian Calabrano | ccalabrano@uchile.cl

Corrección y edición ortotipográfica y de estilo / Orthographic and style correction and editing
Liseth Villasmil | lisethavillasmilf@gmail.com

Traducción y corrección de estilo inglés / English translation and proofreading
Matthew J. Sinclair | msinclair@ucsc.cl

Redacción Periodística / journalistic writing
Juan Andrés Oliva Yáñez | jolivay@fen.uchile.cl

Redacción Periodística / journalistic writing
Liseth Villasmil | Redacción Periodística | lisethavillasmilf@gmail.com

Impresión / print
Andros Impresores | cotizacion@andros.cl

COMITÉ EDITORIAL / *EDITORIAL BOARD*

COMITÉ EDITORIAL / *EDITORIAL COMMITTEE*

- **Alex Ellinger**, PhD. | aellinge@culverhouse.ua.edu | University of Alabama, USA.
- **Anabella del Rosario Dávila Martínez**, PhD., | anabella.davila@tec.mx | Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.
- **Andrés Raineri B.**, PhD. | araineri@uc.cl | P. Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.
- **Augusto Castillo R.**, PhD. | augusto.castillo@uai.cl | Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile.
- **Carlos Maquieira V.**, PhD. | carpat.villa@gmail.com | Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- **Christian Johnson**, PhD. | cjohnson@imf.org | International Monetary Fund, Wahsington, USA.
- **Edison Jair Duque Oliva**, PhD. | ejduqueo@unal.edu.co | Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- **Eduardo S. Schwartz**, PhD. | eduardo.schwartz@anderson.ucla.edu | University of California Los Angeles, USA.
- **Fernando Suárez L.**, PhD. | fsuarez@neu.edu | Northeastern University, USA.
- **Germán Lobos**, PhD. | globos@atalca.cl | Universidad de Talca, Talca, Chile.
- **Guillermo Dabos**, PhD. | gdabos@econ.unicen.edu.ar | UNICEN, Buenos Aires, Argentina.
- **João Luiz Becker**, PhD. | joao.becker@fgv.br | FGV EAESP, São Paulo, Brasil.
- **Luiz Mezquita**, PhD. | mesquita@asu.edu | Arizona State University, USA.
- **Mauricio Alejandro Jara Betin**, PhD. | mjara@unegocios.cl | Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- **Salvador Zurita L.**, PhD. | salvador.zurita@uai.cl | Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile.
- **Xavier Mendoza Mayordomo**, PhD. | xavier.mendoza@esade.edu | ESADE, Barcelona, España.

COMITÉ CIENTÍFICO / *SCIENTIFIC COMMITTEE*

- **Camille Villafañe-Rodríguez**, PhD. | camille.villafane1@upr.edu | Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico.
- **Christian Enrique Espinosa Méndez**, PhD. | christian.espinosa.m@usach.cl | Universidad de Santiago de Chile, Chile.
- **Claudio Thieme Jara**, PhD. | claudio.thieme@udp.cl | Universidad Diego Portales, Chile.
- **Cristián Geldes**, PhD. | cgeldes@uahurtado.cl | Universidad Alberto Hurtado, Chile.
- **Emilio Rodríguez Ponce**, PhD. | erodriguez@uta.cl | Universidad de Tarapacá, Chile
- **João Maurício Gama Boaventura**, PhD. | jboaventura@usp.br | Fundação Instituto de Administração, Universidade de São Paulo, Brasil.
- **Jorge Fernando Jaramillo**, PhD. | jaramillo@uta.edu | University of Texas, Dallas, USA.
- **Jorge Francisco Bernal Peralta**, PhD. | jbernal@uta.cl | Universidad de Tarapacá, Chile.
- **Laura Zapata Cantú**, PhD. | laura.zapata@tec.mx | EGADE Business School. Tecnológico de Monterrey, México
- **Lorena A. Palacios-Chacon** PhD. | lapalaciosch@tec.mx | Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

- **Manuel Alonso Dos Santos**, PhD. | malonso@ucsc.cl | Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile.
- **Orlando Antonio Llanos Contreras**, PhD. | ollanos@ucsc.cl | Universidad Católica de la Santísima Concepción, Concepción, Chile.
- **Urbi Garay**, PhD. | urbi.garay@iesa.edu.ve | Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Venezuela.

Indexada o referenciada/Indexed or referenced: Ebsco, DOAJ, Google Scholar, Latindex (Catalogue and Directory) and Cabbell's and also appears in SSRN Management Research Network.

El contenido de los artículos y las opiniones publicadas en ellos, son responsabilidad de los autores y de ninguna manera refleja el punto de vista u opinión del Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Negocios, o de la Universidad de Chile./ *The content of the articles and opinions published in them are the responsibility of the authors and in no way reflects the point of view or opinion of the Administration Department of the Faculty of Economics and Business, or the University of Chile.*

El material de esta revista puede ser citado o reproducido con carácter académico, citando la fuente/ *Published content in this journal can be reproduced for academic purposes, citing its source.*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

INFORMES

Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios

Dirección: Diagonal Paraguay 257, Santiago, Región Metropolitana

Código Postal: 8330015

Teléfono: +562 29783375

Correo electrónico: estudios@unegocios.cl; estudios@uchile.cl

Página web: <http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/>

Sitio web para revisión y envío de manuscritos (Plataforma OJS):

<https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA>

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRUCTURAS PLANAS EN ORGANIZACIONES COLOMBIANAS

IMPLEMENTATION OF FLAT STRUCTURES IN COLOMBIAN ORGANIZATIONS

JEL Classification: L20, M10, M12

Received: October 7, 2020 | Accepted: January 26, 2021 | Available online: May 16, 2021

Cite this article as: Molina-Velásquez, I., Lopez-Gallego, F., & Muñoz, Y. (2021). Implementación de estructuras planas en organizaciones colombianas. Estudios de Administración, 28 (1), 5-31. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.58826>

Isabel Cristina Molina-Velásquez

Universidad EAFIT, Colombia
imolinav@eafit.edu.co

Francisco Lopez-Gallego

Universidad EAFIT, Colombia
flopez@eafit.edu.co

Yaromir Muñoz

Universidad EAFIT, Colombia
ymunoz@eafit.edu.co

Resumen

El propósito de este estudio es analizar la opinión de expertos académicos, empresarios y consultores colombianos sobre las características que, a su juicio calificado, diferencian los principales procesos de gestión en organizaciones con estructuras planas, así como las posibles consecuencias de la adopción de esas estructuras y sus requisitos de implementación en compañías colombianas. La aproximación metodológica es de tipo cualitativo, con un enfoque descriptivo y de corte transversal; para tal efecto, se contó con 21 entrevistados. Entre los hallazgos, se resalta la autonomía, la flexibilidad, la descentralización en toma de decisiones y el rol de equipos autogestionados. Se encuentra, también, que a pesar de los beneficios de la estructura plana para las organizaciones, en Colombia existirían dificultades de implementación derivadas del contexto cultural, asociadas a la desarticulación de la gestión, la materialización de conflictos de agencia, la resistencia de los líderes ante la pérdida de poder y la predominancia de estructuras tradicionales. Además, se discuten las implicaciones gerenciales de la adopción de estructuras planas.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Palabras clave: Estructura organizacional, estructuras planas, jerarquía, trabajo en equipo, autogestión.

Abstract

This research seeks to understand the adoption of a flat structure in Colombian organizations as viewed by academics, entrepreneurs and consultants. It is a qualitative research and it uses a descriptive and cross-sectional approach that offers a conceptual understanding of what a flat structure really is and how it contrasts with the opinion of Colombian and other Latin American experts as to how to identify its characteristics in this context, the impacts on the way companies operate and the key requirements for its implementation. The purpose is to shed light on the applicability of these types of organizations in the Colombian context. The flat structure is found to have low levels of formalization, centralization and differentiation. Therefore, organizations must take care when implementing these configurations to have a clear purpose, a strong culture (that functions as an alignment mechanism), human talent with high self-management skills, the correct leadership style and focus on the performance of team and individual performance. Interviewees agree that this type of structure offers very relevant advantages in the current business context. Things such as rapid adaptation to changes in the environment, greater innovation, employees' commitment and proactivity and a better working environment are just a few examples. On the other hand, organizations with this structure will have to deal with highly complex disadvantages associated with disorganization, the materialization of agency conflicts, resistance of leaders to the loss of power and lack of coherence between corporate purpose and structure. The managerial implications of adopting flat structures are discussed.

Keywords: Organizational structure, flat structure, hierarchy, team works, and self-management.

Agradecimientos

Deseamos expresar agradecimiento a los pares evaluadores y a los revisores que, con su lectura juiciosa y recomendaciones, permitieron dar mayor claridad al artículo.

Introducción

La dinámica actual de los mercados, así como la propensión de mayor empoderamiento y claridad de propósito de las nuevas generaciones en el mercado laboral (Maioli, 2016) exigen a las empresas adaptarse a necesidades cambiantes, llevándolas a repensar sus estructuras organizacionales hacia unas más flexibles (Jiménez & Sanz, 2018). Lo anterior, pareciera ir en contra de las dimensiones de complejidad y jerarquía defendidas por Simon (1969), quien se empeña en reconocer

la jerarquía en todos los sistemas.

El reto de adoptar estructuras planas ha sido asumido por algunas compañías en el mundo. En Estados Unidos estas organizaciones cubren muchos sectores de la industria, mientras que en Latinoamérica la dinámica muestra concentración en empresas de tecnología, lo que les ha permitido marcos ágiles para la ejecución de proyectos (Bernstein, Bunch, Canner & Lee, 2016).

Los fundamentos teóricos sobre los que reposa esta investigación se inscriben en los desarrollos prescriptivos de Kotter (2015), quien alineado con el modelo orgánico, introdujo el concepto de sistema operativo dual, el cual funciona en red para dar respuestas rápidas a los retos estratégicos. Esta línea de pensamiento da continuidad al trabajo de Peters (1995), en cuanto al requerimiento de dimensiones estructurales específicas en la transición hacia modelos flexibles, evidenciada en el uso de la metáfora de redes. En ese sentido, Robbins y Coulter (2017) argumentan que el dinamismo del entorno económico actual requiere diseños flexibles e innovadores, ante lo cual cabe el concepto de adhocracia de Mintzberg (1979), caracterizado por ser orgánico, con poca formalización del comportamiento y alta especialización horizontal del trabajo, en pro de favorecer la innovación, a través de procesos de decisión fluidos e informales. Además, se concuerda en que la organización sin fronteras propuesta por Ashkenas, Ulrich, Jick & Kerr (2015) pretende que la frontera sea concebida como una “membrana” –en lugar de ser como un muro–, lo que le permite operar de manera más orgánica, evolucionando y transformándose, según sea requerido para conservar su fuerza estructural.

Sobre la estructura plana en las organizaciones, Franklin (2015, p. 119) aporta que: “se centra en un solo nivel jerárquico (...). Su forma de operar es similar a la de una empresa vertical, pero tiene la ventaja de que cuenta con una mayor flexibilidad debido a que la delegación de autoridad y responsabilidad es más clara y fluida”. Esa definición coincide con el concepto de holocracia, que evidencia, según Robertson (2016), una estructura capaz de autoorganizarse y en la que los equipos de trabajo son llamados “círculos de responsabilidad”, caracterizados por su autonomía para tomar decisiones y administrar su trabajo. Los equipos autogestionados corresponden al funcionamiento de la organización tipo *teal* (Laloux, 2016), cuyas jerarquías se basan en el reconocimiento y las habilidades.

Esta investigación se enfoca en la adopción de estructuras planas en el contexto colombiano, en donde tradicionalmente las organizaciones han centrado su operación en estructuras jerárquicas para regularse y gobernarse (Marín, 1999). Sin embargo, –ante dicha predominancia– algunas voces (como Marín, 1999; Jiménez & Sanz, 2018) reclaman cambios en esos esquemas, a partir de otras estructuras inspiradas en principios democráticos, tales como las estructuras planas, sin jefes ni descripciones de cargos, desjerarquizadas, flexibles y ágiles.

Ahora bien, la posible implementación de estructuras planas enfrenta dos problemas: uno general (de orden global) y otro aplicable a los contextos colombiano y latinoamericano.

De esa forma, el primer problema está vinculado al señalamiento de algunos autores, quienes denuncian que la evocación del concepto de estructura organizacional se asocia, de forma simplificada, a la imagen gráfica de la carta organizacional (Friesen, 2005; Gellerman, 1990; Williams & Rains, 2007). Lo anterior impide, muchas veces, el acercamiento a esa realidad en toda su dimensión y complejidad, e imposibilita concebir un proceso originado en el deliberado diseño de estrategias, y que continúa hasta la materialización de su objeto social (Galbraith, 2001; Miles et al., 1978; Miller, 1986); ello trae consecuencias que perjudican la adaptación rápida

a los cambios del entorno y la dinámica de innovación, compromiso y proactividad de los colaboradores, además de generar condiciones asociadas a la desarticulación de la gestión, la materialización de conflictos de agencia y la falta de coherencia entre el propósito corporativo y la estructura. Esa evocación simplificada se presenta tanto en la concepción de la estructura en general, como en la estructura plana en particular.

El segundo problema se refiere al hecho de que en Colombia –al igual que en muchos países de América Latina–, la aplicación de las prescripciones teóricas, en el ámbito del diseño organizacional y de la gestión, ha estado caracterizada por su acogida en calidad de modas (López-Gallego, 2012), lo cual se traduce en la adopción mecánica, mimética y acrítica de teorías desarrolladas en otras latitudes. Esto genera el riesgo de que en la posible implementación de estructuras planas –y durante su desarrollo en dicho contexto– no se tomen en consideración: las características que diferencian los principales procesos de gestión en ese tipo de organizaciones, las consecuencias que tendrían las estructuras planas en la operación de una compañía o los requisitos particulares de implementación.

Con base en esta literatura y en el trabajo de campo realizado, se plantearon las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles serían los principales requisitos en la adopción e instrumentación de organizaciones con estructuras planas que deben ser tenidos en cuenta según las especificidades del caso colombiano? ¿Cuáles serían las principales consecuencias en la gestión de organizaciones planas en el contexto colombiano?

En atención a esas problemáticas, este trabajo identifica las opiniones calificadas sobre la implementación de estructuras planas y su desarrollo en el contexto colombiano, a partir de la experiencia de académicos con trayectoria investigativa, empresarios y consultores. Concretamente, se indagan las características que, a su juicio, diferencian los principales procesos de gestión en organizaciones con estructuras planas, las posibles consecuencias de la adopción de esas estructuras en la operación de una compañía, así como los requisitos para su implementación en organizaciones colombianas.

En ese sentido, la investigación pretende hacer una contribución teórica al señalar algunos vacíos en las teorías prescriptivas en general y, en particular, de las propuestas que recomiendan la acogida y aplicación de estructuras planas, basadas exclusivamente en sus posibles beneficios, sin hacer desarrollos teórico/prescriptivos que tengan en cuenta los requisitos de instrumentación y las particularidades de aplicación. Pero sobre todo, con este estudio se aspira a llamar la atención de los *practitioners* sobre los aspectos propios del marco cultural que le den contexto a la posible acogida de organizaciones con estructuras planas en Colombia, o en otros países con realidades culturales o históricas similares.

Revisión de literatura

La revisión se enfoca en el entendimiento de la organización, concebida como una unidad social, donde las personas logran algún nivel de estabilidad en sus relaciones para alcanzar objetivos (Johansen, 1982).

Para Delgado (2005, p. 290) la organización es “un sistema constituido por grupos humanos que, con medios adecuados, cumplen una finalidad, con una estructura del decisor en escalones”, por ello se complementa la visión, considerando el diseño de la estructura organizacional.

Este diseño se entiende como un esquema de estructuras y procesos (Schvarstein,

2004) que determinan las formas de relacionamiento de los roles de los individuos. Galbraith, Downey, & Kates (2002, p. 2) señalan que: “es el proceso deliberado de configurar estructuras, procesos, sistemas de incentivos, prácticas y políticas para el talento humano, para crear una organización efectiva, capaz de alcanzar la estrategia corporativa”, lo que permite ejecutar procesos enfocados en el logro de objetivos (Nadler, Gerstein y Shaw, 1994) y busca generar coherencia entre los objetivos de la organización, la división del trabajo y el personal (Galbraith, 1977).

El diseño organizacional constituye un proceso continuo para ajustarse a las condiciones del medio (Anderson, 2019), de acuerdo con las particularidades para influenciar el entorno (Lawrence & Lorsch, 1986). Esa relación entre la estructura y el entorno ha sido objeto principal de preocupación del llamado enfoque de la contingencia, el cual, según Pennings (1987), tiene raíces que se remontan a las publicaciones anteriores de Dill (1958), y Burns y Stalker (1961). La teoría asevera que la existencia de un adecuado ajuste entre su estructura y su entorno es condición para que una organización (o sus subunidades) sea eficaz (Pennings, 1987). El enfoque sostiene, además, que la organización y sus gerentes, o bien sus diseñadores o propietarios, están limitados por su entorno en la adopción de ciertos diseños estructurales, es decir, que el alcance de elección estructural es limitado en el sentido de que los entornos inciertos, volátiles y complejos requieren una estructura “orgánica”, descentralizada e informal. En tanto, los entornos más predecibles, estáticos y simples demandarán un sistema más “mecanicista”, centralizado y altamente formalizado. La falta de congruencia o ajuste dará como resultado un rendimiento reducido.

Por otro lado, en las facultades de administración y escuelas de negocios se han acogido con entusiasmo los libros de texto que dan por válida la teoría de la contingencia, y se sirven de ella para desarrollar declaraciones prescriptivas para el diseño de la organización desde hace casi medio siglo (véase Nadler, Hackman & Lawler, 1979; Galbraith, 1977) bajo la premisa mayor de que el medio ambiente determina la estructura.

Autores como Pennings (1987) reconocen que los enfoques de contingencia dan cabida a cierto grado de libertad para elegir una estructura particular o para modificarla. Precisamente en un estudio de Pennings (1987), basado en la teoría de la contingencia estructural, se argumenta que las unidades organizativas eficaces evidencian fuertes interrelaciones estructura-ambiente y se concluye que existen limitaciones inducidas por la eficacia en la elección de los diseños o su entorno.

Los enfoques de la contingencia reconocen que las organizaciones pueden adaptarse a su entorno y están en condiciones de ensayar, seleccionar y retener varios diseños organizacionales, guardando la debida cautela para que se mantengan dentro de unos límites determinados y así evitar un desempeño organizacional indeseado (Marin, 1999).

Otros autores como Schreyögg (1982), en oposición a los enfoques de la contingencia, declaran como insostenible la combinación de discreción estratégica y determinismo ambiental. Sugieren que la libertad estratégica de elección (Child, 1972) acordada por la teoría de la contingencia, desafía las pruebas empíricas y es incompatible con el carácter determinista del análisis causal. Por su parte, autores como Hrebiniak y Joyce (1985) aconsejan separar el determinismo ambiental de los comportamientos proactivos de las organizaciones, de forma específica cuando se consideran sus opciones estratégicas. Estos autores también están menos inclinados a dar primacía causal al medio ambiente y desafían la unilateralidad de las teorías de la ecología propuesta por Astley y Van de Ven (1983).

Este trabajo se acoge, como ya fue dicho, a propuestas más actuales que

encuentran fundamento en el enfoque contingencial, entre ellos Robbins y Coulter (2017), quienes abogan por un margen de maniobra por parte del diseñador para crear deliberadamente estructuras flexibles e innovadoras. Dicha línea de pensamiento se inscribe, también, en el concepto de adhocracia de Mintzberg (1979), cuya finalidad es favorecer la innovación con equipos comprometidos, altamente responsables, muy fluidos en sus procesos y con propensión a funcionamiento informal.

La estructura en las organizaciones

La estructura, según Pfeffer (1982), comprende la división del trabajo y su posterior coordinación para diferenciar los niveles jerárquicos y sus funciones, así como la descripción de los cargos y las relaciones entre áreas e individuos (Schvarstein, 2004), lo que permite la asignación de responsabilidades y la creación de una jerarquía de autoridad plasmada en organigramas (Mintzberg, 2010).

Para Hall (1996) la estructura organizacional tiene tres funciones: a) el logro de los objetivos; b) minimizar la influencia de las variaciones individuales sobre la organización; y c) la toma de decisiones. Eso significa que la estructura aborda la centralización (distribución del poder), la formalización (uso de reglas) y la complejidad.

Siguiendo a Simon (1969), los sistemas, en general, funcionan acorde con un esquema de estructuras y jerarquías que le imprimen orden frente a la complejidad, lo cual no se distancia de la lógica de funcionamiento empresarial.

Tipos de estructura

De las decisiones que se toman sobre el diseño organizacional, surgen diferentes tipos de estructuras, las cuales se agrupan en dos modelos: el mecánico y el orgánico (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006). El primero enfatiza el uso de reglas y procedimientos orientados por un poder centralizado para lograr la eficiencia operativa. El segundo se enfoca en la flexibilidad y el desarrollo de los empleados, con baja centralización y formalización, y se compara funcionalmente con términos como “unidad estratégica de negocio” (UEN), un término sostenido por Hamel y Zanini (2018), quienes basados en evidencias como las *microenterprises*, señalan que son equipos pequeños con una política de “cero distancia”. Estas microempresas constituyen una estructura modular, flexible, con libertad de formarse y evolucionar con poca dirección central, donde se comparte la definición de objetivos, según el comportamiento del mercado para generar redes de innovación. En esa misma línea, Kotter (2015) defiende un modelo orgánico, el cual funciona como una red eficiente para atender exigencias del entorno, a través de esquemas como un sistema operativo dual.

Otro tipo de estructura es aquella que se asemeja, en biología, a una membrana para operar de manera más orgánica (Ashkenas et al., 2015), con la ventaja de evolucionar y transformarse según sea requerido, pero sobre una base estructural sólida. Siguiendo a Robbins y Coulter (2017), se puede afirmar que las organizaciones sin fronteras son planas y no se fundamentan en la centralización, ni en la diferenciación, lo que conecta muy bien con la propuesta de Louffat (2004) de una estructura en red.

Métodos de búsqueda

La investigación es de tipo cualitativo y posee un enfoque descriptivo, de corte transversal. Siguiendo a Hernández-Sampieri y Mendoza, (2018 p. 8) se diseñó una

entrevista abierta, no totalmente estandarizada, a fin de recolectar consistentemente las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

La muestra se eligió mediante un muestreo no probabilístico intencional, conformado por 21 expertos con trayectoria de más de 15 años en sus campos de actuación, distribuidos de la siguiente forma: ocho empresarios, nueve académicos y cuatro consultores en asesoría a empresas. Las condiciones principales para elegirlos fueron:

- Una trayectoria reconocida en su ámbito de actuación.
- Conocimiento y experiencia en diseño organizacional.
- Conocimiento y (o) experiencia en estructuras organizacionales planas.

Los 21 entrevistados firmaron el consentimiento informado, el cual indicaba su participación libre y voluntaria. La duración de las entrevistas fue de una hora y diez minutos en promedio. Las entrevistas las realizaron los investigadores en los sitios indicados por los participantes; esta fue grabada y transcrita para fines de análisis. Al respecto, no se presentaron situaciones especiales.

Bajo los lineamientos de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018 p.10) se realizó la construcción de las preguntas para cubrir los objetivos del estudio (ver guía en Tabla 2).

Tabla 1. Caracterización general de participantes

Participantes, formación y perfil	Breve presentación de su experiencia
P1: Ingeniero Industrial. Empresario.	Dueño de empresa Koteos. Reconocido entre las 30 promesas del emprendimiento mexicano 2019 por parte de la revista Forbes México (Mendoza, 2019).
P2: Magíster en Ciencias de la Administración. Candidata a doctor en Administración. Académica.	Docente en la Universidad EAFIT. Coordinadora del Seminario de Síntesis en Administración y de la línea de énfasis en estudios organizacionales.
P3: Ph. D. en Estudios Organizacionales. Ph. D. en Administración. Académico.	Investigador Senior (IS) por Minciencias. Profesor titular de la Universidad EAFIT. Coordinador General de la Red de Estudios Organizacionales de Latinoamérica (REOL) y de la Red de Estudios Organizacionales Colombiana (REOC). Publica sobre organizaciones y gerencia.
P4: Ph. D. en Administración. Académico. Consultor empresarial.	Profesor e investigador de tiempo completo del Programa de Administración de Empresas de la Universidad Jorge Tadeo Lozano desde el 2002. Consultor empresarial en programas gubernamentales y del BID de apoyo a las Mipymes.
P5: MBA. Empresaria.	Experiencia en gerencia estratégica. Directora de estrategia en organización representativa del sector energético del país.
P6: MBA. Empresario y consultor.	Socio y vicepresidente de Human Capital, empresa colombiana dedicada a temas de talento humano.
P7: MBA. Empresario.	Gerente de desarrollo organizacional y sustentabilidad en Línea Directa S.A.S., compañía reconocida por su propósito de buscar la proyección personal y profesional de sus empleados.

Participantes, formación y perfil	Breve presentación de su experiencia
P8: Máster en Gerencia. Consultor y asesor.	Socio director de Conocimiento Aplicado. Asesor en gestión estratégica global a los altos ejecutivos y juntas directivas de los grupos Ecopetrol, Sura, Bancolombia, EPM, Nutresa, ISA, Cementos Argos y Argos, entre otros.
P9: Especialista en alta gerencia. Empresario.	Gerente de desarrollo organizacional en empresa Suramericana de Seguros.
P10: Candidata a Ph. D. en Filosofía. Académica.	Docente de la Universidad de Medellín, donde ha sido reconocida con el Premio Fundadores al Mérito Docente.
P11: Especialista en Comunicación Organizacional. Consultora.	Articuladora de Gestión Humana en Corporación Ruta N. Líder del proyecto de cambio de la estructura organizacional para dicha corporación.
P12: Ingeniero Mecánico. Empresario.	Director de talento humano en Mattelsa. Ha sido director administrativo, director comercial y director general de la misma organización.
P13: Especialista en Dirección de Marketing. Consultor.	Consultor y facilitador internacional, experto en definiciones de negocio, estrategia y sistemas de gestión. Socio de Grupo Consultoría Transformación Organizacional.
P14: Magíster en Mercadeo. Consultora.	Experta en planeación estratégica, modelo y cultura organizacional, gestión humana y estrategias de comunicaciones, y gestión del cambio y coaching.
P15: Ph. D. en Administración. Académico.	Investigador en estudios de futuro, estrategia, comportamiento organizacional y teoría organizacional, con énfasis en prospectiva estratégica, cultura organizacional y relaciones humanas.
P16: Ph. D. en Ingeniería. Académico.	Profesor, investigador y consultor en áreas de estrategia y reputación organizacional, miembro del Consejo Académico de la Universidad de los Andes y Asesor de la Vicerrectoría Académica de la Universidad Nacional de Colombia.
P17: Magíster en Ingeniería Administrativa. Empresario.	Líder de ingeniería de procesos y diseño organizacional en organización representativa del sector energético con presencia en Colombia y Centroamérica.
P18: Ph. D. en Gobierno y Cultura de las Organizaciones. Académico.	Profesor, director del Departamento de Dirección de Personas del Centro de Estudios en Dirección del Talento Humano (CEDIT), y director académico de programas corporativos (In-Company y Edime) en Inalde Business School.
P19: Técnica en Programación Informática. Empresaria.	Desarrolladora de software con amplia experiencia. Se desempeña como desarrolladora de software en 10Pines y es la encargada de difundir la cultura de la empresa.
P20: Master of Science in Sociology. Académico.	Profesor de Cambio y Diseño Organizacional de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, y director del área de Organizaciones.

Participantes, formación y perfil	Breve presentación de su experiencia
P21: Ph. D. en Gobierno y Cultura de las Organizaciones. Académico.	Se desempeña desde 2015 como vicerrector de Procesos Académicos de La Universidad de La Sabana.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Esquema de objetivo, categorías de análisis y preguntas en la entrevista aplicada

Objetivo	Categoría de análisis	Subcategoría de análisis	Pregunta
Identificar las características que diferencian los principales procesos de gestión en organizaciones con estructuras planas.	Descripción de organización con estructura plana.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición conceptual. • Diferencias en la ejecución de procesos clave en comparación con una organización con estructura jerárquica. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo describiría una organización con estructura plana? • ¿Cuáles son los aspectos de la organización en los que se manifiestan las características de una organización de este tipo? • ¿Cuáles cree que son las principales diferencias que se presentan al ejecutar los siguientes procesos en organizaciones de este tipo: <ul style="list-style-type: none"> » Gestión estratégica » Gestión financiera, de costos y presupuestos » Gestión del talento

Objetivo	Categoría de análisis	Subcategoría de análisis	Pregunta
<p>Analizar las consecuencias que tienen las estructuras planas en la operación de una compañía.</p>	<p>Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas. • Desventajas o riesgos derivados. • Factores críticos de éxito para capitalizar las ventajas de la estructura plana 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles considera que son las principales oportunidades y ventajas que se abren para una organización con estructura plana? • ¿Cuáles serían los factores críticos que una organización debe garantizar para el aprovechamiento de dichas oportunidades? • ¿Cuáles serían los principales riesgos/ desventajas que se deben gestionar en dichas organizaciones?
<p>Determinar los requisitos de implementación de las estructuras planas, comparados con características típicas de una organización colombiana.</p>	<p>Retos de la adopción para organizaciones en el contexto colombiano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de organizaciones con estructura plana en Colombia. • Características del proceso de adopción de la estructura plana. • Factores del entorno que afectan la adopción. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce organizaciones colombianas con estructuras planas? • ¿Qué decisiones y ajustes ha tenido que realizar esa organización para adoptar este tipo de estructura? • ¿Cuáles son los factores del entorno local que pueden facilitar o dificultar la implementación de este tipo de estructura en organizaciones colombianas?

Fuente: Elaboración propia.

Método de análisis de la información

Un primer acercamiento a los datos obtenidos se efectuó con el análisis agrupado de palabras, apoyados en la plataforma wordclouds.com, de libre uso. Posteriormente, se identificaron afirmaciones relevantes que ilustraban las categorías de análisis elegidas (ver Tabla 2), las cuales correspondían a los objetivos propuestos en el estudio. Cada categoría y subcategoría se explica en la tabla 2.

Basados en las recomendaciones de análisis de Wittrock (1986), se buscó encontrar vínculos entre afirmaciones y datos, donde convergen y divergen los entrevistados, según su perfil. Además, se hizo un análisis individual del contenido y por grupos de perfiles se identificó la postura predominante frente al tema y las regularidades recurrentes (Patton, 2002). Luego se compararon y se rescataron las concepciones reiteradas en ambos análisis (individual y grupal).

De acuerdo con las prescripciones de Patton (2002), la categoría “Descripción de organización con estructura plana”, se deriva del propósito general del estudio. Por su parte, la categoría “Consecuencias de implementar una estructura organizacional plana”, se deriva del objetivo: “Analizar las consecuencias que tienen las estructuras planas”.

Con subcategorías de ventajas, desventajas, riesgos y factores de éxito, se desglosó la información obtenida. Por último, la categoría “Retos de la adopción para organizaciones en el contexto colombiano” deviene de la aspiración de “Determinar los requisitos de implementación de las estructuras planas”.

Análisis de resultados

Entrevistados con perfil académico

Estos participantes convergen en la idea de que la organización plana es aquella donde hay minimización de los niveles jerárquicos, descentralización de la toma de decisiones, comunicación más fluida, mayor adaptabilidad y autonomía de los colaboradores (ver Figura 1).

Figura 1. Nube de palabras codificadas de entrevistados con perfil académico



Fuente: Elaboración propia con apoyo de la plataforma wordclouds.com.

En su perspectiva no se concibe, en la práctica, una organización que no tenga por lo menos un nivel jerárquico: lo que ocurre es la contracción de la línea media, por lo que podría interpretarse que la estructura plana realmente sucede en esa línea, dado que se mantienen por lo menos dos niveles, aunque esto no necesariamente implica la descentralización en las decisiones.

En cuanto a la ejecución de procesos claves para una organización con estructura plana, comparada con una más jerárquica, señalan que existe una gestión estratégica más participativa. Y sostienen que la línea media se contrae en la medida en que la supervisión y el control de las tareas estandarizadas se trasladan a sistemas tecnológicos. Esto impacta, según su criterio, en la gestión financiera, por el control requerido en muchas de las actividades asociadas, pues se efectúan de manera más eficiente gracias al uso de tecnologías de la información.

También aducen que, con estructuras planas, se dan cambios fundamentales en la gestión del talento humano, con un rol más decisivo en el direccionamiento de la organización al estar descentralizados los procesos. En general, los entrevistados con un perfil académico convergen en la necesidad de hacer más livianos los procesos de la organización, a través de tercerización o de eliminación de actividades, a fin de disminuir el posible caos y la sobrecarga de los colaboradores.

Para estos entrevistados, las ventajas previstas –al implementar estructuras planas– son las mejoras en el clima laboral, en el compromiso colectivo, la velocidad, la adaptabilidad y la innovación e, incluso, reconocen que se da un desempeño organizacional superior. Igualmente, señalan algunas desventajas posibles como la falta de control, o el aumento en los costos, esto último debido a la implementación de la estructura o a posibles ineficiencias operativas.

Podría inferirse de las posturas de estos entrevistados que la estructura plana traza un modelo de organización con una mayor orientación al riesgo, en el que el impacto de la materialización de los riesgos es menor al impacto de la materialización de las oportunidades que pueden aprovecharse. Según los entrevistados, esas ventajas no serían posibles sin la construcción de un estilo de liderazgo basado en la confianza, la escucha, y enfocado en el desarrollo de los colaboradores, pues “es un mando basado en el conocimiento” (D. Marín, comunicación personal, 8 de octubre de 2019)¹. Es crucial, también, cuidar el perfil del colaborador, pues debe ser una persona autogestionada, con excelentes habilidades comunicativas y polivalente en sus conocimientos y experiencias, lo que facilitaría la autonomía en la toma de decisiones.

En ese orden de ideas, los gestores de talento humano estarían llamados a propiciar en las personas la confianza en sus capacidades.

De esa forma, en la adopción de estructuras planas es clave contar con un objetivo claro y una alineación entre la estrategia, la cultura y la estructura (coherencia interna), donde se estimula que “el sentido del trabajo no radica en el ascenso dentro de la estructura” (O. Garcés, comunicación personal, 10 de octubre de 2019)². Así, se mitiga la falta de control y la informalidad que se pudieran presentar.

En consecuencia, la estructura plana es, para los académicos, un medio que facilita mayor velocidad e innovación, apalancada en el aprovechamiento del potencial de

1 P4, académico.

2 P2, académica.

3 P2, académica.

4 P3, académico.

los integrantes de la empresa y en la posibilidad de mantener niveles mínimos de control mediante sistemas de información. Y, refleja una nueva visión de la gestión empresarial, basada en el aprovechamiento de oportunidades más que en el control de los riesgos.

Los entrevistados académicos señalan como factores críticos de éxito –en la adopción de estructuras planas– la necesidad de un “estilo de dirección participativo, excelentes habilidades de negociación” (O. Garcés, comunicación personal, 10 de octubre de 2019)³ y, sobre todo, un “liderazgo cercano de confianza y escucha” (D. González-M., comunicación personal, 2 de octubre de 2019)⁴.

Entre los factores contextuales que pueden afectar la adopción de este tipo de estructuras en Colombia, los académicos coinciden en que los rasgos culturales asociados al control, la vigilancia y la obediencia limitan la disposición de los directivos actuales a abrir espacios para la participación; la actitud de los colaboradores para asumir las responsabilidades asociadas a una mayor autonomía también puede afectar la adopción de este tipo de estructura.

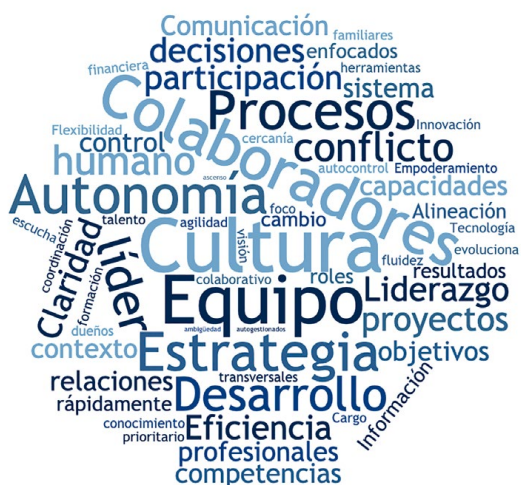
Entrevistados con perfil de consultores

Este grupo de expertos coincide en que una organización con estructura plana es aquella con mayor fluidez en la comunicación, menos niveles jerárquicos y usualmente organizada por proyectos.

Algunos resaltan la presencia de personas con habilidades de autogestión. De hecho, se refieren más frecuentemente (en el marco de esta definición) a los equipos y al trabajo colaborativo (ver Figura 2), que a los colaboradores de manera individual, mencionando conceptos como la inteligencia distribuida, el trabajo colaborativo y la eliminación de silos.

Los entrevistados mencionan mayor involucramiento de los colaboradores en la ejecución de procesos como la gestión estratégica, financiera y del talento humano, lo cual es la principal diferencia que detectan frente a organizaciones de más niveles jerárquicos. En la gestión del talento, identifican cambios en su orientación, donde la cultura, la alineación de los subprocesos con la estructura y el foco en los equipos –más que la relación jefe-subordinado– son los habilitadores del funcionamiento de la estructura plana.

Figura 2. Nube de palabras recurrentes de entrevistados con perfil consultor



Fuente: Elaboración propia con apoyo de la plataforma [wordclouds.com](https://www.wordclouds.com/).

Frente a las ventajas de este tipo de estructura, se destaca una mejora en la eficiencia y una mayor autonomía de los colaboradores, seguidas por la mejora del clima laboral, mayor innovación y agilidad, y sobre todo, proactividad. Entre las desventajas, se observa la falta de alineación organizacional y la resistencia de los líderes ante la pérdida de poder.

En lo que se refiere a los factores críticos de éxito, estos entrevistados coinciden en la importancia de desarrollar un liderazgo con capacidad de escucha, que gestione efectivamente el conflicto, orientado a fortalecer la cultura y alinear colaboradores, es decir: “líderes con la capacidad de ajustarse al sistema, capacidad de autorregulación para resolver errores” (C. Henao, comunicación personal, 9 de octubre de 2019)⁵.

Los entrevistados con un perfil consultor destacan que entre los factores contextuales que afectan la adopción de estructuras planas en Colombia se encuentran la cultura colectivista predominante, que evita el conflicto, como la principal barrera; asimismo, resaltan la naturaleza jerárquica del ser humano y que la cultura ha puesto al “patrón” como un símbolo de posición y de estatus. De ahí que en los factores críticos de éxito se destaque el fortalecimiento de la cultura en las empresas.

La perspectiva de los consultores ubica a los equipos en el centro de la operación de la organización y enfoca los procesos en maximizar su potencial para la búsqueda de la eficiencia, la agilidad y la innovación.

Entrevistados con perfil de empresarios orientados a estructuras planas

La forma que tienen de ver la implementación de la estructura plana converge con la ya indicada por los otros perfiles: resaltan la autonomía de los colaboradores, una

5 P8, consultor.

comunicación fluida a todos los niveles, la descentralización de la toma de decisiones –que se da, principalmente, por consenso o consentimiento, llevando un paso más allá la democratización de la toma de decisiones– y subrayan la agilidad del proceso. No consideran la eliminación total de la jerarquía en su funcionamiento. Asimismo, hacen la analogía de que la organización con estructura plana es como un lugar con espacios abiertos, sin oficinas, ni distinciones “físicas” de ningún tipo para un grupo específico de colaboradores, lo que favorece la materialización de la intención de aplanar (ver Figura 3) y la generación de comunidades de práctica y otras maneras más orgánicas de coordinar el trabajo.

Ellos coinciden en que la ejecución de los procesos es clave en organizaciones planas, dada la participación de todos los colaboradores en la definición y ejecución de la estrategia del negocio, y el alto compromiso derivado del sentido de corresponsabilidad.

Aunado a ello, los entrevistados mencionan conceptos tales como liderazgo emergente, descentralización holográfica y baja especialización, que dan cuenta de las diversas formas de implementar este tipo de estructura, lo que implica modificaciones del modelo operativo completo, más allá de la eliminación de niveles en el organigrama.

Figura 3. Nube de palabras recurrentes de entrevistados con perfil de empresarios orientados a estructuras planas



Fuente: Elaboración propia con apoyo de la plataforma [wordclouds.com](https://www.wordclouds.com).

Los entrevistados señalan como ventajas el compromiso, la proactividad, la agilidad y el mejoramiento del clima laboral, mientras que, entre las desventajas se resalta la materialización de ciertos conflictos y, en general, de situaciones en las que los colaboradores pueden aprovecharse de la cultura de confianza y de la falta de control, con la finalidad de atender intereses particulares, que no estén alineados con el propósito organizacional.

Respecto a los factores críticos para materializar los beneficios derivados de una

estructura plana, este perfil concuerda en que la cultura es la base de control que reemplaza los mecanismos que desaparecen con el aplanamiento y que la autogestión emerge como la competencia clave para los colaboradores. Asimismo, los procesos de talento humano (selección, gestión del cambio y gestión del desempeño) son cruciales para garantizar los resultados organizacionales.

La autonomía y la descentralización emergen como variables clave: “Colaboradores que conectan su propósito con el de la compañía, y disfrutan lo que hacen” (S. Restrepo, comunicación personal, 5 de noviembre de 2019)⁶.

Este grupo hace especial énfasis en el concepto de liderazgo, dando cuenta de los caminos particulares que sigue cada organización para implementar estructuras planas: bien sea liderazgo consultivo, auténtico o servicial, y que tienen en común estilos más democráticos y empáticos. La clave para este grupo está en la gestión humana y el principal obstáculo en la adopción de estructuras planas es la parte cultural.

Resaltan estos empresarios que, de manera general, las características de las nuevas generaciones, en el mercado laboral, son facilitadoras para la adopción de una estructura plana en las organizaciones, pues los individuos esperan ser escuchados y consultados de forma permanente.

Los entrevistados también enfatizaron que las empresas que flexibilizaron su estructura desde su fundación comparten el deseo –de sus fundadores– de experimentar nuevas formas de organizarse (referenciándose comúnmente en la holocracia), y de expresar inconformidad frente a las estructuras tradicionales. Para las organizaciones que adoptaron enfoques estructurales más planos posterior a su fundación, la iniciativa parte de una redefinición estratégica, cuyo primer paso es la eliminación de cargos y niveles jerárquicos.

Entrevistados con perfil de empresarios de organizaciones con aproximaciones tradicionales

Este grupo considera que una organización con estructura plana puede definirse en términos de la democratización de la responsabilidad (ver Figura 4). No hacen tanto énfasis en la descentralización de la toma de decisiones o en la disminución de niveles jerárquicos, como en una responsabilidad distribuida. Para ellos no basta con que más perfiles en la organización puedan tomar una decisión, sino que, además, deben tomar responsabilidad por el proceso completo que deriva en dicha decisión.

Estos participantes sostienen que “la jerarquización se tiene es por proyectos o iniciativas” (A. Tella, comunicación personal, 24 de octubre de 2019)⁷, excepto cuando se decide delegar a las áreas de apoyo. En este perfil de entrevistado, algunos, consideran que la estructura plana se da en organizaciones con tareas repetitivas y estandarizadas, bajo la premisa de que requieren menor supervisión, para ello se inscriben en la idea de equipos de trabajo autónomos con “responsabilidades distribuidas” (NN, comunicación personal, 12 de noviembre de 2019)⁸.

6 P12, empresario.

7 P19, empresaria tradicional

8 P17, empresario tradicional.

Figura 4. Nube de palabras recurrentes de participantes con perfil de empresario de organización tradicional



Fuente: Elaboración propia con apoyo de la plataforma [wordclouds.com](https://www.wordclouds.com).

Frente a las diferencias que se presentan en la ejecución de procesos claves en organizaciones planas, comparadas con estructuras más jerárquicas, no hay un acuerdo sobre cuáles pueden ser, a excepción de una comunicación más fluida y multidireccional. Uno de los entrevistados considera que los procesos se simplifican al contar con menos interlocutores, puesto que se infiere que al eliminar niveles jerárquicos, la organización mantiene su lógica jerárquica, pero con menos personas en posiciones de liderazgo.

Otro de los entrevistados expresa que los procesos pasan a ejecutarse en red, conectando más actores; algunos enfatizan que este tipo de estructuras invitan a una ejecución más transversal, enfocada en procesos más que en una perspectiva funcional.

Por otro lado, sobre las ventajas de adoptar una estructura plana, este grupo de empresarios considera que se produce una mejora en el desempeño de los colaboradores; se refieren a “menor mediocridad” y enfatizan el foco de autodesarrollo. Como principal desventaja señalan que se evidencia una satanización de la jerarquía, lo cual evita que se apliquen, de manera eficaz, herramientas más tradicionales que puedan ser útiles en ciertas situaciones, por ejemplo, al momento de priorizar proyectos. También, se refieren a que “organizaciones totalmente planas no son viables” (A. Tella, comunicación personal, 24 de octubre de 2019)⁹ y convergen con desventajas como que la adopción de este tipo de estructuras se da a partir de un análisis superficial o bajo la lupa de una cultura de la inmediatez, generada por la

9 P19, empresaria tradicional.

fluidez de la comunicación.

Ellos señalan que el principal factor crítico de éxito para esta estructura es un proceso de selección riguroso que garantice que los colaboradores cuenten con las competencias para enfrentar los retos de estas organizaciones. Asimismo, los entrevistados enfatizan que los acuerdos organizacionales “deben ser explícitos frente a lo que se espera del líder” (A. Tella, comunicación personal, 24 de octubre de 2019). Dichos acuerdos muestran que dejar las cosas claras, desde la perspectiva institucional, facilitaría la adopción de esta estructura.

Este grupo de empresarios recalca la necesidad de construir una cultura que no permita la negligencia, lo que está en línea con lo manifestado por los participantes de otros perfiles, que consideran la cultura como un factor crítico de gran prioridad en la adopción o fracaso de una estructura plana, pues “la transformación debe partir de la convicción” (A. Tella, comunicación personal, 24 de octubre de 2019).

Entre los factores contextuales que afectan la adopción de esta estructura en organizaciones colombianas, se menciona la cuestión del liderazgo emergente como un obstáculo, dado que es posible que ese líder actúe con un enfoque más directivo. También, señalan como barrera la presencia de una “cultura sobreprotectora que no confía en el otro e inhibe su desarrollo” (NN, comunicación personal, 12 de noviembre de 2019)¹⁰. Esto genera un interés por saber qué tanto se debe trabajar en transformar una cultura, en cuyo centro se afina una “relevancia de la jerarquía en la región, relacionamiento diferenciado según el cargo” (A. Tella, comunicación personal, 24 de octubre de 2019), que constituye la identidad de los individuos.

Discusión

Los hallazgos expresados tienen varios puntos de convergencia. La perspectiva de los académicos se acerca al modelo de adhocracia de Mintzberg (1979), en cuanto a hacer más livianos los procesos articulados a una estructura simple. También, se observa que hay un nexo con la definición de estructura en red a la manera de Galbraith (1977).

Sin embargo, una parte de los académicos como de los empresarios tradicionales expresan que las organizaciones, en general, tienen algún nivel de estructura para funcionar, lo que se adhiere a la idea de Simon (1969). De todos modos, se identifica con claridad que en Colombia se requiere una evolución cultural para que quienes están enfrentando el desafío de diseñar estructuras planas en las organizaciones respondan al reto al que se les invita.

Los del perfil consultor –al igual que los del perfil empresarios tradicionales– hacen énfasis en los equipos de trabajo colaborativo, lo que se corresponde con la definición de organización horizontal, en la que la base del diseño organizacional se encuentra en el equipo (Ostroff, 1999). Esta postura se apoya en la concepción de organizaciones tipo *teal* (Laloux, 2016). Además, resaltan la alta correspondencia con el modelo orgánico, cuyo pilar es el desarrollo de los empleados (Gibson et al., 2006), soportado en las razones de descentralización expuestas por Kates y Galbraith

¹⁰ P17, empresario tradicional.

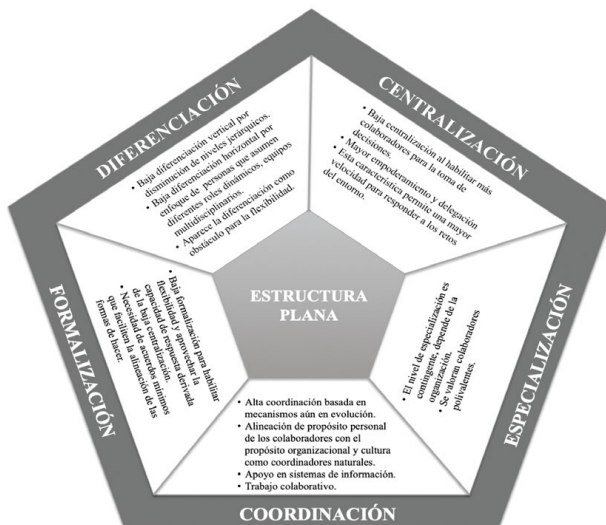
(2007), quienes reconocen que ello facilita la conformación de equipos más motivados y empoderados, donde fluyen mejor los procesos de innovación. La idea emergente es la de aprovechar el talento de colaboradores, lo que coincide con la estructura por equipos empoderados, que se autorregulan para lograr objetivos (Robbins & Coulter, 2017). Esto coincide con lo expresado por Lincoln y Zeitz (1980) con respecto a la relación entre la estructura y el nivel de profesionalización de los colaboradores, en cuanto al incremento de la influencia de estos.

El énfasis de los empresarios sobre estructuras planas se pone de manifiesto en la gestión humana, que guía y motiva a la ejecución del trabajo (Nadler & Tushman, 1999). Incluso, podría decirse que se acercan más a la definición de organización que aprende (Daft, 2011), en cuanto a la disminución de la jerarquía vertical, el acceso amplio a la información y una cultura enfocada en el valor que cada empleado puede generar. El sentido de aplanar la organización es entonces el de aprovechar mejor, y más participativamente, el talento de los colaboradores (Galbraith, 2014).

Algunos de los consultores entrevistados convergen con los académicos en señalar dos barreras de adopción predominantes, que pueden configurarse como grandes obstáculos: a) la preponderancia de pequeñas y medianas empresas dirigidas por sus dueños que, por su naturaleza, pueden estar poco dispuestos a renunciar al ejercicio del control; y, b) un bajo aprovechamiento de herramientas tecnológicas, situación que abriría las brechas de control para actividades críticas o que podría afectar la eficiencia de actividades estandarizadas.

Se resalta que, para muchos, es clave mantener la estructura y no consideran la eliminación de la jerarquía, lo que converge con lo dicho por Ashkenas et al., (2015) acerca de la condición “natural” y arquetípica de la estructura. Esa concepción constituye una barrera significativa ante la adopción de estructuras planas, lo que se apoya, además, en la dinámica cultural, que deposita un gran valor a las figuras de poder y de control.

Figura 5. Características de una estructura plana según los entrevistados



Fuente: Elaboración propia.

La forma en la que se caracteriza una organización con estructura plana se revisa en este apartado. Las respuestas obtenidas –a la luz de los elementos básicos de la estructura identificados en el marco teórico– muestran: diferenciación, especialización, formalización, centralización y coordinación (ver Figura 5).

De cinco elementos básicos descritos, tres pueden considerarse bajos según los informantes: centralización, formalización y diferenciación. Esto podría llevar a cuestionarse si la estructura plana es una no-estructura, en el sentido en que busca minimizar los elementos que la conforman, o bien podría considerarse que reta los conceptos existentes y requiere de la definición de unos nuevos términos para comprenderla; retomando a Hall (1996), si las estructuras sirven para lograr los objetivos de la organización, regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización y definir dónde se toman las decisiones: ¿Sirve una estructura como la caracterizada por los entrevistados para satisfacer esos tres objetivos? Una de las posibles respuestas es que los satisfacen desde una óptica diferente: partiendo de la confianza en el colaborador y en su deseo de alinearse con los objetivos organizacionales; y cambiando el foco del esfuerzo. No se trata de controlar las desviaciones una vez se presentan, sino “corregirlas” de raíz, desde la postura del colaborador frente al trabajo y a partir de la confianza que se deposita en su autonomía.

Al buscar una equivalencia de esta caracterización con las definiciones de los autores consultados, se encuentra correspondencia con la adhocracia de Mintzberg (1979). Como lo anotaban los entrevistados de perfil académico, este tipo de estructura comparte baja diferenciación y centralización, y alta coordinación. Al comparar con las definiciones propuestas por otros autores, es posible evidenciar que la caracterización que emerge, desde la visión de los entrevistados, se alinea con diferentes componentes de esas estructuras: es así como traen conceptos de las estructuras por equipos o por proyectos, con conformaciones dinámicas, que atienden un objetivo específico, de las estructuras que aprenden y de las organizaciones teal, en cuanto ponen en el centro el empoderamiento y la autogestión de los colaboradores, los roles y la participación.

Frente a la holocracia –tipo de estructura más referenciado por los entrevistados que pertenecen a organizaciones con aproximaciones planas a la estructura– no se identifican prácticas o características específicas, de donde podría inferirse que funciona como punto de entrada para entender otros tipos de estructura, mas no como el fundamento teórico para conceptualizar la estructura en las organizaciones a las que pertenecen los entrevistados.

Conclusiones

En el presente estudio, de manera implícita y explícita, se ha tratado de señalar algunos vacíos en las teorías prescriptivas en general y, en particular, de las propuestas que recomiendan la acogida y aplicación de estructuras planas, basadas exclusivamente en sus posibles beneficios, toda vez que dichas teorías no hacen desarrollos teórico/prescriptivos que tengan en cuenta los requisitos de instrumentación y las particularidades de aplicación, según el momento, contexto o situación. Eso resulta palpable en el caso colombiano.

Este informe aspira llamar la atención de los practitioners sobre los aspectos propios del marco cultural que le da contexto a la posible acogida de organizaciones con estructuras planas en Colombia, las cuales pudieran ser tenidas en cuenta en países con desarrollos empresariales y contextos culturales similares.

En este sentido, debe afirmarse que existe sensibilidad en los distintos grupos de informantes sobre la existencia de la problemática que se enunció desde el acápite

introdutorio, referida al señalamiento de algunos autores como Friesen, (2005), Gellerman, (1990), Williams & Rains, (2007), quienes sostienen que el concepto de estructura organizacional se asocia simplícidamente a la carta organizacional, lo cual impediría el acercamiento a esa realidad en toda su dimensión y complejidad. En ese escenario, se proponen distintas soluciones que pueden diferenciarse por grupos de informantes.

Los académicos convergen en proponer que la organización plana no solo es aquella donde hay minimización de los niveles jerárquicos, sino también descentralización de la toma de decisiones, comunicación más fluida, mayor adaptabilidad y autonomía de los colaboradores. Los consultores, por su parte, reclaman una estructura organizada por proyectos y la presencia de personas con habilidades de autogestión. A su vez, los empresarios no enfatizan en la descentralización de la toma de decisiones o en la disminución de niveles jerárquicos, sino en una responsabilidad distribuida: no basta con que más perfiles en la organización puedan tomar una decisión, sino que, además, deben tomar responsabilidad por el proceso completo que deriva en dicha decisión. Estos participantes sostienen que la jerarquización se tiene es por proyectos o iniciativas.

Por otro lado, –en el mismo apartado introductorio– se señalaba un segundo problema, particularmente en el caso colombiano –que tal vez no sea exclusivo de su contexto, sino que pudiera estar presente en otros países de América Latina–, referido al hecho de que la aplicación de las prescripciones teóricas en el diseño organizacional se ha realizado más en calidad de modas, sin utilizar filtros críticos (López-Gallego, 2012). Esa situación conduce a errores de adopción, al generar riesgos que dificulten la posible implementación de estructuras planas y su desarrollo en esos contextos, debido a que no se toman en consideración sus especificidades culturales. Los grupos de informantes son conscientes de esa realidad y señalan aspectos que deben ser tenidos en cuenta en la acogida e instrumentación de prescripciones conducentes al aplanamiento organizacional.

El grupo de académicos advierte que el control de las tareas estandarizadas se trasladan a sistemas tecnológicos. Esto impactaría la gestión financiera, donde muchas actividades requieren control, pues se efectúan de manera más eficiente, gracias a las tecnologías de la información, aspectos que en ese contexto están muy poco desarrollados. Asimismo, sostienen que las prescripciones teóricas poco tienen en cuenta la dimensión de la gestión humana como el foco que debe considerarse en procesos de aplanamiento. Además, manifiestan que en el caso colombiano, la pérdida de control generaría aumento en los costos, bien sea asociados a la implementación de la estructura o a posibles ineficiencias operativas. Los académicos, entre las especificidades contextuales críticas, coinciden en que los rasgos culturales asociados al control, la vigilancia y la obediencia limitan la disposición de los directivos actuales a abrir espacios para la participación y una mayor autonomía de los empleados.

Desde su tribuna, los consultores dudan de la existencia de alineación organizacional y plantean la resistencia de los líderes ante la pérdida de poder o por la presencia de un liderazgo con capacidad de escucha, que gestione efectivamente el conflicto y que esté orientado a fortalecer la cultura y a alinear colaboradores, es decir: líderes con la capacidad de ajustarse al sistema y capacidad de autorregulación para resolver errores. Al mismo tiempo, señalan la desventaja de la cultura colectivista predominante en Colombia, que evita el conflicto como la principal barrera, seguida de la valoración de la jerarquía en una cultura que ha puesto al “patrón” como un símbolo de posición y de estatus.

Los entrevistados con perfil de empresarios, por su parte, no consideran la

eliminación total de la jerarquía en su funcionamiento. Ellos hacen la analogía de que la organización con estructura plana es como un lugar con espacios abiertos, sin oficinas, ni distinciones “físicas” de ningún tipo para un grupo específico de colaboradores. Y señalan que, para la implementación de estas estructuras, se deben tener en cuenta fenómenos culturales que podrían materializar ciertos conflictos o situaciones en las que los colaboradores pueden aprovecharse de la cultura de confianza y de la falta de control para atender intereses particulares que no estén alineados con el propósito organizacional.

En general, para adoptar una estructura plana existen ciertos requisitos de los que una organización tiene que ocuparse. El primero de ello consiste en entender, de manera profunda, la pertinencia de este tipo de estructura para su modelo de negocio y su contexto. En segundo lugar, resulta recomendable definir un propósito organizacional, un objetivo claro y garantizar una alineación entre ese propósito y el de los colaboradores.

En tercer lugar, es necesario contar con mecanismos adecuados para gestionar el desempeño corporativo, el de los equipos y el de cada colaborador, además de habilitar un estilo de liderazgo enfocado en la escucha, la gestión del conflicto y en el desarrollo de los otros para garantizar el despliegue de las habilidades de autogestión y liderazgo en todos los niveles de la organización, así como el nivel de madurez de los equipos de trabajo.

También, se señala la importancia de mantener un riguroso proceso de selección de los colaboradores, con la finalidad de garantizar que cuenten con las competencias y conocimientos necesarios para desempeñarse de manera adecuada, en la estructura definida. Aunado a ello, es fundamental gestionar idóneamente el conocimiento para mitigar el impacto de la rotación de personal y maximizar las inversiones realizadas en potenciar el desarrollo y el empoderamiento de los colaboradores. De esa forma, se puede velar para que el aplanamiento de la estructura esté acompañado de una descentralización efectiva en la toma de decisiones.

Por otro lado, es de suma importancia construir mecanismos para convertir en ventajas las siguientes características contextuales: a) la cultura local patriarcal, orientada al control y colectivista; y, b) las expectativas de las nuevas generaciones que se están integrando al entorno laboral.

Finalmente, resulta necesario considerar las limitaciones asociadas a la legislación laboral, puesto que, en cierta forma, ellas dificultan la flexibilización de la relación laboral.

Limitaciones del estudio

El acercamiento al problema se realizó desde una perspectiva de figuras de poder, donde las visiones de académicos, consultores y empresarios primó. Sin embargo, el estudio no contó con la perspectiva de quienes ocupan puestos dentro de organizaciones planas o que aspiran a serlo, a fin de conocer cómo ha sido su experiencia y qué dificultades han enfrentado.

Otra limitante de la investigación radica en el hecho de que no se indagó en profundidad sobre la perspectiva cultural. Al respecto, se evidencia una posición que valora las jerarquías y la primacía de la figura de poder y del patrón (persona que manda en una organización), por tanto el peso de esta variable no se logra esclarecer en profundidad, sino que solo se enuncia como un elemento en contra de la flexibilidad que busca el aplanamiento de las organizaciones.

Implicaciones gerenciales

Entre las consecuencias y retos de la aplicación de las estructuras planas se encuentran que se afectan los procesos de gestión del talento humano, los cuales deben revisarse para responder a nuevos perfiles del colaborador, que buscan tener el control de su desarrollo. El articulador de estos procesos ya no es el jefe, sino el mismo colaborador. Además, es necesario considerar nuevas formas de desarrollo de los empleados, diferentes al ascenso.

Igualmente, la cultura constituye un reto: ella inhibe, pero también facilita; la supervisión directa por parte de un jefe ya no es el mecanismo, sino que se requiere alineación organizacional bajo una perspectiva de control de pares. También, se necesita el uso de sistemas de información apropiados como base para el control de tareas repetitivas y estandarizadas.

De igual manera, las estructuras planas implican: una alta repercusión en la estrategia y en otras definiciones de la organización (que se entienden y construyen de manera colaborativa), democratización de los procesos, así como mayor implicación y compromiso de los empleados, pues la participación es más amplia e integral.

Finalmente, se hace más atractiva la opción de alivianar la organización, tercerizando algunos procesos, trabajando en red con otras empresas y disminuyendo la complejidad de cada empresa al transferir una parte de dicha complejidad a la red. Su funcionamiento se basa en la disponibilidad de la información crítica para todos los colaboradores que lo requieren para tomar decisiones. No hay estandarización de las actividades, pero sí unos acuerdos sobre las condiciones mínimas que deben cumplirse en esas actividades, buscando coherencia y alineación organizacional.

Implicaciones teóricas

Los resultados obtenidos evidencian posturas de confrontación con las dimensiones de complejidad y jerarquía de Simon (1969), para quien la jerarquía está presente en todos los sistemas. Es particularmente relevante la discusión de los cambios en los diseños organizacionales, debido a la aplicación de formas de trabajo en red, a la subcontratación, al incremento del peso de formas de autogestión y autocontrol, que propicia el desarrollo de tareas, particularmente en el trabajo apoyado en la virtualidad, donde se evidencian logros en la eliminación de niveles jerárquicos. En parte, la imagen de jerarquía de Simon (1969), se inscribe en una dinámica espacial-presencial, lo cual no parece encajar bien con el mundo en red, propio de las organizaciones planas. Ese mundo en red se acoge sustancialmente al concepto de Drucker (1970) en su metáfora de cadenas productivas, lo cual resulta compatible con las estructuras planas.

Direcciones para futuras investigaciones

Sería interesante acercarse al problema, ya no desde las consideraciones de figuras de poder (académicos, consultores y empresarios), sino desde la perspectiva de quienes conforman los equipos de trabajo en organizaciones planas, a fin de que manifiesten cómo ha sido su experiencia, beneficios, dificultades y desafíos enfrentados.

Asimismo, es importante revisar en detalle cómo ha sido la implementación de estructuras planas en otros países de la región, en los diferentes tipos de organizaciones y sectores, así como revisar los indicadores clave que permiten atribuir éxito en la

tarea. También, se pueden analizar en detalle los sectores en los que puede ser más apropiado la adopción de estructuras planas y si las nuevas propuestas de empresa nacen con esa orientación o se convierten en el camino.

Otro reto sería indagar qué tanto se han adoptado estructuras planas en las pymes, pues estas conforman la gran mayoría del tejido empresarial de los países.

Queda por indagar en profundidad los asuntos atinentes a la perspectiva cultural, donde se evidencia una posición que valora las jerarquías y prima la figura de poder y de autoridad formal, pues la influencia de esta variable no se logra esclarecer en profundidad, sino que se enuncia como un elemento en contra de la flexibilidad que busca el aplanamiento de las organizaciones.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Confidencialidad, privacidad y consentimiento para publicación (material de terceros)

Para la realización del presente manuscrito, cada participante firmó un consentimiento informado que permite incluir sus declaraciones y opiniones en este documento, como material académico de investigación.

El material gráfico utilizado en el presente manuscrito, es utilizado con apoyo de la plataforma wordclouds.com, de libre uso y citada según corresponde, en el manuscrito.

Referencias

- Anderson, D. (2019). *Organization design: creating strategic and agile organizations*. SAGE Publications.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2015). *The Boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure* (2.nd ed.). Wiley & Sons.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 245-273. <https://doi.org/10.2307/2392620>.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38-49. <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6(1) 1-22. <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>

- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. International Thomson Editores.
- Delgado, A. (2005). *Análisis sistémico: su aplicación a las comunidades humanas*. S.L. Cie Inversiones Editoriales Dossat-2000.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial astronomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4): 409-443. <https://doi.org/10.2307/2390794>
- Drucker, P. (1970). *Technology, Management and Society*. Harper & Row Publishers.
- Friesen, G. (2005). Organization design for the 21st century. *Consulting to Management*, 16(3), 32-51.
- Galbraith, J. (1977). *Organization design*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Galbraith, J., Downey, A., & Kates, A. (2002). *Designing dynamic organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels*. Amacom.
- Galbraith, J. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3.th edition). John Wiley & Sons.
- Gellerman, S. W. (1990). In organizations, as in architecture, form follows function. *Organizational Dynamics*, 18(3), 57-69.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos* (12.ma edición). McGraw-Hill Interamericana.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados* (6.ta edición). Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hamel, G. & Zanini, M. (2018). The end of bureaucracy. *Harvard Business Review*, 96(6), 50-59.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336-349. <https://doi.org/10.2307/2392666>.
- Jiménez, A., & Sanz, M. (2018). Organizaciones líquidas: más rápido, más lejos, más ágil. *Capital Humano*, 31(332), 48-54. https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2018/Junio/1806_CapitalHumano_Coloquio.PDF
- Johansen, Ó. (1982). *Anatomía de la empresa. Una teoría de las organizaciones sociales*. Editorial Limusa.
- Kates, A. & Galbraith, J. (2007). *Designing your organization. Using the Star Model to solve 5 critical design challenges*. John Wiley & Sons.

- Kotter, J. (2015). *Acelerar: Cómo desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve cada vez más rápido*. Penguin Random House Grupo Editorial Colombia.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa Editores.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1986). *Organization and environment: Managing Differentiation and Integration* (Harvard Business School Classics). Harvard Business Review Press.
- Lincoln, J., & Zeitz, G. (1980). Organizational Properties from Aggregate Data: Separating Individual and Structural Effects. *American Sociological Review*, 45(3), 391-408. <https://doi.org/10.2307/2095173>
- Louffat, E. (2004). *Estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas*. ESAN Ediciones.
- López-Gallego, F. (2012). Educación en administración y modas administrativas en Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 34(109), 59-88. <http://hdl.handle.net/10784/16402>
- Maioli, E. (2016). Tensiones organizacionales y fuerza de trabajo multi-generacional en empresas privadas (AMBA, 2016-2017). *Desarrollo, Economía y Sociedad*, 6(1), 73-96. <https://jdc.edu.co/revistas/index.php/deyso/article/view/59>
- Marín, H. (1999). Paradigmas y modelos de diseño organizacional para los procesos de cambio. *Estudios Gerenciales*, (70), 43-68. http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/286
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & Coleman, H. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3 (3), 546-562. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Grupo Editorial Norma.
- Nadler, D. A., Hackman, R. J. & Lawler, E. E. (1979). *Managing organizational behavior*. Little Brown and Company.
- Nadler, D., Gerstein, M., & Shaw, R. (1994). *Arquitectura organizativa: El diseño de la organización cambiante*. Granica.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. Oxford University Press.

- Ostroff, F. (1999). *La organización horizontal la forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*. Oxford University Press.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Pennings, J. M. (1987). Structural contingency theory: A multivariate test. *Organization Studies*, 8(3), 223-240. <https://doi.org/10.1177%2F017084068700800302>
- Peters, T. (1995). *Nuevas organizaciones en tiempo de caos*. Editorial Deusto.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Pitman.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2017). *Management* (13th ed.). Pearson.
- Robertson, B. (2016). *Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*. Portfolio Penguin.
- Simon, H. A. (1969). The architecture of complexity. In H. A. Simon (Ed.), *The sciences of the artificial* (pp. 192-229). MIT Press.
- Schvarstein, L. (2004). *Diseño de organizaciones: Tensiones y paradojas*. Paidós
- Schreyögg, G. (1982) Some comments about comments: a reply to Donaldson. *Organization Studies*, 3(1), 73-80. <https://doi.org/10.1177%2F017084068200300105>
- Williams, C. & Rains, J. (2007). Linking strategy to structure: the power of systematic organization design. *Organization Development Journal*, 25(2), 63-170. <https://search-proquest-com.uchile.idm.oclc.org/scholarly-journals/linking-strategy-structure-power-systematic/docview/197982235/se-2?accountid=14621>
- Wittrock, M. (1986). Análisis de datos y redacción del informe. La investigación en la enseñanza II. *Métodos cualitativos y de observación*. Paidós Educador.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY

JEL Classification: I110, M 140, L65

Received: November 6, 2020 | Accepted: April 12, 2021 | Available Online: May 16, 2021

Cite this article as: Mejía, C., González, S. & Torres-Saumeth, K. (2021). Responsabilidad social empresarial en la industria farmacéutica. Estudios de Administración, 28(1), 32-60.

<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.59650>

Camilo Antonio Mejía Reatiga

Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Colombia
cmejia@uninorte.edu.co

Saúl Enrique González Barranco

Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Colombia
sgonzale@uninorte.edu.co

Katherine María Torres-Saumeth

Facultad de Química y Farmacia, Universidad del Atlántico, Colombia
katherinetorres@mail.uniatlantico.edu.co

Resumen

¿Qué nos depara la investigación sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la Industria Farmacéutica? El objetivo principal de este artículo es conocer, entre otros aspectos, las temáticas estudiadas, tipos de investigaciones realizadas y evidenciar gaps para el desarrollo de estudios futuros con respecto a la responsabilidad social empresarial (RSE) en la industria farmacéutica. Para ello, se llevó a cabo una revisión del estado de las investigaciones en la temática, publicadas durante el período 2000-2020 en las revistas con mayor índice de impacto según el Journal Citation Report (JCR), mediante una búsqueda en Web of Science. En el artículo, se exponen las razones por las cuales las organizaciones se involucran en la RSE, se analizan diferentes definiciones del concepto, así como la exposición de argumentos para lograr un acercamiento a su comprensión en el marco de la industria farmacéutica; además, se plantean aspectos sobre la necesidad de la integración de la RSE, que son característicos de la naturaleza de este tipo de industria. Entre las conclusiones del estudio se observó: la superficialidad con la que aún se enfrenta la industria con respecto a la RSE, la



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

necesidad de involucrar a terceros como el Estado, además de temas conexos como el papel del consumidor o la internacionalización de las compañías farmacéuticas.

Palabras claves: Responsabilidad Social Empresarial, Industria Farmacéutica, Partes interesadas.

Abstract

What lies ahead in the research into Corporate Social Responsibility (CSR) in the Pharmaceutical Industry? This article analyzes the topics now being studied, the types of research already undertaken and obvious gaps that have to be filled for its development. To this end, we reviewed the investigations conducted in the 2000-2020 period in the highest-impact journals (according to Journal Citation Report - JCR), through a search in Web of Science. There are various reasons for organizations to formally assume CSR; there are several definitions of the concept and there are different ways to understand it within the environment of the Pharmaceutical Industry. The need to incorporate CSR strategies and programs designed for this type of industry is generally accepted, nevertheless, the main conclusions are unfortunately that the industry still shows a superficial attitude to CSR, and on the other hand that third parties such as the State will have to become involved. The role of the consumer and the internationalization of pharmaceutical companies are also of paramount importance.

Keywords: Corporate social responsibility, Pharmaceutical Industry, Stakeholders.

Introducción

La responsabilidad social corporativa (RSC) es un factor importante en la competitividad de las empresas multinacionales, puesto que a partir de ella se puede construir una relación de confianza a largo plazo con los empleados y consumidores como base para lograr modelos comerciales sostenibles.

Como resultado de la globalización, la investigación en responsabilidad social empresarial (RSE) también ha ido en aumento. Dentro de las empresas de carácter multinacional se encuentra precisamente que las organizaciones farmacéuticas están altamente posicionadas en el mercado y que corresponden a un sector que tiene un alto impacto, tanto en la economía mundial como a nivel social, político, científico y tecnológico.

El objetivo principal de este artículo es la identificación del relacionamiento teórico entre la RSE y la industria farmacéutica, de manera que se pueda evidenciar el estado actual de las investigaciones en la temática, los tipos de estudios realizados y gaps para el desarrollo de investigaciones futuras.

Lo anterior, se llevó a cabo a través de una revisión de las publicaciones con mayor índice de impacto según el Journal Citation Report (JCR), mediante una búsqueda en Web of Science en los índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, BKCI-S, BKCI-

SSH, ESCI. Según el JCR, las revistas con mayor índice de impacto en las áreas de “Business”, “Ethics”, “Public, Environmental & Occupational Health”, “Pharmacology & Pharmacy”, entre otras, fueron: *Journal of Business Ethics*, *Business Ethics Quarterly*, *Business Horizons*, *Third World Quarterly* y *European Journal of Pharmaceutical Sciences*, etc.

El artículo se estructura de la siguiente manera: en el apartado 2 se abordan las posibles razones por las cuales las organizaciones se involucran en la responsabilidad social empresarial, desde la visión de autores como Görpe & Oksus (2016b), Boulouta & Pitelis (2014) y Becchetti et al., (2012) entre otros. Posteriormente, en la sección 3, se plantean distintas definiciones del concepto de responsabilidad social empresarial según teóricos como Bowen (1953), Frederick (1960), Davis (1967), Friedman (1970), Carroll (1979), Guthey & Morsing (2013) y organizaciones como la Comisión Europea y la Organización Internacional de Estandarización (ISO). Además, se exponen argumentos para lograr un acercamiento a su comprensión en el marco de la industria farmacéutica.

En el apartado 4, se esbozan argumentos que tratan de hacer una aproximación sobre la necesidad de la integración de la RSE en la industria farmacéutica. De esa forma, se analizan aspectos que son característicos de la naturaleza de este tipo de industria. Mientras que, en el ítem 5 se presenta la metodología empleada para realizar la selección de los artículos, tomando como fuente la información suministrada en las bases de datos del Web of Science.

Luego de ello, en la sección 6, se detallan los resultados de la revisión sistemática, mediante el análisis sobre los tipos de artículo: teórico (artículo de revisión) o empírico (artículo resultado de investigación); tipos de las investigaciones (cualitativa, cuantitativa o mixta); temáticas estudiadas, revistas y años de publicación; países de los autores con mayor número de publicaciones, artículos más citados según el número de citas en la Colección Principal del Web of Science (Social Sciences Citation Index o SSCI por sus siglas), métodos cualitativos y técnicas estadísticas utilizadas, y se identificaron gaps para el desarrollo de futuras investigaciones. Finalmente, se presentan las principales conclusiones.

¿Por qué las organizaciones se involucran en la responsabilidad social empresarial?

Las empresas se involucran en una política y direccionamiento eficaz de RSE, bien sea como una estrategia de acción ofensiva (oportunidad social corporativa) o como una defensa (seguro de marca) (Görpe & Oksus, 2016b). Un enfoque proactivo de la responsabilidad social corporativa (RSC) se centra en el valor intrínseco de la RSE y lo ve como una oportunidad para maximizar las capacidades de la organización e identificar nuevas ventajas competitivas. Por otra parte, cuando la RSE se lleva a cabo en modo defensivo, se usa para evitar críticas y ataques a la empresa (Werther & Chandler 2011, p.120).

Según Görpe & Oksus (2016b) existen diferentes teorías para explicar por qué las organizaciones se involucran en la RSE. Sin embargo, estos autores se enfocan en dos modelos:

► El modelo de etapas de la ciudadanía corporativa: es desarrollado por el Center for Corporate Citizenship en el Boston College y consta de cinco etapas (elementales, comprometidas, innovadoras, integradas, transformadoras), las cuales son medidas al evaluar el comportamiento de la organización frente a una lista de cuestiones como

el concepto de ciudadanía, la intención estratégica, el liderazgo, la estructura, gestión de problemas, relaciones con las partes interesadas, transparencia y avances hacia la integración completa de la estrategia comercial.

► El modelo de Harvard Business School: indica el desarrollo de la RSC en las organizaciones a través de cinco etapas típicas, mientras se continúa con la curva de aprendizaje. Esas fases son:

- 1) Defensiva (negar la responsabilidad)
- 2) Cumplimiento (para hacer el mínimo requerido)
- 3) Gerencial (para comenzar a integrar la RSE en las prácticas de gestión)
- 4) Estratégico (para incorporar la RSE dentro del proceso de planificación estratégica)
- 5) Civil (para promover las prácticas de RSE en toda la industria)

Este modelo enfatiza que el objetivo final es la aceptación y la participación civil. Las otras etapas son solo pasos para llegar a ese punto en el proceso (Ghormley & Falconi, 2010).

Görpe & Oksus (2016b) manifiestan que las cinco etapas del aprendizaje organizacional se refieren a cómo las organizaciones pasan por el desarrollo de la RSC. En ese sentido, las fases muestran dos cosas: a) lo que hacen y por qué están involucrados en la RSE; y, b) que siempre se buscará llegar a la etapa final, y mantenerla.

Los autores plantean que la presión que se ejerce sobre las empresas para que adopten o mejoren su RSE responden a razones de índole con un imperativo moral y estratégico. El imperativo moral se centra en el argumento de que las organizaciones poseen obligaciones no solo con sus accionistas, sino con múltiples partes interesadas (stakeholders), además tienen un importante rol en la superación de los efectos de la globalización. El imperativo estratégico radica en el argumento de que la RSE puede mejorar su competitividad (Boulouta & Pitelis 2014).

Entre las razones para que las empresas adopten la RSE se encuentran:

- Construir reputaciones sólidas (Vanhamme & Grobben, 2009) o mejorar la reputación y, por lo tanto, reducir el riesgo de activismo del consumidor y acciones legales (Becchetti *et al.*, 2012).
- Los éxitos comerciales de las empresas se ven como el resultado de sus actividades en los sectores ecológicos y sociales (Mögele & Tropp, 2010).
- Lograr una identidad corporativa positiva, un clima comercial más hospitalario, una mejor imagen institucional a nivel nacional e internacional, menor conflicto con los grupos de interés, aumentar la intención de compra, mejores precios de las acciones, mayor productividad y satisfacción de los empleados (Benn *et al.*, 2010).
- El apoyo de las partes interesadas mejora la legitimidad social de la corporación y evita la costosa regulación gubernamental (Görpe & Oksus, 2016b).

Frente a las razones positivas mencionadas anteriormente, también existen argumentos en contra de la RSE. En este sentido, la razón que generalmente es expuesta consiste en el elevado costo de la implementación y sostenimiento para la corporación y/o la sociedad. Autores como Coombs & Holladay (2012) sugieren que las empresas deben hacer un análisis de costo-beneficio de la aplicación de la RSE, considerando la perspectiva de la organización y de las partes interesadas.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, es importante reconocer que se ha evolucionado no solo a nivel de conceptualización, sino en cuanto a aplicación de la RSE, pues esta ya no responde a objetivos aislados de áreas o departamentos dentro de las empresas, sino que se ha convertido en un problema estratégico que afecta la forma en la que

una organización hace sus negocios y cómo da cuenta de su actuación a la sociedad.

Definiciones de la responsabilidad social empresarial y un acercamiento a su comprensión en el marco de la industria farmacéutica

En la revisión llevada a cabo por Duque et al., (2013), se enuncia que Bowen (1953) inició los estudios en RSE que se plasmaron en el libro *Social responsibilities of the businessman*. Allí, se indica que la RSE: “se refiere a las obligaciones de los empresarios para aplicar políticas, tomar decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (p. 6), por lo tanto, el empresario debe actuar para servir a la sociedad, en lugar de tener como objetivo la maximización de los beneficios como único fin de la empresa.

Frederick (1960), por su parte, plantea que:

La responsabilidad social en el análisis final implica una postura pública hacia los recursos económicos y humanos de la sociedad y una buena voluntad de considerar que esos recursos están utilizados para fines sociales y no simplemente para los intereses de personas privadas y de empresas (p. 60).

Frederick (1960) recalca que la evolución del concepto de RSE comienza a consolidarse con Davis (1967), quien afirma que la “responsabilidad social se expresa en la ley, costumbres y los acuerdos institucionales que definen las condiciones para el uso responsable del poder” (p. 7). Investigadores como Friedman (1970) argumentan que “la única responsabilidad de la empresa hacia la sociedad es la maximización de beneficios a los accionistas dentro del marco legal y ético del país” (p. 2), es decir, los problemas sociales se deben solucionar con el sistema de libre mercado y no ser responsabilidad del empresario. Por otra parte, Carroll (1979) contribuye a la evolución del concepto y agrega que la RSE es integral pues “abarca las expectativas económicas, legales, éticas, y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo” (p. 500).

Tal como lo expresa Min *et al.*, (2017), si bien las distintas concepciones de la RSE tienen elementos comunes, la definición continúa evolucionando, es así como Carroll (1979) –durante sus estudios– ha hecho referencia a 25 definiciones conceptuales diferentes. Al respecto, Guthey & Morsing (2013) explican que “la RSE se entiende mejor no como una agenda clara o coherente, sino como un foro para la creación de sentido, la diversidad de opiniones y el debate sobre las normas y expectativas sociales conflictivas vinculadas a la actividad empresarial” (p. 555). Sin embargo, llegados a este punto, es necesario precisar que no es objeto de este análisis recoger y mencionar todas las definiciones en el marco de la evolución del concepto.

Otras definiciones de RSE corresponden a las enunciadas por organismos tales como la Comisión Europea en su Libro verde que señala que la RSE “es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y ecológicas de las empresas respecto a sus actividades y sus copartícipes” (C.C.E, 2001, p. 7). Asimismo, la ISO en su norma ISO 26000:2010 destaca que la RSE es:

La Responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar general de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, stakeholders; esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales

de comportamiento; y esté integrada a través de toda la organización y practicada en sus relaciones (ISO, 2010, p. 3).

Ese amplio alcance de las definiciones de RSE también se ha dado en la industria farmacéutica en la actualidad. Sin embargo, un marco de definición que la industria farmacéutica ha aceptado y practica es “desarrollo sostenible” o “sostenibilidad”. La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas definen el desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades” (WCED, 1987, p. 24). En ese sentido, la sostenibilidad abarca tres pilares: ambiental, económico y social.

La definición de sostenibilidad ambiental es aquella que pone el acento en preservar la biodiversidad, sin tener que renunciar al progreso económico y social. De esa forma, la sostenibilidad económica se encarga de que las actividades que buscan la sostenibilidad ambiental y social sean rentables; mientras que, la sostenibilidad social incentiva la cohesión de la población y una estabilidad de la misma.

El término sostenibilidad parece estar ganando adeptos, especialmente en la industria farmacéutica (Min *et al.*, 2017), ya que es más aceptable para los gerentes –pues desean un lenguaje más formalmente racional–, que el lenguaje de la RSE, que es más normativo (Strand *et al.*, 2015).

Para definir la RSE en el contexto de la industria farmacéutica, Min *et al.*, (2017) utilizan los tres pilares (factores ambientales, sociales y económicos) como el marco para estudiar la relación entre la RSE y el desempeño corporativo. La teoría de las partes interesadas respalda este enfoque, ya que sostiene que una empresa realiza sus acciones ambientales y sociales para satisfacer las necesidades y demandas de los interesados, cumpliendo así sus expectativas de aumentar el valor económico.

Al examinar el enfoque de RSE correcto para la industria farmacéutica, dado sus desafíos únicos, los responsables de la toma de decisiones deberán descubrir las mejores estrategias para agregar valor y satisfacer las necesidades de las partes interesadas. Esto es muy importante tomarlo en cuenta, puesto que la industria farmacéutica está cambiando rápidamente, con fusiones y desinversiones que resultan en menor número de grandes compañías. La industria, también, se enfrenta a un universo altamente complejo de partes interesadas (Ahen, 2017), tales como pacientes, profesionales de la salud, asociaciones científicas o de pacientes, medios de comunicación, reguladores y diversas formas de ONG, muchas de las cuales tienen diferentes puntos de vista sobre la industria.

Asimismo, según Finegold *et al.*, (2005) y Min *et al.*, (2017), la RSE dentro de la industria farmacéutica enfrenta desafíos apremiantes como la integración de la ética y la estrategia comercial, liderando con el ejemplo; pasar del secreto a la comunicación y al diálogo, ofreciendo transparencia; ver la RSE como una oportunidad, no como un obstáculo; extendiendo la RSE a las partes interesadas (en apoyo de la teoría de las partes interesadas); y, superar pautas reglamentarias insuficientes para distinguir el cumplimiento (hacer lo que es legal) de la ética (hacer lo correcto).

La responsabilidad social empresarial en la industria farmacéutica

La RSE es un factor importante en la competitividad de las empresas multinacionales, puesto que a partir de ella las organizaciones construyen una confianza a largo plazo con los empleados y consumidores como base para modelos comerciales sostenibles. Esto, a su vez, ayuda a crear un entorno en el que las empresas puedan innovar y crecer. Por ello, recientemente, se han llevado a cabo muchos estudios de RSE en distintos

campos de investigación (Zhao et al., 2017) y, como resultado de la globalización, la investigación en RSE en empresas internacionales también ha ido en aumento (Egri & Ralston, 2008; Kolk, 2016; Rodríguez et al., 2006). Dentro de las instituciones de carácter multinacional se encuentran precisamente las organizaciones farmacéuticas, que están altamente posicionadas en el mercado. Una gran cantidad de las empresas farmacéuticas tienen su origen en la tríada Japón, Estados Unidos/Canadá y Europa Occidental. Aún cuando la mayoría de las multinacionales farmacéuticas son de países de Occidente, algunas empresas de la India y China se posicionan principalmente en la industria de la producción de medicamentos genéricos para servir a las economías emergentes (Emanuel et al., 2004). Como lo enuncia Lembit Rago, jefe de regulación de medicamentos y otras tecnologías de la salud de la OMS: “El ochenta por ciento de todos los ingredientes farmacéuticos activos se fabrican en la India y China” (Osterath, 2014), por ello cada vez es más determinante la actuación de estos fabricantes en el mercado global.

Es así como, a juicio de los investigadores, el análisis sobre la RSE en empresas de la industria farmacéutica se hace necesario, debido a que el mercado farmacéutico global es enormemente lucrativo (Thorsteinsdóttir et al., 2017, Cook et al., 2018) y más aún teniendo en cuenta que el gasto farmacéutico suele ser uno de los gastos sanitarios más importantes para los gobiernos a nivel mundial, pudiendo alcanzar hasta el 50 % del gasto total en salud en algunos países en desarrollo (WHO, 2012).

Según la Organización Mundial de la Salud, dado el alto valor de los productos farmacéuticos en el mercado, estos se constituyen en un imán para el robo, la corrupción y las prácticas poco éticas. Incluso, Transparency International estima que en algunos países se “pierden” hasta las dos terceras partes de los medicamentos de los hospitales, debido a la corrupción y al fraude. En este sentido, la OMS plantea así el impacto de la corrupción en el sector (WHO, 2012):

► **Impacto en la salud:** el desperdicio de recursos públicos reduce la capacidad del gobierno para proporcionar acceso a medicamentos esenciales de calidad, al tiempo que aumenta el riesgo de productos médicos inseguros en el mercado, debido al soborno de funcionarios y/o a la falsificación.

► **Impacto económico:** las prácticas farmacéuticas corruptas son extremadamente perjudiciales para los presupuestos nacionales de salud.

► **Imagen del gobierno e impacto de la confianza:** la ineficiencia y la falta de transparencia reducen la credibilidad de las instituciones públicas y erosionan la confianza del público y los donantes en los gobiernos.

Por otra parte, la RSE de las compañías farmacéuticas está directamente vinculada con cuestiones éticas, legales y con el cumplimiento de normas fuertemente reguladas. Tal como lo menciona Sillup et al., (2017), la naturaleza de la industria farmacéutica impone un comportamiento socialmente responsable. Los investigadores señalan que entre los aspectos de RSE que cobran relevancia en la industria farmacéutica se encuentran: *fijación de precios, acceso a medicinas, calidad de la cadena de suministro y distribución, prácticas de investigación y desarrollo (I&D) y desarrollo especializado de medicamentos para enfermedades tropicales*. Mencionan, además, una gestión adecuada de la propiedad intelectual y una mayor transparencia; aspectos en lo que coincide la OMS. Al respecto, la transparencia puede aumentarse a través de medidas como la divulgación de datos, publicación de los resultados de los ensayos clínicos, facilitar la accesibilidad de terceros o de las partes interesadas a los resultados completos de los ensayos clínicos, proporcionar acceso completo a los pagos de la industria en forma de honorarios de consultoría para investigadores clínicos y publicación de información sobre incentivos de ventas. Asimismo, resulta de gran importancia la implementación

de sistemas de información para la publicación de informes sobre RSE a fin de que estos sean accesibles a las partes interesadas (Cook *et al.*, 2018); y, se hace necesario el análisis de publicaciones sobre RSE de empresas de esta industria en diferentes medios de comunicación (Cook *et al.*, 2018; Sillup *et al.*, 2017; Thorsteinsdottir *et al.*, 2017; Görpe & Oksuz, 2016).

Por su parte, Rusu *et al.*, (2011) manifiestan que un gran desafío para las compañías farmacéuticas, con posibles impactos en los ingresos, es –lo que Crommelin *et al.*, (2010, citado en Rusu *et al.*, 2011) llaman– “la actual desconfianza social sobre la forma en que se desarrollan, comercializan y utilizan las drogas” (p. 439). Esa tendencia también es mencionada por Price Water House Coopers (2009, citado en Rusu *et al.*, 2011) cuando plantea que “numerosos estudios muestran hasta qué punto la reputación de las empresas farmacéuticas han disminuido en la última década” (p.439). Por lo anterior, las empresas tratan de mejorar su reputación al cambiar su imagen en cuanto a su comportamiento ambiental, en las prácticas comerciales y en las relaciones con las partes interesadas, especialmente con los consumidores y entidades gubernamentales. Las organizaciones farmacéuticas enfrentan retos, puesto que el cumplimiento de las leyes sanitarias y ambientales es altamente costoso para las empresas con grandes instalaciones de fabricación (Rusu *et al.*, 2011) y más aún cuando se poseen plantas productoras en distintos países, las cuales deben cumplir con un sinnúmero de legislaciones –que muchas veces no están armonizadas–. Eso impacta en los costos de adecuación y de adopción de medidas, por lo que se opta por priorizar el cumplimiento en aquellos países con exigencias mayores, mientras que se es laxo en aquellas naciones donde no existe seguimiento periódico de parte de las autoridades de vigilancia, no hay controles o donde las normas no son tan estrictas.

Esto ha conllevado a que los trabajos desarrollados en RSE en la industria farmacéutica se orienten también al estudio de las partes interesadas (stakeholders). Tal como lo expresa Ahen (2017), la industria farmacéutica, en particular, tiene el conjunto más complejo de partes interesadas, las cuales se mueven en diferentes direcciones (Abraham, 2002; Fort, 2014).

La industria farmacéutica difiere significativamente de otros sectores debido a:

- Sus orígenes históricos e influencia directa en la salud humana (Hansén, 1982)
- Mercado y poder político (Abraham, 2002; Goldacre, 2012)
- Influencia del lobby (Goldacre, 2012)
- Compleja estructura médico-tecnocientífica (Class, 2012; Gambardella, 1995; Hansén, 1982; Pisano, 2006)
- La responsabilidad institucional de proporcionar productos diagnósticos, profilácticos y terapéuticos eficaces y seguros para la atención del paciente (Gallagher & Goodstein, 2002)
- La responsabilidad ética de actuar de manera que no se desvíe de las expectativas morales (Elms *et al.*, 2002)
- La constante necesidad de afirmar su legitimidad (Palazzo & Scherer, 2006).

Las empresas farmacéuticas tienen un conjunto único de responsabilidades con las partes interesadas, pero las presiones por ganancias, por un lado, y las presiones de los organismos reguladores y la sociedad civil, por otro, crean uno de los problemas estratégicos y éticos más difíciles, o lo que Fort (2014) y Nussbaum (2009) denominan como la “RSE sincera”. Existen cuestiones controvertidas fundamentales en la era del capitalismo neoliberal, donde “responsabilizar” a cada parte interesada anuncia la libertad de las multinacionales de las regulaciones y la participación productiva de los interesados directos para promulgar prácticas sinceras de responsabilidad social

corporativa (Shamir, 2008; Ahen, 2017).

De acuerdo con lo revisado, diferentes tópicos de la RSE en la industria farmacéutica están aún en fase de exploración, por lo que la temática ofrece variadas oportunidades de investigación, fundamentado en la necesidad de continuar sobre la discusión de los problemas éticos, legales, sanitarios y sociales en los contextos locales, regionales y globales a los que atañen la actuación de las empresas que participan en este mercado.

Metodología

Siguiendo el criterio para la revisión sistemática de la literatura, se incluyen artículos publicados en las revistas con mayor índice de impacto según el Journal Citation Report (JCR)¹. Para ello se hizo una búsqueda en Web of Science de los artículos en los índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, BKCI-S, BKCI-SSH, ESCI, en las revistas con mayor índice de impacto en las áreas de “Business”, “Ethics”, “Public, Environmental & Occupational Health”, “Pharmacology & Pharmacy”, entre otras. Fueron consultadas revistas como *Journal of Business Ethics*, *Business Ethics Quarterly*, *Business Horizons*, *Third World Quarterly* y *European Journal of Pharmaceutical Sciences*, etc.

Es importante indicar que, el período de búsqueda contemplado fue de 2000 a 2020. Se decidió hacer la búsqueda solamente en el sistema de reporte científico de más alto nivel, con el objeto de encontrar menos número de artículos, pero revisarlos a mayor profundidad, por lo que la búsqueda se limitó solamente a Web of Science.

Para lo anterior, se realizaron búsquedas en el título, el resumen y el texto de los artículos con diferentes combinaciones de palabras claves. La combinación que arrojó un mayor número de artículos fue: (corporate social responsibility) AND (pharmaceutical industry). Con esta combinación, los artículos suministrados por la base de datos del Web of Science fueron 63, al momento de realizar la búsqueda². De ellos, se preseleccionaron inicialmente 32 textos. A partir de los resultados, se verificó que los artículos realmente trataran sobre la temática objeto de estudio y se descartaron aquellos que no cumplían con este criterio. Los artículos finalmente seleccionados fueron 19 (ver Tabla 2 para obtener información ampliada de los mismos).

Luego, se procedió a llevar a cabo un análisis sobre el tipo de artículo: teórico (artículo de revisión) o empírico (artículo resultado de investigación); sobre los tipos de las investigaciones (cualitativa, cuantitativa o mixta); las temáticas estudiadas, revistas y años de publicación, países de los autores con mayor número de publicaciones, artículos más citados según el número de citas en la Colección Principal del Web of Science (Social Sciences Citation Index o SSCI por sus siglas), métodos cualitativos y técnicas estadísticas utilizadas y se identificaron gaps para el desarrollo de futuras investigaciones.

1 Este criterio ha sido empleado por autores importantes que son referentes en este tipo de revisiones sistemáticas (Alvarez & Urbano, 2011).

2 La búsqueda en el Web of Science se realizó en corte de septiembre de 2020

Resultados

Análisis general

La información sistematizada de tipo general en cuanto a los artículos seleccionados corresponde a: autores, título de los artículos, año de publicación, revista/handbook en el que el artículo fue publicado y número de citaciones en el JCR (ver la Tabla 2).

A partir de la revisión realizada, y tal como se presenta en la Tabla 1, es necesario indicar que de los 19 artículos seleccionados, 13 fueron empíricos (equivalentes al 69,0 %) y 6 teóricos, correspondientes a artículos de revisión (31,0 %). De los 13 artículos empíricos, 9 de ellos fueron de tipo cualitativo (47,0 %) y 4 de tipo cuantitativo (22,0 %). Es importante señalar que, de los artículos seleccionados y analizados, ninguno empleó un modelo mixto de investigación (que involucrara métodos de investigación tanto cualitativos como cuantitativos).

Tabla 1. Tipo de artículos

Tipo de artículo		Autores	Artículos	
			No.	%
Teóricos	Revisión	Chan <i>et al.</i> , (2016)	6	31,0
		Iñesta & Oteo (2011)		
		Leisinger (2009)		
		O'Riordan & Fairbrass (2008)		
		Suchanek & Lin-Hi (2007)		
		Leisinger (2005)		
Empíricos	Cualitativos	Cook <i>et al.</i> , (2018)	9	47,0
		Sillup <i>et al.</i> , (2017)		
		Demir & Min (2019)		
		Thorsteinsdottir <i>et al.</i> , (2018)		
		Ahen (2017)		
		Görpe & Oksuz (2016a)		
		Fort (2014)		
		Givel (2013)		
		Rusu <i>et al.</i> , (2011)		
	Cuantitativos	Khaleel <i>et al.</i> , (2017)	4	22,0
		Min <i>et al.</i> , (2017)		
		Mehralian <i>et al.</i> , (2016)		
		Cheah <i>et al.</i> , (2007)		

Notas: La tabla muestra los tipos de artículos clasificados en Teóricos con un 31,0 % (resultado de revisión teórica y discusión sobre aspectos teóricos de la temática) y Empíricos con un 69,0 % en total (resultados de procesos investigativos que emplean métodos de tipo cualitativo y cuantitativos). Como puede observarse el mayor porcentaje lo obtienen los artículos de tipo empírico que emplean métodos cualitativos con un 47,0 %.

Fuente: datos de Web of Science y artículos originales.

Uno de los artículos de revisión, el escrito por Chan et al., (2016), titulado *Corporate social responsibility in the pharmaceutical industry* fue publicado como capítulo de libro del *Research handbook on corporate social responsibility in context*. En ese mismo handbook, se publicó el artículo resultado de un estudio de investigación cualitativa realizada por Görpe y Oksuz (2016), titulado *Corporate social responsibility in the Turkish pharmaceutical industry*.

El artículo de O’Riordan & Fairbrass (2008) cuenta con el mayor número de citas en la Colección Principal del Web of Science (Social Sciences Citation Index o SSCI por sus siglas), con un total de 97 citas. Ese es un artículo de revisión, que responde al interés académico en la teoría y al análisis de los modelos de diálogo de las partes interesadas (*stakeholders*) en responsabilidad social empresarial (RSE), llevado a cabo tras revisar los intentos pasados sobre investigaciones y teorizaciones del tema, identificando vacíos y debilidades en la literatura y proponiendo un modelo analítico con enfoque unificado, estructurado, sistemático e integral para la toma de decisiones de RSE. Los autores señalan que el artículo proporciona un marco teórico práctico para los ejecutivos de RSE que enfrentan el desafío de responder, de manera efectiva, a las partes interesadas. Manifiestan que ese modelo se estaba aplicando en una investigación empírica internacional comparativa sobre las prácticas de diálogo con las partes interesadas entre las empresas farmacéuticas del Reino Unido y Alemania, pero no se indican resultados en ese sentido.

Al hacer la revisión, O’Riordan & Fairbrass (2008) encontraron que la evaluación de los modelos existentes –al servir para abordar los desafíos, enmarcar la discusión y, en general, agregar valor– indica que los marcos anteriores son útiles para abordar aspectos fragmentados o preguntas discretas, pero tratan de manera inadecuada la RSE y el desafío del diálogo con las partes interesadas en su totalidad, por lo que identificaron como gap la necesidad de realizar más investigación y la falta de un nuevo enfoque sistemático e integral, que permitiera a los ejecutivos de negocios entablar un diálogo productivo con las partes interesadas, al tomar en cuenta el contexto en el que operan, su naturaleza, el impacto potencial de eventos particulares, y al considerar el diálogo como un proceso gradual de desarrollo e implementación de la estrategia de RSE.

Tabla 2 . Listado de artículos JCR seleccionados³

No.	Autor(es)	Año de Publicación	Título	Revista / Handbook	Citas JCR
1	Demir, M. & Min, M.	2019	Consistencies and discrepancies in corporate social responsibility reporting in the pharmaceutical industry	Sustainability Accounting Management and Policy Journal	3
2	Cook, L.; LaVan, H.; Zilic, I.	2018	An exploratory analysis of corporate social responsibility reporting in US pharmaceutical companies	Journal of Communication Management	0

³ La búsqueda en el Web of Science se realizó en septiembre de 2020

No.	Autor(es)	Año de Publicación	Título	Revista / Handbook	Citas JCR
3	Sillup, GP.; Makowska, M.; Porth, SJ.	2017	Ethical issues affecting the pharmaceutical industry-A comparison of newspaper coverage in the US and Poland	Acta Poloniae Pharmaceutica	0
4	Thorsteinsdottir, H.; Ovtcharenko, N.; Kohler, JC.	2017	Corporate social responsibility to improve access to medicines: the case of Brazil	Globalization and Health	1
5	Ahen, F.	2017	Responsibilization and MNC-Stakeholder Engagement: Who Engages Whom in the Pharmaceutical Industry?	Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases	0
6	Khaleel, M.; Chelliah, S.; Rauf, S.; Jamil, M.	2017	Impact of perceived corporate social responsibility on attitudes and behaviors of pharmacists working in MNCs	Humanomics	0
7	Min, M.; Desmoulins-Lebeault, F.; Esposito, M.	2017	Should pharmaceutical companies engage in corporate social responsibility?	Journal of Management Development	2
8	Mehralian, G.; Nazari, JA.; Zarei, L.; Rasekh, HR.	2016	The effects of corporate social responsibility on organizational performance in the Iranian pharmaceutical industry: The mediating role of TQM	Journal of Cleaner Production	10
9	Chan, WL.; Cheah, JET.; Montanheiro, L.	2016	Corporate social responsibility in the pharmaceutical industry	Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context	0
10	Görpe, S.; Oksuz, B.	2016	Corporate social responsibility in the Turkish pharmaceutical industry	Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context	0
11	Fort, TL.	2014	The paradox of pharmaceutical CSR: The sincerity nexus	Business Horizons	8

No.	Autor(es)	Año de Publicación	Título	Revista / Handbook	Citas JCR
12	Givel, M.	2013	Modern Neoliberal Philanthropy: motivations and impact of Pfizer Pharmaceutical's corporate social responsibility campaign	Third World Quarterly	1
13	Rusu, A.; Kuokkanen, K.; Heier, A.	2011	Current trends in the pharmaceutical industry - A case study approach	European Journal of Pharmaceutical Sciences	6
14	Iñesta, A.; Oteo, LA.	2011	The pharmaceutical industry and the sustainability of healthcare systems in developed countries and in Latin America	Ciencia & Saude Coletiva	3
15	Leisinger, KM.	2009	Corporate Responsibilities for Access to Medicines	Journal of Business Ethics	10
16	O'Riordan, L.; Fairbrass, J.	2008	Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue	Journal of Business Ethics	97
17	Suchanek, A.; Lin-Hi, N.	2007	Corporate responsibility in the research-based pharmaceutical industry	Jahrbucher Fur Nationalokonomie Und Statistik	3
18	Cheah, ET.; Chan, WL.; Chieng, CLL.	2007	The corporate social responsibility of pharmaceutical product recalls: An empirical examination of US and UK Markets	Journal of Business Ethics	39
19	Leisinger, KM.	2005	The corporate social responsibility of the pharmaceutical industry: Idealism without illusion and realism without resignation	Business Ethics Quarterly	49

Notas: En la tabla se presentan los 19 artículos seleccionados con la información correspondiente a: autores, título de los artículos, año de publicación, revista/handbook en el que el artículo fue publicado y número de citas en el JCR. Como puede observarse el

artículo con mayor número de citas corresponde a O’Riordan & Fairbrass (2008) con 97 citas, publicado en el *Journal of Business Ethics*.

Fuente: elaboración a partir de información reportada en base de datos de Web of Science.

Análisis de las temáticas de los artículos

A continuación, se presentan, de manera sistematizada, las temáticas tratadas según la clasificación de los tipos de artículos seleccionados y analizados.

Tabla 3. Temáticas de los artículos

Tipo de Artículo		Autores	Temática
Teóricos	Revisión	Chan <i>et al.</i> , (2016)	Describe la evolución de la industria farmacéutica y cómo una industria, que inicialmente era rentable y que se consideraba bien económicamente, sufría cada vez más erosiones en la percepción pública en términos de la actuación en la responsabilidad social corporativa (RSE). Profundiza cómo los actores de la industria reaccionaron a las fuerzas externas cambiantes y cómo los críticos de la industria llegaron a ver el negocio como uno que sacrifica la RSE a expensas de las ganancias.
		Iñesta & Oteo (2011)	Revisión de la literatura y documentos de políticas públicas en referencia a la regulación de industria farmacéutica de Latinoamérica.
		Leisinger (2009)	Revisión de la literatura en referencia a la dimensión de las responsabilidades corporativas en la industria farmacéutica para ser parte de la solución del problema de acceso a los medicamentos.
		O’Riordan & Fairbrass (2008)	Revisión de la literatura en referencia a la RSE, a las teorías y a diferentes modelos de diálogo con las partes interesadas en la industria farmacéutica.
		Suchanek & Lin-Hi (2007)	Revisión de la RSE en la investigación, tomando para ello la industria farmacéutica en referencia a las dimensiones: normativas legales, expectativas de las partes interesadas, la filantropía, la institucionalización de la solidaridad y las inversiones en licencias para operar.
		Leisinger (2005)	Revisión de la literatura en referencia a la dimensión de las responsabilidades corporativas en la industria farmacéutica de cara a lo establecido como el Pacto Mundial de la ONU y otras políticas sanitarias.

Tipo de Artículo		Autores	Temática
Empíricos	Cualitativos	Demir, M. & Min, M. (2019)	El estudio explora la asertividad de los informes publicados por las compañías farmacéuticas referente a la RSC, se revisa en qué grado se utiliza la información sobre temas de RSC proporcionados por el Sustainability Accounting Standards Board (SASB) y se analizaron los informes de RSC de las 15 compañías farmacéuticas líderes del mundo.
		Cook <i>et al.</i> , (2018)	Análisis de contenido de los informes presentados sobre RSE de empresas farmacéuticas de EEUU, aplicando el marco teórico de Carroll (1979).
		Sillup <i>et al.</i> , (2017)	Evaluación de diferencias en la cobertura de los periódicos de los problemas éticos que afectan a la industria farmacéutica en EEUU y Polonia.
		Thorsteinsdottir <i>et al.</i> , (2018)	Comparación entre políticas y planes de salud frente a las iniciativas de RSE reportadas por empresas farmacéuticas de Brasil.
		Ahen (2017)	Análisis del papel de las partes interesadas en la industria farmacéutica para crear responsablemente el máximo valor social (beneficios para la salud).
		Görpe & Oksuz (2016a)	La RSE en la industria farmacéutica en Turquía y la necesidad de la comunicación de la RSE a las partes interesadas.
		Fort (2014)	Identificación de esfuerzos de RSE típicos de las compañías farmacéuticas y la propuesta de un modelo más robusto de ética y responsabilidad corporativa.
		Givel (2013)	Investiga la naturaleza de un programa de RSE y su impacto en el suministro de medicamentos accesibles y asequibles para todos mediante el examen de los programas y las políticas de RSE de Pfizer Pharmaceutical a partir de 2009 a 2011.

Tipo de Artículo		Autores	Temática
Empíricos	Cualitativos	Rusu <i>et al.</i> , (2011)	Estudia las tendencias actuales (diversificación de rutas, estrategias de gestión de la distribución, la competencia de genéricos), así como las políticas de responsabilidad social corporativa de la industria farmacéutica sobre la base de ejemplos tomados a partir del análisis de cuatro empresas (Pfizer, Merck, Novo Nordisk, Crucell).
	Cuantitativos	Khaleel <i>et al.</i> , (2017)	Investiga cómo los farmacéuticos perciben las iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSE) en la industria farmacéutica de Pakistán y cómo influye en el compromiso organizacional de los empleados y el comportamiento de la ciudadanía organizacional y el papel del apoyo percibido como supervisor en el estudio.
		Min <i>et al.</i> , (2017)	Estudia si la responsabilidad social empresarial (RSE) realmente añade valor a los resultados financieros de las empresas (PPC) en la industria farmacéutica a nivel de las empresas de mayores ventas a nivel mundial.
		Mehralian <i>et al.</i> , (2016)	Investiga cómo la relación entre la responsabilidad social corporativa y la gestión de calidad total afecta al rendimiento de la organización medido por el cuadro de mando integral, en empresas farmacéuticas iraníes.
		Cheah <i>et al.</i> , (2007)	Investiga el efecto sobre la riqueza de los accionistas y la medida en que la adopción de prácticas de RSE de las compañías farmacéuticas en los dos mayores mercados de productos farmacéuticos en el mundo –Reino Unido (UK) y Estados Unidos (EEUU)–, frente a las reacciones del mercado a los anuncios de retiro de productos (1998-2004).

Notas: En la tabla se presentan las temáticas abordadas en cada uno de los artículos, dependiendo de su clasificación en Teóricos o Empíricos. En los teóricos se encuentran aspectos de revisión de descripción y evolución de la industria farmacéutica, así como temas de políticas públicas, dimensión de las responsabilidades corporativas en esta industria, revisión de la RSE, a las teorías y diferentes modelos de diálogo con las partes interesadas, y el enfrentamiento de aspectos de RSE con respecto al Pacto Mundial de la ONU, entre otros.

En los Empíricos se presentan estudios cualitativos y cuantitativos para tratar elementos específicos de la RSE en países e, incluso, en empresas multinacionales.

Fuente: datos de Web of Science y artículos originales.

Del análisis de los artículos clasificados como JCR, es importante comentar que la mayoría de los autores ponen de manifiesto la relevancia de las investigaciones orientadas a la temática de la RSE en la industria farmacéutica, puesto que esta representa no solo uno de los sectores económicos más importantes a nivel productivo, sino también por las repercusiones de tipo social y sanitario en la población mundial, que deben responder a lineamientos de políticas de organismos tales como la ONU y OMS, así como a organismos nacionales.

En este sentido, se identifican revisiones de literatura que suministran marcos teóricos sobre la RSE y el análisis de diferentes dimensiones aplicables en la industria farmacéutica como evolución histórica e incorporación de la RSE en la industria farmacéutica, aspectos regulatorios, acceso a medicamentos, aplicación de teorías y modelos de diálogo entre las partes interesadas, expectativas de las partes interesadas, la filantropía, la institucionalización de la solidaridad, inversiones en licencias para operar y responsabilidades corporativas de cara a políticas de organismos internacionales. Asimismo, existen investigaciones realizadas en países como EEUU y Reino Unido, dos de los mercados más fuertes de productos farmacéuticos, pero, también, en otros países con economías emergentes tales como Turquía, Pakistán, Irán y varias naciones en Latinoamérica.

Análisis en referencia a publicaciones

Revistas y artículos publicados

Como se indicó en la metodología, se hizo la búsqueda en las revistas relacionadas con la temática según el índice de impacto JCR. En revistas especializadas en ética de los negocios solo tres artículos (16,7 %) fueron publicados en *Journal of Business Ethics: Corporate responsibilities for access to medicines* de Leisinger (2009); *Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue* de O’Riordan & Fairbrass (2008) y *The corporate social responsibility of pharmaceutical product recalls: An empirical examination of US and UK markets* de Cheah et al., (2007). Ellos constituyen el mayor porcentaje de publicaciones realizado en una revista sobre el tema. En la revista *Business Ethics Quarterly* solo se publicó un artículo *The corporate social responsibility of the pharmaceutical industry: Idealism without illusion and realism without resignation* de Leisinger (2005) (ver Tabla 4).

En revistas especializadas en temas de Farmacia y Salud como *European Journal of Pharmaceutical Sciences*, *Acta Poloniae Pharmaceutica*, *Globalization and Health* y *Ciencia & Saude Coletiva* se publicó solo un artículo en cada una. Además, podemos reseñar la presencia de un artículo de la revista *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* cuyo fin es el de contribuir al logro del desarrollo sostenible.

Los resultados muestran que el ritmo de publicación está en un promedio de 1,3 artículos por año, es decir, la tendencia ha sido publicar de 1 a 2 artículos como máximo en estas revistas, e incrementándose de 3 a 5 en los años 2016 y 2017. Lo anterior podría indicar, entre otras situaciones y tal como la mayoría de los autores expresan en sus artículos, la necesidad de realizar aún más investigaciones sobre el tema que puedan ser publicadas.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que los bajos resultados en publicaciones anuales pueden deberse a barreras en el proceso de publicación y no solo a falta de presentación de artículos en esas temáticas.

Tabla 4. Revistas y total de artículos por año

Revista	Años de publicación															Total		
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	No.	%
Journal of Business Ethics			1	1	1												3	15,8
Sustainability Accounting Management and Policy Journal																1	1	5,2
Business Ethics Quarterly	1																1	5,2
Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context													2				2	10,5
Journal of Management Development														1			1	5,2
Business Horizons										1							1	5,2
Journal of Communication Management														1			1	5,2
Journal of Cleaner Production													1				1	5,2
Third World Quarterly										1							1	5,2
European Journal of Pharmaceutical Sciences								1									1	5,2
Jahrbucher Fur Nationalokonomie Und Statistik			1														1	5,2
Acta Poloniae Pharmaceutica														1			1	5,2
Globalization and Health														1			1	5,2
Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases														1			1	5,2
Humanomics														1			1	5,2
Ciencia & Saude Coletiva										1							1	5,2
Total	1	0	2	1	1	0	0	2	0	1	1	0	3	5	1	1	19	-
%	5,2	0	10,5	5,2	5,2	0	0	10,5	0	5,2	5,2	0	15,8	26,3	5,2	5,2	-	100

Notas: En la tabla se muestra el número de artículos por cada revista, encontrándose que la revista con el mayor número de artículos publicados sobre la temática de estudio fue Journal of Business Ethics con un total de 3 artículos (15,8 %) y que el año 2017 fue en el que más artículos se publicaron sobre la temática con un total de 5 artículos (26,3 %).

Fuente: datos de Web of Science y artículos originales.

Países más activos en publicaciones

Para conocer los países más activos en publicaciones, se tomó la procedencia de los autores reportada en cada uno de los artículos analizados y en el Web of Science. Como puede observarse los países de procedencia de los autores con mayor número y porcentaje son Estados Unidos (10 autores; 25 %); le siguen Malasia con 5 (12,5 %), Canadá con 4 (10,0 %), Irán e Inglaterra con 3 autores (7,5 %); Portugal, Pakistán, Finlandia, España y Alemania con 2 autores cada uno (5,0 %); y los países con solo un autor son: Suiza, Rumania, Polonia, Francia y Emiratos Árabes Unidos (correspondiente al 2,5 %).

Es importante indicar que el promedio de autores por artículo fue de 2,3 autores.

Tabla 5. Países de procedencia de autores (países más activos en publicaciones)

País	Autores	
	No.	%
USA	10	25
Malasia	5	12,5
Canadá	4	10
Irán	3	7,5
Inglaterra	3	7,5
Portugal	2	5
Pakistán	2	5
Finlandia	2	5
España	2	5
Alemania	2	5
Suiza	1	2,5
Rumania	1	2,5
Polonia	1	2,5
Francia	1	2,5
Emiratos Árabes Unidos	1	2,5
Total	40	100

Notas: En la tabla se muestran los países de procedencia de los autores de los artículos publicados. Como puede observarse el mayor número de 10 autores (25 %) corresponde a los Estados Unidos (USA).

Fuente: datos de Web of Science y artículos originales.

Autores con mayor número de artículos publicados

En la siguiente tabla se presentan los autores con mayor número de artículos publicados, siendo los investigadores que escribieron 2 artículos publicados: Chan, WL. y Cheah, JET. Ellos son coautores en los artículos *Corporate social responsibility*

in the pharmaceutical industry y *The corporate social responsibility of pharmaceutical product recalls: An empirical examination of US And UK Markets*.

Leisinger, KM, es el único autor de los siguientes dos artículos *Corporate responsibilities for access to medicines* y *The corporate social responsibility of the pharmaceutical industry: Idealism without illusion and realism without resignation*.

Todos los demás autores aparecen con 1 solo artículo publicado en revistas consideradas como JCR.

Tabla 6. Autores con más artículos

Autores	Artículos
Chan, WL.; Cheah, JET.	2
Leisinger, KM	2

Notas: En la tabla se muestran los autores Chan, WL.; Cheah, JET y Leisinger, KM que han publicado cada uno 2 artículos sobre la temática objeto del presente estudio.

Fuente: datos de Web of Science y artículos originales.

Artículos más citados

En la siguiente tabla se presentan los artículos más citados en la colección principal del Web of Science. Los dos primeros corresponden a O’Riordan & Fairbrass (2008) con 97 citaciones; Leisinger (2005) con 49 citaciones; y Cheah *et al.*, (2007) con 39 citaciones, constituyéndose en los principales artículos seminales sobre esta temática.

Tabla 7. Artículos más citados

Autores de los artículos	Número de veces Citado⁴
O’Riordan & Fairbrass (2008)	97
Leisinger (2005)	49
Cheah <i>et al.</i> , (2007)	39
Leisinger (2009)	10
Mehralian <i>et al.</i> , (2016)	10
Fort (2014)	8
Rusu <i>et al.</i> , (2011)	6

Notas: En la tabla se muestran los autores de los artículos más citados. O’Riordan & Fairbrass (2008) son los autores más citados con 97 citaciones en el JCR, correspondiente al artículo *Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue*, publicado en la revista *Journal of Business Ethics*.

Fuente: datos de Web of Science.

Métodos cualitativos utilizados

En cuanto a los métodos cualitativos utilizados en los 9 artículos de estudios empíricos cualitativos, se evidenciaron: estudio de casos, análisis de contenido, análisis de narrativa y entrevista en profundidad. Como puede observarse el método

4 La búsqueda en el Web of Science se realizó a corte de septiembre de 2020

más empleado es el estudio de casos, empleado en 4 artículos, seguido por el análisis de contenido.

Tabla 8. Métodos cualitativos utilizados

Nivel de Análisis	Métodos empleados en artículos	Trabajos empíricos por autores
	No.	
Estudio de casos	4	Thorsteinsdottir et al., (2018), Fort (2014), Givel (2013) y Rusu et al., (2011)
Análisis de contenido	3	Cook et al., (2018), Sillup et al., (2017) y Demir & Min (2019)
Análisis de narrativas	1	Ahen (2017).
Entrevista en profundidad	1	Görpe & Oksuz (2016)

Notas: En la tabla se muestran los métodos utilizados en los estudios empíricos cualitativos, encontrándose que los estudios de casos corresponden a los más empleados, puesto que cuatro estudios así lo indican: Thorsteinsdottir et al., (2018), Fort (2014), Givel (2013) y Rusu et al., (2011).

Fuente: datos de Web of Science y artículos originales.

Técnicas estadísticas utilizadas

En cuanto a las técnicas estadísticas utilizadas en los 4 artículos de estudios empíricos cuantitativos, se evidenciaron: análisis factorial, mínimos cuadrados parciales, modelado de ecuaciones estructurales, Prueba-t y ANOVA.

Es importante resaltar que el artículo de Khaleel et al., (2017) indica la utilización de 3 tipos de técnicas como análisis factorial, mínimos cuadrados parciales y modelado de ecuaciones estructurales. El modelado de ecuaciones estructurales fue empleado en 2 de los artículos: Khaleel *et al.*, (2017) y Mehralian *et al.*, (2016); y la Prueba-t y ANOVA se emplearon en los artículos de Min *et al.*, (2017) y Cheah *et al.*, (2007).

Tabla 9. Técnicas estadísticas utilizadas

Nivel de Análisis	Métodos empleados en artículos	Trabajos empíricos por autores
	No.	
Análisis Factorial	1	Khaleel et al., (2017)
Mínimos cuadrados parciales	1	Khaleel et al., (2017)
Modelado de ecuaciones estructurales	2	Khaleel <i>et al.</i> , (2017), Mehralian <i>et al.</i> (2016)
Prueba-t y ANOVA	2	Min <i>et al.</i> , (2017), Cheah <i>et al.</i> , (2007)

Notas: En la tabla se muestran las técnicas más utilizadas en los estudios empíricos cuantitativos, encontrándose que el modelado de ecuaciones estructurales y la Prueba-t y ANOVA corresponden a los más empleados, puesto que cuatro estudios así lo indican: Khaleel et al., (2017), Mehralian et al., (2016), Min et al., (2017), Cheah et al., (2007).

Fuente: datos de Web of Science y artículos originales.

Identificación de gaps para futuras investigaciones

La revisión llevada a cabo permite establecer el estado actual de la temática en referencia a la RSE en la industria farmacéutica, y, de esta manera, identificar como gaps para futuras investigaciones los siguientes:

- La utilización de métodos cualitativos y cuantitativos (modelos mixtos) para el análisis de las diferentes dimensiones de la ética y la responsabilidad social empresarial en la industria farmacéutica, con el fin de comprender de mejor manera la ocurrencia de situaciones que tienen impacto en la sostenibilidad de sistemas sanitarios, acceso a medicamentos necesarios para el tratamiento en enfermedades denominadas “catastróficas” (cáncer, leucemia, linfoma, epilepsia, artritis reumatoidea, VIH-sida e insuficiencia renal) y también en las enfermedades crónicas (diabetes, hipertensión, cardiopatía isquémica, insuficiencia cardíaca, enfermedad cerebrovascular, enfermedad pulmonar obstructiva crónica y asma, entre otras), huérfanas o raras (acromegalia, la adrenoleucodistrofia, la osteogénesis imperfecta, la enfermedad de Huntington, la miastenia gravis y la epidermólisis bullosa, entre otras).

- Desarrollar estudios meso (por regiones) y macro (por países), que permitan conocer el estado de aplicación de RSE en empresas farmacéuticas y el seguimiento realizado por entidades territoriales y otras partes interesadas para establecer el cumplimiento de las políticas nacionales o lineamientos internacionales, teniendo en cuenta los procesos de globalización y ampliación de mercados.

- Evaluación de los cambios tecnológicos que impactan en el diseño responsable de medicamentos, en el marco de una integración estratégica de la RSE en empresas farmacéuticas, pudiendo conocer las particularidades a las que se enfrentan en la construcción y sostenimiento de relaciones simbióticas entre la industria farmacéutica y los distintos actores de la sociedad en general.

- Desarrollar estudios de casos que permitan la evaluación de los resultados de la RSE y la comparación entre empresas farmacéuticas multinacionales y nacionales, con el fin de evidenciar estrategias que faciliten la implementación efectiva y el alcance de beneficios tanto económicos como sociales.

- Aplicar métodos como el análisis de contenido para evaluar la coherencia en la comunicación sobre la RSE en empresas farmacéuticas multinacionales en contextos regionales y económicos diferentes.

- Deben reducirse discrepancias entre estas empresas en cuanto al contenido de sus declaraciones de RSE, puesto que los análisis de los estudios revelaron que hay diferencias en el mismo sector.

- Las SASB tienen un enfoque centrado en Estados Unidos y sus estándares pueden no ser adecuados para las empresas no estadounidenses, independientemente de que en su mayoría se enfrentan a desafíos similares a sus contrapartes estadounidenses, debido a que operan en la misma industria. El reto es buscar la unificación en el uso de las métricas para todos los participantes del mercado.

- Realizar estudios sobre la cobertura dada a la RSE por distintos medios de comunicación (prensa, redes sociales, radio y televisión) e identificar las características de esta en países con economías emergentes.

- Aplicación del modelo propuesto por O’Riordan & Fairbrass (2008), a otras organizaciones relacionadas con los procesos de utilización de medicamentos, tales como instituciones prestadoras de salud (clínicas, hospitales, centros de atención en salud especializados), con el fin de considerar el diálogo con las partes interesadas en términos del proceso gradual de desarrollo e implementación de la estrategia de RSE, acorde con las políticas de los sistemas de salud en diferentes países.

Conclusiones

Como es de observarse, el estado de las investigaciones en el período de tiempo analizado muestra que son pocos los artículos publicados en revistas JCR en referencia a la RSE en la industria farmacéutica (solo 19 directamente relacionados) y obtenidos a partir de la búsqueda en Web of Science. No obstante, se identificaron otros artículos publicados y documentos relacionados, mediante la utilización de distintas combinaciones de palabras claves, así como también los consultados por diferentes buscadores, con el fin de profundizar en los ítems analizados en el presente documento. Lo anterior demuestra que el tema, así como la naturaleza de la industria, los productos y operaciones que desarrollan tienen un alto impacto económico, social, político, científico y tecnológico a nivel mundial.

Asimismo, se pudo evidenciar que diferentes tópicos de la RSE en la industria farmacéutica están aún en fase de exploración, lo que ofrece variadas oportunidades de investigación, fundamentado en la necesidad de continuar la discusión de los problemas éticos, legales, sanitarios y sociales en los contextos locales, regionales y globales a los que atañen la actuación de las empresas que participan en este mercado.

Las características propias de la industria farmacéutica, su alto nivel de especificidad en cuanto a productos, servicios, procesos de investigación y desarrollo, así como su impacto a nivel no solo económico sino sanitario, debido al alto nivel de regulación y control en sus operaciones, plantea para las empresas retos y desafíos que conllevan a mejorar permanentemente su reputación, procesos operativos, procesos de comunicación y negociación con las distintas partes interesadas, lo cual está haciendo prácticamente obligatorio la integración de la responsabilidad social empresarial en su estrategia corporativa como uno de los medios para cambiar la imagen de desconfianza, que en los últimos años ha tenido que enfrentar la industria, debido a los problemas derivados por las malas prácticas, dado que las organizaciones muchas veces estaban orientadas a aumentar los beneficios financieros de los directivos, de las empresas o a encubrir sus fallas y problemas.

La revisión realizada permitió conocer las tendencias, según los tipos de publicaciones y las metodologías y herramientas empleadas en las investigaciones empíricas desarrolladas, así como también la identificación de gaps o brechas que deben ser tenidas en cuenta para el desarrollo de líneas y procesos investigativos futuros. Eso constituye uno de los aspectos más relevantes del documento para aquellos que están ávidos por iniciar o continuar en esta línea de investigación.

Sin embargo, es necesario indicar que –aunque no fue el objeto del presente escrito– hay otros elementos que podrán también ser considerados: la revisión de las diferentes teorías, con el fin de construir un marco teórico que pueda ser aplicable a la RSE en este tipo de industria; el papel del estado en los procesos de vigilancia y seguimiento de la aplicación de la RES por parte de las empresas; la aplicación de metodologías que permitan la medición de los resultados en RSE en el largo plazo, entre otros. El estudio de cada uno de esos aspectos facilita ampliar el universo del conocimiento y la comprensión de la temática en el mercado, la economía, la política y la sociedad.

Es necesario resaltar que, dentro de las limitaciones que se enfrentaron para la realización del estudio, se encuentra la restricción en cuanto al período de acceso a la consulta del Web of Science (2000-2020), debido a las licencias que poseen los Sistemas de Información Digital y las bases de datos de la biblioteca virtual de la

Universidad del Norte. Sin embargo, se consideró que un período de tiempo de 20 años es suficiente para poder llevar a cabo la revisión sistemática, de acuerdo con la metodología establecida.

Como contribución a futuras investigaciones sería importante desarrollar – para mayor comprensión y proyección de la situación del sector farmacéutico– un análisis en profundidad de cada uno de los artículos referenciados. De esa manera, se lograrían identificar las principales contribuciones de cada uno, detectar diferencias en resultados y poder presentar contribuciones adicionales al presente estudio.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Referencias

- Abraham, J. (2002). The pharmaceutical industry as a political player. *The Lancet*, 360(9344), 1498-1502. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(02\)11477-2](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(02)11477-2)
- Ahen, F. (2017). Responsibilization and MNC-stakeholder engagement: Who engages whom in the pharmaceutical industry? In R. E. Freeman, J. Kuhala, & S. Sachs (Eds.), *Stakeholder engagement: Clinical research cases*. (Vol. 46, pp. 87-112). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4_5
- Álvarez, C., & Urbano, D. (2011). Una década de investigación basada en el GEM: Logros y retos (A decade of GEM research: Achievements and challenges). *Academia Revista Latinoamericana de Administración* (46), 16-37. <https://ssrn.com/abstract=1801167>
- Becchetti, L., Ciciretti, R., Hasan, I., & Kobeissi, N. (2012). Corporate social responsibility and shareholder's value. *Journal of Business Research*, 65(11), 1628-1635. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.022>
- Benn, S., Todd, L., & Pendleton, J. (2010). Public relations leadership in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 403-423. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0474-5>
- Boulouta, I., & Pitelis, C. N. (2014). Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 349-364. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1633-2>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman* (1st ed.). Harper & Brothers.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>

- Class, J. (2012). Emerging markets and differential pricing policies: A question of global health? *Journal of Commercial Biotechnology* 18(4), 40-43.
- Chan, W.; Cheah, J., & Montanheiro, L. (2016). Corporate social responsibility in the pharmaceutical industry. In A. Örtenblad (Ed.), *Research handbook on corporate social responsibility in context*. (1st ed., pp. 175-204). Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9781783474806>
- Cheah, E. T., Chan, W. L., & Chieng, C. L. L. (2007). The corporate social responsibility of pharmaceutical product recalls: An empirical examination of U.S. and U.K. markets. *Journal of Business Ethics*, 76(4), 427-449. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9292-1>
- Commission des Communautés Européennes (C.C.E.) (2001). *Livre vert. Prototivoir un cadre eut open pour la responsabilité sociale des enterprises*. [https://europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_fr.pdf](https://europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_fr.pdf)
- Coombs, W., & Holladay, S. (2012). *Managing corporate social responsibility: A communication approach* (1st ed.). Wiley-Blackwell.
- Cook, L., LaVan, H., & Zilic, I. (2018). An exploratory analysis of corporate social responsibility reporting in U.S. pharmaceutical companies. *Journal of Communication Management*, 22(2), 197-211. <https://doi.org/10.1108/ICOM-02-2017-0020>
- Crommelin, D., Stolk, P., Besancon, L., Shah, V., Midha, K., & Leufkens, H. (2010). Pharmaceutical sciences in 2020. *Nature Reviews Drug Discovery*, 9, 99-100. <https://doi.org/10.1038/nrd3087>
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45-51. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(67\)90007-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(67)90007-9)
- Demir, M., & Min, M. (2019). Consistencies and discrepancies in corporate social responsibility reporting in the pharmaceutical industry. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 10(2), 333-364. <https://doi.org/10.1108/SAMPI-03-2018-0094>
- Duque, Y., Cardona, M., & Rendón, J. (2013). Responsabilidad social empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración-Universidad del Valle*, 29(50), 196-206. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225029797009>
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2008). Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007. *Journal of International Management*, 14(4), 319-339. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.003>
- Elms, H., Berman, S., & Wicks, A. (2002). Ethics and incentives: An evaluation and development of stakeholder theory in the health care industry. *Business Ethics Quarterly*, 12(4), 413-432. <https://doi.org/10.2307/3857993>

- Emanuel, E. J., Wendler, D., Killen, J., & Grady, C. (2004). What makes clinical research in developing countries ethical? The benchmarks of ethical research. *The Journal of Infectious Diseases*, 189(5), 930–937. <https://doi.org/10.1086/381709>
- Finegold, D.L., Bensimon, C.M., Daar, A.S., Eaton, M.L., Godard, B., Knoppers, B.M., Mackie, J.E., & Singer, P.A. (2005). *BioIndustry Ethics* (1st ed.). Elsevier Academic Press.
- Frederick, W. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54–61. <https://doi.org/10.2307%2F41165405>
- Friedman, M., (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 1–6.
- Fort, T. (2014). The paradox of pharmaceutical CSR: The sincerity nexus. *Business Horizons*, 57(2), 151–160. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.10.006>
- Gallagher, J. A., & Goodstein, J. (2002). Fulfilling institutional responsibilities in health care: Organizational ethics and the role of mission discernment. *Business Ethics Quarterly*, 12(4), 433. <https://doi.org/10.2307/3857994>
- Gambardella, A. (1995). *Science and innovation: The US pharmaceutical industry during the 1980s* (1st ed.). Cambridge University Press.
- Ghormley, E. & Falconi, T. (2010). *Communicating responsibility: Capstone research* (prepared for NYU M.S. in PR & CC). <https://silo.tips/download/communicating-responsibility-capstone-research-prepared-for-nyu-ms-in-pr-cc>
- Givel, M. (2013). Modern neoliberal philanthropy: motivations and impact of Pfizer Pharmaceutical's corporate social responsibility campaign. *Third World Quarterly*, 34(1), 171–182. <https://doi.org/10.1080/01436597.2012.755013>
- Goldacre, B. (2012). *Bad pharma: How drug companies mislead doctors and harm patients* (1st ed.). Fourth Estate.
- Görpe, S., & Oksuz, B. (2016a). Corporate social responsibility in the Turkish pharmaceutical industry. In A. Örtenblad (Ed.), *Research handbook on corporate social responsibility in context*. (1st ed., pp. 251–269). Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9781783474806>
- Görpe, S., & Oksuz, B. (2016b). Corporate social responsibility as concept and activity: an overview. In A. Örtenblad (Ed.), *Research handbook on corporate social responsibility in context*. (1st ed., pp. 17–31). Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9781783474806>
- Guthey, E., & Morsing, M. (2013). CSR and the mediated emergence of strategic ambiguity. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 555–569. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2005-7>

- Hansen, SO. (1982). Studies in internationalisation of the pharmaceuticals industry – A taxonomic approach. [Doctoral thesis]. Åbo Akademi University.
- Iñesta, A., & Oteo, L. (2011). The pharmaceutical industry and the sustainability of healthcare systems in developed countries and in Latin America. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(6), 2713-2724. <https://doi.org/10.1590/s1413-81232011000600010>
- International Organization for Standardization (2010). *Guidance on social responsibility* (ISO 26000:2010). <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Khaleel, M., Chelliah, S., Rauf, S., & Jamil, M. (2017). Impact of perceived corporate social responsibility on attitudes and behaviors of pharmacists working in MNCs. *Humanomics*, 33(4), 453-469. <https://doi.org/10.1108/H-10-2016-0080>
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010>
- Leisinger, K. M. (2009). Corporate responsibilities for access to medicines. *Journal of Business Ethics*, 85(S1), 3-23. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9944-4>
- Leisinger, K. M. (2005). The corporate social responsibility of the pharmaceutical industry: Idealism without illusion and realism without resignation. *Business Ethics Quarterly*. 15(4), 577-594. <https://doi.org/10.5840/beq200515440>
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Zarei, L., & Rasekh, H. R. (2016). The effects of corporate social responsibility on organizational performance in the Iranian pharmaceutical industry: The mediating role of TQM. *Journal of Cleaner Production*. 135, 689-698. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.116>
- Mögele, B., & Tropp, J. (2010). The emergence of CSR as an advertising topic: A longitudinal study of German CSR advertisements. *Journal of Marketing Communications*, 16(3), 163-181. <https://doi.org/10.1080/13527260802648359>
- Min, M., Desmoulins-Lebeault, F., & Esposito, M. (2017). Should pharmaceutical companies engage in corporate social responsibility? *Journal of Management Development*, 36(1), 58-70. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0103>
- Nussbaum, A. (2009). Ethical corporate social responsibility (CSR) and the pharmaceutical industry: A happy couple? *Journal of Medical Marketing*, 9(1), 67-76. <https://doi.org/10.1057/jmm.2008.33>
- O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2008). Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745-758. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9662-y>
- Osterath, B. (2014, March 23). *The drug divide: Concerns grow in the US over generics produced in India*. DW. <https://www.dw.com/en/the-drug-divide-concerns-grow-in-the-us-over-generics-produced-in-india/a-17507784>

- Palazzo, G., & Scherer, A. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 71-88. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9044-2>
- Pisano, G. (2006). *Science business: The promise, the reality, and the future of biotech* (1st ed.). Harvard Business Press.
- Price Water House Coopers (2009). *Pharma 2020: Challenging business models. Which path will you take?* <https://www.pwc.com/gx/en/pharma-life-sciences/pdf/challenge.pdf>
- Rodríguez, P., Siegel, D. S., Hillman, A., & Eden, L. (2006). Three lenses on the multinational enterprise: Politics, corruption, and corporate social responsibility. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 733-746. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400229>
- Rusu, A., Kuokkanen, K., & Heier, A. (2011). Current trends in the pharmaceutical industry – A case study approach. *European Journal of Pharmaceutical Sciences* 44(3), 437–440. <https://doi.org/10.1016/j.ejps.2011.07.008>
- Shamir, R. (2008). The age of responsabilization: On market-embedded morality. *Economy and Society*, 37(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/03085140701760833>
- Sillup, G., Makowska, M., & Porth, S. (2017). Ethical issues affecting the pharmaceutical industry-a comparison of newspaper coverage in the U.S. and Poland. *Acta Poloniae Pharmaceutica - Drug Research*, 74(4), 1301-1312. <https://www.academia.edu/download/53858784/1301.pdf>
- Strand, R., Freeman, R. E., & Hockerts, K. (2015). Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia: An overview. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 1-15. <http://doi.org/10.1007/s10551-014-2224-6>
- Suchanek, A., & Lin-Hi, N. (2007). Corporate responsibility in the research-based pharmaceutical industry. *Jahrbucher Fur Nationalokonomie Und Statistik*, 227(5-6), 547-562. <http://doi.org/10.1515/jbnst-2007-5-609>
- Thorsteinsdóttir, H., Ovtcharenko, N., & Kohler, J. C. (2017). Corporate social responsibility to improve access to medicines: the case of Brazil. *Globalization and Health* 13(10), 1-12. <http://doi.org/10.1186/s12992-017-0235-7>
- Vanhamme, J., & Grobbs, B. (2009). Too good to be true! The effectiveness of CSR history in countering negative publicity. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 273–83. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9731-2>
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our common future. The Brundtland Report*. United Nations, General Assembly. <https://web.archive.org/web/20111201061947/http://worldinbalance.net/pdf/1987-brundtland.pdf>

World Health Organization (2012). Why is good governance relevant to the pharmaceutical public sector? <http://www.who.int/medicines/areas/policy/goodgovernance/why/en/>

Zhao, H., Zhangb, F., & Kwonc, J. (2017). Corporate social responsibility research in international business journals: An author co-citation analysis. *International Business Review*, 27(2), 389-400. <http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.09.006>

DESARROLLO SOSTENIBLE EN LOS NEGOCIOS TURÍSTICOS DESDE LA ÓPTICA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE TOURISM BUSINESSES, VIEWED
FROM THE EMOTIONAL INTELLIGENCE PERSPECTIVE

JEL Classification: M10, G34

Received: September 17, 2020 | Accepted: March 3, 2021 | Available online: June 6, 2021
Cite this article as: Velázquez C., & Sonda, R. (2021). Desarrollo sostenible en los negocios turísticos desde la óptica de la inteligencia emocional. *Estudios de Administración*, 28 (1), 61-80.
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.58614>

César Omar Velázquez Vega

Universidad de Quintana Roo, México
ceveve@gmail.com

Ricardo Sonda de la Rosa

Universidad del Caribe, México
rsonda@ucaribe.edu.mx

Resumen

La inteligencia emocional utilizada en los estilos de liderazgo para dirigir los negocios turísticos encuentra áreas de oportunidad para lograr el tan deseado desarrollo sostenible. El objetivo del artículo es determinar la relación del liderazgo en equipos de trabajo, bajo el contexto del modelo de Inteligencia Emocional de Reuven Baron (1997) como estrategia para el logro del desarrollo sostenible en los negocios turísticos. El estudio está basado en una metodología de enfoque cuantitativo de alcance correlacional, utilizando el análisis factorial de componentes obtenido gracias a la aplicación de encuestas a los trabajadores de la zona turística de Cancún, Quintana Roo. Finalmente, se presentan algunos hallazgos –a partir de la revisión de la literatura especializada, contrastada con los datos obtenidos en el levantamiento de información–, acerca de la relación directa de los motivadores que perfilan las características del líder en el uso de la inteligencia emocional. Se concluye que las relaciones interpersonales desde un marco empático durante la gestión favorecen y coadyuvan al desarrollo sostenible de los negocios turísticos.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Palabras claves: Desarrollo Sostenible, Liderazgo, Negocios Turísticos, Inteligencia Emocional.

Abstract

Emotional Intelligence applied to leadership styles when directing tourism businesses offers opportunities to achieve that much-desired sustainable development. The article's purpose is to determine the impact of leadership on work teams applying Reuven Bar-On's Emotional Intelligence model (1997) as a strategy for achieving sustainable development in the tourism business. Research uses a quantitative and correlational approach methodology combined with the factorial analysis of components obtained from in-depth interviews with workers in the tourist area of Cancun, Quintana Roo. The findings are presented through a comparison of the proposals of specialized literature with those implemented in the survey, where the direct relationship of the motivators emphasizes the characteristics of the leader's use of Emotional Intelligence. The article concludes that interpersonal relationships, achieved with the help of empathic management, favor and contribute to the sustainable development of the tourism business.

Keywords: Sustainable Development, Leadership, Tourism Business, Emotional Intelligence.

Introducción

Entender la relación entre la inteligencia emocional y el desarrollo sostenible es apremiante para los negocios turísticos. Lo anterior justifica este artículo, con acento en el desempeño del líder, debido a su impacto en los comportamientos nacientes desde la participación social, la cual determina los resultados hacia el desarrollo sostenible, tal como lo plantea Haney et al., (2018).

Considerando a Alston et al., (2016), cuando destaca que la investigación futura debe centrarse en la inteligencia emocional del líder y su influencia en los esfuerzos de sostenibilidad desde diferentes campos de estudio, es pertinente evaluar la relación que tiene el ejercicio del liderazgo con una relación positiva en la gestión de los negocios turísticos.

En tal sentido, el desarrollo sostenible y el liderazgo desde la óptica de la inteligencia emocional adquieren valor inmediato al comprender que las habilidades emocionales y sociales de los trabajadores influyen de manera directa en los resultados de los negocios turísticos.

Además, por medio de las destrezas individuales y la comprensión de los sentimientos propios y de los demás, es posible lograr establecer relaciones interpersonales funcionales, tal y como lo postula Reuven Bar-on (2006). Desde esta postura surgen las preguntas; ¿Puede el líder en la gestión de los negocios turísticos participar como un elemento dinamizador para el desarrollo sostenible?, ¿Cuáles

elementos de la inteligencia emocional del modelo de Reuven Bar-on, favorecen la gestión de los negocios turísticos para un eficiente desarrollo sostenible?

Al respecto, la figura del desarrollo sostenible en sus inicios fue creada para un nivel macro, pero la tendencia actual demanda su estudio en niveles organizativos, puesto que sus postulados reflejan las demandas de los colaboradores y de los involucrados en la perspectiva de crecimiento, integración social y cuidado ambiental (Garriga & Melé, 2004).

Por otro lado, el desempeño del líder en los negocios turísticos debe ser dinámico y adaptarse a la madurez de la empresa y a los empleados. Asimismo, es necesario conocer diversas formas para motivar, ofreciendo respuestas interesantes, e involucrarse en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, especialmente en el desarrollo y formación de personas como “nuevos líderes”, a fin de perpetuar el proceso de adaptación y éxito organizacional (Pereira & Ferreira, 2019). Estas estructuras de desarrollo son precisamente las que propician que el desarrollo sostenible sea una realidad.

Este trabajo se elabora con el propósito de interiorizar la relación que tiene el líder en el desarrollo sostenible, desde la óptica de la inteligencia emocional. A partir de una investigación documental, se recupera literatura publicada entre los años 2006-2020 a fin de estructurar un análisis sobre la inteligencia emocional (IE) y su transversalidad con las variables de interés: desarrollo sostenible y liderazgo en los negocios turísticos.

Se cree que el camino al desarrollo sostenible en la gestión de los negocios turísticos podría orientarse desde procesos de equilibrio entre lo social, lo económico y la preservación de los recursos naturales; esto decanta en rentabilidad, crecimiento y estabilidad, pero depende de la efectividad del liderazgo ejercido y de estrategias de sostenibilidad para potencializar el capital social, al mismo tiempo que se preservan los aspectos económicos y ambientales (Goffi et al., 2018). Son esas estrategias sostenibles las que constituyen una ventaja competitiva cuando se estructuran desde las habilidades integradas en la inteligencia emocional.

En ese sentido, etiquetada así por Peter Salovey y John D. Mayer (1990), la inteligencia emocional ha sido estudiada y contrastada en diversas áreas del conocimiento; asimismo, es vinculada a múltiples aspectos de desempeño y de éxito del individuo. Por lo anterior, toca a esta investigación direccionar la IE como una variable que aporta al desarrollo sostenible de los negocios turísticos desde la figura del líder, entendido como el individuo que gestiona las organizaciones.

Es destacable la preeminencia de generar entornos para examinar las relaciones de la inteligencia emocional en el liderazgo y el contexto prosocial de la gestión turística como lo anota Martin-Raugh (2016). Aunado a ello, existen datos que exponen la importancia de las emociones y cómo la inteligencia emocional puede influir en los resultados de gestión del líder, figurando con una fuerte relevancia en su desempeño pues representa una ventaja para lograr relaciones eficaces (Diez & Sánchez, 2017).

Al referirnos a los negocios turísticos en el contexto de esta investigación, conviene calificar que su propia existencia está inserta en los grupos sociales y que sus ordenaciones se identifican como colectivos, basados en estructuras jerárquicas con funciones y objetivos. Su estudio se puede abordar desde una perspectiva que permite hacer el análisis desde la gestión turística (González-Damián, 2017).

A continuación, se presentan los hallazgos emanados de un estudio de caso representativo, a partir de la aplicación de encuestas a colaboradores turísticos de Cancún (Quintana Roo, México), a fin de determinar los principales elementos de la inteligencia emocional, según el modelo de Reuven Bar-on para su debate, análisis y

discusión. Para lo anterior, en un primer apartado se muestran los aspectos analizados de la inteligencia emocional y se aborda cómo se le ha relacionado desde diferentes posturas con el liderazgo y el desarrollo sostenible en los negocios turísticos; en un segundo apartado, se desglosa la metodología utilizada, así como los resultados. Finalmente, se destacan algunas conclusiones o reflexiones construidas a partir de los hallazgos, considerando que percibir y entender las emociones es vital para el proceso de sostenibilidad, aunque estas sean de naturaleza conceptual (Ploum, Blok, Lans, & Omta, 2018).

Por lo anterior, y con la motivación de poder determinar el vínculo del liderazgo en equipos de trabajo bajo el contexto del modelo de Inteligencia Emocional de Reuven Bar-on como aporte al desarrollo sostenible en los negocios turísticos, se presenta el siguiente referente teórico.

Antecedentes y aspectos teóricos

Para comprender la interrelación de la inteligencia emocional y el liderazgo en el desarrollo sostenible, a continuación, se describen los aspectos teóricos que fundamentan el marco teórico.

El desarrollo sostenible en la actividad turística

El referir desarrollo sostenible obliga a entender la interdependencia de los elementos económicos, ambientales y sociales desde una perspectiva holística en el actuar de los negocios turísticos y la sociedad. De acuerdo con Zoraida (2020), la acción de estos en contextos y situaciones específicas determina transversalmente, desde las emociones interpersonales, el logro o no del tan ansiado desarrollo sostenible.

Para Di Fabio (2017) el desarrollo sostenible puede ser entendido como una meta a alcanzar en un sistema complejo y adaptativo entre orden y desorden; lo anterior, exige promover el bienestar de los involucrados mediante relaciones interpersonales positivas. Por otro lado, la neurociencia postula al desarrollo sostenible como una cuestión emocional, que integra elementos fundamentales para su beneficio, tal como lo comenta Meschede (2019) al afirmar que el desarrollo sostenible es responsabilidad de todos, por ello se debe alentar a los individuos a contribuir o generar conciencia al respecto.

Los objetivos alineados hacia el desarrollo sostenible pueden favorecer la eficiencia, ahorro y competitividad, al mismo tiempo que mejoran la responsabilidad social y ambiental (Francis & Nair, 2020). Para que lo anterior se logre, se debe: desplegar un enfoque sostenible a partir del marco social; desarrollar una fuerza laboral comprometida; proporcionar servicios y soluciones de calidad; brindar la oportunidad de conectarse por medio de las emociones; y, finalmente, desarrollar habilidades y liderar iniciativas de sostenibilidad dentro un proceso inclusivo y reflexivo para la toma de decisiones.

Por otro lado, la industria turística es considerada como una actividad inserta en la cotidianidad de diferentes sociedades y lugares, lo que provoca modificaciones significativas en la vida social de la comunidad anfitriona y se le considera fuente de riqueza y semilla de progreso para las economías globales. Para su éxito requiere que la visión de los actores involucrados esté construida desde una perspectiva de colectividad, donde la implementación se enfoque en el fortalecimiento y mejora de la comunidad, evitando tomar rumbos que lleven a conflictos o separaciones (Kieffer & Burgos, 2015).

El camino al desarrollo sostenible en la gestión de los negocios turísticos podría

orientarse desde procesos de equilibrio entre lo social, lo económico y la preservación de los recursos naturales; esto podría reflejar rentabilidad, crecimiento y estabilidad, pero depende del liderazgo ejercido y de estrategias de sostenibilidad para potencializar el capital social, mientras se preserva lo económico y lo ambiental, como afirma Goffi et al., (2018).

Es en este sentido que la gestión de negocios turísticos genera contextos especiales por sus necesidades de servicio de calidad y experiencia al cliente. Entre otras cosas, requiere que los equipos de trabajo manifiesten emociones apropiadas, tales como la empatía para lograr experiencias memorables. La gestión de los negocios turísticos con un liderazgo adecuado puede contribuir con la sostenibilidad, ya que favorece la creación de emociones positivas, apoya la creación de relaciones satisfactorias y fomenta la cohesión social. Desde esa visión, se requiere diseñar modelos de liderazgo social, ambiental y económicamente sostenibles (del Río, Rodríguez, & Revilla, 2019).

Para las organizaciones, como para los negocios turísticos, la gestión sostenible es entendida como la posibilidad de mantenerse en el tiempo y de desarrollar capacidades y habilidades que le permitan sobrevivir a través de los años, además de generar rentabilidad y valor (Reina et al., 2018). Esa sostenibilidad depende de su cabida para adaptarse y crecer, respondiendo a las necesidades de un mercado cambiante y dinámico a través del aprendizaje (Gambetta, 2015).

La gestión de los negocios turísticos responde a un orden global, en el cual la industria turística es el eje rector. Constituye un sistema construido por un conjunto de hechos sociales relacionados que conforman una red recíproca de relaciones interpersonales como resultado de un fenómeno social. Al ser organizaciones de hospitalidad y turismo, les conviene considerar la comprensión y desarrollo de la inteligencia emocional de sus empleados (Koc, 2018).

Una gestión orientada a la sostenibilidad representa una herramienta valiosa porque contribuye significativamente a las políticas y objetivos del desarrollo sostenible (Ghoochani et al., 2019), pero requiere ser cuidadosa con las habilidades emocionales, pues se consideran como un campo sobresaliente en las áreas de gestión empresarial, acentuando que la inteligencia emocional, así como las emociones interpersonales integradas en ella son habilidades imperdibles para el líder (Tsaour & Ku, 2019).

Estas emociones interpersonales –para poder abonar al desarrollo sostenible– requieren ser positivas para favorecer, inspirar e influir en los demás, obteniendo lo mejor de ellos, pues fomentan la comunicación y la construcción de vínculos para mejorar, crecer y resolver conflictos efectivamente, por lo que se infiere que una sociedad emocionalmente inteligente puede prosperar en todas las rutas necesarias hacia el desarrollo sostenible (Navaneethan & Kamalanabhan, 2020).

Liderazgo como instrumento para un desarrollo sostenible

Una vez abordado el desarrollo sostenible, es necesario abordar el tema del liderazgo. Comúnmente se define al liderazgo como el proceso de influir a otros para que comprendan y generen acuerdos enfocados en lograr los objetivos compartidos (Yukl, 2013). Por ello, los negocios turísticos deben considerar contratar líderes conscientes de sus emociones y de su importancia para el éxito propio (Vidarthi et al., 2014), y más centrados en servir a las personas que dirigen (Barbutto et al., 2014).

La literatura sostiene, desde la postura de Edú et al., (2014), que el líder puede conseguir que los colaboradores generen logros por arriba de lo que su obligación demanda por medio de una correcta motivación y gestión.

En el siglo XXI, prevalece la importancia de que el liderazgo coadyuva en la

consolidación de los equipos de trabajo, en los cuales la inteligencia emocional desempeña un papel primordial (Hoon & Chelladurai, 2017).

La gestión de un buen líder comprende que las emociones son contagiosas y que pueden generar círculos productivos cuando estas son positivas. El líder cuida de los demás, trabaja con los demás, se expande y depende de los otros en la mejora del ambiente que le rodea, teniendo siempre una postura proactiva, por ello la importancia del liderazgo en los equipos de trabajo.

Desde hace más de 3 décadas, Hollander (1980) manifestaba que los líderes con habilidades emocionales superiores lograban tratar a sus empleados con respeto y afecto, por lo que se puede aseverar que un alto nivel de inteligencia emocional logra predecir la efectividad al ejercer el liderazgo. Un líder eficaz comprende sus emociones y las de su equipo, además de que entiende que las emociones son contagiosas y pueden generar círculos perpetuos (Boyatzis et al., 2013) que consiguen ser productivos o improductivos, dependiendo de la efectividad de esta gestión emocional.

La literatura también sostiene que un liderazgo puede lograr que los colaboradores generen beneficios por encima de lo que su obligación demanda, si estos son motivados correcta y efectivamente (Edú et al., 2014). Las emociones generadas durante las interacciones sociales, cuando tienen valencia positiva, pueden determinar el alcance de los objetivos.

En el liderazgo, las emociones representan más que solo habilidades importantes: son aspectos vitales para generar relaciones efectivas durante su gestión y, a su vez, alcanzar el éxito en su labor (Panait, 2018). Un liderazgo emocionalmente inteligente provoca un mejor rendimiento en los subordinados (Vidyarthi et al., 2014), por lo que se considera importante destacar que este impacto sobre los comportamientos positivos en los equipos es de manera consciente o inconsciente.

Las emociones interpersonales positivas se consideran como la principal variable relacionada con comportamientos individuales o grupales funcionales y efectivos (Aritzeta et al., 2016); un alto nivel de ellas fortalece la positiva relación entre el liderazgo y los compromisos organizacionales y el alcance de los objetivos.

Una vez entendidos los términos desarrollo sostenible y liderazgo, se describe la inteligencia emocional y la relación con estos términos, entendiéndola como el conjunto de habilidades, que incluso podrían condicionar el desarrollo del coeficiente intelectual del individuo (Rodríguez & Rodríguez, 2017), así como su capacidad de aprender, adaptarse y desarrollarse como un sujeto proactivo en su entorno.

Desde el punto de vista de la inteligencia emocional, podemos entender la relación del desarrollo sostenible y el liderazgo como la expresión emocional del individuo que predomina dentro de acuerdos sociales preestablecidos, determinando el comportamiento en entornos y momentos específicos, por lo que es trascendente que el liderazgo se ejerza desde el desarrollo positivo de las emociones interpersonales (Dippenaar & Schaap, 2017).

Los elementos reconocidos en las emociones interpersonales pueden provocar influencias positivas sobre el ejercicio del liderazgo y el desempeño de sus equipos como lo afirma Rahman et al., (2020) y le apoyan a sostener relaciones poderosas, eficaces, y a saber cómo mantenerlas así. Favorecen la formación de personas comprometidas y motivadas, responsables de su propio desempeño e implicadas en la mejora de la constitución social de la gestión en los negocios turísticos. Ese liderazgo se desarrolla desde una transparencia natural que enmarca honestidad y responsabilidad, alejándose de la vanidad e interés personal.

El buen liderazgo comprende sus emociones y las de su equipo, además que entiende que las emociones son contagiosas y pueden generar círculos perpetuos

(Boyatzis et al., 2013).

El liderazgo está inminentemente afectado por los aspectos de la inteligencia emocional, ya que el desempeña el rol de constructor del clima y la cultura organizacional. Si el líder es percibido como injusto por su equipo, genera emociones negativas y resultados adversos, además de que instituye una dinámica negativa, la cual la alta dirección detecta, perdiendo la confianza en él (Ashkanasy & Humphrey, 2011).

El liderazgo tiene una influencia importante sobre los estados de ánimo, los sentimientos de los seguidores y los compañeros de equipo, principalmente como resultado del contagio emocional (Ashkanasy & Humphrey, 2014). Son precisamente las habilidades integradas en la inteligencia emocional las que favorecen direccionar ese “contagio emocional” hacia estructuras benéficas y sostenibles de los negocios turísticos.

Inteligencia emocional y su vínculo con el desarrollo sostenible

El término de inteligencia emocional, descrita por Mayer, Caruso y Salovey (1997), hace referencia a la capacidad vinculada con las experiencias emocionales que apoyan al individuo para comprender y manejar las emociones propias e identificar las de las personas que le rodean, especialmente las que involucran de manera directa un desarrollo sostenible. En concreto se puede decir que la inteligencia emocional es esa capacidad para relacionarse con el mundo donde se engloban diferentes habilidades y características humanas (García-Fernández & Giménez-Mas, 2010).

En la inteligencia emocional radica la capacidad de gestionar las emociones e integrarlas al pensamiento, donde niveles elevados de estas habilidades se relacionan con el alto rendimiento laboral y certidumbre organizativa (Vidarthi et al., 2014), además de favorecer una relación positiva ante el estrés (Gutierrez et al., 2017), factores por demás relevantes en el ejercicio del liderazgo y la gestión de los negocios turísticos.

De acuerdo con Jain y Duggal (2016), la inteligencia emocional influye positivamente en el compromiso hacia la organización, la gestión de las relaciones y la conciencia social, por lo que sugieren que la efectividad del liderazgo depende de ella.

Por otro lado, la inteligencia emocional ocupa un rol importante en los retos del desarrollo sostenible, pues el ejercicio del liderazgo desde las habilidades integradas en ella es crítico para provocar un cambio organizacional y direccionar a los equipos a la transformación social desde sus cimientos (Gómez et al., 2018).

Existen diversos modelos para medir y evaluar la inteligencia emocional, y a cada una le inciden ventajas y desventajas. El discurso científico genera polémica sobre el mejor modelo, lo que devela que, en realidad, funcionan como propuestas complementarias más que contrarias. Cada instrumento es el ideal cuando los objetivos están determinados y son apropiados dependiendo el área específica a evaluar (González-Robles et al., 2011).

Por destacar solo algunos de estos modelos, se distingue el construido por Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai (1995). El Trait Meta-Mood Scale (TMMS) considera a la inteligencia emocional (IE) como un grupo de habilidades emocionales y adaptativas. Posteriormente, David Caruso contribuyó con ellos para la construcción del conocido MSCEIT (Mayer et al., 2000), diseñado con la intención de describir las habilidades cognitivas que consienten que los procesos de información emocional provocan circunstancias de adaptación al interior de los contextos interpersonales e intrapersonales.

El modelo construido por Robert Cooper y Ayman Sawaf, al que llamaron EQ-map

(Cooper & Sawaf, 1997), está considerado como un instrumento de 360°. Se le conoce como el modelo de “Los cuatro pilares”: alfabetización emocional, agilidad emocional, profundidad emocional, y alquimia emocional (García-Fernández & Giménez-Mas, 2010).

Otro modelo, construido por Natalio Extremera y Pablo Fernández Berrocal (2006), basado en el Trait Meta-Mood Scale (TMMS) de Salovey y Mayer, posee una utilización empírica, principalmente con estudiantes de nivel superior (Fernández-Berrocal & Extremera, 2006).

Cabe destacar que, en más de cuatro décadas se han construido diferentes modelos de inteligencia emocional y herramientas para evaluarla, pero realmente son pocos los modelos que han permanecido vigentes.

Hasta este punto, la revisión de la literatura relacionada con el desarrollo sostenible, inteligencia emocional y liderazgo implican una relación directa en el rendimiento y éxito de las organizaciones, sin embargo, el modelo sobre el cual encuentra el sustento de esta investigación es el de Reuven Bar-on que se describe a continuación.

El modelo de Inteligencia Emocional de Reuven Bar-on et al., (2013) postula que las emociones interpersonales ayudan al individuo a construir relaciones sociales significativas, además de facilitar el conocimiento de las emociones, sentimientos y necesidades de otras personas para lograr relaciones colaborativas y adaptables.

Lo anteriormente expuesto, hace interesante el hecho de poder contrastar la teoría con la práctica, específicamente en el caso del negocio turísticos de un destino internacional.

Las habilidades interpersonales del modelo de Reuven Bar-on (2006) extraídas para este artículo se distinguen desde tres aristas: 1) Relaciones interpersonales, que se refiere al hecho de establecer relaciones mutuamente satisfactorias y relacionarse bien con los demás; 2) Empatía, entendida como la capacidad de percibir, inferir y comprender los sentimientos y emociones de los demás, desde el reconocimiento del otro como equivalente a uno mismo; y, finalmente, 3) Responsabilidad social, caracterizada por ser una habilidad para ser cooperativo y contribuir con los miembros de la sociedad, aceptando las responsabilidades sociales.

A partir de los mencionados antecedentes y de las distintas posturas teóricas, se construyen las siguientes reflexiones:

- La atmosfera necesaria en las empresas turísticas requiere construirse de tal forma que se impulse la atención especializada al cliente y al servicio de calidad si se busca que la gestión de los negocios turísticos aporte beneficios de sostenibilidad en el mercado y en la preferencia de sus clientes.
- Desde la sostenibilidad se debe percibir que el entorno facilita la generación de vínculos sociales productivos, a través de la reproducción de emociones interpersonales positivas que favorezcan la integración y cohesión social de los equipos de trabajo.

Metodología

El objetivo del estudio de caso es analizar el vínculo factorial del liderazgo en equipos de trabajo bajo el contexto del modelo de Inteligencia Emocional de Reuven Bar-on, de forma correlacional por medio de encuestas como aporte al desarrollo sostenible en los negocios turísticos.

Las hipótesis de investigación que se generaron a partir de la problemática planteada fueron:

- **Hipótesis 1:** *La variable liderazgo en la gestión de los negocios turísticos es considerada como la de mayor importancia para el logro de un desarrollo sostenible.*
- **Hipótesis 2:** *La combinación de liderazgo y desarrollo sostenible se relacionan por una adecuada gestión de inteligencia emocional.*

Las variables seleccionadas en la investigación fueron tomadas de la propuesta de Madero & De la Garza (2017) y de Madero et al., (2016) a fin de diseñar el instrumento que se utilizó para encuestar y determinar cuáles son los elementos que los trabajadores turísticos consideran como importantes para alcanzar un desarrollo sostenible.

La encuesta se desarrolló con las preguntas ¿Qué elementos considera que son indispensables para tener un desarrollo sostenible? A partir de la explicación los siguientes elementos:

1. Desarrollo: Que la empresa ofrezca un plan de desarrollo, capacitación y adiestramiento.
2. Liderazgo: Que el jefe inmediato sea un líder.
3. Ubicación: La ubicación de la empresa donde se desarrolle el trabajo.
4. Infraestructura: Contar con infraestructura, herramientas y equipos aptos para desarrollar las funciones del puesto.
5. Clima laboral: Contar con un clima laboral positivo.
6. Procedimientos: Que la empresa cuente con reglamentos, manuales y procedimientos establecidos.
7. Certificaciones: Contar con reconocimientos, certificaciones o galardones.
8. Sustentabilidad: Que esté implementando programas de sustentabilidad y manejo adecuado de recursos.

El levantamiento de la información se realizó por medio de una encuesta en línea, utilizando Google Forms. En esta plataforma virtual se implementó el instrumento diseñado, que consistió en un cuestionario con preguntas cerradas mayormente y algunos ítems abiertos, que contemplaron las 8 variables referentes a las expectativas laborales y las del perfil demográfico (año de nacimiento, género, situación laboral, conocimientos informáticos, idiomas) y psicográfico (motivación, habilidades, autopercepción, intereses). Mientras que, el bloque de variables sobre desarrollo sostenible consistió en una escala de medición de Likert del 1 al 5, representando las siguientes opciones:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutro
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo.

Finalmente, en el bloque del perfil se combinaron escalas de medición nominal y ordinal.

Para facilitar el levantamiento de datos, a los sujetos bajo análisis se les hizo llegar la liga que contenía el formulario para que vaciaran sus respuestas, el cual no implicaba más de 10 minutos para su conclusión.

Cabe señalar que el instrumento tiene una consistencia interna válida, pues el coeficiente Alfa de Cronbach resultó en 0.86. Para la evaluación de la confiabilidad del instrumento se aplicó este método por ser el más utilizado para la estimación de

consistencia interna, al permitir señalar la magnitud de la covarianza de los ítems que se consideran en el instrumento, y la medida en la que el constructo (o tema de análisis) está presente en ellos (Ventura-León & Caycho-Rodríguez, 2017).

El análisis factorial de componentes se realizó con la técnica estadística multivariante, a fin de analizar las interrelaciones entre las 8 variables de investigación seleccionadas para explicar el supuesto de contratación laboral. El objetivo que busca el modelo es condensar la información de las distintas variables, con el fin de reducirlos a una cantidad más pequeñas de variables y perder lo menos posible de la información (Hair et al., 1999).

En este análisis factorial tipo R, que es el más común dentro de esta técnica, la serie de variables que fue analizada para la identificación de sus dimensiones latentes se siguió un método de cinco pasos que explican Hair et al., (1999):

Paso 1. Diseño del análisis factorial: se calculó una matriz de correlación y se diseñó el estudio en términos del número de variables, sus propiedades de medición y los tipos; y el tamaño de muestra adecuado. La muestra de trabajadores turísticos que se consideró a conveniencia fueron 100 casos, los cuales están empleados en 46 negocios turísticos de la zona hotelera de Cancún, (Quintana Roo, México). Esto permitió respetar la ratio aceptable de 10 a 1, con relación a las variables finales que se procesaron. El criterio para conservar una variable con significancia estadística fue que su coeficiente de correlación (r) fuera mayor a $|0.5|$. El nivel de significancia (α) utilizado en las pruebas de hipótesis fue de 0.05.

Paso 2. Revisión de los supuestos del análisis factorial: tienen que ver con la distribución de normalidad, homocedasticidad y linealidad.

Paso 3. Estimación de los factores y valoración del ajuste: se utilizó el análisis de componentes principales, que permitiría considerar la varianza total y la estimación de los factores que presentan proporciones bajas de varianza única, principalmente. El interés en este estudio fue la predicción y el obtener una única solución.

Paso 4. Interpretación de los factores: involucro las siguientes fases:

a) El cálculo de la matriz de factores no rotados, lo que permitió conocer de manera preliminar cuántos factores extraer para el modelo. Esta matriz despliega las cargas factoriales de cada variable para cada factor considerado, además con ella es posible visualizar la mejor combinación lineal de variables y así las subsecuentes;

b) Se rotaron los factores con el método ortogonal de aproximación VARIMAX que maximiza la suma de las varianzas de las cargas de la matriz de factores, por tanto lo conveniente es que estas sean cercanas a -1 o $+1$, pues eso indicaría que hay una clara asociación negativa o positiva, respectivamente, entre la variable y el factor;

c) Valoración de la significación de cargas factoriales, asegurando la significación práctica, esto se resumió en que cualquier factor con carga de 0.55 o más (en términos absolutos) sería considerado por demás significativo, pues la cantidad de casos lo permite. Esto permitió expresar la carga, al elevarse al cuadrado y multiplicarse por 100, como el porcentaje de varianza explicada debida al factor;

d) Valoración de la comunalidad, que representa la proporción de varianza con la que contribuye cada variable a la solución final, así pues, si la comunalidad es menor a 0.5 se considera que esa variable está carente de explicación suficiente;

e) Etiquetación de los factores, que está muy relacionada con el conocimiento especializado en la materia por parte del investigador, pues a partir de las asociaciones y cargas obtenidos, se fabricaron intuitivamente.

Resultados

El análisis de los resultados consta de dos partes:

1. Análisis descriptivo de las variables demográficas y psicográficas para la identificación de la composición de la población que incluye a los trabajadores turísticos de la zona turística de Cancún.

2. Análisis descriptivo ponderado que permite identificar las variables de mayor relevancia para contratación de los sujetos de estudio.

Análisis demográfico y psicográfico de los sujetos de estudio

En la Tabla 1 se muestra la información relacionada con los sujetos que contestaron el instrumento con relación al género, situación laboral, nivel de conocimientos informáticos y dominio de idiomas extranjeros (cantidad). Predomina el género femenino, puesto que por lo menos el 80 % de ellos ha tenido experiencia laboral formal. Además, la mayoría domina la paquetería Office y otro software que se utiliza en organizaciones de servicios turísticos, y más de 90 % habla inglés.

Tabla 1. Características demográficas de los sujetos de estudio

Variable y amplitud	N	Porcentaje
1.- Género		
Masculino	37	37 %
Femenino	63	63 %
2.- Situación laboral		
Ha trabajado menos de un año	6	6 %
Ha trabajado de 1 a 3 años	23	23 %
Ha trabajado de 3 a 5 años	60	59 %
Ha trabajado más de 5 años	11	12 %
3.- Conocimientos informáticos		
Maneja solo Office	40	40 %
Domina Office y otro software turístico	60	60 %
4.- Nivel de idiomas		
Solo habla español	0	0 %
Habla español e inglés	92	92 %
Habla más de tres idiomas	8	8 %

Fuente: Elaboración propia

Análisis descriptivo ponderado para contratación

La encuesta permitió recolectar la información para el procesamiento y análisis descriptivo, planteando una relación entre las variables para el logro de un desarrollo sostenible con la finalidad de identificar su influencia de manera parcial o total.

Después de haber obtenidos los datos estadísticos descriptivos sobre la dispersión de las 8 variables de expectativas laborales (ver Tabla 2), se pudo apreciar

que tanto ubicación (V3), procedimientos (V6), certificaciones (V7) son las que mayor variabilidad registraron (con DS > 0.70), con respecto al resto.

Tabla 2. Estadísticos de dispersión de las variables de expectativas laborales

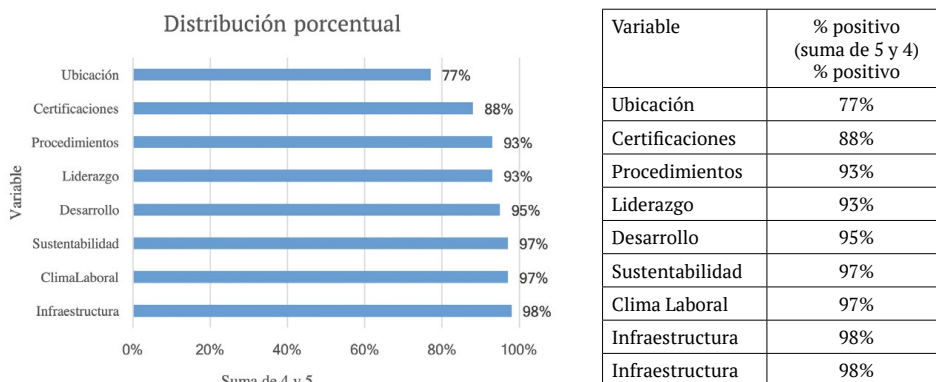
Variable	Media (M)	Err.Est. Media (EEM)	Desv Std (DS)	Coef Variación (CV)
Desarrollo (V1)	4.72	0.06	0.55	11.69 %
Liderazgo (V2)	4.66	0.06	0.61	13.02 %
Ubicación (V3)	4.30	0.08	0.82	19.13 %
Infraestructura (V4)	4.81	0.04	0.44	9.20 %
Clima laboral (V5)	4.81	0.05	0.51	10.53 %
Procedimientos (V6)	4.59	0.07	0.70	15.20 %
Certificaciones (V7)	4.46	0.07	0.70	15.75 %
Sustentabilidad (V8)	4.77	0.05	0.49	10.26 %

Nota: Casos válidos = 100; casos con valor(es) perdido(s) = 0.
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 1, se puede visualizar que los sujetos de estudio consideran que los elementos prioritarios vinculados con un desarrollo sostenible en los negocios turísticos son:

1. Contar con infraestructura, herramientas y equipos aptos para desarrollar las funciones -V4- (M = 4.81; DS = 0.44);
2. Contar con un clima laboral positivo -V5- (M = 4.81; DS = 0.51);
3. Implementar programas de sustentabilidad y de manejo adecuado de recursos -V8- (M = 4.77; DS = 0.49);
4. Que la empresa me ofrezca un plan de desarrollo, capacitación y adiestramiento -V1- (M = 4.72; DS = 0.55);
5. Que mi jefe inmediato sea un líder - V2 - (M = 4.66; DS = 0.61);
6. Que la empresa cuente con reglamentos, manuales y procedimientos establecidos - V6 - (M = 4.59; DS = 0.70).

Figura 1. Ponderación de variables de expectativas laborales



Fuente: Elaboración propia

En la lista que se muestra a la izquierda de la Figura 1, se enlista la totalidad de las variables de expectativas laborales de acuerdo con su ponderación (también se suman los puntos 4 y 5, que expresaban el acuerdo con relación al ítem descrito).

Discusión

La literatura realizada sugiere que el éxito del liderazgo es atribuible el noventa por ciento de las ocasiones a la inteligencia emocional, según Lopez-Zafra et al., (2017) pues contribuye a la interacción social efectiva, lo que se confirma en el caso de estudio, al ser este uno de los primeros cinco elementos que los trabajadores consideran necesarios para el logro de un desarrollo sostenible (Berger, 2018). Asimismo, el cuidado de los recursos desde la sensibilidad hacia las normas, los valores y las actitudes sociales son elementos de éxito en los negocios turísticos.

Los hallazgos teóricos indican que existe una fuerte relación entre el liderazgo y el desarrollo sostenible, aproximadamente cinco veces más de lo que el coeficiente intelectual representa (Bar-On, 2006).

Los hallazgos empíricos evidencian el rol del liderazgo dentro de los elementos prioritarios, aunado a: adecuada infraestructura, buen clima laboral y tener proyectos de sostenibilidad. También, se observa evidencia de que estas emociones son fundamentales en la gestión de los negocios turísticos (Koc, 2018), dado que incrementan la eficiencia, los resultados y la sostenibilidad del sector.

El liderazgo en la óptica de la inteligencia emocional demanda empatía, que como acota Koc (2018), resulta muy necesaria para lograr una gestión del turismo adecuada, puesto que propicia que las personas se relacionen con su medio ambiente y adopten conductas en beneficio del desarrollo sostenible, por lo que se convierte en una habilidad muy relevante para las relaciones sociales positivas en la gestión de los negocios turísticos, al generar altos niveles de calidad en el servicio por el liderazgo que se delinea al interior.

Lo anterior, sumado al comportamiento prosocial, se convierte en un elemento notable en los trabajadores involucrados en el servicio a fin de lograr mejores resultados con clientes externos e internos (Koc & Boz, 2020), dado que facilita el

proveer una mayor satisfacción, consciente y comprometida.

Hasta este punto, podemos confirmar que el liderazgo aumenta las probabilidades de participar en un comportamiento prosocial y de crear un lugar de trabajo más cohesivo (Caruso & Rees, 2019). También, favorece la actuación del sujeto a partir de valores preferentemente altruistas y con características de pensamiento a largo plazo, que encauzan acciones hacia el desarrollo sostenible (Pureza & Lee, 2020).

Entre las cualidades relevantes que se perciben de un líder exitoso, se encuentra el deseo de responsabilizarse por el bienestar de su comunidad, logrando una aportación satisfactoria y dejándole un legado positivo (Barbuto et al., 2014).

Las relaciones interpersonales fomentan la construcción de organizaciones sostenibles y contribuyen a la fortaleza del liderazgo (Di Fabio & Saklofske, 2019). Las emociones interpersonales sostienen un efecto positivo y significativo en el liderazgo; cuando las emociones interpersonales mejoran, aumenta también la efectividad del liderazgo. La comunión efectiva entre ambos sujetos representa un impacto positivo en los equipos de trabajo (Suwandana, 2019).

La literatura refleja que, aproximadamente, el 60 % del éxito empresarial, desde una muy amplia variedad de sectores se puede atribuir a la inteligencia emocional, así como el 90 % del rendimiento sobresaliente en los individuos se les atribuye a elevados niveles de emociones interpersonales (Koc & Boz, 2020). Desde estos argumentos, se puede postular que el personal involucrado en el servicio, si cuenta con la capacidad para comprender y moderar sus emociones interpersonales, logra responder más efectivamente a las necesidades de la gestión de negocios turísticos en beneficio del desarrollo sostenible.

Conclusiones

El trabajo fue enfocado en determinar el vínculo del liderazgo en equipos de trabajo como aporte al desarrollo sostenible respecto al modelo de Bar-on en negocios turísticos. Se puede confirmar que las emociones interpersonales surgen durante las interacciones sociales y funcionan como un nodo invisible que define esos vínculos, por lo que son factores importantes para el liderazgo.

El análisis realizado permitió rechazar la hipótesis 1, ya que la variable liderazgo no representa la más importantes en la gestión de negocios turísticos como elemento para un desarrollo sostenible. Sin embargo, sí se encuentra entre las primeras cinco, por lo que se pudo identificar como parte fundamental en un ejercicio multicausal de los vínculos relacionados con el desarrollo sostenible.

En relación a la hipótesis 2, los resultados obtenidos no rechazan la hipótesis, pues se puede evidenciar la relación positiva entre el liderazgo y el desarrollo sostenible en una integralidad en el marco de la inteligencia emocional en la gestión de los negocios turísticos evaluados.

Es interesante comprender que la conceptualización de los elementos de las emociones interpersonales favorece el ejercicio del liderazgo, buscando tamizar su comprensión desde un punto sintetizado.

Cabe destacar que, esta propuesta constituye una primera aproximación, pero es posible prefigurar la trascendencia de reflexionar sobre ella con base en sus supuestos, generar nuevas líneas de investigación para que los argumentos de sostenibilidad logren viabilidad y determinar beneficios, considerando toda la diversidad para estructurar sociedades dentro de márgenes sostenibles.

Al plantear la articulación de las emociones interpersonales como habilidades

sostenibles, como lo expone Haney et al., (2018), permitió no rechazar la hipótesis 2, pues la distribución porcentual de los encuestados obedecen a la priorización de variables adecuados a la gestión y entendimiento de la inteligencia emocional, la cual funciona como hilo conductor entre el liderazgo y el desarrollo sostenible, debido a que el sector turístico encuentra a través de ella un beneficio social, ambiental y económico, favoreciendo la construcción de una sociedad emocionalmente estable.

En conclusión, este trabajo devela la importancia del cómo y del porqué las emociones interpersonales mejoran el rendimiento del liderazgo y desde impactos matizados, favoreciendo, mejorando y potencializando la gestión de los negocios turísticos, al aportar importantes beneficios al desarrollo sostenible.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Referencias

- Alston, B., Dastoor, B., & Chin-Loy, C. (2016). Emotional Intelligence and Transformational Leadership to Foster Sustainability. *International Journal of Business and Social Science*, 7(5), 9-20.
- Aritzeta, A., Balluerka, N., Gorostiaga, A., Alonso-Arbiol, I., Haranburu, M., & Gartzia, L. (2016). Classroom emotional intelligence and its relationship with school performance. *European Journal of Education and Psychology*, 9(1), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.ejeps.2015.11.001>
- Ashkanasy, N., & Humphrey, R. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214-224. <https://doi.org/10.1177/1754073910391684>
- Ashkanasy, N., & Humphrey, R. (2014). Leadership and Emotion: A Multilevel perspective. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, (pp. 783-804). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.038>
- Barbuto, J. E., Gottfredson, R. K., & Searle, T. P. (2014). An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(3), 315-323. <https://doi.org/10.1177/1548051814531826>
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema* 18(suplemento), 13-25. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8415>

- Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara, A. (2003). Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. *Brain*, 126(8), 1790-1800. <https://doi.org/10.1093/brain/awg177>
- Berger, P. L. (2018). *The limits of social cohesion: Conflict and mediation in pluralist societies*. Routledge.
- Boyatzis, R., Smith, M., Van, E., & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 42(1), 17-24. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.12.003>
- Caruso, D. R. & Rees, L. (2019). Developing Leaders of Character with Emotional Intelligence. *The Journal of Character & Leadership Development*, 6(1), 43-51. <https://jcli.scholasticahq.com/article/7522.pdf>
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations* (1st ed.). Penguin Putnam Inc.
- del Río, M., Rodríguez, C., & Revilla, M. (2019). Relevance of social, economic, and environmental impacts on residents' satisfaction with the public administration of tourism. *Sustainability*, 11(22), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su11226380>
- Di Fabio, A. (2017). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- Di Fabio, A., & Saklofske, D. (2019). Positive relational management for sustainable development: Beyond personality traits-the contribution of emotional intelligence. *Sustainability*, 11(2), 1-9. <https://doi.org/10.3390/su11020330>
- Diez, S., & Sánchez, C. (2017). Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de Liderazgo. *Revista Empresarial*, 11(43), 22-28. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6185663.pdf>
- Dippenaar, M., & Schaap, P. (2017). The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 1-16. <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1460>
- Edú, S., Moriano, J., & Molero, F. (2014). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0333-4>
- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18(Suplemento), 7-12. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72709502>

- Francis, R., & Nair, V. (2020). Tourism and the sustainable development goals in the Abaco cays: pre-hurricane Dorian in the Bahamas. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(3), 321–336. <https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2020-0007>
- Gambetta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(2), 71–88. <https://doi.org/10.18861/cied.2015.6.2.37>
- García-Fernández, M., & Giménez-Mas, S. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: Propuesta de un modelo integrador. *Espiral Cuadernos Del Profesorado*, 3(6), 43-52. <http://dx.doi.org/10.25115/ecp.v3i6.909>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Ghoochani, O., Ghanian, M., Khosravipour, B., & Crotts, J. (June de 2019). Sustainable tourism development performance in the wetland areas: a proposed composite index. *Tourism Review*, 75(5), 745-764. <https://doi.org/10.1108/TR-02-2019-0061>
- Goffi, G., Masiero, L., & Pencarelli, T. (2018). Rethinking sustainability in the tour-operating industry: Worldwide survey of current attitudes and behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 183, 172-182. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.029>
- Gómez, F., Lacasta, J., Matínez-Tur, V., & Rodríguez, C. (2018). Avances en el Liderazgo: marco de competencias de los líderes profesionales. *Siglo Cero*, 49(4), 7-34. <https://doi.org/10.14201/scero2018494734>
- González-Damian, A. (2018). *Construcción social de la experiencia turística*. Bubok Publishing S.L.
- González-Robles, A., Peñalver, J., & Bresó, E. (2011). La evaluación de la inteligencia emocional: ¿autoinformes o pruebas de habilidad? *Fórum de Recerca*, 16, 699-712. <http://hdl.handle.net/10234/77307>
- Gutierrez, D., Mullen, P. R., & Fox, J. (2017). Exploring Emotional Intelligence Among Master's-Level Counseling Trainees. *Counselor Education and Supervision*, 56(1), 19–32. <https://doi.org/10.1002/ceas.12057>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (5ª ed.). Prentice Hall Iberia.
- Haney, A., Pope, J., & Arden, Z. (2018). Making It Personal: Developing Sustainability Leaders in Business. *Organization & Environment*, 33(2), 155-174. <https://doi.org/10.1177/1086026618806201>

- Hollander, E. (1980). Leadership and Social Exchange Processes. In Gergen K.J., Greenberg M.S., Willis R.H. (eds) *Social Exchange* (pp. 103–118). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_5
- Hoon, L., & Chelladurai, P. (2017). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393-412. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1406971>
- Jain, P., & Duggal, T. (2016). The influence of transformational leadership and emotional intelligence on the organizational commitment. *Journal of Commerce & Management Thought*, 7(3), 586–598. <https://doi.org/10.5958/0976-478X.2016.00033.1>
- Kieffer, M., & Burgos, A. (2015). Construcción de una visión local y colectiva para emprender iniciativas de Turismo Rural Comunitario. In UNAM Instituto de Geografía / UAEM Unidad Texcoco. *De la dimensión teórica al abordaje empírico del turismo en México. Perspectivas multidisciplinares*, (pp. 295-310) UNAM Instituto de Geografía/UAEM Unidad Texcoco. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01123929>
- Koc, E. (ed.) (2018). *Emotional Intelligence in Tourism and Hospitality*. CABI.
- Koc, E., & Boz, H. (2020). Development of hospitality and tourism employees' emotional intelligence through developing their emotion recognition abilities. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(2), 121–138. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1608885>
- Lopez-Zafra, E., Pulido-Martos, M., Berrios-Martos, P., & Augusto-Landa, J. M. (2017). Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings? *International Journal of Social Psychology*, 32(3), 513–538. <https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1352170>
- Madero, S., & De la Garza, J. (2017). Validación del modelo de las prácticas de atracción y retención laboral desde la perspectiva del trabajador joven. *Gestión de la innovación para el desarrollo sostenible de los negocios*, 3er. Congreso Internacional de Investigación en Escuelas y Facultades de Negocios. (Trabajo no publicado).
- Madero, S., Díaz, P., & Núñez, F. (2016, 20 de mayo). Análisis exploratorio de las prácticas de atracción y retención en ambientes de trabajo desde la perspectiva de la Generación y Gestión social: organizaciones humanas para una sociedad incluyente [manuscrito no publicado]. XX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA), Yucatán, México.
- Martin-Raugh, M. P., Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2016). Prosocial knowledge mediates effects of agreeableness and emotional intelligence on prosocial behavior. *Personality and Individual Differences*, 90, 41-49. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.10.024>

- Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, & D. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York, CA: Basic Books.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user’s manual. *In Test* (p. 46). MHS.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C; & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. En J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, Disclosure, & Health* (pp. 125- 154). Washington: American Psychological Association.
- Meschede, C., & Henkel, M. (2019). Library and information science and sustainable development: a structured literature review. *Journal of Documentation*, 75(6), 1356-1369. <https://doi.org/10.1108/JD-02-2019-0021>
- Navaneedhan, C., & Kamalanabhan, T. (2020). Is Emotional Intelligence an essential element in global learning environment to become socially responsible innovators? *Technium Social Sciences Journal*, 5, 12-25.
- Panait, C. (2018). Emotional Intelligence Influence in Leadership. *Scientific Research and Education in the Air Force*, 20, 493-498. <https://doi.org/10.19062/2247-3173.2018.20.67>
- Pereira, M., & Ferreira, T. (2019). A Relevância da Gestão da Comunicação e Liderança na Eficiência de Empresas Turísticas. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 7(13), 5–29. <http://hdl.handle.net/11328/2976>
- Ploum, L., Blok, V., Lans, T., & Omta, O. (2018). Toward a Validated Competence Framework for Sustainable Entrepreneurship. *Organization & Environment*, 31(2), 113-132. <https://doi.org/10.1177/1086026617697039>
- Pureza, A., & Lee, K.-H. (2020). Corporate social responsibility leadership for sustainable development: An institutional logics perspective in Brazil. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1410–1424. <https://doi.org/10.1002/csr.1894>
- Rahman, S., Ferdausy, S., Al-Amin, & Akter, R. (2020). How does Emotional Intelligence Relate to Transformational Leadership, Creativity, and Job Performance? *Society & Sustainability*, 2(1), 1–15. https://doi.org/10.38157/society_sustainability.v2i1.64
- Reina, W., Sepulveda, C., & Gonzalez, G. (2018). Análisis semiparamétrico de los factores asociados a la sostenibilidad de los emprendimientos. *Revista Facultad*

de *Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(1), 163–180. <https://doi.org/10.18359/rfce.3144>

- Rodríguez, M., & Rodríguez, S. (2017). Expresiones faciales y contexto. Reglas sociales que condicionan la espontaneidad de la expresión facial de las emociones. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 9(1), 55–72. <http://revistamexicanadeinvestigacionenpsicologia.com/ojs/index.php/RMIP/article/viewFile/228/141>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence and Its Relationship to Other Intelligences. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Suwandana, G. (2019). Role of transformational leadership mediation: effect of emotional and communication intelligence towards teamwork effectiveness. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(2), 52–62. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n2.608>
- Tsaur, S.-H., & Ku, P.-S. (2019). The Effect of Tour Leaders' Emotional Intelligence on Tourists' Consequences. *Journal of Travel Research*, 58(1), 63-76. <https://doi.org/10.1177/0047287517738381>
- Ventura-León, J. L. & Caycho-Rodríguez, T. (2017). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(1), 625-627. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=773/77349627039>
- Vidyarthi, P. R., Anand, S., & Liden, R. C. (2014). Do emotionally perceptive leaders motivate higher employee performance? The moderating role of task interdependence and power distance. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 232–244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.003>
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations. *Journal of Experimental Psychology General* (8th ed., Vol. 136, Issue 1). Pearson Education, Inc.
- Zoraida, J. (2020). Competencias para el desarrollo sostenible ante la crisis planetaria. Una redimensión del proceso formativo en la educación universitaria. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 8(1), 53-59. <https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/104>

IMPACTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, RSE Y DESEMPEÑO NO FINANCIERO EN EMPRESAS DE QUINTANA ROO: UN MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

IMPACT OF STRATEGIC PLANNING, CSR, AND NON-FINANCIAL
PERFORMANCE IN QUINTANA ROO COMPANIES: A STRUCTURAL EQUATION
MODEL

JEL Classification: M1, M10, M14

Received: August 12, 2020 | Accepted: January 7, 2021 | Available online: May 8, 2021

Cite this article as: Pérez, M. J. & Quintal, A. J. (2021). Impacto de la planeación estratégica, RSE y desempeño no financiero en empresas de Quintana Roo: un modelo de ecuaciones estructurales.

Estudios de Administración, 28 (1), 81-101. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.58324>

Dra. María de Jesús Pérez Hervert

Universidad de Quintana Roo, Departamento de Ciencias Económico-Administrativas, México.
hervert@uqroo.edu.mx

Dr. Alberto de Jesús Quintal Palomo

Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Economía, México.
qpalomo@correo.uady.mx

Resumen

La investigación se centra en el análisis del impacto de la planeación estratégica en la responsabilidad social empresarial y el desempeño no financiero en las Mipymes del sur del estado de Quintana Roo. Los datos se extrajeron de una encuesta que se aplicó en 384 empresas de diferentes giros comerciales. La información se examinó a través del método de ecuaciones estructurales (SEM). El objetivo del estudio fue analizar las relaciones que tienen las dimensiones de la responsabilidad social empresarial, el desempeño no financiero y el impacto que posee la planeación estratégica en esas dimensiones. La investigación concluyó que las dimensiones éticas y los empleados vinculados con el grupo de planeación estratégica mostraron una relación positiva y significativa tanto en las empresas que sí aplican la planeación estratégica como en las instituciones que no la utilizan.

Palabras Clave: Responsabilidad Social, Mipymes, Desempeño no financiero, Planeación estratégica.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Abstract

The main focus of this study is on examining the impact of strategic planning on corporate social responsibility and non-financial performance in SMEs of the southern state of Quintana Roo. The data were obtained from a survey of 348 companies in different commercial sectors. The information was analyzed using the structural equation model (SEM) method. The purpose of the study was to analyze the relationships among the different dimensions of corporate social responsibility and non-financial performance, as well as the impact of strategic planning on those dimensions. The results of the study indicate that when the ethical and employee dimensions are associated with the strategic planning group, they show a positive and significant correlation in both types of companies - those that apply and those that do not apply strategic planning.

Keywords: Corporate social responsibility, SMEs, Non-financial performance, Strategic planning.

Introducción

En las últimas décadas, la responsabilidad social empresarial (RSE) se convirtió en un factor importante para las empresas. Constituye una herramienta de gestión que se ha incorporado en los planes estratégicos por su potencial para generar valor. De manera que, la RSE es considerada un elemento fundamental para alcanzar un crecimiento en el largo plazo (Szczepankiewicz & Múcko, 2016), al integrar objetivos económicos, sociales y ambientales.

La planeación es una herramienta que impulsa los proyectos a largo plazo en las organizaciones. Por lo anterior, esta investigación se centró en el análisis de las microempresas de 4 municipios: Othón P. Blanco, Bacalar, Carrillo Puerto y José María Morelos, ubicados en el sur del estado de Quintana Roo (México).

El objetivo de la investigación fue analizar las relaciones de las dimensiones de la RSE: ética con medio ambiente, empleados, proveedores y desempeño no financiero, así como el impacto de la aplicación de la planeación estratégica en las dimensiones ética, desempeño no financiero, empleados y proveedores a través de un Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM).

Para ello, en principio se elaboró una introducción, planteamientos teóricos e hipótesis para la problemática. Posteriormente, se describió: el método que se utilizó en el estudio de datos, el análisis exploratorio de datos (AED), el análisis factorial exploratorio (AFE), el estudio sobre la unidimensionalidad de los constructos y una sección de análisis factorial confirmatorio (AFC). Finalmente, se desarrollaron las conclusiones y se reseñaron las referencias bibliográficas utilizadas en el estudio.

Marco teórico: revisión de literatura

Actualmente se presenta en las empresas el desafío de confrontar la competencia derivada de la apertura de la economía. Una estrategia para enfrentar a la competencia quizás puede ser la responsabilidad social empresarial (RSE), la planeación estratégica (PE) o ambas, para lo cual vamos a analizar a través de este estudio.

La responsabilidad social empresarial no es un concepto nuevo pues ha existido desde hace mucho tiempo. Al realizar una revisión de la literatura sobre el tema, se detectó que este término ha ido cambiando y desarrollándose. En la evolución histórica de la RSE se tiene como antecedentes los siguientes hechos, acontecidos en diferentes etapas (Correa, 2007, p.12; Araque & Montero, 2008).

De esa forma, en el siglo XIX y en la primera mitad del siglo XX, comienzan a darse acciones filantrópicas y de asistencia social tales como acciones de caridad, beneficencia pública, asistencia social, entre otras, aunque se menciona que no existe la RSE como tal, (Correa, 2007).

Después de la segunda mitad del siglo XX, las empresas son más conscientes y responsables respecto a las acciones de las instituciones y los efectos que genera en el entorno que las rodea.

A finales de los años 50 y principios de los 60, surge en Estados Unidos la responsabilidad social empresarial, por lo que se sientan sus bases y las obligaciones del empleador con los trabajadores bajo un esquema de políticas a seguir. El concepto de RSE es acuñado por primera vez por Howard R. Bowen (citado por Milian, 2015).

Entre los 60 y 70, aumenta el interés por la ética y los valores empresariales en el ámbito académico y, en general, existe un mayor reconocimiento de la responsabilidad social (Carroll y Shabana, 2010), por ello se considera que es en este momento cuando se perfila el concepto de RSE.

Posteriormente, en la década de los 80, la RSE se relaciona con las necesidades de la sociedad y la empresa. Mientras que, en los 90, el tema se generaliza y aparecen diversos estudios teóricos y empíricos. Carroll asocia la RSE con cuatro responsabilidades: económicas, legales, éticas y filantrópicas. Finalmente, en el 2000, se introducen nuevas clasificaciones en la definición de RSE como son: el desarrollo sostenible, ética en los negocios, negocios inclusivos, entre otros.

Por otro lado, existen varias definiciones de la responsabilidad social empresarial. Los conceptos de la RSE se centran en el hecho de que es un constructo multidimensional, sin embargo, los autores difieren en cuanto a las dimensiones y a los factores que la integran.

En ese sentido, uno de los conceptos que goza de una mayor aceptación y que se utiliza como referencia en las investigaciones es el publicado en el 2001, por la Comisión de las Comunidades Europeas en su Libro Verde, el cual la definen como la: “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (p. 199, citado por Duque, Cardona y Rendón, 2013). Este modelo contempla dos dimensiones: una interna y otra externa. La interna comprende la gestión de los recursos humanos y las prácticas gerenciales de la empresa, por su parte la dimensión externa se relaciona con los grupos de interés con los que la empresa se relaciona y a los que debe generar algún valor y/o beneficios.

En México, el concepto de mayor relevancia ha sido el señalado por El Centro Mexicano para la Filantropía que destaca que la RSE es un:

“Compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, en lo interno y en lo externo, considerando las expectativas de todos los participantes en lo económico, social y ambiental, demostrando respeto a los valores éticos, la gente, la comunidad y el medio ambiente ...” (Cajiga, 2010, p.4).

El Centro Mexicano para la Filantropía reconoce cuatro indicadores estratégicos en el ámbito de la RSE: calidad de vida, ética y gobernabilidad empresarial, vinculación y compromiso con la comunidad y cuidado del medio ambiente.

Si bien es cierto que los conceptos de RSE presentados son diferentes, todos

ellos convergen en elementos comunes como son: compromiso de las empresas, integración voluntaria, valor social a la comunidad, creación de beneficios, relación con interlocutores o grupos de interés, ética de las empresas, medio ambiente y cumplimiento de aspectos económicos, sociales y legales.

Las conceptualizaciones anteriormente esbozadas, así como los elementos comunes, permiten tener una idea clara de lo que es la RSE: “Conjunto de prácticas que realizan las empresas de manera voluntaria con el propósito de armonizar y lograr un equilibrio entre las dimensiones, económicas, sociales y ambientales” (Barroso, 2008).

Es decir, la RSE constituye un modo de gestión que las organizaciones realizan y debería formar parte de la planeación estratégica de las empresas (Encinas, Zolano & Duran, 2015). De ese modo, en el planteamiento estratégico de valores, misión y visión radica el fundamento de una buena aplicación de políticas y prácticas de RSE durante la vida operacional de la organización.

Algunos de los elementos que debe contemplar el modelo estratégico son: el establecimiento de los valores de la empresa y de la cultura organizacional, análisis de los grupos de interés y de su entorno para la toma de decisiones, integración de los objetivos de RSE dentro de la misión y visión de la empresa, diseño de estrategias en materia de RSE, evaluación de la situación actual, entre otros aspectos.

Asimismo, toda empresa debe de analizar su desempeño, con el propósito de medir la eficiencia y determinar su rendimiento.

Por otro lado, el desempeño organizacional es abordado desde diferentes perspectivas en la Teoría de la Administración (en general) y de la estrategia (en lo específico).

En ese sentido, en el pasado se medía el desempeño a través de los resultados económicos-financieros a partir de: la rentabilidad, margen de utilidades, ganancias, relación entre capital y deuda, liquidez a corto plazo, estructura de capital y solvencia, entre otros (Bhagwat & Sharma, 2007); pero, actualmente el desempeño va más allá del aspecto económico, pues considera otros elementos intangibles de la organización: costos, liderazgo, clientes, demanda, competidores, satisfacción de los clientes, retención de los clientes, estabilidad de los colaboradores, entrenamiento profesional, entre otros (Hill, Jones & Schilling, 2015), que generan resultados que son medidos y evaluados para tomar decisiones después. Cabe destacar que, estos últimos indicadores tienen sus antecedentes en el advenimiento de la globalización, en la creciente expansión de las empresas, en el crecimiento de los mercados, en la aparición de las crisis financieras, entre otros factores (Marques de Carvalho & Braga de Sá, 2011).

A partir de lo antes expuesto, se considera que un buen sistema de medición del desempeño organizacional contempla indicadores de desempeño financiero y no financiero. Estos indicadores son importantes porque permiten determinar cuáles son las áreas claves de éxito y cuáles son las áreas que requieren mayor atención con el propósito de mejorar el desempeño y el rendimiento de la empresa.

Incluso, Fowke (2010) recalca que los indicadores de desempeño no financieros gozan de más aceptación en las empresas que los financieros, debido a que los últimos no han evolucionado y se quedaron estancados en el tiempo. Sin embargo, existe escasa información sobre la relación entre los dos tipos de indicadores de desempeño y muy pocas empresas conocen la importancia de los indicadores de desempeño no financiero.

Por otra parte, la planeación estratégica se introdujo en algunas empresas comerciales desde la década de los 50 (Steiner, 2007). De esa forma, en los años 60,

se comenzó a emplear el término como “planeación a largo plazo” (Sánchez, 2017) y surgieron nuevos conceptos de la planeación. Posteriormente en los 70, se presentaron distintos cambios sociales y aparecieron los denominados modelos de cartera, además el enfoque de planeación evolucionó hacia el enfoque de dirección estratégica, que implicó una visión más integradora y comprehensiva. Una década más tarde, en los 80, se abrió paso la estrategia competitiva. Finalmente, en los 90, se incorporaron nuevas aportaciones como, por ejemplo: la teoría de la red del valor, la maximización del valor de los grupos de interés, la teoría basada en los recursos y el rol que desempeñan las competencias sustantivas, habilidades distintivas y capacidades de la empresa.

A la par de la estrategia, surgieron varios conceptos afines como: planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, entre otros.

La planeación estratégica se define desde diferentes perspectivas. Ansoff, et al., (2003), David (2018), Steiner (2007), Thompson, et al., (2015), convergen en la idea de que la planeación estratégica es un proceso que requiere de un diagnóstico de la situación, además se necesita establecer la misión y la visión de la empresa, plantear los objetivos a alcanzar, las metas a lograr y establecer las estrategias a implementar.

A los elementos anteriores, durante el presente siglo, se han agregado otros conceptos que intentan que la planeación sea más comprensiva y con una visión al futuro más amplia e integradora.

Zhexembayeva (2014) hace énfasis en que la estrategia debe impulsar la integración de las empresas a una economía circular. Baena (2015) agrega que la prospectiva cobra relevancia, pues mediante su aplicación los decisores escogen, de manera más informada, sus futuros objetivos y establecen las estrategias, tácticas y planes en una forma más dinámica y reflexiva.

Por otro lado, para Gard (2020) existen siete tendencias que apoyaron a las pequeñas empresas durante el año 2020: el crecimiento en la nube, adopción tecnológica, automatización, tecnología circular, automatización robótica de procesos, comercio en redes sociales y apuesta por la sostenibilidad.

Jiménez et al., (2020) hacen hincapié en la importancia del uso y gestión de las tecnologías de información, capital humano, innovaciones e incremento de productividad.

Por otro lado, González et al., (2020) señalan que la planeación estratégica debe tener como punto de partida la responsabilidad social, y Echanove (2020) subraya la necesidad de implementar una estrategia orientada al cambio, teniendo como elemento clave la innovación. Por ello, un camino alternativo es la planeación estratégica en redes sociales, la cual se considera esencial para potenciar a la empresa (Mejía, 2020).

Son muchos los métodos derivados de las nuevas tecnologías que facilitan la implementación de una planeación estratégica. En este contexto, es fundamental que las empresas tengan en claro que las acciones estratégicas orientadas a lograr el crecimiento y desarrollo deben ser consecuentes con las necesidades e intereses de la comunidad. Además, de que se busque establecer estrategias socialmente responsables que impacten en el entorno.

Las preguntas de investigación que se tratan de responder en este trabajo son: ¿Es posible medir las relaciones entre las dimensiones de la RSE a partir de los datos obtenidos de las microempresas del sur de Quintana Roo?, ¿Las dimensiones de la RSE influyen positivamente en el desempeño no financiero de las microempresas?, ¿La planeación estratégica impacta en las relaciones entre las dimensiones de la RSE?, ¿Las dimensiones de la RSE influyen en el desempeño no financiero y se ven afectadas por la planeación estratégica?.

Para responder a las preguntas formuladas, se plantearon las siguientes hipótesis:

H1: La dimensión ética de la RSE percibida por las Mipymes influye directa y positivamente en la dimensión “medio ambiente”.

H2: La dimensión ética de la RSE percibida por las Mipymes influye directa y positivamente en la dimensión “empleados”.

H3: La dimensión ética de la RSE percibida por las Mipymes influye directa y positivamente en la dimensión “proveedores”.

H4: La dimensión ética de la RSE percibida por las Mipymes influye directa y positivamente en la dimensión “desempeño no financiero”.

H5: La dimensión ética de la RSE percibida por las Mipymes influye directa y positivamente en el desempeño no financiero de la empresa y esa influencia es más fuerte en las que aplican planeación estratégica que en las que no aplican.

H6: La dimensión proveedores de la RSE percibida por las Mipymes influye directa y positivamente en el desempeño no financiero de la empresa según la planeación estratégica.

H7: La dimensión empleados de la RSE influye directa y positivamente en el desempeño no financiero de la empresa y es más fuerte en las que no aplican planeación estratégica que en las que la aplican.

H8: La planeación estratégica de las Mipymes modera directamente la relación positiva entre la dimensión ética y la dimensión empleados.

Metodología

La muestra de la investigación estuvo conformada por 384 empresas ubicadas en la zona sur del estado de Quintana Roo, México. Para recabar la información, se utilizó un cuestionario con preguntas tipo Likert de 5 puntos, en el que el 1 representó el grado más débil (o ausencia) y 5 el grado más fuerte (o mucho) para las dimensiones de RSE. En el caso del desempeño no financiero, el 1 representó la opción “poco favorable” y el 5 la opción “muy favorable”.

El cuestionario se dividió en dimensiones y contenía información general, gestión financiera y RSE (medio ambiente, empleados, proveedores y ética) para un total de 34 ítems.

En ese sentido el instrumento fue sometido a una prueba piloto con el objeto de obtener respuestas más acertadas y evitar errores en la captación de información. Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se aplicó el instrumento directamente a los propietarios y/o gerentes de la empresa.

El análisis de las prácticas de responsabilidad social empresarial de las Mipymes se realizó con el programa SPSS (versión 23) y para el análisis factorial confirmatorio se recurrió al programa AMOS. El procedimiento que se siguió fue:

Primero se realizó un análisis exploratorio de datos (AED) para determinar las características generales de las empresas y verificar la existencia de datos atípicos y de desviación estándar baja. Después se hizo un análisis factorial exploratorio (AFE) y a través de AFE se determinó la matriz patrón que sirve de base para el AFC. La correlación de factores se llevó a cabo con el método de rotación promax y el método de extracción de máxima verosimilitud para determinar la invarianza (Gaskin, 2017), misma que obtuvo un índice de adecuación muestral de $KMO = 0.876$, considerado como bueno para realizar el análisis según Kaiser-Meyer-Olkin, (Gaskin, 2016).

Finalmente, el análisis factorial confirmatorio (AFC) se aplicó para estimar los modelos de medida de los índices de bondad y ajuste, así como la validez discriminante y convergente de los modelos para, después, realizar el análisis multigrupo y determinar

la participación y comparación de los grupos de la variable “aplicación de planeación estratégica en las prácticas de RSE”.

Antes de realizar el AFC, se estimó el coeficiente de Mardia (22.907) para garantizar la presencia de normalidad multivariada en los datos obtenidos, que -según Hoyle (2012)- es considerado como un valor aceptable, puesto que el valor es menor al resultado de la fórmula $p(p+2)$, donde “p” es el número de variables observadas. Por lo anterior, se considera que se cumple con el supuesto de normalidad y se puede realizar el análisis (Rodríguez & Ruiz, 2008).

En el estudio se empleó la técnica de ajuste del modelo de máxima verosimilitud para valorar los modelos con el método promax (Byrne, 2010). Se evaluó el ajuste por medio de la significación de los coeficientes estimados y por la matriz de covarianza entre los ítems y los índices de bondad de ajuste.

A su vez, para determinar la bondad del ajuste se revisaron: los indicadores (Escobedo et al., 2016), la medida de ajuste absoluto estadístico, chi-cuadrado sobre sus grados de libertad (CMIN/DF), índice de bondad de ajuste (GFI), error de aproximación cuadrático medio (RMSEA), raíz normalizada cuadrada media residual (SRMR), medidas de ajuste incremental o comparativos, índice no normado de ajuste o Tucker-Lewis (NNFI/TLI), índice ajustado de bondad de ajuste (CFI), índice de bondad de ajuste (AGFI), medidas de ajuste de Parsimonia, índice de bondad de ajuste de parsimonia (PCFI), índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) (Byrne, 2010; Ho, 2014).

Finalmente, se calculó la fiabilidad del instrumento resultante mediante el coeficiente alfa de Cronbach, así como la validez discriminante y la validez convergente de los modelos. Y se realizó el análisis por multigrupos para determinar la participación, comparación de los grupos de aplicación de planeación estratégica y las dimensiones de prácticas de RSE. Aunado a ello, se determinaron las Invarianzas (configural, métrica y escalar) (Byrne, 2010; Harrington, 2009).

Análisis exploratorio de datos

A través de la exploración estadística, se detectó la existencia de datos con baja desviación estándar (<0.05), por lo que se tuvieron que descartar para el análisis, quedando con un total de 379 casos, de los 384 originales.

En relación con el análisis de las características que presentaron las empresas, -en cuanto a su estructura organizacional- el 46.4% de la población no cuenta con un plan estratégico para realizar las actividades de la organización, por lo que los propietarios trabajan de manera empírica y no planean las actividades con anticipación.

Por otro lado, se detectó que el 50% de los encuestados no tiene un organigrama o manual de puestos y funciones, por lo que poseen una estructura no formal carente de una división del trabajo. Así, el 49.1% de las empresas encuestadas carece de un manual de procedimientos que indique paso a paso cómo realizar las tareas en la organización, lo cual es una característica muy propia de las Mipymes, lo que hace que las microempresas no sean productivas.

Asimismo, el 43.8% de las micro, pequeña y mediana empresas encuestadas son lideradas por mujeres propietarias/gerentes. Y el 63% de los propietarios/gerentes de las Mipymes no tienen estudios universitarios. Esto último representa un problema para la organización, pues se carece de visión estratégica para administrar la empresa.

En cuanto al tamaño de la organización, se observa que, del total de las empresas encuestadas, el 88.54% pertenecen a las microempresas, el 10.93% son pequeñas empresas y solo el 0.5% pertenece a la mediana empresa.

Finalmente, más del 50% son empresas de tipo familiar, por lo que la mayoría de las Mipymes son microempresas que tienen entre 1 y 10 empleados.

Análisis Factorial Exploratorio

La matriz patrón resultante se conformó con 5 factores (proveedores, medio ambiente, desempeño no financiero, ética y empleados) que en conjunto explican el 55.099 de la varianza (ver Tabla 1).

Tabla 1. Matriz patrón

Matriz de Patrón ^a					
	Factor				
	1	2	3	4	5
P18a			.865		
P18b			.866		
P18c			.706		
P18d			.548		
P21a		.589			
P21b		.772			
P21c		.593			
P21e		.782			
P21f		.648			
P21j					.754
P21l					.864
P21m					.490
P21n					.575
P21r				.731	
P21t				.661	
P21u				.795	
P21zb	.688				
P21zc	.634				
P21zd	.671				
P21ze				.666	
P21zf	.861				
P21zg	.740				
P21zh	.897				
Método de extracción: máxima verosimilitud.					
Método de rotación: Promax con normalización Kaiser.					
a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar que la mayoría de las cargas son buenas (arriba de 0.60), considerando que el tamaño de la muestra es arriba de 350 datos (Fernández de la Fuente, 2012).

Así mismo, se efectuó el análisis de unidimensionalidad, que proyectó un solo factor con una varianza arriba de 62%; en los cinco factores se cumplió con dicho análisis. El valor de KMO arrojó un valor por arriba de 0.73 en todos los casos, por lo que se consideran como buenos, de acuerdo con el autor Gaskin (2016).

Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)

El coeficiente de Mardia aplicado previamente resultó ser 22.907, por lo que cumple con el supuesto de normalidad y se justifica el análisis AFE (Porras, 2016).

El modelo teórico derivado del AFE se conformó por 5 factores y 23 ítems y produjo resultados no satisfactorios. Los índices de ajuste fueron: CFI= 0.894, RMSEA= 0.071, SRMR= 0.072, que resultaron: terrible, aceptables y excelente. Resultó un PCLOSE= 0.000, considerando los parámetros indicados por los autores Gaskin & Lim (2016).

El coeficiente CMIN/DF= 2.914 obtuvo un valor excelente y se detectaron índices de bondad de ajuste bajos y la inexistencia de validez convergente y discriminante.

Por consiguiente, fue ineludible modificar el modelo anterior para mejorar las estimaciones.

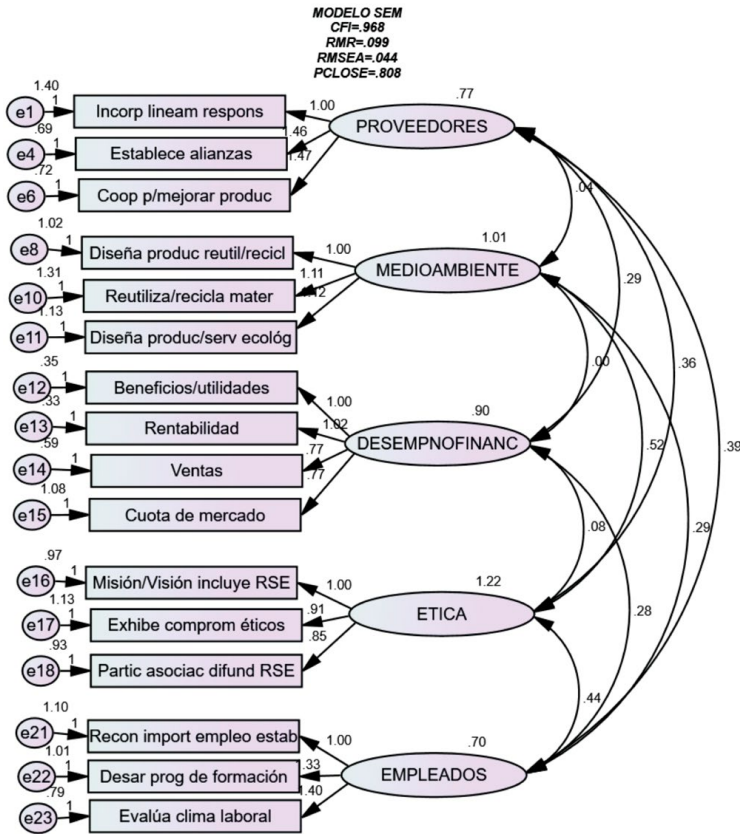
Las reespecificaciones se realizaron tomando en consideración los siguientes preceptos: la significatividad de las cargas factoriales, los datos generados por la matriz residual y los índices de modificación elaborados por el programa.

Por lo anterior, tuvieron que eliminarse primero dos ítems (P21a y P21j) para mejorar la AVE que mostraron valores menores de 0.5, (Hair, et al., 2016; Byrne, 2010). Posteriormente, se eliminaron los errores y sus correspondientes variables observables (cinco): e2=P21zc, e3=P21zd, e5=P21zg, e9=P21c, e19= P21ze; estas tenían cargas menores de 0.40. Los valores de las modificaciones de índices del modelo fueron: 46.379, 22.60, 21.468, 149.629 y 24.960 respectivamente.

En total se eliminaron siete variables de los factores proveedores, medio ambiente, ética y empleados. Con la eliminación de esas variables, se mejoraron los valores de la AVE, CR y la validez del modelo en general.

De esa forma, se logró obtener un modelo reespecificado compuesto por 16 variables agrupadas en 5 factores: proveedores, medio ambiente, desempeño no financiero, ética y empleados (ver Figura 1).

Figura 1. Modelo reespecificado



Fuente: Elaboración propia

Una vez que se efectuaron varias reespecificaciones, se logró un mejor modelo de medida. Los índices de ajuste en este modelo fueron correctos: CMIN/DF=1.727, CFI=0.968, SRMR= 0.052, RMSEA=0.044, PCLOSE=0.808, GFI=0.949, IFI=0.968, TLI=0.959 y AGFI=0.926, es decir, en general, el modelo de medida mejoró considerablemente.

La validez convergente y discriminante, así como la fiabilidad del modelo, se contrastaron a través de los siguientes criterios:

- 1.- La fiabilidad compuesta (CR), donde $CR > 0.7$;
- 2.- El promedio de varianza extraída (AVE), donde $AVE > 0.5$;
- 3.- La validez discriminante, donde la raíz cuadrada de AVE > que las correlaciones de los interconstructos (Malhotra, 2004).

Todos los indicadores de validez convergente (AVE) y discriminante, como la fiabilidad del modelo, mostraron valores correctos en los cinco factores. El factor de medio ambiente que tenía un valor por debajo de 0.50, superó ese valor, pasando de

0.477 a 0.504, por lo que el modelo mostró tanto validez convergente y discriminante como fiabilidad, tal como se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2. Fiabilidad y validez convergente modelo reespecificado

	CR	AVE	Proveedores	Medioambiente	Desemprnofinanc	Etica	Empleados
Proveedores	0.806	0.586	0.766				
Medioambiente	0.753	0.504	0.044	0.710			
Desemprnofinanc	0.835	0.565	0.342***	0.000	0.752		
Etica	0.753	0.504	0.369***	0.466***	0.072	0.710	
Empleados	0.765	0.523	0.533***	0.351***	0.360***	0.476***	0.723

Fuente: Elaboración propia

Además, se determinó la fiabilidad del instrumento final con el coeficiente Alfa de Cronbach, donde el umbral para aceptar la hipótesis de fiabilidad debe ser mayor que 0.7. El resultado obtenido fue de 0.8, por lo que se deduce que si hay consistencia interna en el modelo (Levy & Varela, 2006).

Con la reespecificación del modelo también mejoraron las estimaciones estandarizadas y la mayoría de las variables mostraron valores por arriba de 0.70, los cuales se consideran bien para continuar con las estimaciones de los modelos subsiguientes.

Invarianza factorial de acuerdo con la aplicación de la planeación estratégica

Para determinar la invarianza factorial, según la aplicación de la PE en las empresas, se valoró paulatinamente la invarianza configural, métrica, estructural, escalar y residual a partir del modelo reespecificado, con los valores CMIN/DF= 1.727, CFI= 0.968, SRMR= 0.052, RMSEA= 0.044, PCLOSE=0.808, con cargas significativas ($p < 0.001$). Como se puede observar, los valores obtenidos son correctos de acuerdo con los criterios establecidos (Byrne, 2008), por lo que el modelo se ajusta adecuadamente a los datos en los dos grupos y, por tanto, se procede a determinar la invarianza factorial.

La invarianza de un modelo factorial de medida entre diferentes grupos implica la evaluación de la invarianza configural, invarianza métrica, invarianza escalar e invarianzas residuales iguales (Byrne, 2010; Cheung y Rensvold, 2002). Las pruebas de invarianzas tienden a comparar los modelos a partir de la χ^2 y se observa si existen cambios en los modelos.

La invarianza configural evalúa si la estructura factorial es igual entre los grupos que se analizan (Chen, Sousa & West, 2005). El modelo cumple con los indicadores de manera correcta. Con el modelo de medida por grupos y los indicadores adecuados, se comprobó esta invarianza, como se puede observar en los siguientes datos (ver Tabla 3).

Tabla 3. Indicadores de invarianza configural

CMIN/DF	DF	CMIN	SRMR	PCLOSE	RMSEA	CFI
1.466	188.000	275.522	.063	.998	.035	.959

Fuente: Elaboración propia

La invarianza métrica, también denominada cargas factoriales iguales, determina en qué medida los pesos de regresión de los ítems o cargas factoriales son equivalentes para los grupos evaluados (Brown, 2006). Mientras que, la invarianza estructural muestra la igualdad en las estructuras, en las varianzas y covarianzas entre los grupos y la invarianza residual evalúa en qué medida los errores o residuos de los ítems son iguales para todos los grupos (Cheung & Rensvold, 2002). Por su parte, la invarianza escalar se realiza para evaluar si las intercepciones y las covarianzas estructurales son equivalentes entre los grupos (Milfont & Fischer, 2010).

También, se realizaron pruebas de diferencia de χ^2 en los dos grupos: si $P > 0.05$, se dice que no hay diferencia entre grupos y que, por tanto, hay invarianza métrica. Los valores obtenidos para este caso son: $CMIN = \chi^2 = 4.302$ y $P = 0.960$, que, de acuerdo con este criterio, si se cumple con esta invarianza, lo mismo para el resto de las invarianzas: estructural, escalar, e incluso hasta con la invarianza residual a pesar de que es muy difícil que se cumpla, debido a que es restrictivo (Byrne, 2010; Harrington, 2009) y por tanto difícil de alcanzar en las investigaciones (ver Tabla 4).

La comparación con los indicadores de CFI comprueba lo antes mencionado: si la diferencia entre los valores es menor que 0.01, existe invarianza o igualdad en los modelos (Cheung & Rensvold, 2002). Y se puede ver que CFI en todos los casos la diferencia es < 1 (Tabla 4).

Tabla 4. Invarianza de medición de la RSE (Si aplican PE vs No aplican PE)

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2	CFI
Invarianza métrica	11	4.302	0.960	0.002	0.002	-0.006	-0.007	0.962
Invarianza estructural	15	24.032	0.065	0.010	0.011	0.001	0.002	0.958
Invarianza escalar (interceptos)	15	25.272	0.046	0.011	0.012	0.002	0.002	0.957
Invarianza residual	16	14.668	0.549	0.006	0.007	-0.004	-0.004	0.958

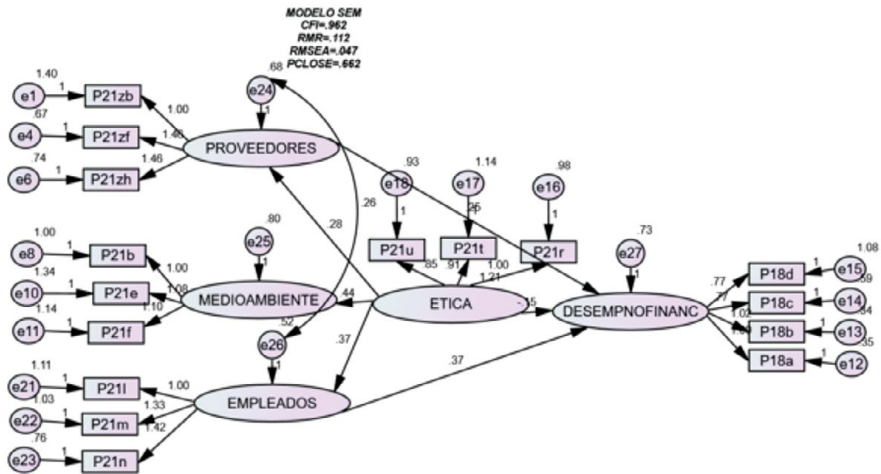
Fuente: Elaboración propia

Nota: $*p < .05$, $*p = .960 > *p = .05$; DF= grados de libertad; CMIN= ÍNDICE DE Chi-cuadrado relativo que se obtiene de dividir la razón de Chi-cuadrado entre los grados de libertad (Chión & Charles, 2016; Schumacker & Lomax, 2004); NFI= índice de ajuste comparativo normado; IFI= índice Tucker-Lewis; RFI= índice de ajuste relativo incremental; TLI= índice Tucker-Lewis. Medidas de ajuste incremental (NFI, IFI, RFI, TLI) no excedieron el criterio valor de 0.01. Se confirma que los modelos no difieren, asegurando invarianza métrica, estructural y escalar (Byrne, 2010; Ho, 2014).

Con base a los criterios anteriores se probó la invarianza de las cargas factoriales, por lo que se concluye que las invarianzas configural, métrica, estructural y escalar obtuvieron resultados satisfactorios. Por eso, en general, los resultados indican que la invarianza factorial de la RSE se mantiene invariante según la aplicación de la planeación estratégica de las empresas.

Una vez que se verificó que los valores son apropiados y que no se requieren hacer más ajustes, se procedió a realizar el modelo SEM (Figura 2).

Figura 2. Modelo final (SEM)



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla, se puede observar que el Modelo SEM presentó índices correctos y el modelo presenta un buen ajuste: $\chi^2=178.080$, con 97 grados de libertad. El valor es alto, debido a que es muy sensible a las diferencias del tamaño de la muestra de la población (Chiñón & Charles, 2016; Hair, 2006) para muestras mayores de 200 casos, porque tiende a incrementar su valor. De manera que se procedió a evaluar distintos índices (CFI, SRMR, RMSEA, entre otros) para comprobar el ajuste del modelo (ver Tabla 5).

En la tabla se observa que todos los índices presentan valores arriba del criterio establecido por el autor (Escobedo et al., 2016). Las medidas de ajuste absoluto, los índices de medidas de ajuste incremental y los índices de medidas de ajuste de parsimonia, así como todos los demás indicadores demuestran que el modelo posee un buen ajuste (Byrne, 2010; Ho, 2014; Schumacker & Lomax, 2010) y se concluye que el modelo obtenido es correcto.

Tabla 5. Índices de ajuste del Modelo de Ecuaciones Estructurales

Medidas	Niveles de Ajuste Recomendados	Valores de Ajuste Obtenidos	Decisión
Medidas de Ajuste Absoluto			
Estadístico Chi-Cuadrado sobre sus grados de libertad (CMIN/DF)	< 3	1.836	Adecuado
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0 mal ajuste; 1.0 ajuste perfecto	0.945	Adecuado
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	< 0.08	0.047	Adecuado
Raíz normalizada cuadrada media residual (SRMR)	< 0.08	0.057	Adecuado
Medidas de ajuste incremental o comparativos			
Índice normado de ajuste (NFI)	Valores >0.90	0.921	Adecuado
Índice no normado de ajuste Tucker-Lewis (NNFI/TLI)	>=0.90	0.953	Adecuado
Índice ajustado de bondad de ajuste (CFI)	>= 0.90	0.962	Adecuado
Índice de bondad de ajuste (AGFI)	>= 0.90	0.923	Adecuado
Medidas de ajuste de Parsimonia			
Índice de bondad de ajuste de parsimonia (PCFI)	> 0.5	0.777	Adecuado
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	> 0.5	0.744	Adecuado

Fuente: Elaboración propia a partir de Escobedo et al., (2016)

El modelo final quedo conformado por 5 dimensiones y 16 variables:

- **Dimensión 1. Proveedores:** lineamientos responsables a los proveedores (P21zb), alianzas con los proveedores de la empresa (P21zf) y cooperación con proveedores para mejorar productos y servicios (P21zh);
- **Dimensión 2. Medio ambiente:** diseña productos y empaquetamiento (P21b), reutiliza y recicla materiales (P21e) y medidas de diseño de productos (P21f);
- **Dimensión 3. Empleados:** importancia del empleo estable para sus

- empleados y la sociedad (P21l), programas periódicos de formación (P21m) y evalúa el clima laboral de sus empleados (P21n);
- **Dimensión 4. Ética:** la Misión y Visión se incluyen en la RSE (P21r), exhibe públicamente compromisos éticos (P21t) y participa en asociaciones que difundan la cultura de la RSE (P21u);
 - **Dimensión 5. Desempeño no financiero:** beneficios/utilidades (P21u), la rentabilidad (P18b), ventas (P18c), y cuotas de mercado (P18d).

Comprobación de hipótesis

El modelo de ecuaciones estructurales permite hacer la comprobación de todas las hipótesis de manera conjunta (Chin, 2010), debido a que analiza el comportamiento de cada una de las variables contra las demás.

Así, después de evaluar el ajuste general del modelo y que los indicadores fueron satisfactorios, se examinaron los estimadores de los parámetros de las relaciones entre constructos. En la figura 2 se observan los valores de cada grupo de las dimensiones, las cargas de las variables y el valor obtenido de las ocho hipótesis planteadas en esta investigación.

En la tabla 6 se muestran los estimadores de las hipótesis de las dimensiones, así como el valor de P estimado; si $P < 0.05$ se dice que las variables se encuentran estadísticamente influenciadas.

Tabla 6. Estimadores de hipótesis

Hipótesis	Relaciones causales	Coefficientes estimativos	Resultado
H1	Medio ambiente<-- -Etica	0.442***	Se acepta
H2	Empleados<---Etica	0.373***	Se acepta
H3	Proveedores<---Etica	0.283***	Se acepta
H4	Desempeño no financiero<---Etica	-0.149	No se acepta
H5	Desempeño no financiero<---Etica	No PE=-0.139 Si PE=-0.120	No se acepta
H6	Desempeño no financiero<--- Proveedores	No PE=0.116 Si PE=0.409***	No Se acepta Se acepta
H7	Desempeño no financiero<--- Empleados	No PE=0.430*** Si PE=0.208	Se acepta No se acepta
H8	Empleados <---Etica	No PE= 0.380*** Si PE= 0.354***	Se acepta Se acepta

Fuente: Elaboración propia

Nota* = $p < 0.05$

De esta forma, se obtiene que:

- **Hipótesis H1:** La dimensión ética si influye positiva y significativamente a la

dimensión medio ambiente, debido que $P < 0.05$, cuya estimación tuvo un valor de 0.442, siendo una de las más altas entre las dimensiones. Las variables más significativas fueron P21f y P21t, con un valor estimado de 1.100 y 0.912 respectivamente. De lo anterior, se deduce que entre más fuerte sean los valores éticos de una empresa, mayores son las probabilidades de implementar prácticas del medio ambiente.

- **Hipótesis H2:** Existe una relación positiva y significativa entre la dimensión ética y la dimensión empleados, con un coeficiente de estimación de 0.373. La variable más significativa fue P21n con valor estimado de 1.42. Hay una relación lógica entre estas dos dimensiones, ya que entre más fuertes sean los códigos éticos de una empresa existen mayores posibilidades de que las empresas traten con más respeto a sus empleados y generen un buen ambiente de trabajo.
- **Hipótesis H3:** La dimensión ética si impacta positiva y significativamente a la dimensión proveedores, debido que $P < 0.05$ y generó un valor estimado de 0.283. Las variables más importantes fueron P21zf y P21zh con valor de 1.462 y 1.459 respectivamente. Mientras más definidos sean los valores éticos de una empresa, mejor serán las relaciones que se establezcan con los proveedores y los empleados.
- **Hipótesis H4:** La dimensión ética no contribuye positiva ni significativamente en la dimensión de desempeño no financiero, dado que $P > 0.05$, con un valor estimado de -0.149. Para este caso en particular, los valores éticos de la empresa no influyeron en los beneficios, cuota de mercado, clientes, entre otros.
- **Hipótesis H5:** La dimensión ética no influye positiva y significativamente a la dimensión desempeño no financiero, debido a que $P > 0.05$, la influencia negativa resultó ser más fuerte en las empresas que no aplican planeación estratégica (No PE = -0.139 > 0.05) que en las que si aplican (Si PE = -0.120 > 0.05).
- **Hipótesis H6:** Existe una relación positiva entre la dimensión proveedores y desempeño no financiero, la cual se ve influenciada por la planeación estratégica, sobre todo en el grupo de las empresas que aplican esta herramienta, ya que fue significativa y positiva con un valor estimado de PE = 0.409, a diferencia del grupo que no aplican PE, la cual no fue significativa (0.116).
- **Hipótesis H7:** La dimensión empleados influye positivamente a la dimensión desempeño no financiero y esta se ve impactada por la planeación estratégica, favoreciendo más y significativamente al grupo de empresas que no aplican esta herramienta en sus funciones en contraste con el grupo que aplican PE en sus gestiones, el valor estimado fue de 0.430 y 0.208 respectivamente.
- **Hipótesis H8:** Converge una relación positiva y significativa tanto en las empresas que aplican como en las que no aplican planeación estratégica en sus gestiones, en las dimensiones ética y empleados, con un valor estimado de 0.380 y 0.354 respectivamente. Esto significa que no se presentan diferencias entre los dos grupos que aplican la herramienta de PE.

De acuerdo con lo anterior, se tiene que las hipótesis H1, H2, H3 y H8 se cumplieron cabalmente como se establecieron en la investigación. La H4 y H5 no se cumplieron y la H6 y H7 se cumplieron parcialmente.

Conclusiones

Con el análisis del modelo se pudo determinar la capacidad predictiva de la variable ética sobre la dimensión de las variables utilizadas de medio ambiente, empleados, y proveedores, obteniendo resultados muy relevantes. Sin embargo, las relaciones

observadas no resultaron ser muy fuertes para el caso de la dimensión proveedores, ya que los resultados de la estimación fueron una de las más bajas pero significativas (0.283).

La variable más influenciada por la dimensión ética fue la dimensión del medio ambiente (0.442). Por ello, estos dos términos están estrechamente vinculados y hacen énfasis en las relaciones entre la sociedad, empresas y el medio ambiente. Desde esa perspectiva, los nuevos esquemas organizacionales exigen considerar -además de los aspectos económicos y financieros- los aspectos sociales y ambientales, producto del actuar de las empresas, puesto que el éxito de las organizaciones está sustentado en los resultados económicos y en la inclusión de los aspectos sociales y ambientales de las comunidades donde estas se desenvuelvan.

Por otro lado, la dimensión de desempeño no financiero presentó una relación negativa y no significativa con la dimensión ética. En este caso particular, los aspectos como los beneficios/utilidades, cuota de mercado, entre otros, al parecer no se ven afectados por los valores éticos de la empresa.

Las dimensiones vinculadas con la planeación estratégica que resultaron más influenciadas son las que mostraron una relación positiva y significativa, tanto en las empresas que aplican como en las que no aplican PE en sus gestiones, entre ellas se encuentran las dimensiones ética y empleados, por lo que no existen diferencias sustantivas entre los dos grupos de planeación estratégica. Sin embargo, al integrar la ética en la planeación estratégica -con la inclusión de todos los trabajadores- se pueden generar ventajas competitivas para el crecimiento de la empresa, además de crear una reputación corporativa e incrementar los clientes potenciales.

La RSE es un tema que debe ser visto y concebido desde la estructura organizacional de la empresa, es decir, las acciones tienen que ser contempladas dentro de la planeación estratégica de la organización. Al respecto, esa actividad se convierte en uno más de los procesos de gestión y deberá comunicarse a toda la organización (abarcando desde los niveles directivos hasta los niveles más bajos). De esa manera, todos se involucrarán con las diversas prácticas de RSE que se realicen en la empresa. Lo anterior, si se implementa de forma planeada, puede asegurar un desarrollo exitoso de la empresa sustentable y respetuosa con el medio ambiente y con la sociedad.

Cabe destacar que, en realidad, muchas de las microempresas -y empresas en general-, realizan actividades relacionadas con la RSE sin que se den cuenta y de manera no planeada, por lo que la planeación estratégica se convierte en un instrumento de gestión que puede apoyar la toma de decisiones de las organizaciones para enfrentar los cambios que se presenten debido a la dinámica del mercado y a fin de lograr producir bienes y servicios de calidad con mayor eficiencia.

Es importante señalar que, este estudio permitió agrupar información relacionada con las dimensiones de la RSE y el desempeño no financiero, moderadas por los grupos de planeación estratégica en las organizaciones/instituciones, que han pretendido abordar la problemática con el diseño de estrategias innovadoras en los negocios para cambiar la forma de emprender. De igual forma, se pretendió llenar un vacío empírico sobre el tema de RSE y planeación estratégica en materia investigativa.

Finalmente, las conclusiones de este trabajo facilitan la toma de decisiones con el fin de diseñar estrategias innovadoras de negocios, puesto que la investigación tiene relevancia para las empresas, los emprendedores, así como para la sociedad en general. Este estudio, a su vez, sentará las bases para futuras investigaciones sobre RSE, la planeación estratégica y la formulación de políticas de RSE.

Declaración de Conflicto de Interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Referencias

- Ansoff, H., Declerck, R. & Hayes, R. (2003). *El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración*. (2da ed.). Trillas.
- Aragon, J., Hurtado, N., Sharma, S., & García, V. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88-103. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>
- Araque, P. & Montero, J. (2008). La responsabilidad social de la empresa a debate. Icaria. <http://hdl.handle.net/20.500.12412/76>
- Baena, G. (2015). *Planeación estratégica prospectiva: Teoría, metodología y buenas prácticas en América Latina*. UNAM. https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf
- Barroso, F. (2008). La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la Ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y administración*, (226), 73-91. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000300005&lng=es&tlng=es
- Bhagwat, R., & Sharma, M. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 43-62. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2007.04.001>
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. The Guilford Press.
- Byrne, B. (2008). Testing for multigroup equivalence of a measuring instrument: A walk through the process. *Psicothema*, 20(4), 872-882. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8744>
- Byrne, B. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Taylor & Francis Group.
- Cajiga, J. (2010). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2011/07/Concepto_RSE_CENEFI.pdf
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research, and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>

- Chen, F. F., Sousa, K. H., & West, S. G. (2005). Teacher's corner: testing measurement invariance of second-order factor models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 12(3), 471–492. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1203_7
- Cheung, G., & Rensvold, R. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 233–255. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_5
- Chin, W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications, *Springer, Heidelberg*, pp. 655-690. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29
- Chión, S. & Charles, V. (2016). *Análisis de datos para la modelación estructural*. Pearson Educación.
- Correa, J. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social, *Semestre Económico*, 10(20), 89-95. <http://hdl.handle.net/11407/975>
- David, F. (2018). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación
- Duque, Y., Cardona, M. & Rendón, J. (2013). Responsabilidad social empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29 (50), 196-206. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225029797009.pdf>
- Echanove, A. (2020). Marco de referencia para la integración de la contabilidad social en la gestión estratégica de las empresas de Economía Social. CIRIEC España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 207-237. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.100.18118>
- Encinas, L., Zolano, M. & Duran, M. (2015). Responsabilidad social empresarial (RSE) en las Pymes. *Trascender, contabilidad y gestión*, (3), 1-13. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i3.41>
- Escobedo, P., Hernández, G., Estebané, O., & Martínez, M. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & trabajo*, 18(55), 16-22. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-2449201600010000>
- Fernández de la Fuente, S. (2012). *Análisis factorial*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid. <https://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVARIANTE/FACTORIAL/analisis-factorial.pdf>
- Fowke, R. (2010). *Performance measures for managerial decision making: performance measurement synergies in multi-attribute performance measurement systems* [Doctoral Thesis, Portland State University]. <https://doi.org/10.15760/etd.164>

- Gard, S., (2020, 21 de enero). 7 tendencias para pequeñas empresas que te ayudarán en 2020. *Sage Advice*. <https://www.sage.com/es-es/blog/7-tendencias-para-pequenas-empresas-que-te-ayudaran-en-2020>
- Gaskin, J. & Lim, J. (2016). *Model fit measures, AMOS plugin*, recuperado en el 2018 en: <http://statwiki.kolobkreations.com/index.php?title=Plugins#Plugins>
- Gaskin, J. (2016). *Plugins*. <http://statwiki.kolobkreations.com/index.php?title=Plugins>
- Gaskin, J. (2017). *Confirmatory factor analysis: Validity and reliability*. http://statwiki.kolobkreations.com/index.php?title=Confirmatoy_Factor_Analysis
- González, Z., Jiménez, L., Cerón, Y. & Zavala, J. (2020). Decisiones del entorno a la competitividad de Pymes industriales en México. *Boletín Científico Investigium de la Escuela Superior de Tizayuca*, 6(11), 33-41. <https://doi.org/10.29057/est.v6i11.5563>
- Hair, J. (2006). *Multivariate data analysis* (6.ª ed.). Pearson International Edition.
- Hair, J., Anderson, R., Black, B. & Babin, B. (2016). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis*. Oxford University Press.
- Hill, C., Jones, G. & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: un enfoque integral* (11ª ed.). Cengage Learning.
- Ho, R. (2014). *Handbook of univariate and multivariate data analysis with IBS SPSS* (2nd ed.). CRC Press.
- Hoyle, R. (2012). *Handbook of structural equation modeling*. Guilford Publications.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2017. *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. México, INEGI.
- James, L. (2017). SPSS AMOS, 25, User's Guide. IBM. http://public.dhe.ibm.com/software/analytics/spss/documentation/statistics/25.0/en/amos/Manuals/IBM_SPSS_Amos_User_Guide_pdf
- Jiménez, C., Vasco, C., Lara, P. & Hugo, F. (2020). Planeación estratégica en la responsabilidad social. *Recimundo*, 4(2), 116-126. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(2\).mayo.2020.116-126](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(2).mayo.2020.116-126)
- Levy, JP. & Varela, J. (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales*. Colección Netbiblo.
- Malhotra, N. (2004). *La investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. Pearson Educación.

- Marques de Carvalho, J. & Braga de Sá, A. (2011). Avaliando indicadores de desempenho não financeiro no setor de serviço, sob a perspectiva do cliente: o caso de uma agência bancária. *Qualitas Revista Eletrônica*, 11(1), 1-16. <http://dx.doi.org/10.18391/qualitas.v11i1.919>
- Mejía, J. (2020, 30 de abril). *Estrategia en redes sociales: cómo crear un plan estratégico de social media paso a paso*. <https://www.juancmejia.com/redes-sociales/estrategia-en-redes-sociales-como-crear-un-plan-estrategico-de-social-media-paso-a-paso/>
- Milfont, T. L. & Fischer, R. (2010). Testing measurement invariance across groups: Applications in cross-cultural research. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 112-131. <https://doi.org/10.21500/20112084.857>
- Milian, L. (2015). Origen y evolución del concepto de RSC en el entorno empresarial europeo y español [Tesis de grado]. *Repositorio Universidad Pontificia Comillas*. <http://hdl.handle.net/11531/4516>
- Porras, J. C. (2016). Comparaciones de prueba de normalidad multivariada. *Anales Científicos*, 77(2), 141-146. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6171231.pdf>
- Rodríguez, M. N. & Ruiz, M. A. (2008). Atenuación de la asimetría y de la curtosis de las puntuaciones observadas mediante transformaciones de variables: incidencia sobre la estructura factorial. *Psicológica*, 29(2), 205-227. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16929206>
- Sánchez, I. (2017). La planeación estratégica en el sistema de salud cubano. *Medisan*, 21(5), 635-641. <http://scielo.sld.cu/pdf/san/v21n5/san19215.pdf>
- Schumacker, R. & Lomax, R. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology Press.
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México: Grupo editorial patria
- Szczepankiewicz, E. & Mucko, P. (2016). CSR Reporting Practices of Polish Energy and Mining Companies. *Sustainability*, 8(2), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su8020126>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Estrickland III, A. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos* (19ª ed.). McGraw-Hill.
- Zhexembayeva, N. (2014). *La estrategia del océano esquilmado: Cómo impulsar la innovación para adaptarse a la nueva economía circular*. Libros de Cabecera.

LA RELACIÓN ENTRE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL OBRERO

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE TURNOVER

JEL Classification: M12, M51, M54

Received: November 25, 2020 | Accepted: June 16, 2021 | Available online: June 26, 2021

Cite this article as: Hernández, Y., Jaramillo, J., & Hernández, G. (2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. Estudios de Administración, 28 (1), 102-129.
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>

Yazmín Hernández Chávez

Universidad Politécnica de Tlaxcala, México
yazmin.hernandez@uptlax.edu.mx

José Luis Jaramillo Villanueva

Colegio de Posgraduados, Campus Puebla, México
jaramillo@colpos.mx

Gerardo Hernández Chávez

Universidad Politécnica de Tlaxcala, México
gerardo.hernandez@uptlax.edu.mx

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar la relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal, mediante un estudio empírico cuantitativo, de corte transversal, en las pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria del vestido del estado de Tlaxcala, México. Los datos se obtuvieron a través de un cuestionario estructurado, aplicado a una muestra estratificada de obreros, pertenecientes a: 85 empresas pequeñas, 18 empresas medianas y 5 grandes compañías. Los hallazgos obtenidos confirman la relación existente entre el compromiso organizacional y la rotación de personal, al presentar una correlación significativa moderada. De los resultados del estudio se deduce que, para reducir la rotación de personal, los gestores de talento humano deben fomentar el desarrollo afectivo en los empleados. La limitación de esta investigación es su carácter sectorial, pues está delimitada a un territorio específico.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Palabras claves: Compromiso organizacional, rotación de personal, talento humano, gestión, industria del vestido.

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the relationship between organizational commitment and employee turnover by undertaking a cross-sectional quantitative albeit empirical study of small, medium and large firms of the apparel industry in the state of Tlaxcala, Mexico. The data were obtained using a structured questionnaire addressed to a stratified sample of workers at 85 small, 18 medium and 5 large companies. Based on a moderate significant correlation, the findings obtained confirm the relationship between organizational commitment and staff turnover. It may therefore be deduced that in order to reduce employee turnover, human talent managers should encourage the affective development of their employees. The limitations of this study are its sectorial character and its limitation to a specific territory.

Keywords: Organizational commitment, employee turnover, human talent, management, apparel industry.

Introducción

Un tema de interés en los estudios empresariales es el compromiso organizacional (CO) de los empleados con la organización. Las investigaciones sobre esta temática comienzan en 1960 y se amplían en la década de 2010 a 2020. Esas investigaciones están caracterizadas por la multidisciplinariedad, lo que originó diferentes formas de conceptualización y medición del fenómeno durante los años (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, Porter & Steers, 1982; Morrow, 1993; Reichers, 1985; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001).

La mayor parte de los estudios se centran en la estimación del nivel de relación entre los diferentes tipos de compromiso, y en probar sus antecedentes y consecuencias hipotéticas (Somers, 2009). En ese sentido, el CO se ha considerado como variable consecuente de aspectos personales del empleado (Mathieu & Zajac, 1990), características del trabajo (Bishop & Scott, 2000), medioambiente laboral (Meyer & Allen, 1997) y roles de los empleados (Black, Mendenhall & Oddou, 1991). De igual modo, el CO como variable precedente se ha analizado para predecir el ausentismo, la rotación de personal (RP), el desarrollo de los empleados, la intención de renunciar (Ko, Price & Mueller, 1997), los resultados financieros de la organización (Rucci, Kirn & Quinn, 1998) y la productividad de los empleados (Keller, 1997). Asimismo, los estudios se centraron en probar modelos de procesos de CO, utilizando análisis de regresión, correlación y modelos de ecuaciones estructurales (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolytsky, 2002).

La relación entre el CO y la RP es fundamental, teóricamente, puesto que intenta

describir la influencia de los apegos psicológicos de un empleado sobre sus intenciones de permanecer o abandonar la organización. Así, si cada forma de compromiso tiene un efecto igualmente fuerte y negativo sobre las intenciones de RP, entonces las acciones gerenciales deberían dirigirse simultáneamente a cada forma de compromiso, a fin de reducir la RP (Dunham Grube & Castañeda, 1994; Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993).

A nivel internacional, esa temática se ha planteado en múltiples investigaciones, lo que confirma la importancia del tema para las empresas. En ese sentido, los estudios se han ejecutado desde diferentes metodologías, y preferentemente bajo un enfoque cuantitativo, en países como Arabia Saudita (e.g. Ben-Bakr, Al-Shammari, Jefri & Prasad, 1994), Taiwán (e.g., Lu, Lin Wu, Hsieh & Chang, 2002), Reino Unido (e.g., Brierley, 1996), República Popular de China, (e.g. Weng, McElroy, 2012), Australia y Mauricio (e.g., Lee-Ross, 2005), India (e.g. Moshin, Legler & Kumar, 2013), Chipre (e.g. Zopiatis, Constanti & Thecharous, 2014), Bélgica (e.g., Stanley, Vandenberghe, Vandenberg & Bentein, 2013), entre otros. Sin embargo, a pesar de ser un tema de gran interés para los gestores de talento humano, se encontraron muy pocos estudios académicos para América Latina y, particularmente, en la industria del vestido.

En el caso de México, existen dos investigaciones llevadas a cabo en la ciudad de Tijuana (Baja California). Uno de esos estudios es realizado por Félix (1998), quien analiza a los trabajadores de las maquiladoras; el mencionado autor advierte que los factores que afectan a la RP son controlables por la empresa y que para disminuir la RP se tendrían que mejorar las condiciones laborales y modificar las formas de administrar al personal en cuanto a promoción y capacitación. La otra investigación es de García & Cox (2010), autores que analizaron la industria maquiladora, concluyendo que los trabajadores enfrentan problemas de bajo CO en el área de producción, con una tasa promedio de RP del 10 % mensual; además, se destaca que el deseo continuo de buscar trabajo está positivamente asociado con las intenciones de abandonar el empleo y negativamente asociado con el CO que perciben. De ahí el interés por estudiar la relación del CO y la RP en el sector del vestido en México.

Al respecto, la industria del vestido se distingue por ser un subsector muy competitivo y dinámico en el mundo. Destacan empresas líderes, ubicadas muchas veces en países desarrollados, las cuales utilizan la subcontratación como estrategia para disminuir los costos de producción, al buscar países suburbanos o en desarrollo como México, que poseen abundante mano de obra, baja calificación, bajos salarios y escasa sindicalización (Arroyo & Cárcamo, 2010; Bair, 2005; García, 2004). Esta táctica produce ahorros de forma inmediata, pero, a mediano y largo plazo, ocasiona problemas como altos índices de RP, aunque ese fenómeno, muchas veces, está influenciado por la desmotivación e insatisfacción laboral, que impactan negativamente en la productividad de las empresas; lo anterior, representa una pérdida del talento humano que no es fácilmente recuperable porque implica renovar esfuerzos de capacitación y aprendizaje (Arokiasamy, 2013; Hernández, Hernández & Mendieta, 2013; Zimmerman & Darnold, 2009).

Por todo lo antes expuesto, es muy importante estudiar la industria del vestido en el contexto mexicano, y en particular en el estado de Tlaxcala, puesto que sus condiciones sociales, culturales y laborales difieren de otras entidades o países, por lo que la información obtenida facilitará la evaluación o comparación con otras regiones bajo contextos similares.

El objetivo de la presente investigación es estimar e identificar la relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal, mediante un estudio empírico del personal obrero en la industria del vestido del estado de Tlaxcala, México.

El artículo está organizado en cinco secciones: la primera, aborda la revisión de la literatura en cuanto a CO, RP y la relación que existe entre ellas; la segunda, trata de explicar la metodología utilizada; la tercera, expone el análisis de los resultados; la cuarta, presenta la discusión; finalmente, en la última sección, se exponen las conclusiones y las líneas de investigación que pueden derivar del presente estudio.

Revisión de literatura

Compromiso Organizacional

A partir de los estudios de Becker (1960) se han identificado múltiples definiciones de CO, que lo consideran como una actitud que deriva del comportamiento hacia la organización. Según Mowday et al. (1979) el CO es:

La fuerza relativa a la identificación de un individuo e implicación en una organización particular y se caracteriza por tres factores de relación: a) aceptación y creencia en los valores y objetivos institucionales, b) la voluntad de las personas para esforzarse en nombre de su institución y el deseo de mantener su membresía en la organización (pág. 226).

Durante la década de 1990, el CO fue un tema central de investigación en el ámbito de las organizaciones. Meyer & Allen (1991) lo definen como un “estado psicológico” que caracteriza la relación entre una persona y una organización, “reflejando una necesidad, un deseo y/o una obligación de los empleados a fin de mantener su pertenencia con la organización” (pág. 62). Asimismo, Robbins (2009) define el CO como el “grado en que un empleado se verá identificado con la organización a la que pertenece, buscando además mantener dicha posesión” (pág. 22).

Gómez et al. (2013) describen que el CO está correlacionado con la satisfacción con el trabajo y la productividad de las personas, incluso, se ha encontrado que cuando las personas no se comprometen con la organización tienden a presentar ausentismos (Lu, While & Barriball, 2005). Por otro lado, los empleados que están comprometidos con su trabajo se desempeñan llenos de energía, dedicados e inmersos en sus actividades laborales (Bakker, 2011).

Fonseca et al. (2019) mencionan que las distintas definiciones del CO exponen un componente actitudinal que los empleados presentan hacia la organización a la que pertenecen. Sin embargo, se pueden identificar diferencias entre las definiciones presentadas. Los estudios, en general, muestran al CO como un elemento positivo para la relación entre los empleados y la organización. Al respecto, saber si un colaborador está o no comprometido con su empresa es muy importante para explicar su forma de actuar con los compañeros, jefes o con los subordinados, debido a que el nivel de compromiso de los trabajadores podría tener influencia en el nivel de competitividad de la organización (Loli, 2006).

Varios investigadores del CO han diseñado marcos conceptuales para definir sus modelos o herramientas de medición. En ese sentido, esta investigación se centra en el Modelo de Compromiso Múltiple, también designado como el Modelo de Tres Componentes de CO de Allen & Meyer (1990) y Meyer & Allen (1991), quienes señalan que la relación entre el personal y la organización presenta consecuencias con respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla. Como resultado de lo anterior, la temática ha sido dominante para la investigación de CO en los últimos años, porque contribuye a una comprensión más completa del CO.

Allen & Meyer (1990) y Meyer & Allen (1991) proponen la existencia de tres tipos de compromiso distintos:

- ▶ *Compromiso afectivo (CA)*: refleja la unión afectiva o emocional del trabajador a la organización.
- ▶ *Compromiso calculado o de continuidad (CC)*: se basa en la inversión que el individuo realiza como trabajador de una organización y que hace ver su salida como una pérdida o su permanencia como una necesidad.
- ▶ *Compromiso normativo (CN)*: se caracteriza por un sentimiento de obligación y la necesidad de mantenerse vinculado a la empresa como una forma de recompensar una deuda de lealtad hacia la organización por los beneficios económicos que recibe.

Esta clasificación no solo es ampliamente admitida, sino que es utilizada como base para el estudio de la relación entre el compromiso y la confianza en determinadas organizaciones (Perry, 2004).

Otros autores plantean propuestas que discrepan en los términos, pero coinciden en su contenido. En ese sentido, Lagomarsino (2003) sintetiza el concepto de CO en una sola frase que frecuentemente es utilizada: “tener puesta la camiseta de la organización” (pág. 79). Por tanto, se comprendería mejor la relación de un empleado con una organización, al analizar los tres componentes mencionados anteriormente.

Cada persona está involucrada en distintas organizaciones, realizando diversas actividades, por ello, la psicología organizacional y del trabajo se orientan a buscar entender las interrelaciones que se inician y mantienen cuando un sujeto acepta integrarse a una empresa y asume un compromiso, donde se admite que ambas partes obtendrán beneficios (Loli, 2007).

Por otro lado, el Modelo de los Tres Componentes es sintetizado por Rego et al. (2011), quienes consideran que la prevalencia de un componente del compromiso no implica la inexistencia de los otros; a pesar de que cada componente tiene como consecuencia la permanencia del individuo en la organización, cada uno presenta características muy específicas, acrecentando la hipótesis de que los empleados con fuerte ligación afectiva a la organización permanecen ahí porque quieren hacerlo. Los que exponen un fuerte CC se mantienen en la organización porque se sienten obligados a hacerlo y los empleados que muestran un mayor nivel de CN continúan en la organización porque sienten que deben hacerlo.

Así, este estudio define el CO en el que los empleados muestran un sentimiento de identificación con el puesto –ante las oportunidades de empleo y la existencia de alternativas– y demuestran pertenencia y participación en el cumplimiento o respeto a la organización, presentando agradecimiento y responsabilidad moral.

Rotación de Personal

March & Simon (1958) constituyen unos de los pioneros en temas de rotación de personal (RP). Ellos propusieron un modelo en el que abordan el problema de RP con un enfoque integral. A partir de este, la satisfacción laboral y el entorno económico son factores considerados claves, sentando las bases para teorías posteriores con un enfoque sistémico. Este prototipo se orienta a observar el proceso de la RP, a partir de la decisión propia del trabajador de salirse de una empresa, por lo que la RP es entendida como el “retiro voluntario” o la decisión “de un individuo de abandonar una organización de la cual recibe una compensación económica” (pág. 262). En efecto, ese concepto ha otorgado una base sólida para muchos de los trabajos posteriores sobre la RP, por la orientación de equilibrio en la evaluación integral del mercado laboral y de la satisfacción.

Mobley (1977) define la RP como “el retiro voluntario e involuntario de una persona en una organización de la cual recibe un salario” (pág. 237). Por lo tanto,

reconoce que existen diferencias individuales en la secuencia del proceso que sigue cada sujeto para llegar a la decisión de rotación. Es decir, constituye un modelo más heurístico que descriptivo, porque predominan los componentes de tipo impulsivo, en lugar de los de corte racional.

Por su parte, Price (1977) conceptualiza la RP como “el grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización” (pág. 6). Su principal aportación es el combinar variables organizacionales como: la integración, la comunicación formal y la centralización como determinantes de la satisfacción, una variable que incide en la decisión del trabajador de permanecer o retirarse de la organización.

Los modelos teóricos resaltan la importancia de entender el problema de la RP (conociendo sus causas para entender las consecuencias) y con ello poder controlar ese fenómeno.

En ese sentido, este trabajo de investigación se nutre de esas teorías y se considera que la satisfacción laboral y el CO son variables que afectan, en forma directa, el tema que se analiza. El problema se asocia a la desproporción existente entre la carga de trabajo y los salarios, por ello, en consecuencia, se trata de buscar una solución fuera del centro laboral.

Por otro lado, según Recio et al. (2012), la insatisfacción en el trabajo constituye un antecedente del CO ligado al ausentismo, al bajo desempeño y RP, entre otras variables relacionadas con el trabajo de las personas, al desempeño o a los estímulos que pueden ser económicos o psicológicos, entre los que se han establecido correlaciones significativas con el compromiso hacia la organización.

Carrillo & Santibáñez (2001) enfatizan la necesidad de que –en el contexto del sector maquilador– la RP sea administrada, debido a la multiplicidad de factores que contribuyen a la decisión individual de dejar el empleo o a la magnitud del problema. Para ellos, el problema de RP es prácticamente imposible de solucionar, sin que afecte la localización de las empresas y rebasa, incluso, las posibilidades de las políticas gerenciales. Sin embargo, entre los estudios del contexto local, Méndez (2004) realizó una investigación de RP en restaurantes de la ciudad de Apizaco, Tlaxcala. Allí, se enfocó en la implementación de un adecuado sistema de incentivos en la empresa, por medio de la evaluación del desempeño, ya que de esta manera se crea un verdadero compromiso de parte de la gerencia hacia el trabajador; su importancia radica en que se motiva al empleado a dar el 100 % en sus funciones y se involucra la parte motivacional que todo ser humano debe atender en su vida laboral.

Ante esa situación –y teniendo en cuenta que la insatisfacción laboral produce una baja en la eficiencia organizacional– es que la empresa debe tratar de desarrollar las condiciones necesarias para que su personal se sienta comprometido y motivado, lo cual se logra a partir de estrategias de sensibilización o mediante cursos para los trabajadores. Aunado a ello, para un trabajador es de gran importancia la seguridad social, al lograr la concientización de los problemas que implica la RP para la empresa, lo cual incluye los costos extraordinarios que causa a la misma (Aztati, 2004).

Ahr & Ahr (2000) mencionan que, desde las propuestas de March & Simon (1958), los investigadores se han enfocado en estudiar cómo la disponibilidad de empleos y la insatisfacción laboral interactúan para dar como resultado el comportamiento de la RP. Señalan, por ejemplo, que bajo ciertas circunstancias la disponibilidad de varias alternativas de empleo estimula la insatisfacción laboral del trabajador en su empleo actual al crear expectativas que no se cumplen en este. Del mismo modo, los investigadores enfatizan que algunos estudios contemporáneos sobre la RP documentan a los empleados, sin tener uno de reemplazo ya preparado. Estos descubrimientos proponen que la insatisfacción laboral es más importante que la

disponibilidad de empleo al determinar si un empleado dejará su trabajo.

Ahr & Ahr (2000) indican que las investigaciones proveen importantes hallazgos sobre las razones por las que los empleados se quedan y que las causas del costo de dejar su empleo actual es más alto de lo que están dispuestos a pagar (CC). Los empleados que demuestran actitudes y hábitos de trabajo más deseables por los gerentes tienden a ser los que permanecen porque así lo desean (CA). Este trabajo adopta el modelo de MORALE de Ahr & Ahr (2000), en el que la RP está relacionada, de manera directa, con las variables que se estudian en el prototipo propuesto:

- ▶ *Relaciones*: conexión, trato, correspondencia, comunicación de alguien con otra persona.
- ▶ *Remuneración*: consiste en la retribución en dinero o especie que el trabajador percibe por sus servicios en la organización.
- ▶ *Oportunidades*: potencial de crear algo nuevo, deseabilidad social y la potencia de crear valor.
- ▶ *Adaptabilidad*: propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otros. Las personas muy adaptables son cooperativas, afectivas y confiables.
- ▶ *Liderazgo*: influencia interpersonal, ejercida en una situación a través de la comunicación humana, a fin de conseguir un objetivo determinado.
- ▶ *Equidad*: lo que el individuo contribuye en términos de habilidad, esfuerzo y otros factores para desempeñar su puesto frente a lo que recibe por su trabajo en términos de paga y otras compensaciones.

El modelo se denomina MORALE porque las variables que se relacionan forman las siglas en inglés de esta palabra. Según estos autores, de esas variables dependerá la satisfacción, productividad y CO hacia la organización que el empleado crea. En resumen, se afirma que las razones por las que un empleado deja la organización pueden ser sorteadas en las seis categorías antes mencionadas. La adecuada remuneración deberá estar en línea más baja del modelo, porque para la mayor parte de los empleados este no es el factor más importante para decidir si permanecen o dejan la organización.

Para los efectos de esta investigación, se entiende por RP el abandono voluntario e involuntario de una organización en la que el sujeto percibe un sueldo.

Compromiso organizacional y rotación de personal

Una de las principales consecuencias a las que han llegado los numerosos estudios sobre el tema es que el compromiso sostiene una relación negativa con la RP y la intención de abandono, es decir, a mayor compromiso con la organización, menores serán los índices de rotación o de abandono de las empresas (Hernández De la Cruz, 2018).

Dentro de las variables relacionadas con la organización, las corporaciones que poseen un sistema de valores éticos, un clima y una cultura organizativa desarrollan niveles de CA y CN más elevados (Hunt, et al., 1989; O'Really et al., 1991).

La falta de estudios o la obtención de resultados poco concluyentes acerca de aspectos como estructura organizativa o efectos de estrategias de dirección del talento humano sobre los niveles de responsabilidad hacen suponer que esta será una de las principales direcciones a seguir en el estudio del compromiso.

Las investigaciones demuestran una fuerte relación negativa con respecto a CA, seguido por el CN y finalmente el CC y RP. Sin embargo, sobre las percepciones individuales con respecto a la intención futura de abandono de la organización se producen discrepancias en los resultados, en relación con el CC (Powell & Meyer, 2004). El CO no debe tener solo secuelas que beneficien a la empresa y a los trabajadores,

sino que también puede tener resultados desfavorables o menos beneficiosos de lo que podrían ser.

Los estudios realizados por Tett & Meyer (1993) sobre CO y RP –en los que toman como variables la satisfacción, compromiso, los antecedentes de intención de abandono y la RP– obtienen como resultados que el compromiso es mejor predictor de la RP que de la intención de abandono con respecto a la satisfacción. Además, Ben-Bakr et al. (1994) utilizaron las respuestas de 442 empleados de organizaciones de Arabia Saudita para verificar que las variables de actitud (es decir, satisfacción laboral, CO, CC) predicen la RP. Esto es consistente con investigaciones previas sobre CO y satisfacción laboral. Por tal motivo, los hallazgos de ese estudio confirman las expectativas de que estas variables actitudinales predicen la rotación.

Lo anterior es consistente con otras investigaciones sobre CO y satisfacción laboral (Porter & Steers, 1973; Koch & Steers 1978; Angle & Perry, 1981; Mayer & Schoorman, 1992). Los hallazgos apoyan la idea de que el CO es un mejor indicador de la RP y que el CC no fue tan fuerte en su predicción como se esperaba.

La RP es una función de muchos factores: la movilidad, la permanencia, las condiciones del mercado laboral y las habilidades de los empleados. Estas condiciones, sostienen los autores, difieren entre sectores, ocupaciones o países.

Lu et al. (2002) realizaron una investigación sobre las intenciones de RP, el CO y la satisfacción laboral de las enfermeras de hospitales de Taiwán. Los hallazgos de este estudio muestran una correlación entre el CO y la intención de abandonar la organización o profesión. El análisis discriminante realizado indicó que el CO es mejor para predecir la intención de abandonar el trabajo de enfermería que la intención de desistir de la profesión, pues está más frecuentemente correlacionada que la intención de abandonar la organización. La satisfacción laboral fue más efectiva para predecir la intención de abandonar la organización que la intención de dejar la profesión de enfermería en un 8 %. Los hallazgos, también, coinciden con los resultados de una serie de estudios que muestran que el CO se correlacionó negativamente con la intención de personal entre las enfermeras (Aryee et al., 1994; Blau & Lunz, 1998).

Morrow (1983) sugirió que el CO es un compromiso más estable que los sentimientos sobre el trabajo de una organización. Asimismo, Brierley (1996) confirmó que la correlación entre el CO y la RP de la organización era mayor que entre el CO y la RP de la corporación, debido a que la intención de dejar la organización o de dejar la profesión de enfermería proviene de diferentes actitudes.

Por otro lado, Weng & McElroy (2012) aplicaron una encuesta para evaluar el modelo de crecimiento profesional de cuatro facetas –propuesto por Weng, McElroy, Morrow & Liu (2010) en la República Popular de China– y analizaron su efecto sobre el CO y las intenciones de rotación, dado que los trabajadores ya no están sujetos a las organizaciones y están menos comprometidos con estas; por ello, se deben examinar los determinantes actitudinales evidentes de la rotación, como el CO y la satisfacción laboral.

Por su parte, Lee-Ross (2005) compara las actitudes y la motivación laboral entre los trabajadores de hoteles en Australia y Mauricio. Allí se cuestiona el papel de los “estilos participativos” de gestión entre los trabajadores hoteleros y el impacto de la diferencia como moderador cultural de comportamiento de los empleados en el lugar de trabajo, representando una nueva área de investigación.

También, la revisión de literatura acerca de la industria hotelera en India sugiere que la intención del empleado de renunciar al trabajo aumenta a medida que mejoran la seguridad laboral y los ingresos. El estudio es distintivo, pues explora las intenciones de los trabajadores de un hotel de lujo en India para dejar sus trabajos; siendo muy

poca la evidencia de otras literatura en contextos similares. Los resultados tienen implicaciones, tanto para la teoría como para la práctica, pues constituye el primer estudio importante de este tipo en el contexto de la industria hotelera en India, donde hay una población de más de mil millones de personas y una industria en expansión (Moshin et al., 2013).

Del mismo modo, Farrell (2000) enfatizó que la rotación y especialmente el CO guardan una relación negativa. En ese sentido, un estudio realizado a empleados de un hotel concluyó que el compromiso emocional, normativo y la satisfacción laboral tienen una relación negativa con la intención de abandonar el empleo (Zopiatis et al., 2014).

En este sentido, Stanley et al. (2013) afirman que el CO juega un papel importante en el proceso de rotación. Los modelos comunes ven el compromiso como un antecedente de la intención y la rotación real (Bentein et al., 2005; Griffeth et al., 2000; Tett & Meyer, 1993). Además, los efectos del compromiso sobre la intención de rotación varían según las formas de compromiso (Meyer et al., 2002).

El compromiso es uno de los temas más estudiados como parte del CO. Muchas investigaciones han mostrado que este concepto es mejor motivador contra la RP y puntualidad que la propia satisfacción laboral. Quizá por ese motivo, se ha llegado a deducir que los integrantes que poseen niveles más altos de compromiso registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos niveles de ausentismo.

De esa forma, se establecen las siguientes hipótesis de trabajo:

- ▶ **Ha:** El compromiso organizacional se relaciona positivamente con la rotación de personal en las pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria del vestido del estado de Tlaxcala.
- ▶ **Ha1:** El compromiso organizacional afectivo se relaciona positivamente con la rotación de personal.
- ▶ **Ha2:** El compromiso organizacional continuidad se relaciona positivamente con la rotación de personal.
- ▶ **Ha3:** El compromiso organizacional normativo se relaciona positivamente con la rotación de personal.

Metodología

La metodología empleada se dividió en cuatro etapas: a) el diseño del muestreo; b) descripción del tipo de investigación; c) elaboración y aplicación de la encuesta; y d) el análisis de los datos.

En el marco del muestreo, las unidades de análisis utilizadas fueron las empresas pertenecientes al sector de la industria del vestido en el estado mexicano de Tlaxcala. Se utilizó el criterio de clasificación de las PYMES en México, establecido en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña, Mediana, y Grande Empresa de 2017. En ella se establecen los siguientes rangos de trabajadores:

- ▶ Pequeña empresa: de 11 a 50 trabajadores.
- ▶ Mediana empresa: de 51 a 250 trabajadores.
- ▶ Grandes empresas: de 250 a 500 trabajadores.

Se utilizó la técnica de muestreo aleatorio estratificado, que es una clase de muestreo que se utiliza cuando se conoce previamente que la población está dividida en estratos, que son parecidas a categorías y que, por lo general, no son de similar tamaño (Kleeberg & Ramos, 2009).

La información se obtuvo del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI, en agosto de 2018. Se obtuvo una muestra de 85 empresas

pequeñas, 18 medianas y 5 grandes. Lo anterior dio como resultado la aplicación de entrevistas en: 71 pequeñas empresas, 3 medianas y 1 grande.

Como criterio para esta investigación, se decidió entrevistar a 3 trabajadores de las pequeñas empresas, 5 trabajadores de las medianas empresas y 10 trabajadores de grandes empresas, lo que suma un total de 238 personas entrevistadas.

La investigación es correlacional porque busca medir la existencia de relaciones entre las variables de estudio, a partir de un análisis no experimental, pues no se manipulan deliberadamente las variables. El estudio es transversal, porque se analiza el estado de las variables en un momento determinado. El trabajo de campo se realizó entre septiembre y octubre del 2018.

El enfoque de la investigación fue mixto; cuantitativo porque se fundamenta en la construcción y medición de las variables a través de dimensiones e indicadores; y cualitativo porque se analiza el significado de conceptos, dando así una complementariedad. Lo cualitativo sirvió a lo cuantitativo para describir y complementar los datos numéricos confirmados en el instrumento de investigación (Hernández et al., 2010).

Para la recolección de los datos se construyó un cuestionario que se administró al personal obrero de las pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria del vestido del estado de Tlaxcala. Se utilizó la escala de Likert, que es ampliamente utilizada para medir actitudes (Hernández et al., 2010). Esta escala tiene diversas propiedades como: dirección (positivo o negativo), intensidad (alta o baja) que forman parte de la medición, como se muestra enseguida:

- ▶ 5= Totalmente de acuerdo
- ▶ 4= De acuerdo
- ▶ 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ▶ 2= En desacuerdo
- ▶ 1= Totalmente en desacuerdo.

El cuestionario se dividió en dos áreas diferenciadas:

- a) Descripción del perfil obrero: edad, género, estado civil, número de hijos, años escolares cursados, estudia o no, antigüedad laboral en la empresa, rola turnos, lugar de origen, vehículo para transportarse a la empresa.
- b) Dimensiones de CO del modelo de Meyer & Allen (1991): CA, CC y CN. Para el modelo de RP de Ahr & Ahr (2000) se adoptaron las dimensiones de remuneración, liderazgo, relaciones, oportunidades, adaptabilidad y equidad.

En la fase de análisis de los datos, se efectuó una fase exploratoria a fin de detectar posibles inconsistencias y datos atípicos; para, después, generar estadísticos descriptivos y frecuencias, complementados con ANOVA y correlación de Pearson, utilizando el software SPSS 20.0.

Tratamiento de los datos

Primero se procedió a la revisión y numeración de los cuestionarios para fines de identificación. Previo al procesamiento de los datos, se identificaron las variables para cada una de las preguntas del cuestionario. Luego, se procedió a calificar las repuestas, haciendo una interpretación de valor en los recuadros colocados en la parte derecha del enunciado. Los datos fueron capturados en Excel, para ser manejados mediante el programa estadístico SPSS versión 20 (*Statistical Package for Social Sciences*). Se comparó el 100 % de los cuestionarios contra una impresión de los datos capturados.

Los datos extraídos de la encuesta se examinaron empleando principalmente SPSS versión 20.0 para evaluar su normalidad y determinar si se puede tratar como un

conjunto de datos únicos.

Para determinar la normalidad, el presente estudio utilizó los índices de sesgo y curtosis. Para Pérez (2008), los índices de asimetría y curtosis que se encuentran dentro del rango de -2 a +2 señalan una distribución normal. Los resultados indicaron que, de las 30 preguntas iniciales, los valores de asimetría fueron de 0.511 y curtosis de -0.661. Este resultado concluye que la distribución de los datos puede considerarse normal.

Por otro lado, el coeficiente de Cronbach es un método de consistencia interna que permite determinar la fiabilidad de un instrumento de medida, a través de un grupo de ítems que tiene la expectativa de medir el constructo o dimensión teórica (Landa & Ramírez, 2018). Para calcular este coeficiente es necesario la aplicación del instrumento de medición y los resultados que arroja son valores entre 0 y 1. Streiner (2003) sostiene que el valor límite para aceptar un alfa de Cronbach es 0.7, mientras que Malhotra (2008) indica que existe confiabilidad no satisfactoria de consistencia interna cuando el coeficiente adopta un valor igual o menor de 0.6. No obstante, Salkind (2006) señala que el alfa de Cronbach fue de 0.919, que de acuerdo a la escala de valorización es muy buena.

Al considerar la confiabilidad de las subescalas por separado, se observa en la Tabla 1 que se encontraron valores entre 0.9 y 0.8 lo cual sugiere que es buena la fiabilidad de consistencia interna del instrumento utilizado (George & Mallery, 2016).

Tabla 1. Alfa de Cronbach para cada variable

	Criterio	Alfa de Cronbach
Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	.907
	Compromiso normativo	.921
	Compromiso de continuidad	.919
	Remuneración	.912
	Liderazgo	.908
Rotación de personal	Relaciones	.903
	Oportunidades	.908
	Adaptabilidad	.910
	Equidad	.898

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el estadístico KMO para los ítems de CO y RP, mostró un valor de 0.843, lo que indica una adecuación apropiada para el análisis factorial (Méndez & Rondón, 2012). El valor observado de la esfericidad de Bartlett fue de 595.5 y su nivel de significación asociado es menor que 0.05, lo que demuestra que existen las condiciones para realizar un análisis factorial.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que de los 9 grupos de variables que conforman las dimensiones de CO y RP, se obtienen dos componentes principales que explican el 74.28 % de la varianza total, tal como se observa en la Tabla

2. Lo anterior quiere decir que, con estos dos componentes se puede representar un 74.288 % del problema original, produciéndose la pérdida de tan solo 25.712 % de la información original representada por las nueve variables iniciales. En ese sentido, se consideraron los criterios que proponen López & Fachelli (2015) para considerar aquellos factores que tienen un valor propio superior a 1 y el de considerar el número de ejes que acumulan el 70 % de la varianza total, que se considera equilibrada entre la pérdida de información.

Tabla 2. Varianza total explicada

Componente	Total	% de la varianza	% acumulado	total	% de la varianza	% acumulado
1	5.637	62.631	62.631	5.637	62.631	62.631
2	1.049	11.658	74.288	1.049	11.658	74.288
3	.677	7.523	81.811			
4	.555	6.164	87.975			
5	.357	3.970	91.945			
6	.267	2.970	94.914			
7	.181	2.013	96.927			
8	.163	1.809	98.736			
9	.114	1.264	100.00			

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Nota: De acuerdo a los test de Kaizer-Mayer-Oklin, se consideran para estimaciones solo aquellos factores cuyo autovalor supera la unidad.

Con respecto a la cuantificación del autovalor, se concluye que existen dos componentes principales en los cuales es necesario centrar la atención, dado que ellos explican el 74.28 % de la variación de toda la información que vierten los indicadores con los que se estima el CO y la RP.

Con relación a las pruebas de media de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Oklin, las pruebas de las variables analizadas indican la pertinencia de realizar el estudio de los componentes principales que se muestra en la Tabla 3. Como se puede observar, el primer factor estaría compuesto por siete variables (compromiso afectivo, remuneración, liderazgo, relaciones, oportunidades, adaptabilidad y equidad), mientras que el segundo factor lo componen dos variables (CN y CC). Con estos resultados, se evidencia que el primer componente tiende a ser muy general, agrupando un número significativo de variables, mientras que el segundo agrupa un número poco significativo de variables.

Tabla 3. Componentes principales

	1	2
Compromiso afectivo	0.832	-.237
Compromiso normativo	0.591	.620
Compromiso de continuidad	0.627	.667
Remuneración	.774	.119
Liderazgo	.811	-.085
Relaciones	.871	-.183
Oportunidades	.824	-.161
Adaptabilidad	.806	-.262
Equidad	.927	-.117

Método de extracción: Análisis de componentes principales 2 componentes extraídos.
 Nota: se tomó en cuenta los valores mayores a 0.5 de acuerdo con lo establecido por Montoya (2007).

Análisis de resultados

Los trabajadores encuestados tenían un promedio de edad de 26 a 35 años; 27.6 % entre 18 a 25 años; 33.3 % entre 26 a 35 años; 25.3 % entre 36 a 45 años; 9.2 % entre 46 y 60 años; el resto fueron mayores de 60 años.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2020), la industria manufacturera en Tlaxcala tiene 23 % más de trabajadores, entre 20 a 29 años, con respecto a los demás sectores. Es decir, que es un sector con predominio de trabajadores jóvenes.

El 70 % de las empresas encuestadas fueron pequeñas, 20 % medianas, y 10 % grandes. Con respecto a la ubicación de las empresas de la industria del vestido, en la muestra, 34 % son del centro, 21 % del poniente, 19 % del sur, y 5 % del oriente del Estado.

El género encuestado es 56.3 % femenino y 43.7 % masculino. Al respecto, según los estudios realizados por Hernández De la Cruz (2018) en Tehuacán Puebla, el ingreso de las mujeres al mundo laboral industrial provocó cambios en las pautas relacionadas con el lugar que estas ocupan dentro de una sociedad tradicional, como regularmente se define a los municipios rurales. Las mujeres no podían, ni debían trabajar, pero su necesidad es cada vez más apremiante, debido a lo cual se impulsó el ingreso de las mujeres al mercado laboral. De forma similar, en el territorio tlaxcalteca se visualiza una situación parecida.

Con relación a su estado civil, 41.4 % de los encuestados eran casados, 27.6 % solteros, 25.3 % en unión libre y el 5.7 % divorciados. Al respecto, de acuerdo con Arciniega (2011), en la industria textil predominan los casados, resultando una constante la incorporación de la mujer, que aun siendo casada, tienen que contribuir con la economía familiar a través de la figura doble de proveedor o como jefas de hogar. En algunos casos, las mujeres representan la única fuente de ingreso del hogar, cuando son madres solteras o sus esposos no tienen trabajo.

En cuanto a los hijos, 67.6 % de los encuestados tiene por lo menos un hijo. En algunos casos, son las jefas de hogar las que mantienen a sus hijos, debido al abandono

de la pareja (Hernández De la Cruz, 2018).

Con respecto a la escolaridad, 62.1 % de los encuestados tenían estudios de nivel secundario; 24.1 % media superior; 9.2 % de primaria; 3.4 % de carrera técnica; y, 1.1 % profesional. Lo anterior coincide con lo expuesto por Aztati (2004), quien encontró que en la industria textil y de la confección en Chiautempan (Tlaxcala) –al analizar las empresas maquiladoras– casi la mitad de las mujeres tenían la escolaridad secundaria terminada. Además, como lo confirma INEGI (2020), el porcentaje de la población con escolaridad de secundaria completa es mayor, con respecto a los demás niveles.

En lo referente a la antigüedad laboral en las pequeñas, medianas y grandes empresas, se encontró que el 14.9 % oscilan en menos de 3 meses, 12.6 % de 3 meses a 1 año, 23.0 % de 1 a 3 años, y 49.3 % de más de 3 años. Los resultados son similares a los reportados por Hernández et al. (2018), quienes aseveran que la antigüedad de más de 3 años en el trabajo brinda ventajas que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas; además, las oportunidades en el mercado de trabajo disminuyen con la edad, estimulando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual.

El 11.5 % de los trabajadores encuestados sí estudia, mientras que el 88.5 % no lo hace. Eso concuerda con lo planteado por Ramírez (2012), al manifestar que el esfuerzo de las mujeres en la vida de la comunidad es parte integral de la cotidianidad, de esa manera, al salir de la empresa regresan a su casa, después de una extenuante jornada de trabajo; por las tardes compran lo necesario para hacer la comida o buscan las cosas que se necesitan para el hogar, sin embargo, los múltiples compromisos no le permiten seguir estudiando.

Con relación al lugar de origen, los encuestados manifestaron que eran de Chiautempan (27.6 %), de Apetatitlán (23.0 %), Contla (12.6 %), Papalotla (12.6 %), y el resto son de diferentes municipios. La gran mayoría vive cerca de su lugar de trabajo. Al respecto, en Tlaxcala, la industria del vestido tiene mayor presencia en los municipios de Chiautempan, San Pablo Apetatitlán y Contla, que en conjunto constituyen el 43 % de los establecimientos del ramo en la entidad, lo que genera el 34 % de los ingresos totales del rubro. Esos datos demuestran la relevancia de la actividad en la región, por lo cual, es necesario reinterpretar sus virtudes y su ubicación en la zona centro del estado de Tlaxcala. Esto hace de la actividad un importante foco de atracción comercial, principalmente porque el índice de población que se concentra entre la región y sus alrededores les permiten continuar operando (Aztati, 2004). Los trabajadores provienen de las localidades del mismo municipio y en menor proporción de los municipios colindantes (García, 2005).

El análisis de datos mostró que CA, CN y CC se combinan para formar perfiles que determinan la RP, como se puede observar en la Tabla 4. La correlación estimada entre CO y RP es de 0.796. De acuerdo a Hernández et al. (2010), se puede considerar como correlación alta.

Tabla 4. Correlaciones entre variables

Compromiso organizacional	Rotación de personal
Compromiso afectivo	0.755
Compromiso normativo	0.523
Compromiso de continuidad	0.524

Fuente: elaboración propia.

Se encontró que CA y RP están correlacionadas como lo muestra el coeficiente de correlación de 0.755, lo que es una correlación positiva considerable (Hernández et al., 2010).

El análisis de datos mostró que CA, CN y CC se combinan para formar perfiles que determinan la RP, como se puede observar en la Tabla 4.

Con relación al CC y la RP, estos tienen un valor de 0.524, por lo que existe una correlación significativa moderada. De acuerdo con Geneviciutè-Janonienè & Endriulaitienè (2014), el CC afecta positivamente el agotamiento emocional, el cinismo y la resistencia al cambio, y afecta negativamente la propensión a la RP.

En lo que respecta al CC y la RP, estos tienen un valor de 0.524, por lo que existe una correlación significativa moderada (Geneviciutè-Janonienè & Endriulaitienè, 2014).

En el análisis ANOVA para las empresas pequeñas, medianas y grandes (ver Tabla 5), el p-valor es de 0.094, por lo que no existe diferencia entre el CO y la edad. Eso difiere de las conclusiones de Vargas et al. (2014), quienes reportaron que a mayor edad, aumentaba el nivel de compromiso.

Tabla 5. Resultados de ANOVA

Variables	F	Sig.
Compromiso organizacional y edad	2.430	0.094
Compromiso organizacional y género	4.262	0.042
Compromiso organizacional y estado civil	10.041	0.002
Compromiso organizacional y número de hijos	4.896	0.010
Compromiso organizacional y escolaridad	3.789	0.055
Rotación de personal y edad	.587	0.557
Rotación de personal y género	.762	0.387
Rotación de personal y estado civil	8.816	0.004

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al CO y al género, el valor de p-valor es de 0.042, por lo que no existen diferencias; entre el CO y el estado civil, el valor de p-valor es 0.002, lo que demuestra que sí existen diferencias.

En el CO y escolaridad, el valor de p-valor es de 0.055, por ello sí existen diferencias. Lo anterior se contradice con lo encontrado por Loli (2007), en su estudio sobre el CO de los trabajadores de una universidad pública del Perú (con una muestra de 72 sujetos), con el objeto de conocer el compromiso de los trabajadores en la organización donde laboran y la relación entre el CO y las variables demográficas, puesto que los resultados mostraron que el mayor porcentaje de personas se ubican dentro de una categoría normal de CO, seguido de otro grupo con un bajo CO, y un tercer grupo menor que el anterior con un compromiso organizacional alto.

Finalmente, se puede argumentar que no existe relación entre el CO y las variables demográficas: sexo, estado civil y grado de estudios alcanzado. Es decir, estas variables demográficas no son variables diferenciadoras. No existen cambios con la intervención de estas variables. Como lo confirman los resultados obtenidos, ninguna de las variables demográficas denotó asociación importante con el compromiso de conveniencia (Arias et al., 2003).

Con respecto al CO y número de hijos, el valor de p-valor es de 0.010, lo que implica que existen diferencias. Así, las madres de familia tienen un mayor compromiso, en comparación con las no madres (García et al., 2015). Las madres poseen un 57 % en los rangos altos (medio, alto o alto) y las no madres tienen menos del 50 % en los rangos altos.

La RP y edad, con un valor de p-valor 0.557, es mayor a 0.05, debido a que no existen diferencias. La industria manufacturera se encuentra en mayor proporción de 20 a 29 años con 23 % de participación (INEGI, 2020). Lo anterior coincide con lo hallado por Mercado (2009), quien realizó una investigación sobre la RP en CENEXIS, una empresa de nueva creación en el estado de Aguascalientes (México) y que es un centro de servicios compartidos, orientado a generar información transaccional (acuerdo por el cual se efectúa un intercambio comercial); en ese momento, la edad que prevalecía entre el personal operativo se encontraba entre los 23 a 27 años, teniendo una edad viable para poder adquirir experiencia.

Con respecto a la RP y al género, el p-valor de .387 es mayor a 0.05, por lo que no existen diferencias. En ese sentido, García (2005) también analizó las percepciones que los trabajadores de la industria maquiladora de Baja California (México) tienen de las prácticas organizacionales y cómo afectan la RP obrero; el hallazgo fundamental fue que la rotación de los obreros no está asociada al tipo de empresa donde laboran, con la remuneración que reciben, ni con las oportunidades que perciben, sino con la equidad en la aplicación del liderazgo en la adaptabilidad, en las relaciones y con el perfil sociodemográfico de los trabajadores (particularmente con la edad y el género del obrero), siendo las mujeres las que menos rotan, pues demostraron que a mayor edad, mayor estabilidad en el empleo.

Por otro lado, el valor de p-valor 0.004 es menor a 0.05, por lo que existen diferencias entre la RP y el estado civil. Eso coincide con la postura de López (2004), quien expresa que la mayoría de los trabajadores en la industria del vestido en Atlacumulco (estado de México) son mujeres, que obviamente llegan a un grado de madurez, por lo que contraen matrimonio o simplemente se unen a un régimen libre para formar una familia. En muchas ocasiones, lo anterior, no es motivo para que se abandone el empleo de forma inmediata, pero, al llegar el momento de tener hijos, las mujeres renuncian al empleo para hacerse cargo de ellos.

Discusión

Los resultados de la presente investigación revelan que existe correlación positiva entre CO y RP. Lo anterior coincide con los argumentos de García et al. (2015), en su estudio sobre los empleados directos de una empresa de maquila de bolsas de aire para el sector automotriz en Ensenada Baja California (México). Los hallazgos encontrados hacen una aportación, al observar que el CO y la satisfacción laboral tienen una alta incidencia en la estabilidad laboral de los empleados directos de la industria maquiladora. Eso justifica que las empresas inviertan tiempo y esfuerzo, reforzando su compromiso y mejorando la satisfacción de sus empleados.

Asimismo, Cortina (2014) menciona que estos resultados refuerzan lo encontrado en investigaciones previas, que muestran que el CO es antecedente de la RP de los trabajadores. Los resultados reportados por Chaín (2011) reafirman que la RP es un efecto de clima organizacional y CO en el sector textil y en la industria del vestido del estado de Hidalgo, mostrando que estas variables se encuentran interrelacionadas entre sí y propician un índice alto de RP.

Para reducir la rotación, los administradores del talento humano destacan que

deben de fomentar el desarrollo del CA y el CC en los empleados (Sallán et al., 2010). En consecuencia, las políticas que fomentan en el individuo la percepción de falta de alternativas a la organización actual –y en situaciones de crisis económicas globales– difícilmente son manejables por la dirección de las empresas y por las propias políticas del talento humano. Slattery & Salvarajan (2005), basados en un metaanálisis, sugieren que el CO tiende a predecir más significativamente la RP.

Por su parte, Arias (2001), en un estudio de una organización dedicada a la rehabilitación infantil, encontró que el componente más importante para alcanzar el compromiso y aumentar la intención de permanencia es el apoyo organizacional, es decir, el hecho de que la organización brinde una ayuda a los empleados en caso de una emergencia, además de que se les debe considerar como personas. Por tal motivo se valida la hipótesis Ha.

Con respecto a la hipótesis Ha1 se acepta, pues el resultado está en la dirección de lo reportado por Cortina (2014), quien realizó una investigación en empresas de contact center en Medellín (Colombia). Los resultados hicieron evidente que CA tiene una relación positiva y significativa con la intención de permanencia. Asimismo, Geneviciutė-Janonienė & Endriulaitienė (2014) realizaron una investigación en empleados lituanos que trabajaban en diferentes organizaciones públicas y privadas, mediante un análisis de regresión múltiple, y sus resultados revelaron que el CA de los trabajadores influye directamente, de manera positiva, en la eficacia profesional y en la propensión negativa a la RP. Aunado a ello, Zamora (2009) examinó la relación entre los compromisos organizacionales que establecen los profesores chilenos con sus escuelas y la intención de permanecer en ellas, y concluyó que mientras más sumergidos están los sujetos en sus escuelas, ya sea por factores de edad o de la estructura laboral, más posibilidades existe de que la permanencia aparezca como un asunto exclusivamente afectivo.

Lo anterior coincide con lo hallado por Cheng & Stockdale (2003), en una muestra de empleados chinos que trabajan en empresas conjuntas y filiales extranjeras de la Costa de China y con datos publicados previamente de Canadá y Corea del Sur. Ellos reportaron que el CA fue el predictor más fuerte en la RP, debido a que el CA no afectará las intenciones de rotación porque las personas tienen una fuerte obligación de comprometerse con su organización, a pesar de como se sienten al respecto, por lo que se acepta Ha1 al existir correlación positiva considerable.

Stanley et al. (2013) destacan que el CC refleja el apego, basado en consideraciones instrumentales, y tiene dos facetas: el sacrificio asociado al abandono frente a la falta percibida de alternativas de empleo.

Es importante destacar los argumentos de Rodríguez & Ramírez (1996) acerca de la cultura laboral del trabajador mexicano, dado que este regularmente adopta una actitud de dependencia, resignación y conformismo, pues, su permanencia en el trabajo lo percibe como una necesidad, debido al temor de quedar en el desamparo al salir de la organización. No obstante, el CC parece ser de naturaleza transaccional, dado que los empleados realizan un análisis comparativo entre las inversiones actuales y las alternativas externas viables (Murray & Holmes, 2021). Sin embargo, Cooper (2002) afirma que el CC no es deseable por parte de los líderes porque esperan algo más que el cumplimiento de sus empleados.

Thiranagama (2015) y Ramalho, de Paula & de Oliveira (2018) encontraron en sus investigaciones que existe una relación negativa entre el CC y la intención de RP. De modo, que estos hallazgos son opuestos con la presente investigación, al mostrar una relación positiva moderada entre CC y RP, por ello se acepta Ha2, pero parcialmente, puesto que la CC no tiene un impacto significativo sobre la RP.

Por otra parte, Güler (2015) señala que el análisis del CN sirve como predictor de la RP. Además, la relación entre estas variables es fuerte, negativa y estadísticamente significativa, pues, cuanto mayores niveles de CN muestran los empleados su intención de RP tiende a disminuir. Stanley et al. (2013) agregan que el CN o el compromiso por obligación moral hacia la organización demuestra una relación negativa más débil con la RP; Murray & Holmes (2021) destacan que el CN evidencia una fuerte y negativa relación con la RP, pues el aumento de las conexiones entre los empleados y su organización, así como de lealtad e, incluso, de obligación, evidencian un impacto claro y positivo en la retención de empleados; por su parte, Thiranagama (2015) sostiene que el CN afecta significativamente y negativamente la RP, puesto que, cuando el empleado siente una obligación hacia la organización, su intención de abandonar a la organización es muy baja. Lo anterior, difiere del presente estudio, al existir una relación positiva moderada entre CN y la RP, por ello se acepta H_3 , pero parcialmente, debido a que la CN no muestra un impacto significativo con respecto a la RP.

Las investigaciones analizadas han demostrado que existe una relación entre las dimensiones propuestas por Meyer & Allen (1991). Probablemente, la dimensión que mayor controversia ha suscitado es el CA y CC, cuya relación es moderada (Anton & González, 2000). En definitiva, las tres dimensiones del CO no son mutuamente excluyentes, pues un individuo puede desarrollar cualquiera o una combinación de las tres dimensiones del CO, dado que los constructos difieren entre sí en función de sus motivos y resultados subyacentes (Noraazian & Khalip, 2016).

Es importante señalar que en México, existen escasas investigaciones acerca del CO y RP. Algunos estudios resultan muy interesantes –como Félix (1998), García y Cox (2010), Cabrera, Ledezma & Rivera (2007)– que previenen acerca de los retos que enfrentan las pequeñas, medianas y grandes empresas. Esas investigaciones instan a reflexionar acerca de la importancia de estudiarlas, a fin de generar información que permita producir estrategias para lograr la disminución de la RP y, por ende, mejorar la calidad de vida de los trabajadores y acrecentar la productividad y competitividad en las organizaciones.

Por último, se debe señalar entre las limitaciones de la presente investigación que: a) los resultados no pueden ser generalizados a otros sectores industriales, dado que el estudio se realizó en un contexto particular y en un momento dado; y b) la traducción de los instrumentos, los que pudieran tener un significado diferente en la cultura mexicana.

Conclusión

Los resultados mostrados en la presente investigación respaldan una relación significativa entre CO y RP en las pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria del vestido en el estado de Tlaxcala, México.

Se encontró que los empleados comprometidos con la organización proporcionan diversas ventajas, ya que tienen pocos incentivos para renunciar o buscar otros empleos, por lo tanto, en la empresa no ocurrirán gastos por parte de la alta RP.

Las empresas participantes presentaron las siguientes características: los trabajadores comprometidos no requieren de supervisión minuciosa, pues están conscientes de que las actividades que desarrollan son importantes, teniendo en cuenta que el logro de las satisfacciones personales permite cumplir con los objetivos de la organización de manera voluntaria.

Sin embargo, es necesario considerar algunas limitaciones que obligan a tomar con

cautela los resultados alcanzados, tales como que el estudio es de carácter sectorial y está condicionado a una región específica, por ello, la generalización de los resultados está sujeta a la réplica del mismo en otros sectores y zonas geográficas.

Asimismo, los niveles de compromiso no son similares al puesto de trabajo o actividad; aunado a ello, el tipo de organización, el puesto específico que se ocupa y la relevancia del trabajo que se realiza, sí importa al momento de promover o no el compromiso en la organización.

Finalmente, la mayoría de los estudios han tratado las formas de compromiso por separado, a pesar de que el CO es un estado psicológico global, caracterizado por niveles de variables en todas las formas de compromiso.

En virtud de lo antes expuesto, se espera que estos hallazgos alienten a futuras investigaciones sobre este importante tema y avancen en el conocimiento de cómo las formas de compromiso se combinan para influir en el comportamiento laboral.

Las conclusiones de esta investigación dan pie a futuras líneas de investigación que puedan complementar este estudio y enriquecer el tema en el contexto académico o de la administración práctica, tales como: incluir el efecto de la RP en la productividad y la calidad de los productos, analizar el impacto de las condiciones externas de la RP en la industria del vestido (economía, competitividad, políticas gubernamentales, etc.). También, sería necesario considerar la inclusión de las variables que menciona Bal et al. (2011) como compromiso laboral y la intención de rotación en relación con el contrato psicológico.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente artículo declaran que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Referencias

- Ahr, P., & Ahr, T. (2000). *Overturn turnover: Way some employees leave, why some employees stay and ways to keep the ones you want to stay*. Causeway Publishing.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Angle, H. & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14. <http://doi.org/10.2307/2392596>
- Anton, C., & González, L. (2000). *Evidencia empírica de la naturaleza multidimensional del compromiso con la organización*. Biblioteca Nueva.
- Arciniega, R. (2011). El impacto socioeconómico de la actividad industrial en la población femenina de la zona Mazahua: El caso del municipio de Ixtlahuaca. *Espacio y Desarrollo*, (23), 155-181. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/espacioydesarrollo/article/view/4624>
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*, enero-marzo (200), 5-12. <https://biblioteca.org.ar/libros/91552.pdf>
- Arias, F., Varela, D., Loli, A. & Quintana, M. (2003). El compromiso organizacional y su reacción con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 13-25. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v6i2.5147>
- Arokiasamy, A. R. A. (2013). A qualitative study on causes and effects of employee turnover in the private sector in Malaysia. *Middle East Journal of Scientific Research*, 16(11), 1532-1541. https://www.academia.edu/download/44846865/14_cncp.pdf
- Arroyo, M. P. E. & Cárcamo, M. L. (2010). La evolución histórica e importancia económica del sector textil y del vestido en México. *Economía y Sociedad*, 14(25), 51-68. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=51015546004>
- Aryee, S., Chay, Y. W. & Chew, J. (1994). An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in the career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 1-16. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1001>
- Aztati, J. (2004). *La industria textil y de la confección en la región de Apetatitlán, Chiautempan, Contla de Juan Cuamatzi ante el neoliberalismo*. (Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Tlaxcala).
- Bair, J. (2005). Global capitalism and commodity chains: Looking back, going forward. *Competition and Change*, 9(2), 153-180. <https://doi.org/10.1179/102452905X45382>

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bal, P. M., De Cooman, R. & Mol, S. T. (2011). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 1-30. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.626198>
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-48. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Ben-Bakr, K. A., Al-Shammari, I. S., Jefri, O. A. & Prasad, N. J. (1994). Organizational commitment, satisfaction, and turnover in Saudi organizations: A predictive study. *The Journal of Socio-Economics*, 23(4), 449-456. [https://doi.org/10.1016/1053-5357\(94\)90014-0](https://doi.org/10.1016/1053-5357(94)90014-0)
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C. & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 468-482. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.468>
- Bishop, J. W. & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-direct team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450. <https://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.439>
- Black, J., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspective. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317. <https://doi.org/10.2307/258863>
- Blau, G. & Lunz, M. (1998). Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave one's profession beyond the effects of external personal, and work-related variables. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 260-269. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1601>
- Brierley, J. A. (1996). The measurement of organizational commitment and professional commitment. *The Journal of Social Psychology*, 136(2), 265-267. <https://doi.org/10.1080/00224545.1996.9714004>
- Cabrera, A. R., Ledezma, M. Y. & Rivera, N. L. (2007). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, (5), 83-91. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4156774.pdf>
- Carrillo, J. & Santibáñez, J. (2001). *Rotación de personal en las maquiladoras* (2da. ed.). Plaza y Valdés S. A de C.V.
- Chaín, M. M. (2011). *La rotación de personal en la industria textil y del vestido del estado de Hidalgo*. (Tesis de doctorado, Universidad Nacional Autónoma de México).

- Cheng, Y. & Stockdale, M. S. (2003). The validity of three-component model of organizational commitment in a chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00063-5](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00063-5)
- Cooper, D. (2002). *Leadership for follower commitment*. Routledge.
- Cortina, E. M. (2014). El rol mediador del C.O entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia en el sector de contact centers. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 33(2), 97-107. <https://doi.org/10.21772/ripo.v33n2a02>
- Dunham, R., Grube, J. A. & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.370>
- Farrell, P. (2000). The impact of research on development in the inclusive education. *International Journal of Inclusive Education*, 4(2), 153-162. <https://doi.org/10.1080/136031100284867>
- Félix, G. (1998). La rotación de trabajadores en las maquiladoras con especial atención en la experiencia en Tijuana. *Frontera Norte*, 10(19), 47-63. <https://fronteranorte.colef.mx/index.php/fronteranorte/article/download/1434/885>
- Fonseca, M. G., Cruz, C. E. & Chacón, L. (2019). Validación del instrumento del compromiso organizacional en México: Evidencias de validez del constructo, criterio y confiabilidad. *Revista de Psicología*, 37(1), 7-29. <https://doi.org/10.18800/psico.201901.001>
- García, B. & Cox, J. (2010). Cross border industries in Mexico with low organizational attachment: Case study. *Revista de Contaduría y Administración*, mayo-agosto (231), 79-102. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000200005&lng=es&nrm=iso
- García, B. R. (2005). *Propuesta y análisis de un modelo que permita describir y correlacionar las variables que determinan la rotación del personal obrero en la industria maquiladora de exportación*. (Tesis de Doctorado, Instituto Politécnico Nacional). <http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/2087>
- García, M. B. (2004). Panorama crítico para la industria textil y del vestido mexicana. *El Cotidiano*, 20(127), 73-84. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32512710>
- García, B., Solís, K. & Serna, H. (2015). *La incidencia del compromiso organizacional y la satisfacción laboral en la estabilidad laboral de una empresa del ramo maquilador en Ensenada, Baja California*. XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México, D.F. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.10.pdf>
- Geneviciutè-Janonienè, G. & Endriulaitienè, A. (2014). Employee's organizational commitment: Its negative aspects for organizations. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 140, 558-564. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.470>

- George, D. & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 step by step: A simple guide and reference* (4ª ed.). Routledge.
- Gómez, D., Recio, R., Avalos, M. & González, H. (2013). Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de Rio Verde, S. L. P. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento*, 4(1), 59-76. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5925158.pdf>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Güler, G. (2015). The relationship between normative commitment and turnover intentions: Case study of five private turkish bank in Ankara. *Sarajevo Journal of Social Sciences*, 2, 153-162.
- Hernández De la Cruz, L. (2018). Transformaciones culturales y económicas en los territorios rurales. Efectos de la maquila de confección en el valle de Tehuacán: Un análisis socioterritorial. *Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 28 (52), 1-26. <https://doi.org/10.24836/es.v28i52.568>
- Hernández, B. E., Ruíz, A. M., Ramírez, V., Sandoval, S. Y. & Méndez, L. C. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837-863. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369
- Hunt, D., Wood, R. & Chonko, B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), 79-90. <https://doi.org/10.2307/1251344>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020, 30 de marzo). [INEGI]. *Conociendo la industria textil y de la confección*. <https://www.inegi.org/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTermEcon/Indtiatextil2020.pdf>
- Keller, R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 539-545. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.539>
- Kleeberg, F. & Ramos, J. C. (2009). Aplicación de las técnicas de muestreo en los negocios y la industria. *Ingeniería Industrial*, 27, 11-40. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2009.n027.621>

- Ko, J., Price, J. L. & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.961>
- Koch, J., & Steers, R. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 119-128. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(78\)90013-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(78)90013-1)
- Lagomarsino, R. (2003). Compromiso organizacional. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 6(12), 79-83.
- Landa, M. R. & Ramírez, M. Y. (2018). Diseño de un cuestionario de satisfacción de estudiantes para un curso de nivel profesional bajo el modelo de aprendizaje invertido. *Revista Páginas de Educación*, 11(2), 153-175. <http://doi.org/10.22235/pe.v11i2.1632>
- Lee-Ross, D. (2005). Perceived job characteristics and internal work motivation: An exploratory cross-cultural analysis of the motivational antecedents of hotel workers in Mauritius and Australia. *Journal of Management Development*, 24(3), 253-266. <https://doi.org/10.1108/02621710510584062>
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Industrial Data*, 10(2), 30-37. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81620574005>
- Loli, A. E. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de Investigación en Psicología*, 9 (1), 37-67. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4028>
- López, J. J. (2004). *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad*. (Tesis de Maestría. Instituto Politécnico Nacional).
- López, P. & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Lu, H., While, A. E. & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003>
- Lu, K., Lin, P., Wu, C., Hsieh, Y., & Chang, Y. (2002). The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses. *Journal of Professional Nursing*, 18(4), 214-219. <https://doi.org/10.1053/jpnu.2002.127573>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson.
- March, G. & Simon, A. (1958). *Organizations*. John Wiley.

- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mayer, R. & Schoorman, F. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684. <https://doi.org/10.5465/256492>
- Méndez, A. R. (2004). *La rotación de personal caso: Empresa restaurantera de la ciudad de Apizaco*. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Tlaxcala).
- Méndez, C. & Rondón, M. A. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 4(1), 197-207. [https://doi.org/10.1016/S0034-7450\(14\)60077-9](https://doi.org/10.1016/S0034-7450(14)60077-9)
- Mercado, M. F. (2009). *Propuesta de solución a la alta rotación de personal que presenta la empresa CENEXIS de Aguascalientes*. (Tesis de maestría. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo).
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and applications*. Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three components conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*. 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mobley, H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mohsin, A., Legler, J. A. & Kumar, B. (2013). Exploring the antecedent of intentions to leave the job: The case of luxury hotel staff. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 45-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.002>

- Montoya, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados: Caso de estudio. *Scientia et Technica*, 1(35), 281-286. <https://doi.org/10.22517/23447214.5443>
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284606>
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*, (Vol. 15). JAI Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizations linkages; The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Murray, W. C. & Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Sustainability*, 13(3163), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su13063163>
- Noraazian, & Khalip. (2016). A three-component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 16-23. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i12/2464>
- O'Really, A., Chatman, J. & Caldwell, F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organizational fit. *Academy of Management Review*, 34(3), 487-516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Pérez, C. (2008). *Técnicas de Análisis Multivariante de Datos: Aplicaciones con SPSS*. Pearson Educación S. A.
- Perry, R. (2004). The Relationship of Affective Organizational Commitment with supervisory Trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 133-149. <https://doi.org/10.1177/0734371X03262452>
- Porter, L. & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>
- Powell, M. & Meyer, P. (2004). Side-bet theory and three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Price, L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press.
- Ramalho, C., de Paula, S. & de Oliveira, L. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101. <https://doi.org/10.1108/REG-12-2017-008>

- Ramírez, S. A. (2012). Familia y maquila de ropa en la comunidad de San Juan Zitlatepec, Estado de México. *El Cotidiano*, (174), 33-38. <https://www.redalyc.org/pdf/325/32523137004.pdf>
- Recio, R., Gómez, D. López, H. & Martínez E. (2012). Compromiso y clima organizacional: Caso de estudio del Hospital General del Rio Verde, S.L.P. *Revista de Psicología y ciencias del comportamiento*, 3(2), 70-92. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5925150.pdf>
- Rego, A., Ribeiro, N., Pina, M. & Correia, J. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476. <https://doi.org/10.2307/258128>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Rodríguez, M. & Ramírez, P. (1996). *Psicología del mexicano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Rucci, J., Kim, P. & Quinn, T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, january-february, 82-97. <https://hbr.org/1998/01/the-employee-customer-profit-chain-at-sears>
- Salkind, N. J. (2006). *Encyclopedia of measurement and statistics*. SAGE Publications.
- Sallán, J., Simó, P., Fernández, V. & Enache, M. (2010). Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 15-28. <https://dx.doi.org/10.5295/cdg.090151js>
- Slattery, J. P. & Salvarajan, T. T. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 56-66. <https://doi.org/10.1177/107179190501200106>
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.006>
- Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R. & Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 176-187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.011>
- Streiner, D. (2003). Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18

- Tett, P. & Meyer, P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intentions, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thiranagama, A.W. (2015). Organizational commitment and turnover intention (A quantitative analysis of Sri Lanka apparel firm). *International Journal of Science and Research*, 6(2), 412-419. https://www.ijsr.net/search_index_results_paperid.php?id=ART2017653
- Vargas, J., Soto, J. & Rosas, K. (2014). La relación del compromiso organizacional con el nivel de estudios, la edad y el género en trabajadores de la industria del calzado en León Guanajuato. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social OIDLDES*, 8(16). <https://www.eumed.net/rev/oidles/16/sociodemografia.html>
- Weng, Q. & McElroy, C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.014>
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C. & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003>
- Zamora, G. (2009). Compromiso organizacional de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(3), 445-460. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80511929005>
- Zimmerman, R. D. & Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel Review*, 38(2), 142-158. <https://doi.org/10.1108/00483480910931316>
- Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41(April), 129-140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>

CULTURA ORGANIZACIONAL: DEVELANDO SIGNIFICACIONES INTERSUBJETIVAS EN UNA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA VENEZOLANA

ORGANIZATIONAL CULTURE: UNVEILING INTERSUBJECTIVE MEANINGS IN
AN AUTONOMOUS VENEZUELAN UNIVERSITY

JEL Classification: M10, M14, M54

Received: November 11, 2020 | Accepted: April 12, 2021 | Available online: May 6, 2021

Cite this article as: Verenzuela-Barroeta, D. & Salas-Hernández, A. (2021). Cultura organizacional: develando significaciones intersubjetivas en una universidad autónoma venezolana. Estudios de Administración, 28(1), 130-151. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60237>

Daniel Verenzuela-Barroeta

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Venezuela
daverenzuela@uc.edu.ve

Adrián Salas-Hernández

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Venezuela
asalas11@uc.edu.ve

Resumen

Son propósitos de esta investigación develar, comprender e interpretar las significaciones que los gerentes universitarios atribuyen a la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Desde el paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo. El abordaje epistémico adoptó el vivencialismo experiencial, mientras que la metodología siguió el método fenomenológico hermenéutico. Como muestra se seleccionaron intencionalmente cinco gerentes universitarios, cuyas significaciones se aprehendieron a través de entrevistas en profundidad. La información fue sometida a protocolos de registro, categorización y codificación, emergiendo tres categorías naturales: producciones culturales, ethos filosófico y ontología cultural. Posteriormente, se efectuó la interpretación y contrastación de las significaciones con el estado del arte, sustentado en el análisis cultural propuesto por Schein (1988). Las producciones culturales representan el nivel periférico de la cultura, los valores son un medio instrumental que se articula con los aprendizajes previos para configurar la identidad y la génesis cultural está arraigada al ethos filosófico, por lo que las acciones son mediadas por la sinergia de los primeros dos niveles. Se concluye que la gerencia universitaria y la



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

situación socioeconómica venezolana han debilitado las significaciones compartidas de la cultura organizacional.

Palabras claves: Cultura organizacional; Universidad autónoma; Organizaciones públicas.

Abstract

The purpose of the research is to reveal, understand and interpret the meanings that university managers attribute to the organizational culture of the Faculty of Economic and Social Sciences of the University of Carabobo, from the interpretive paradigm under the qualitative approach; the epistemic approach adopted the experiential vivencialism while the methodology followed the hermeneutical phenomenological method. As sample, five university managers were intentionally selected, whose interpretations were diagnosed through in-depth interviews. Recording, categorization and coding protocols were applied to the information collected and three natural categories emerged: cultural production, philosophical ethos and cultural ontology. These concepts were interpreted and contrasted with state-of-the-art cultural analysis as proposed by Schein (1988). Cultural production represents the peripheral level of culture, values are an instrumental means that is articulated with previous learning to configure identity, and cultural genesis is rooted in the philosophical ethos, hence actions are mediated by the synergy of the two former levels. University management and the Venezuelan socioeconomic situation have weakened the hitherto shared understanding of the organizational culture.

Key words: Organizational culture; Autonomous university, Public organizations.

Introducción

La cultura ha sido abordada desde diversas perspectivas antropológicas. De su interdisciplinariedad subyacen dos visiones: la primera, considera la cultura parte del sistema socioestructural, entendiéndola como un proceso isomorfo de predominio social; la segunda, la declara un sistema interdependiente de formación ideacional que conecta a los seres sociales con el medio (Zapata & Rodríguez, 2017). Ambas orientaciones coinciden en que los grupos construyen, deconstruyen y reconstruyen relaciones sociales bajo patrones que rigen la interacción entre los artilugios, los valores, los comportamientos y el entorno como un todo indisoluble del que se adviene la impronta (Paramo, 2018) que da sentido a las costumbres y reglas de coexistencia.

Pero no es sino hasta fines de la década de los 70 que el bagaje de estudios culturales cobra preminencia en el contexto organizacional; la crisis económica de Estados Unidos y la irrupción de Japón con empresas fulgurantes de enfoque competitivo, comenzó a demostrar que los factores estructurales, tecnológicos y económicos no eran los únicos aspectos determinantes de la excelencia (Reyes & Moros, 2019). El

peligro amarillo no provenía tanto de mejoras operacionales, sino de situaciones culturales que hacían posible algunas conductas específicas en el individuo.

Más recientemente, los trastornos sociopolíticos y geoeconómicos, la innovación tecnológica, el cambio climático y los intensos procesos migratorios han impuesto a las organizaciones la necesidad de repensar su pertinencia, sugiriendo la generación de estrategias innovadoras con las que puedan enfrentar la incertidumbre y la inestabilidad como un desafío inexorable para su perdurabilidad.

A propósito de reinventiones, la universidad autónoma venezolana es una evidencia fehaciente de la metamorfosis que ensalza nueve siglos de trayectoria sociocultural. En Venezuela, la autonomía es el bastión de la cultura organizacional de la universidad autónoma; sus significaciones aluden a la reivindicación de la institucionalidad, luego de superar persecuciones, allanamientos, expropiaciones, restricciones financieras, detenciones judiciales, intervención estatal y clausuras (Carvajal, 2011). La facultad de darse su propio sistema de organización se ha conjugado con los intereses académicos, científicos, filosóficos, tecnológicos, espirituales y políticos, desprendiéndose un inteligible andamiaje cultural.

Empero, el escenario actual de la universidad autónoma atraviesa tiempos de profundos trastornos que atentan contra las funciones sustantivas de su institucionalidad, ocasionando efectos contradictorios sobre su cultura organizacional, fundamentalmente, porque “desde el 2009 a julio de 2019, por dictamen en más de 60 sentencias de la Sala Electoral, se impugna toda elección universitaria [al margen del] artículo 34 de la Ley Orgánica de Educación” (Ramírez, 2020) en franco detrimento de la autonomía. Lo anterior, ha instaurado una gestión universitaria que maniobra ante las embestidas del modelo de gobierno venezolano y, por otro lado, que gobierna ante el descontento y reprobación de una porción importante de su comunidad.

De esta litigada realidad, no escapa la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo (FACES-UC), pues, en su interior, se inscriben situaciones que empañan su cultura organizacional. En ese sentido, el rumbo de las políticas de gestión universitaria está marcado por un excesivo burocratismo, así como por la concesión de primas salariales a un sector del claustro por montos que superan con creces las previsiones del tabulador estatuido. Como señala Orta (2020) “en la Academia, la confianza se basa en el sistema de méritos académicos dispuesto en la Ley de Universidades... La otra confianza es compadrazgo y corrupción”. En tanto que Alastre (2020) enunció que “nuestra situación es alarmante... pero ustedes los que cobran prima no lo sienten porque resolvieron su problema y dejaron a toda una comunidad abandonada a su suerte”.

Aunado a ello, la crisis socioeconómica actual del país ha surtido efectos catastróficos. La escasez de recursos financieros se traduce en una planta física deteriorada, un funcionamiento deficiente y una aguda precariedad salarial. Ante esa situación, la gestión universitaria contabiliza la indetenible deserción de miembros de su comunidad. Al respecto, Divo (2018a), rectora de la Universidad de Carabobo, declaró –a un diario de circulación local– que “es un problema de país, estamos perdiendo los mejores profesionales, nuestros talentos”. Posteriormente, Divo (2018b) agregó –en un programa de televisión nacional– que la difícil crisis ha convertido a la universidad en una institución “empobrecida, desolada, quebrantada... la universidad venezolana está en un momento difícil con la diáspora... La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales... la que reunía el mayor número de estudiantes... cerca de 18000... tenemos un número inferior a los 6000”.

El quebranto de la cultura organizacional de la FACES-UC es:

El saldo después de 20 años de imposición del socialismo del siglo XXI, es un sistema educativo... de baja calidad, con fuga de profesores, investigadores y estudiantes que buscan mejores condiciones de vida en la región y con una percepción socialmente negativa de la pertinencia social de la educación en el país (Ramírez, 2020).

Estas aseveraciones dejan entrever la reducción del alcance formativo de la universidad, la fragmentación de los grupos sociales, la pérdida de expresiones y prácticas culturales que otrora daban cuenta de la magnificencia del acervo universitario (Ugalde, 2020).

En este sentido, las perspectivas de algunos actores sociales contribuyen a contextualizar el ensombrecido panorama de la FACES-UC. La informante preliminar A, con una trayectoria de diecinueve años, expresó que en la actualidad:

La decepción, nostalgia y resistencia son las emociones que protagonizan el devenir... Un importante contingente de gente capacitada, formada y competitiva decidieron irse del país, pero hay un número importante de generación intermedia con valores bien arraigados que nos hacen titubear a la hora de partir (Informante preliminar A, comunicación personal, 16 de abril de 2020).

Mientras que, el informante preliminar B, con diez años de carrera profesoral, declaró que:

Los significados que le atribuyo a la cultura organizacional... están fundamentados en valores... nosotros como profesores nos manejamos dentro de ese esquema de los valores institucionales, pero el asunto va desde lo desvirtuado que están los valores en el individuo en estos tiempos de crisis... La perspectiva de equipo queda a veces relegada por los intereses personales... pero me llama la atención algunos valores como justicia, libertad y respeto ¿realmente esto se está dando en la Universidad? (Informante preliminar B, comunicación personal, 23 de marzo de 2020).

Es evidente que las turbaciones han provocado la manifestación de emociones negativas, pero, afortunadamente, no logran desvirtuar la orientación de sus propósitos como actores sociales. Por otro lado, la diáspora ha ocasionado la desintegración progresiva, por lo que quienes continúan haciendo vida universitaria invocan el arraigo identitario para conducir sus acciones.

Sin embargo, el mancillamiento de la autonomía luce como el acontecimiento más funesto, ocasionando trances de integración interna en respuesta al impedimento estatal, que ha puesto en prolongada intermitencia el legítimo derecho de ejercer su capacidad deliberante, en concordancia con la Constitución nacional. En sintonía con Pey (2016) por más que la FACES-UC se suponga constituida “por sólidas y estables reglas, estatutos... tradiciones, no es ahí donde se encuentra la universidad. Esta está ubicada en ese otro lugar intangible, transitorio, expuesto y arriesgado, que se desplaza constantemente y que solamente existe posibilitado por la autonomía”.

Por otra parte, la intersubjetividad de los actores sociales nos acerca a la exposición de Muller, Del Nogal y Romero (2012), en cuanto al análisis ideacional de la cultura, basado en valores, principios y convicciones aprendidas que orientan la conducta. Para los autores, “estas ideas encuentran su expresión material en el comportamiento

gerencial, en los procedimientos administrativos, los símbolos... y otras expresiones que le dan sentido de identidad propia a la organización”. La doctrina filosófica de la FACES-UC se erige con un contenido de alta vigorosidad moral, que ha hecho posible la coexistencia en una sociedad “plural y democrática [que busca] libertad, igualdad, solidaridad, responsabilidad, respeto y disponibilidad al diálogo” (Durán, García-Guiliany & Parra-Fernández, 2017). No obstante, persiste un nudo crítico: la emergencia de prácticas desarticuladas del ethos institucional, dominadas por la superposición de intereses unipersonales que empañan el imperio de la justicia y el respeto, en perjuicio del esquema sociocultural y, por ende, de las significaciones valorativas de la cultura organizacional.

Todo lo anterior, motivó esta investigación fundamentada en la trama situacional descrita, en razón de lo cual germinaron las siguientes intencionalidades: ¿Cuáles serán las significaciones que los gerentes universitarios de la FACES-UC atribuyen a la cultura organizacional desde sus experiencias? ¿Cuáles constructos emergerán de la comprensión de las significaciones de la cultura organizacional? ¿Cuál será la interpretación de las significaciones de la cultura organizacional con fundamento en el estado del arte? Dada la naturaleza imperfecta de la realidad, el paradigma interpretativo definió la ruta para el abordaje del objeto de estudio bajo el enfoque cualitativo, adoptando el método fenomenológico hermenéutico sustentado en Husserl (1949), Heidegger (1953) y Gadamer (1993).

Cultura organizacional

Los debates en torno a la cultura organizacional están lejos de cerrarse en el seno de las diversas disciplinas, pues las concepciones teóricas no alcanzan unanimidad. Sin embargo, para esclarecer el panorama conceptual, consideramos las aportaciones del humanismo radical, en un intento por superar el enfoque utilitarista del concepto, endilgado por la corriente de la cultura corporativa. La cultura organizacional es un entramado de “esquemas de significación subyacentes en las interacciones de los individuos al interior de la organización” (Zapata & Rodríguez, 2017, p.87), e implica una interrelación dialéctica entre la historia, la estructura, las condiciones de vida y las vivencias individuales que aluden dimensiones sociales y simbólicas de las representaciones sociales.

Desde una mirada simbólica, la cultura organizacional es entendida como un proceso de significados que se construyen en el marco de la comunicación social, los procesos mentales y un medio significativo. Denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes, “son nuestro caudal intelectual de intercambio”.

El significado de la conducta está mediado por la interacción social a través de representaciones colectivas que moldean la existencia humana. El símbolo se presenta como una abstracción que se convierte en una resonancia de los signos, que dejan de tener significado semiótico arbitrario para ser un símbolo unívoco (Abad, 2020).

Para situarnos en la comprensión de lo anterior, rescatamos la proposición de Schein (1988) quien considera tres niveles para el análisis de la cultura organizacional, interrelacionados e indisociables que dan cuenta de la constitución del arquetipo cultural del grupo social, el cual se convierte en un patrón conductual articulado con una filosofía que, posteriormente, se arraiga en el pensamiento en forma de

presunciones subyacentes.

Nivel 1: Producciones

Representa la periferia visible de la cultura organizacional con la que los miembros establecen el primer contacto. Incluye bienes materiales, representaciones simbólicas y metafóricas de carácter inmaterial y producciones sociales. Son artefactos que, intuitivamente, constituyen una aproximación a la naturaleza de la organización, cuyos significados se moldean en la medida en que el sujeto estrecha acercamiento durante su proceso interactivo para reconocer las significaciones atribuidas a los artefactos y así construir sus propias referencias. Los bienes materiales comprenden “objetos de carácter arqueológico, etnográfico, artístico, utilitario, documental, científico, monumentos... construcciones de arquitectura... y obras de ingeniería que dan cuenta de una fisonomía... distintiva representativa” (Chaparro, 2018), que tienen un valor excepcional porque representan la evidencia histórico-cultural de la organización.

Los bienes inmateriales desarrollan principios, que inciden en el comportamiento de los miembros, mediante prácticas impregnadas de simbolismos y metaforismos, que incluyen simbologías, logos, representaciones abstractas, actitudes, creencias, mitos, religión, historias, leyendas, expresiones lingüísticas, relaciones político-ideológicas, ideologías gerenciales, imaginario organizacional, entre otros (Zapata & Rodríguez, 2017). En tanto que los bienes sociales son prácticas cotidianas que poseen carácter volitivo y establecen una estructura imaginaria-ideológica que trasciende a la consciencia. Dentro de estas representaciones se inscriben rituales, ceremonias, eventos, hechos sociales de carácter deportivo, musical o artístico.

Nivel 2: Valores

Constituyen declaraciones proposicionales que funcionan como referencias ideacionales para conducir la actuación individual y colectiva e intentan crear sentido normativo a la identidad. Los valores son la filosofía del ethos organizacional que “proporcionan motivos... le ponen facciones, nombre, carácter”; se basan en creencias conectadas con los valores, en articulación con la sapiencia que ha acumulado el grupo social por cognición y experiencialismo.

Ese proceso permite la creación de identidad, la cual “una vez que se cristaliza, es mantenida, modificada o aun reformada por las relaciones sociales. Los procesos sociales involucrados, tanto en la formación como en el mantenimiento de la identidad, se determinan por la estructura social” (Berger & Luckmann, 2003, p.214). De ese modo, la identidad y la consciencia se articulan sobre la estructura de valores, pudiendo ser modificada o sustancialmente transformada. Los valores “contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable” (Robbins & Judge, 2013, p.216).

Nivel 3: Presunciones subyacentes

Representadas por creencias, percepciones y sentimientos de los miembros que dan cuenta de la naturaleza de la realidad, versan sobre las convicciones que el sujeto tiene sobre el papel que la organización desempeña en la sociedad. El sujeto tiene suficientes convicciones como para diferenciar lo bueno de lo malo, además ha aprehendido la cultura organizacional, de tal forma que es capaz de interpretar la naturaleza del grupo social, traduciendo sus anhelos en acciones, porque desea escalar posiciones dentro de la organización.

La naturaleza de las relaciones sociales depende del tradicionalismo idiosincrático, las distancias de poder, las emociones, los sentimientos, las confrontaciones, entre otras.

Figura 1. Niveles de análisis de la cultura organizacional propuesto por Schein (1988)



Tipos de cultura organizacional

Los marcos significativos de la cultura operan para darle sentido a la organización y pueden cambiar conforme ocurran transformaciones internas y externas que exijan repensar su naturaleza, por lo que ignorarlos eleva la incertidumbre, incrementa los riesgos y amenaza la perdurabilidad. Resulta riesgoso promover cambios frecuentes en la cultura porque puede “hacerlas perder las características que las definen como instituciones sociales” (Chiavenato, 2009, p.119). Si bien es cierto que los cambios que ocurren en la vida social sugieren la adopción de estrategias innovadoras, se precisa cierto grado de estabilidad, pues “el cambio y la adaptación garantizan la actualización y la modernización; pero la estabilidad preserva la identidad de la organización” (Chiavenato, 2009, p.119).

Por otra parte, el carácter conservador o adaptable de la cultura organizacional depende del estilo del liderazgo y del modelo gerencial. Las organizaciones burocráticas, caracterizadas por la jerarquización, el formalismo y la centralización, poseen un tradicionalismo insensible a los cambios. Mientras que las organizaciones de estilo participativo, basadas en la horizontalidad, la descentralización, el trabajo en equipo y la innovación son propensas a esculpir una cultura maleable.

La política, el tipo de administración y el enfoque son elementos distintivos del esquema de gestión. En ese sentido, la autocracia inhibe el desempeño, insta estructuras que concentran el poder y la autoridad en la alta dirección; este tipo de cultura está enfocada en obtener los resultados deseados. En contraposición, el esquema participativo basado en la colaboración ha aprendido a nutrirse de sus

miembros, luce saludable e inteligente, además está dispuesto a innovar para definir sus horizontes operativos.

Las culturas dominantes tienden a potenciar la capacidad de adhesión colectiva al ethos organizacional. Mientras más compartidos sean los valores, mayor fortaleza tendrá la cultura. Invoca el esfuerzo colectivo para arribar al logro de los objetivos, fomenta la cohesión, el compromiso y la lealtad (Robbins & Judge, 2013).

En relación con la funcionalidad de la cultura, esta se asocia a la visión compartida, la cooperación y armonía del ambiente de trabajo. Una cultura dominante puede ser funcional o disfuncional, mientras que, la cultura débil puede ser funcional o disfuncional. Esa relación depende de la intensidad de adhesión a los valores. La figura 2 muestra la relación entre la clase de cultura y su funcionalidad de acuerdo con la proposición de Ritter (2008):

Figura 2. Relación clase de cultura organizacional versus funcionalidad según Ritter (2008)



Luego, considerando el tradicionalismo o capacidad adaptativa de la cultura, aunado al carácter de dominación o debilidad, Fuchs y Torres (2012) exponen cuatro tipos de cultura organizacional:

- a) Una cultura adhocrática, que desarrolla valores y creencias capaces de detectar señales del medio externo para emprender cambios. Posee objetivos ambiciosos, priorizan la satisfacción del cliente y tienen mayor orientación a la innovación.
- b) Una cultura de mercado en la que la misión, la visión y los valores dan sentido a su razón de ser, con énfasis en el alcance de las metas.
- c) Una cultura jerárquica, en la que priman la estabilidad y previsibilidad, aunque el nivel de participación es reducido con poca coordinación e integración.
- d) Una cultura de clan, en la que predomina la satisfacción interna, el desarrollo de sus miembros y el mejoramiento continuo.

Aspectos epistémicos

Schutz (1962) señala que el mundo de la vida es intersubjetivo, por ello surge el cuestionamiento de la relación del contexto con el sujeto cognoscente en una realidad inatrapable, indescifrable y temporalmente estable (Ascorra & López, 2016). Por lo anterior, para el abordaje del objeto de estudio, recurrimos a los gerentes universitarios de la FACES-UC para desentrañar las significaciones que le atribuyen a la cultura organizacional de la institución universitaria, bajo el paradigma interpretativo, con la intención de comprender su naturaleza desde el marco natural de las vivencias.

Considerando la naturaleza y forma de la realidad, Heidegger (1953) sostiene que esta solo puede ser comprendida desde las vivencias del ser social, mediadas por la dialogicidad. Así, invocamos la revelación del sentido del ser para elucidar su intersubjetividad, que no es más que el desocultamiento del hombre y de su mundo. Sobre la naturaleza de la relación entre el cognoscente y el objeto de estudio, la investigación se enmarcó en el vivencialismo experiencial propuesto por Padrón (2014), para quien la naturaleza del conocimiento es una construcción interpretativa-simbólica del mundo sociocultural, cuyo método de hallazgo es intuitivo.

Metodológicamente, se siguió el enfoque cualitativo para lograr “un todo integrado que... constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es” (Martínez, 2004, p.92), adoptando el método fenomenológico hermenéutico, que aboga por el estudio de la realidad “como es en sí, dejándola que se manifieste por sí misma sin constreñir su estructura desde afuera, sino respetándola en su totalidad”. La fenomenología de Husserl (1949) permitió comprender la cultura organizacional de la FACES-UC, desde las significaciones subyacentes de los gerentes universitarios, aproximándonos a la eidésis del objeto de estudio. Sin embargo, para emanciparnos de la restricción del método, que impide interpretar el trasfondo existencial, acudimos a la hermenéutica enunciada por Heidegger (1953) y Gadamer (1993).

La muestra se escogió intencionalmente, estableciendo juicios para su selección: a) Ser docente ordinario de la FACES-UC con una antigüedad igual o mayor a cinco años; b) ejercer funciones de gestión universitaria con una antigüedad igual o mayor a un año, en cualquiera de las unidades de apoyo al gobierno universitario y de apoyo académico de la FACES-UC; y, c) ocupar el cargo de mayor nivel jerárquico de la unidad.

Tabla 1. Identificación, tiempo de servicio docente-gerencial y adscripción funcional de los gerentes universitarios de la FACES-UC

CRITERIOS DE ESCOGENCIA	(a)	(b)	(c)	Unidad de gestión universitaria
Gerente Univ.	Años Doc.	Años GU	MNJ	
GU1	14	5	Si	Gobierno universitario
GU2	19	8	Si	Gobierno universitario
GU3	31	2	Si	Apoyo académico
GU4	13	10	Si	Apoyo académico
GU5	7	1,25	Si	Apoyo académico

Nota. Años Doc. (Años de docencia), Años GU (Años de gestión universitaria), MNJ (Máximo nivel jerárquico). Fuente: Elaboración propia.

La técnica empleada para la recolección de datos fue la entrevista en profundidad no estructurada, sino más bien flexible y dinámica para “encontrar lo más importante y significativo” (Leal, 2011, p.116), por lo que constituyó un medio instrumental para desentrañar significaciones intersubjetivas. La información fue sometida a protocolos de categorización y codificación, ocupando matrices de sistematización para delimitar las unidades temáticas, expresándolas en lenguaje científico, codificándolas y cromatizándolas para generar la estructura descriptiva, necesaria para proceder a la contrastación axiológica y teórica de la que emergió el todo coherente lógico (Piñero & Rivera, 2013).

Significaciones intersubjetivas de la cultura organizacional de la FACES-UC

Entre los hallazgos relevantes de esta investigación, emergieron tres unidades categoriales y nueve unidades subcategoriales:

Categoría Producciones Culturales

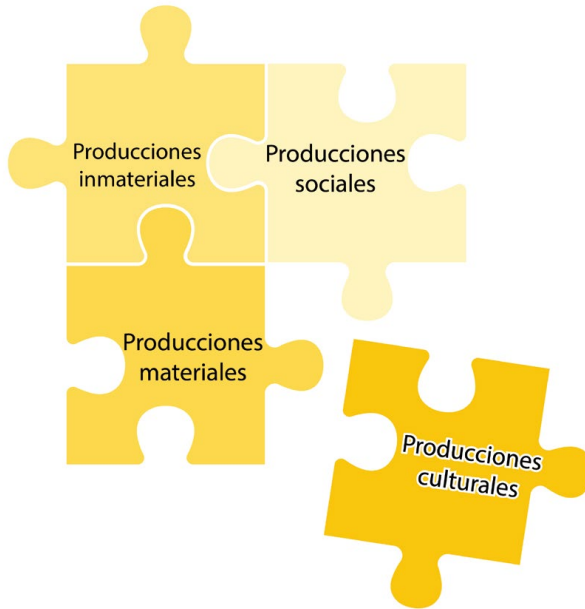
Las producciones culturales son una red interconectada de artefactos que la organización ha creado e introducido en el medio de interacción social para recrear su trayectoria sociohistórica, de la que se desprenden los preceptos filosóficos, conceptuales y conductuales que constituyen la esencia de idiosincrasia institucional, esculpiendo un dogma distintivo con el que sus miembros desarrollan procesos de interrelación.

El gerente universitario 3 señaló que “nuestra cultura engloba un conjunto amplio de factores intangibles que han permanecido a lo largo de la historia y que se han transferido de generación en generación” (Gerente Universitario 3, comunicación personal, 6 de mayo de 2020) porque constituyen el legado de una herencia ancestral que da cuenta de la razón de ser fundacional de la organización universitaria. También,

proporciona un “sistema de concepciones por medio del cual los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida” (Geertz, 1973, p.88).

La interconexión de la red de producciones culturales es un entramado indisociable compuesto por tres dimensiones: a) producciones materiales, b) producciones inmateriales y c) producciones sociales, como se muestra a continuación en la figura 3:

Figura 3. Producciones culturales desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM



Para Chaparro (2018) las producciones materiales se refieren a objetos o construcciones de arquitectura y obras de ingeniería que dan cuenta de una fisonomía distintiva representativa. Desde esta perspectiva, señaló el gerente universitario 3 que “la planta física es algo con lo que nos identificamos... las plazas, las paradas, los arcos de entrada al Campus, el cafetín, las oficinas, significan algo en la estructura cultural” (Gerente Universitario 3, comunicación personal, 6 de mayo de 2020). Mientras que, el gerente universitario 4 expresó que “tenemos el Salón Alejo Zuloaga que hace honor... a nuestro primer rector, el Laboratorio de Computación Nérida Zabala... Salón José Gerónimo Cánchica... contamos con un hexágono... el mural Alma Mater” (Gerente Universitario 4, comunicación personal, 8 de mayo de 2020). Las producciones materiales poseen significaciones históricas que enaltecen las épicas inmortalizadas de actores sociales que ejercieron gran influencia en el contexto organizacional.

Las producciones inmateriales predominan como las de mayor arraigo por las significaciones emotivas y sentimentales que están atadas a ellas, además, guardan estrecha cercanía con los valores universitarios. Las producciones inmateriales son consideradas artilugios de gran incidencia en la confección de la identidad, constituyen un marco de referencia simbólico que la organización ha incorporado al

arquetipo cultural en forma de imágenes que subyacen tanto de episodios históricos como de la génesis de la estructura organizativa. Para Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), el simbolismo cultural es una epifanía en la que se revelan sentimientos e imágenes en torno a historias, leyendas, anécdotas, jergas, religión, mitos, relaciones político-ideológicas, logos, actitudes, entre otras, que entran en interlocución con los miembros durante el proceso de construcción social.

Las producciones sociales son prácticas volitivas que reafirman la identidad, legitiman la idiosincrasia y establecen una conexión pragmática con el ethos filosófico. De acuerdo con Zapata y Rodríguez (2017), las producciones inmateriales son representaciones que el grupo social construye para expresar la génesis de su acervo a través de rituales, ceremonias y eventos que conforman, según el gerente universitario 2, “una estructura de convivencia social que es parte de nuestro patrimonio, son perceptibles... Eventos o encuentros tradicionales que rememoran episodios cruciales para la vida de FACES” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020). Sus significaciones lucen como el legado de una cultura tradicionalista que ensalza el propósito académico de la institución, como señaló el gerente universitario 3 “la marcha triunfal... allí tienes una fuente impronta... que además de ser compartidos, se han heredado como un legado a lo largo de cada generación” (Gerente Universitario 3, comunicación personal, 6 de mayo de 2020).

Las interpretaciones de las producciones culturales alcanzan una dimensión metafórica, construida sobre los artilugios que se transmiten por medio de códigos comunicativos que establecen relaciones entre el ser y hacer organizacional (Albaladejo, 2019). También, alcanzan una dimensión simbólica, debido a que las representaciones están unidas a la idea de cierto contenido que, a su vez, sirve de antesala a la expresión de otro contenido de mayor valor. Así, al trascender la diacronía cultural, las producciones adoptan una función unificadora que invade el pensamiento, definiendo las formas con las que el grupo social resuelve sus problemas de integración interna.

Categoría Ethos Filosófico

El ethos filosófico da cuenta de la personalidad de la organización, definida por las declaraciones ideacionales que expresan su razón de ser y el alcance de su desenvolvimiento en la escena social. Su modo de ser y las formas de hacer, están íntimamente ligados a preceptos legales y filosóficos, que esculpen una cultura con rasgos genotipos de organizaciones universitarias autónomas. Su marco de referencia se compone de declaraciones inspiradas en la democracia republicana venezolana, y sus miembros han construido su identidad a la luz de una doctrina que constituye atisbos para el fomento de una ciudadanía emancipada de influencias exógenas, con fisionomía distintivamente innata de un grupo caracterizado por la interacción de intereses peculiares. Del seno de esta argumentación, emergieron tres subcategorías: a) identidad e idiosincrasia, b) atributos de la cultura y c) inspiración eidética.

Figura 4. Ethos filosófico de la cultura organizacional desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM



La identidad e idiosincrasia es el resultado del proceso de construcción social, mediado por el vivencialismo experiencial acumulado durante la trayectoria organizacional de los miembros de la comunidad, lo que involucra los diversos roles asumidos en el contexto del quehacer universitario. La configuración de la identidad e idiosincrasia ha estado influenciada por el liderazgo de un actor social crucial para la consolidación de la personalidad, como lo señala el gerente universitario 1:

El Vicerrector Administrativo... José Ángel Ferreira... fomentó en mí y en muchos, desde la época de estudiante, cada uno de esos valores que se han ido fortaleciendo con el tiempo durante toda mi vida estudiantil... como docente y ahora como parte de la gerencia... (Gerente Universitario 1, comunicación personal, 24 de abril de 2020).

Aunado a ello, destaca que “ha ido formándose en mí y fortaleciéndose ese sentido de pertenencia por la Facultad [que] está relacionado directamente con sentir los valores... como parte de uno” (Gerente Universitario 1, comunicación personal, 24 de abril de 2020).

Los valores son la eidésis de la que subyace buena parte de las aprehensiones conductuales, fungiendo como fuente inspiracional para procrear una articulación entre el pensamiento consciente, el comportamiento y las formas en la que se relacionan unos con otros. Al respecto, el gerente universitario 2 enfatizó que la cultura organizacional es “un modo de vivir, un patrón de comportamiento individual y colectivo. Solo cuando reconocemos que nuestra consciencia, mente y espíritu están impregnados de FACES entendemos que la cultura organizacional de la institución nos acompaña dentro y fuera de la institución” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020).

En sintonía con lo expuesto por Schein (1988), el sentido inspiracional constituye

un marco de referencia imaginario e ideológico que perdura en el tiempo y trasciende la consciencia, erigiéndose como valores que definen lo que la organización espera que prevalezca en el comportamiento colectivo. Para el autor, el aprendizaje cultural refleja “los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es” Schein (1988, p.31). Ante nuevas realidades, las soluciones están atadas a la jerarquía valorativa, que sopesa lo que es fáctico y lo que es real.

En cuanto a los atributos de la cultura, la estructura organizacional de la FACES-UC da cuenta de las formas con las que el grupo social se ha integrado a un esquema de convivencia consensuado, pero que no, necesariamente, es una representación de lo que los miembros esperan de la organización. Empero, la primacía de la identidad se superpone a las circunstancias, desde la concepción polisémica de la cultura en un entorno multifactorial y ecléctico. Se develó una cultura dominante tradicionalista que prevalece en las prácticas cotidianas, imperando una intensa adhesión a los valores. También se denota el carácter flexible de la cultura para transformarse y adaptarse ante las circunstancias que emergen de la realidad, lo cual genera contradicción teórica con respecto a la propuesta de Chiavenato (2009), quien plantea que la cultura de una organización es conservadora o maleable, de forma excluyente. Desde la perspectiva emergente, se aprecia una cultura organizacional multiclase es conservadora y adaptable a la vez. Es conservadora por la fuerte adhesión al tradicionalismo dogmático vigente, que se exalta a través del pragmatismo, no obstante, luce adaptable porque ha procurado reacomodarse ante las situaciones que se entretajan en la dinámica social externa.

Fuchs y Torres (2012) expresan que una cultura adaptable detecta e interpreta las señales del medio externo para emprender cambios. En el caso de la FACES-UC, la nueva orientación se transversaliza sobre las bases del tradicionalismo convencional y de la maleabilidad cultural, aproximándose a una cultura funcional dada la capacidad para adherir a sus miembros a una visión compartida proclive a conquistar los propósitos. Pero, desde el punto de vista del tipo de administración y enfoque de la gestión universitaria, impera una cultura jerárquica y de clan, simultáneamente. La cualidad jerárquica está asociada a la primacía del ejercicio del poder como esquema de gestión, en la que prevalece la estabilidad y previsibilidad en un entorno de participación reducida, con poca capacidad integradora, basada en reglas, estandarización de procesos y vigilancia del desempeño individual.

Mientras que, en la cultura de clan predomina la satisfacción interna, aunque el desarrollo de los miembros y el mejoramiento organizacional están siendo embestidos por circunstancias que violentan su propósito. La robustez de la identidad continúa primando para orientar el compromiso. Arribamos a una estructura que es, a la vez, funcional y disfuncional. Nos referimos a su enfoque funcional porque se evidencia que las significaciones culturales son compartidas con ímpetu; empero, posee un matiz disfuncional marcado por la desarticulación entre la gerencia universitaria y sus miembros, lo cual tiende a minimizar la capacidad unificadora de cara a los desafíos que enfrenta la organización.

Luego, la inspiración eidética de la cultura está revestida de un alto contenido social. La personalidad de la organización y la personalidad de sus miembros se confabulan para generar una simbiosis interactiva, que marca la orientación de la dinámica organizacional, dando especial preponderancia a los valores como fuente de inspiración. Como expresó el gerente universitario 1 “nuestras actuaciones tienen que ir orientada al fortalecimiento de esos valores... siempre pensando que estamos formando... ciudadanos y tenemos que tener valores fortalecidos como seres humanos” (Gerente Universitario 1, comunicación personal, 24 de abril de 2020),

porque, de acuerdo con el gerente universitario 5: “te vislumbras como un actor principal en ese profesional que va a traspasar fronteras, a dirigir organizaciones” (Gerente Universitario 5, comunicación personal, 18 de mayo de 2020). Complementa su exposición el gerente universitario 2 al indicar “puedo decirte que reconozco tres pilares fundamentales [en] la cultura de FACES: academia, compromiso y vocación de servicio” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020). En esa misma línea discursiva, el gerente universitario 4 sostuvo que “la misión, la visión, los valores institucionales tienen que ver con esos elementos conceptuales en los que nosotros nos movemos” (Gerente Universitario 4, comunicación personal, 8 de mayo de 2020).

De esta forma, el asunto de la identidad y la idiosincrasia ha sido un fenómeno de construcción social anclado a los valores, desprendiéndose patrones que se han adoptado como modos de vida dentro y fuera del grupo social. En tanto, la inspiración eidética, conceptualmente, obedece a la filosofía de la doctrina que en sí misma se erige como la personalidad de la organización. Sin embargo, el pragmatismo de la gestión universitaria ha puesto de manifiesto políticas que atentan contra los valores. De ahí que, dentro de los atributos de la cultura, notamos algunas distorsiones que empañan la virtuosidad del acervo sociohistórico, pero también se aprecia un grupo social con un sentido identitario que actúa de acuerdo con sus convicciones, pese a que el liderazgo no desarrolla acciones de integración colectiva; en cuyo caso, los miembros han resuelto de forma autónoma, seguir las directrices filosóficas apprehendidas para guiar sus acciones.

Categoría Ontología Cultural

La ontología cultural alude la apprehensión de la cultura organizacional de la FACES-UC como una fuente impronta que se incrusta en la consciencia de sus miembros, convirtiéndose en la naturaleza innata, genuina y espontánea de su personalidad. Desde esta categoría, se aprecia el sentido unipersonal de la culturalidad, la intersubjetividad sobre la culturalidad del prójimo y la naturaleza de las relaciones sociales en tres subcategorías: a) génesis del yo cultural, b) otredad cultural, y c) interaccionismo organizacional.

Figura 5. Ontología cultural desde la mirada de los gerentes universitarios de la FACES-CM



La génesis del yo cultural se sustenta en la intensidad del proceso aprehensivo de la cultura a través de la estancia de los miembros dentro del entorno organizacional e involucra las variadas facetas de actuación social. La apropiación del ethos filosófico y la audacia con la que el líder fundador logró transmitirlo, han esculpido una fortificada estructura cultural que habita en el pensamiento y en la acción, considerada un patrón ideal de vida que requiere ser transmitido a los nuevos miembros práctica de transferencia del legado institucional, para preservar el acervo sociohistórico.

La individualidad está saturada de un alto contenido emocional y sentimental, que dinamiza la transmisión del conspicuo cultural. En palabras del gerente universitario 1 “a FACES yo la amo desde mis tiempos de estudiante de la Escuela de Economía de la Facultad” (Gerente Universitario 1, comunicación personal, 24 de abril de 2020).

De forma similar, expresó el gerente universitario 3 “amor y sueños es lo que día a día nos motiva, junto a la esperanza de que toda esta tormenta pasará” (Gerente Universitario 3, comunicación personal, 6 de mayo de 2020). “Nosotros nos identificamos como FACES, es nuestra marca, nuestra esencia más profunda” (Gerente Universitario 4, comunicación personal, 8 de mayo de 2020).

Desde luego, la actividad humana es naturalmente dinámica. Sin embargo, cuando se introducen factores emocionales positivos, la intensidad exacerba la virtuosidad de lo que hacemos, damos pasos más firmes, reducimos la incertidumbre y desarticulamos los temores; la actividad de interacción y transmisión cultural se convierte en acciones preconcientes, de acuerdo con Schein (1988).

La génesis cultural del gerente universitario 2 se ha construido a partir de su aprehensión desde la primera época de su estadía institucional que “hoy por hoy lo práctico como docente y... como directora... “Los valores... y la firmeza con [la] que

han sido predicados y practicados... han moldeado buena parte de [mi] modo de ser y de hacer... amo a la facultad y eso hace que cada acción sea ejecutada con pasión” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020).

Así, su pragmatismo subyace de las creencias que habitan en la consciencia y la epifanía de su culturalidad está mediada por la identidad. Esta última se encuentra anclada a su historiografía en el contexto organizacional, porque “el sentido de pertenencia es más profundo... “pues a los años de estudiante debemos sumarle los años de servicio como docentes, por eso la cultura organizacional se ha consolidado” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020).

Como puede apreciarse, se ha configurado un arraigo institucional sensible que contribuye a establecer propósitos individuales que buscan capitalizar seguidores para forjar una causa común. En ese caso “el egresado que se queda opta por amar el hogar... lo defiende” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020). De ahí el anhelo de “recuperar lo que éramos es... mi propósito como gerente, como docente y como egresada de esta facultad” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020).

Rescatando la proposición del tercer nivel de Schein (1988), las presunciones subyacentes que se exhiben incluyen creencias, percepciones y sentimientos que dan cuenta de la naturaleza de la realidad. Cuando las presunciones se afirman de la estructura cultural, los miembros consideran inadmisibles conductas contrarias, debido a que las premisas compartidas constituyen el único esquema de orientación conductual.

No obstante, en la actualidad, el quebranto de la idiosincrasia ha propinado el debilitamiento cultural por cuanto, en palabras del gerente universitario 5:

La situación nacional ha afectado porque... hay un factor emocional que incide en la motivación de quienes formamos parte del recurso humano, tiene un gran peso porque indistintamente de que exista una conexión con la cultura organizacional, si la cobertura de tus necesidades básicas no es satisfactoria... independientemente de que tú tengas [identidad] te alejas, abre una brecha” (Gerente Universitario 5, comunicación personal, 18 de mayo de 2020).

Sorteando las turbaciones que se entretajan en la escena nacional, al interior de la FACES-UC se continúa enalteciendo la inspiración eidética de la cultura organizacional. El gerente universitario 1 enfatizó que “a pesar de las... carencias... en términos financieros y presupuestarios... se busca la mejor manera de llevar a cabo los procesos, de innovar y de... dar respuesta a los objetivos que se tienen planteados” (Gerente Universitario 1, comunicación personal, 24 de abril de 2020).

Gracias a la fortaleza cultural y la intensidad de adhesión a los valores: Hay personas en todos los niveles comprometidas con la institución y con el país, fieles a los principios... que representamos... esa actitud frente a la crisis venezolana, es una muestra de que ese compromiso es parte de esa identidad que aún muchos mantienen” (Gerente Universitario 1, comunicación personal, 24 de abril de 2020).

Sin embargo, apuntó el gerente universitario 2 “no siempre responderemos igual ante la cultura, porque cada quien admite en su... consciencia lo que quiera aceptar” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020), lo cual se relaciona con la exposición de Robbins y Jugde (2013), quienes afirman que las subculturas son una reacción a la aversión cultural o una afiliación, basada en intereses compartidos. Para complementar, el gerente enfatizó “para cualquier grupo ideológico la Universidad es el centro de su interés profesional... Cuando se califica

negativamente la gestión gerencial... las subculturas comienzan a cobrar fuerza... a darse sus propias formas de convivencia” (Gerente Universitario 2, comunicación personal, 2 de mayo de 2020).

Desde el punto de vista de la cultura catedrática, el gerente universitario 3 sostuvo que el “profesorado tiene matices... influenciados por su preferencia política del contexto universitario... eso se debe a que los grupos que abrigan sus propias ideas luchan por sus propios ideales que trata cuestiones de poder y gobernanza” (Gerente Universitario 3, comunicación personal, 6 de mayo de 2020).

Por otro lado, “la cultura de la docencia es muy disímil porque cada docente es una fuente de rasgos personales, pero debemos reconocer es que es una docencia apegada a la libertad de cátedra” (Gerente Universitario 3, comunicación personal, 6 de mayo de 2020). Continúa el gerente universitario 4, “la cultura del docente es simplemente docencia... dar y dar y dar al estudiante, sin buscar un análisis crítico... el docente no se centra en formar un ciudadano integral, sino cumplir un contenido programático” (Gerente Universitario 4, comunicación personal, 8 de mayo de 2020).

En la connotación metafórica de la cultura profesoral, basada en la reproducción social, predomina un credo mediado por la primacía de la antigüedad como atributo autoadjudicado de conocimientos, que deben ser modelados como la única forma correcta de conducir el desempeño de la función formativa. En desmedro de las capacidades de innovación, la sucesión de patrones, el predominio de las jergas ortodoxas y los clanes catedráticos, han transferido un legado que se ocupa, casi exclusivamente, de enaltecer la docencia, descuidando el resto de los componentes del quehacer propio del profesor universitario (actividades de investigación y de extensión).

Por otra parte, señaló el gerente universitario 4 que la cultura de la investigación “tiene mucho camino por recorrer... tenemos uno que otro investigador, pero son contados, no se manifiesta la cultura investigativa de una manera profunda” (Gerente Universitario 4, comunicación personal, 8 de mayo de 2020). Mientras que el gerente universitario 5 apuntó que esta cultura es “débil porque... no hay un acompañamiento sostenido... de la Universidad, cada quien está por su lado, transcurre más como un requisito particular... ante sus procesos de carrera y no lo veo ligado a... lineamientos establecidos por FACES” (Gerente Universitario 5, comunicación personal, 18 de mayo de 2020).

Reflexiones

Los gerentes universitarios fueron voz audible de la muchedumbre *Universitas Carabobensis*, que día a día, invoca los preceptos de su culturalidad para orientar su praxis cotidiana, exaltando la génesis idiosincrática, que ancestralmente ha hecho peculiar el modo de vida de la comunidad de la FACES-UC.

Tan impronta es la historicidad de la institución, que de ella se advienen las producciones culturales que predominan en el dogma filosófico. Las producciones materiales, inmateriales y sociales se entrelazan para engalanar el proscenio universitario. Las edificaciones y esculturas, el simbolismo en forma de historias, leyendas, jergas, personajes icónicos, códigos, lema y colores autóctonos, junto a las ceremonias, rituales y eventos, se combinan para conformar el bagaje de significaciones simbólicas y metafóricas que mayor influencia ejercen en la construcción de la identidad.

Los valores, más que una declaración filosófica de lo que la institución espera de su gente, son el medio instrumental, a través del cual los miembros articulan sus valores

y aprendizajes previos con la doctrina del grupo social. Su aprehensión no funciona con la mera enunciación de los contenidos que se inscriben en los valores; por el contrario, es preciso que los miembros emprendan el derrotero con el que interactúan en el medio, acumulando experiencias que constantemente se contrastan con las idealizaciones, que han esculpido en torno a las producciones culturales. Si bien es cierto que este proceso es derivado de la integración interna, no debe ignorarse el carácter individual de la construcción cultural en el sentido ontológico, con el que el miembro de la organización encuentra explicaciones a su razón de ser como parte del grupo social.

Cuando los preceptos filosóficos han logrado incrustarse en la consciencia, el individuo ha alcanzado un nivel profundo de aprehensión cultural del que brotan convicciones inteligibles para sí mismo, pero indescifrables para el resto de los miembros; el sujeto la comparte, la vive y siente como suya; sin embargo, de la autonomía de sus pensamientos forja una eidésis impregnada de sentimientos y emociones que se entretajan con sus creencias y expectativas acerca de la realidad que le circunda. La interrelación entre las producciones culturales, el ethos filosófico y la ontología cultural es intensa, dinámica e indivisible desde la perspectiva de interacción social. Los miembros se afilian entre sí a través de las ideologías del totemismo institucional, introduciéndose variables de gestión gerencial que demandan un liderazgo sensible, pues tratándose de una organización autónoma y democrática, los miembros esperan que el liderazgo sea una expresión directiva de las expectativas populares, capaz de emprender políticas ancladas a la idiosincrasia. Esa idealización evoca el ejercicio del poder con un matiz social, que incentive la participación colectiva para intervenir la realidad, transformarla y, simultáneamente, generar las condiciones adecuadas con que puedan enfrentarse los desafíos emergentes.

Sin embargo, en la actualidad predominan circunstancias que escapan de la capacidad deliberante propia de la FACES-UC, pues la imposibilidad de relegitimar los cargos de gestión universitaria, como consecuencia de las restricciones impuestas por el gobierno nacional, ha ocasionado que algunos atributos culturalmente tradicionales se desvanecieran, institucionalizando flagelos que desvirtúan la doctrina política de la organización.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Declaración de confidencialidad y privacidad

Los nombres de los informantes y de los gerentes universitarios se han omitido en esta publicación para mantener la confidencialidad de su identidad.

Referencias

- Abad, A. (2020). Simbolismo, semiótica y etnografía para entender la cultura organizacional: una mirada constructivista en gestión. *Revista Historia, Patrimonio, Arqueología y Antropología Americana*, 1(2), 139-154. <http://rehpa.net/ojs/index.php/rehpa/article/view/28>
- Alastre, V. [@ViolervaAlastre]. (2020, 30 de mayo) Nuestra situación es alarmante... pero ustedes los que cobran prima no lo sienten porque resolvieron su problema y dejaron a toda una comunidad abandonada a su suerte [Tuit]. *Twitter*. <https://twitter.com/ViolervaAlastre/status/1266846101618991104>.
- Albaladejo, T. (2019). El motor metafórico y la fundamentación retórico-cultural de su activación. *Revista Castilla Estudios de Literatura*, 9(10), 559-583. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7116266.pdf>
- Ascorra, P. & López, V. (2016). Investigación cualitativa en subjetividad. *Revista Psicoperspectivas*, 15(1), 1-4. http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242016000100001&lng=es&tlng=es
- Berger, P. & Luckmann, T. (2003). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores.
- Carvajal, L. (2011). Autonomía universitaria y libertad de cátedra versus control político en la historia venezolana. *Revista Educere*, 15(50), 124-140. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35618721014>
- Chaparro, M. (2018). *Patrimonio cultural tangible: retos y estrategias de gestión*. Máster Universitario de Gestión Cultural. https://biblio.colsan.edu.mx/arch/especi/hi_int_018.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Interamericana Editores.
- Dandridge, T., Mitroff, I., & Joyce, W. (1980). Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. *The Academy of Management Review*, 5(1), 77-82. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288894>
- Divo, J. (2018a, marzo 1). Irrespeto al presupuesto y al salario busca el cierre de las universidades. *El Carabobeño*. <https://www.el-carabobeno.com/jessy-divo-irrespeto-al-presupuesto-al-salario-busca-cierre-las-universidades/>
- Divo, J. (2018b, julio 18). Entrevista a Jessy Divo de Romero, rectora de la Universidad de Carabobo. *Vladimir a la una*. <https://www.youtube.com/watch?v=UJUFLQEcRiE>
- Duran, SE., García- Guilianny, J., & Parra- Fernández, M. (2017). Diversidad cultural y fomento de valores en la convivencia ciudadana. *Revista Búsqueda*, 4(19), 116-130. <https://doi.org/10.21892/01239813.366>

- Fuchs, R. & Torres, C. (2012). Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional. *Journal of Business Review*, 4(1), 41-60. <http://hdl.handle.net/11354/1770>
- Gadamer, H. (1993). *Verdad y método I*. Ediciones Sígueme.
- Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.
- Heidegger, M. (1953). *Ser y tiempo*. Fondo de Cultura Económica.
- Husserl, E. (1949). *Ideas relativas a la fenomenología pura y una filosofía fenomenológica*. Fondo de Cultura Económica.
- Leal, J. (2011). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación*. Litorama.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas.
- Muller, R., Del Nogal, J., & Romero, A. (2012). Modelo teórico para el análisis de la formación de la cultura organizacional de la administración pública. *Revista Orinoco Pensamiento y Praxis*, 1, 16-30. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3923010.pdf>
- Orta, R. [@romorta] (2020, 6 de junio). En la Academia, la confianza se basa en el sistema de méritos académicos dispuesto en la Ley de Universidades... La otra confianza es compadrazgo y corrupción [Tuit]. *Twitter*. <https://twitter.com/romorta/status/1269301236592971776>
- Padrón, J. (2014). *Notas sobre enfoques epistemológicos, estilos de pensamiento y paradigmas*. Venezuela: Proyecto de Epistemología. http://padron.entretemas.com/Notas_EP-EnfEpistPdigmias.pdf
- Paramo, D. (2018). Antropología organizacional. *Revista Pensamiento & Gestión*, 45(1), 41-60. <https://doi.org/10.14482/pege.45.11435>
- Pey, R. (2016). Autonomía universitaria y democracia. *Revista Anales de la Universidad de Chile*, 11(7), 65-80. <https://doi.org/10.5354/0717-8883.2017.45229>
- Piñero, M., & Rivera, M. (2013). *Investigación cualitativa: orientaciones procedimentales*. Barquisimeto: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Ramírez, T. (2020). La universidad autónoma venezolana y su lucha por sobrevivir al socialismo del siglo XXI. Cinco propuestas para su rescate. *Revista Universidades*, 71(83), 53-72. <https://doi.org/10.36888/udual.universidades.2020.83.76>
- Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios para el Desarrollo Social*, 7(1), 201-217. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201&lng=es&tlng=es

- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Editorial Dircom
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación de México.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores.
- Schutz, A. (1962). *El problema de la realidad social*. Amorrortu Editores.
- Ugalde, L. (2020). Retos para la universidad 2020 en Venezuela. *Revista Universidades*, 83(76), 135-153. <https://doi.org/10.36888/udual.universidades.2020.83.99>
- Zapata, Á., & Rodríguez, A. (2017). *Gestión de la cultura organizacional*. Ediciones Universidad del Valle.

BKLAB: ESTRATEGIA DE VANGUARDIA Y UN NUEVO NEGOCIO

BKLAB: A CUTTING-EDGE STRATEGY AND NEW BUSINESS

JEL Classification: M1, M51

Received: November 4, 2020 | Accepted: May 18, 2021 | Available online: June 6, 2021

Cite this article as: Barnafi, L., Lizama, F., Lopez, D. & Oliva, I. (2021). BKlab: estrategia de vanguardia y un nuevo negocio. Estudios de Administración, 28 (1), 152-181.

<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.59585>

Livio Barnafi Retamal

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile

lbarnafi@fen.uchile.cl

Félix Lizama Garrido

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile

felix@unegocios.cl

Diego López López

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile

dlopezl@fen.uchile.cl

Ismael Oliva Becerra

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile

ioliva@fen.uchile.cl

Resumen

Livio Barnafi Krause, químico farmacéutico y gerente comercial del Laboratorio Barnafi Krause (en adelante BKlab), estaba en su oficina, una mañana de diciembre del año 2018. Él se preparaba para la reunión de Directorio que tendría durante la tarde de ese día; recordaba una llamada que recibió en marzo de 2018, la cual abrió la posibilidad de implementar nuevos negocios para la empresa. Oportunidades que el Directorio debía decidir si se tomaban o no justo en esa reunión.

En aquella oportunidad, la llamada provino de una representante del hospital de una fundación de salud, perteneciente a una gran minera de cobre en Chile, quien le consultó acerca de la posibilidad de que BKlab pudiese convertirse en su proveedor de análisis de exámenes para detectar la presencia de metales pesados en personas. Hasta



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

ese momento, BKlab no ofrecía ese servicio. Según la representante de la minera, la llamada estaba motivada por el prestigio que había construido BKlab en el mercado durante su trayectoria. Su principal inquietud se debía a que la legislación vigente exigía un tiempo de respuesta menor a 24 horas en los análisis de arsénico en sangre de sus trabajadores, pero, en ese momento, el otro laboratorio clínico que los atendía podía darles respuesta solo en 45 días.

El gerente general de BKlab pensaba qué pasaría si decidían invertir en ese nuevo negocio de análisis de metales pesados en personas. Él confiaba en la solidez económica de la empresa y en que contaban con los recursos para esto, pero buscaba la forma en la que ese nuevo negocio agregara valor a los otros servicios del laboratorio.

Al enfrentarse a la reunión del Directorio, Barnafi Krause sabía que debía estar preparado para responder la siguiente pregunta: ¿Cuál sería el modelo de negocios más conveniente para competir en la industria de exámenes de metales pesados?

Palabras claves: Estrategia, modelo de negocios, oportunidades de nuevos negocios.

Abstract

Livio Barnafi Krause, pharmaceutical chemist and Business Manager at Laboratorio Barnafi Krause (BKlab) was in his office one morning in December 2018 preparing for the Board meeting he would be attending that afternoon. He was reminded of the call he had received in March of that same year that had opened in his mind the prospect of new business opportunities for the company, opportunities that the Board of Directors would be voting on at that meeting in December 2018.

The call had come from a representative of the hospital of a health foundation belonging to a large copper mining company in Chile, who had asked him whether BKlab was in a position to become their provider of blood analysis services, specifically to detect the presence of heavy metals. The mining company representative said he was calling because of BKlab's prestige built thanks to its years of experience in the market. His main concern was that current legislation required that the laboratory complete and return the analysis of arsenic in the blood of the workers in less than 24 hours. The laboratory that was attending the company at the time took 45 days to deliver the results.

Mr. Barnafi thought about what would happen if they decided to invest in this new business. He was confident of the economic strength of his company and that they had the resources available, but over and above these considerations, he thought about how this new business could add value to the Laboratory's other businesses. As he faced his Board meeting, he knew he had to be prepared to answer the following question: Was it a good idea to enter the heavy-metal testing business?

Keywords: Strategy, business model, new business opportunities.

Historia del Laboratorio Barnafi Krause

Escapando de la Segunda Guerra Mundial, llegó desde Italia (en enero de 1950), a radicarse en Chile, el químico Livio Barnafi Godina (en adelante L. B. Godina), quien fuera padre del gerente comercial de BKlab, Livio Barnafi Krause. En marzo del mismo año, L.B. Godina ingresó a trabajar al Departamento de Fisiología de la Escuela de Medicina de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Desde 1952 hasta 1960, cursó una especialización en la misma casa de estudio y obtuvo un doctorado en Ciencias Biológicas. Entre 1955 y 1957, fue nombrado Investigador Visitante en el «Hormone Research Laboratory» de la Universidad de California (Berkeley, Estados Unidos).

En 1974, L. B. Godina y otros colegas fundaron en Santiago (capital de Chile) el Laboratorio de Diagnóstico Torres de Tajamar, al cual, posteriormente, se integró su hijo Livio Barnafi Krause. Ese laboratorio se orientó a satisfacer las necesidades de diagnóstico directamente del público, e incluía una unidad de toma de muestras a pacientes para estos fines. En 1979, L. B. Godina renunció a sus labores académicas para dedicarse, junto a su hijo, Livio Barnafi Krause, a esta empresa privada, encargada principalmente de realizar análisis de exámenes genéricos (glucosa, colesterol, hemogramas) con pocas pruebas especializadas (electroforesis de proteínas, niveles de drogas terapéuticas y hormonas por cromatografías), gracias a un equipo propio que le había donado la fundación Ford.

En ese contexto, a finales de los años 70, L. B. Godina manifestó la inquietud de tratar de “venderles a muchos clientes una prueba especial”, debido a que, como tenían unidad de toma de muestras, competían con otros laboratorios clínicos en la captación de pacientes. A su vez, esto lo llevó a darse cuenta de que existían costos implícitos en el funcionamiento de la unidad de toma de muestras, por ello comenzó a evaluar qué sucedería si se eliminara esta unidad y se ofreciera solo el servicio de análisis especializado a otros laboratorios.

Debido a lo anterior, L. B. Godina y su esposa, Edith Krause, fundaron en Santiago, en 1982, el Laboratorio de Referencia Barnafi Krause Asociados (BKlab). En sus inicios, BKlab se dedicó al monitoreo de drogas terapéuticas para, luego, ampliar la gama en las áreas de inmunología, oncología y endocrinología; además, buscó incorporar nuevas técnicas y exámenes, lo que marcó su camino de vanguardia, estableciéndose como un laboratorio de derivación.

Dos años después de su fundación, ingresó a BKlab Esteban Barnafi Krause (químico farmacéutico, egresado de la Universidad de Chile) para colaborar con la Dirección Técnica; más tarde, en 1989, Livio Barnafi Krause (químico farmacéutico de la Universidad de Chile y MBA de la Universidad Católica de Chile) asumió la gerencia de las áreas de marketing, ventas e informática; luego, en 1994, Mónica Barnafi Krause asumió como gerente de Recursos Humanos; y, finalmente, en 1995, ingresó Andrea Barnafi Krause (Ingeniero Civil de Industrias con mención Química de la Pontificia Universidad Católica de Chile) para hacerse cargo de la Gerencia de Finanzas, para, posteriormente, en el año 2015, asumir la Gerencia General.

El Dr. Livio Barnafi Godina falleció el 10 de octubre de 1995, dejando su legado a su esposa y cuatro hijos, comprometiéndolos a desarrollar y perpetuar su labor.

Actualmente, Livio Barnafi Krause es el principal encargado de desarrollar las

nuevas oportunidades de negocio y fomentar el crecimiento comercial en la empresa BKlab.

La industria de laboratorios en Chile

En el año 2018, la industria de laboratorios clínicos estaba clasificada según las autoridades sanitarias en laboratorios de *baja, mediana y alta complejidad*.

Los análisis que realizaban los laboratorios de alta complejidad no podían hacerse en laboratorios de mediana o baja complejidad, debido a restricciones legales, equipos o capacidades del recurso humano en las técnicas de análisis, puesto que eran pruebas más especializadas.

Sin embargo, los laboratorios de alta complejidad, en ocasiones, debían ofrecer análisis de muestras de los niveles bajo o medio, junto a los exámenes más complejos, dado que resultaba más conveniente para los clientes realizar ciertas pruebas de distintos niveles conjuntamente, en vez de tener que enviar muestras a diferentes laboratorios para obtener los resultados. En el Anexo A, se visualiza un esquema de los tres niveles de la industria de laboratorios clínicos en Chile y ejemplos de los *packs* de exámenes.

Los laboratorios podían tener sus propias unidades de toma de muestras o recibirlas de otros laboratorios, los cuales necesitaban resultados de exámenes que no realizaban, denominándose estos últimos como laboratorios de derivación.

En el caso de los laboratorios con atención directa al público, los pacientes normalmente iban a tomarse las muestras al lugar donde su sistema de previsión de salud (público o privado) le otorgaba la mayor cobertura o, en ocasiones, al lugar indicado por su médico tratante. Los clientes confiaban en que el resultado era preciso, independientemente del lugar al que asistían, sin poner demasiada atención en aspectos como certificaciones de calidad o tiempos de respuesta.

En cambio, desde la perspectiva de los laboratorios de derivación, los clientes no eran los pacientes, sino otros laboratorios, que buscaban un servicio a buen precio, con una calidad asegurada en los resultados y los mejores tiempos de respuesta posible. Este último aspecto cobra relevancia, especialmente en casos de existir exigencias legales que limiten el tiempo máximo de respuesta para los resultados o, también, en paciente con gravedad, en donde se requiera un diagnóstico rápido y confiable. De lo anterior, se deduce que, si el cliente encontraba un laboratorio de derivación de menor precio, pero con mayores tiempos de respuesta, cambiarse a este no sería la mejor práctica. Por lo tanto, en el mercado se reconocía la calidad del servicio a través de la confiabilidad y, más aún, en la rapidez en la entrega de resultados, lo que finalmente se traducía en reputación de marca.

Por otra parte, para obtener los insumos y el equipo especializado para el análisis de los exámenes, los laboratorios clínicos debían tratar con fabricantes internacionales, a través de sus sucursales o representantes establecidos en Chile. Este mercado estaba representado principalmente por cuatro grandes empresas: *Siemens, Roche, Orthodiagnosthics* y *Beckman*, quienes eran las de mayor presencia en el país.

En Chile, a finales del año 2018, los laboratorios que se dedicaban a satisfacer las necesidades de exámenes de *alta complejidad* eran 27 (ver el Anexo B, que muestra un cuadro comparativo de los 27 laboratorios), los cuales estaban distribuidos en las distintas regiones y poseían diferentes niveles de infraestructura. A ese año, muy pocos tenían certificaciones de calidad.

Además, en esa época, se identificaban como los principales actores de la industria

de laboratorios de alta complejidad con *unidad de toma de muestras* los siguientes: Laboratorio de Medicina Nuclear, Laboratorio Redlab y Laboratorio Labocenter.

a) *Laboratorio de Medicina Nuclear*: ubicado en la Región Metropolitana, fue fundado en 1990. Inicialmente, solo prestaba sus servicios a otros laboratorios, sin embargo, a partir del año 2011 decidió atender directamente al paciente, gracias a la apertura de cuatro salas de toma de muestras. Ofrecía el servicio de toma de muestras a domicilio y poseía convenios con centros médicos para ese fin. En ese momento, no contaba con ninguna certificación de calidad.

b) *Laboratorio Redlab*: fue fundado en 1996 por un grupo de tecnólogos médicos. Su objetivo era “implementar un laboratorio que resolviera todos los análisis de alta complejidad, con una gran preocupación por la calidad de dichos análisis” (Laboratorio Clínico Redlab, 2020). Estaba ubicado en la Región Metropolitana y desde sus inicios tuvo una unidad de toma de muestras, además de poseer convenios con sistemas de previsión de salud, tanto públicos como privados. En febrero del 2017 es acreditado en “Calidad en los procesos de atención en salud” por la Superintendencia de Salud de Chile.

c) *Labocenter*: fue fundado en el 2006 como un laboratorio clínico y de imagenología. Desde sus inicios, contó con una unidad de toma de muestras y buscó mantener los aranceles más bajos del mercado, mediante convenios establecidos con los sistemas de previsión de salud; igualmente, estableció alianzas con centros médicos y redes de salud que abarcaban la Región Metropolitana, Quinta Región y Sexta Región. Su enfoque fue el de adquirir el equipamiento más moderno para el área de imagenología; también, prestaba servicios como toma de muestras a domicilio, consulta médica y odontológica. En ese momento, no tenía certificaciones de calidad.

De igual forma, existía un laboratorio de alta complejidad exclusivo de derivación llamado *Diagnomed Lab*, ubicado en Viña del Mar (ciudad ubicada aproximadamente a 120 kilómetros de Santiago). Este tenía su propia flota de transporte de muestras, conformada por cinco camionetas con su respectivo control de temperatura. En el año 2016, recibió la acreditación en “Calidad en los procesos de atención en salud”; contaba con un sistema de aseguramiento de la calidad interno y formaba parte de un programa de comparación de resultados externo.

Ahora bien, los laboratorios de alta complejidad (establecidos hasta el año 2018) tenían ventajas frente a un nuevo competidor que quisiera entrar al mercado, las cuales eran determinadas principalmente por las economías de escala, que lograban gracias a la captación de la demanda. En ese sentido, lograr captar la mayor cantidad de demanda posible resulta importante en este negocio, dado que los costos por hacer un análisis de alta complejidad disminuyen al tener mayor cantidad de muestras; lo anterior es apoyado por los esfuerzos de mercadeo y servicio al cliente que realiza cada laboratorio, actividades que, a la vez, los diferencian entre sí.

Es importante mencionar que, el capital requerido para iniciar un laboratorio clínico es alto, debido a que se tiene que invertir en un edificio que posea la capacidad de albergar los equipos y al personal necesario para funcionar adecuadamente.

La inversión en los equipos e insumos, también, resulta alta. Por ejemplo, en aquel momento un equipo de baja complejidad costaba entre USD 5.000¹ y USD 30.000;

1 Tipo de cambio utilizado: \$615,22 pesos chilenos por dólar al 29/12/2017 según BCCH.

los de mediana complejidad podían costar entre USD 40.000 y USD 80.000; y los de alta complejidad desde unos USD 200.000 hacia arriba. Al ser un equipamiento para análisis de exámenes de distintos tipos, no es recomendable correr el riesgo de comprar cualquier equipo, puesto que la calidad en los resultados y la reputación se afectan negativamente al adquirir equipos e insumos de baja calidad.

De igual manera, tener un recurso humano altamente capacitado y el know how en los procesos de análisis es fundamental porque de eso depende el éxito en los tiempos de entrega de los resultados, un aspecto que es clave para lograr una importante diferenciación. Esto permite construir un reconocimiento de marca y una lealtad de parte del cliente.

Por otro lado, las exigencias gubernamentales y las normas de acreditación son amplias y exigentes; por ejemplo, certificarse ante la Superintendencia de Salud de Chile implica realizar grandes esfuerzos en tiempo, personal y recursos. Aunado a ello, cumplir con los tiempos de respuesta regulados por la ley implica tener equipos especializados, procesos logísticos coordinados y un constante control de calidad.

Finalmente, otro aspecto importante a considerar lo constituye la existencia de certificaciones internacionales para laboratorios clínicos ISO. Esas acreditaciones no son obligatorias para funcionar, pero si se obtienen marcan una clara diferencia en calidad entre los laboratorios.

BKlab: modelo de negocio

BKlab se estableció desde sus inicios como un laboratorio de alta complejidad y de derivación. Dado su modelo de negocios, muchos laboratorios clínicos de Chile eran sus clientes y no sus competidores.²

Estos clientes estaban distribuidos de Arica a Punta Arenas, abarcando las áreas de inmunología, endocrinología, inmunoquímica, enfermedades infecciosas, oncología, toxicología y bioquímica, entre otras.

En palabras del gerente comercial, con respecto al enfoque de BKlab:

Siempre se dedicó a procesar exámenes de alta complejidad, dígame, aquellos que requieren alguna competencia particular del ejecutante, equipo especializado o equipos que no se justifica comprarlos cuando hay bajos volúmenes de muestra. Lo que pasa es que los costos de echar a andar una prueba son muy altos, entonces si no tienes un número determinado mínimo de muestras, el precio al que puedes cobrar el examen no te cubre los costos, es decir, por ejemplo, para hacer uno te cuesta 100.000, para hacer dos te cuesta 10.000, para hacer tres 1.000, etc. Entonces, mientras más muestras tienes, más barato te sale y puedes bajar el precio (L. Barnafi, comunicación personal, marzo 2020).

Cientes

Los clientes de BKlab eran los laboratorios clínicos de Chile, que necesitaban satisfacer la necesidad de exámenes de alta complejidad, con altos estándares de

² En el Anexo D se detalla la Misión y Visión de BKlab.

calidad y rapidez en la entrega de resultados, puesto que los pacientes necesitaban esos resultados para recibir un diagnóstico certero y tener un tratamiento adecuado por parte de sus médicos tratantes.

A través del tiempo, BKlab alineó sus recursos, capacidades y actividades para dar respuesta a otros laboratorios clínicos, mediante una inversión constante en tecnología, procesos estandarizados de alta calidad y personal capacitado. El gerente comercial explica:

Los principales clientes son laboratorios clínicos particulares que existen en todo Chile, son pequeños laboratorios que hacen sus pruebas de Arica a Punta Arenas. Esto con el tiempo se fue ampliando hasta hoy en día tener a todos los hospitales de las FFAA, prácticamente todas las clínicas privadas, clínicas universitarias y hace poco entraron como clientes laboratorios farmacéuticos que nos entregan pruebas para hacer ensayos clínicos de sus medicamentos o trabajos de investigación que tengan relación con los medicamentos que ellos venden (L. Barnafi, comunicación personal, marzo 2020).

Algunos de los principales clientes de BKlab, al año 2018, eran clasificados como pequeño, mediano y grande, según la cantidad de muestras que le derivaban. Entre ellos se encontraban:

- *Laboratorio Bionet*: de gran tamaño y con presencia en todo Chile, tenía unidades de toma de muestras que captaban en promedio 460.000 muestras mensuales, de las cuales derivaba a laboratorios de alta complejidad un 2 %; de esa cantidad de exámenes derivados, enviaba a BKlab un 58 % de muestras.

- *Laboratorio Wechsler*: de tamaño medio, ofrecía sus servicios principalmente en la ciudad de Santiago. Su unidad de toma de muestras captaba 40.000 muestras mensuales, de las cuales derivaba a laboratorios de alta complejidad un 12 %; el total de muestras se derivaba hacia BKlab.

- *Laboratorio Regonesi*: constituye un laboratorio pequeño de Santiago, que poseía su propia unidad de toma de muestras. Mensualmente captaba 4.400 muestras, de las cuales derivaba un 35 %; del total derivado, enviaba a BKlab un 30 % de las muestras.

De esa manera, BKlab logró establecer un negocio rentable al no competir directamente en la captación de pacientes para la toma de muestras (ver el Anexo C, allí se visualizan los principales 50 clientes de BKlab para un mes específico del año 2018). A continuación, se evidencia la rentabilidad que obtuvo la empresa del año 2014 al 2018.

Tabla 1. Margen EBITDA de BKlab para los años 2014 al 2018

AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
Margen EBITDA	13.5%	15.6	21.6	25.4	26.5

Fuente: Elaboración propia.

El sistema de producción en BKlab

BKlab eligió ingresar a la cadena de valor de la industria de los laboratorios clínicos en Chile, a través del eslabón del análisis de los resultados. De esa forma, la empresa dejó de lado el proceso de toma de muestras directamente a los pacientes y enfocó

sus esfuerzos en fortalecer su logística de transporte de muestras. En las palabras del gerente comercial:

Esa fue la idea original de mi padre: tratar de venderle a muchos una prueba especial, porque en esa época (de Laboratorio Tajamar) teníamos un laboratorio clínico abierto al público y solo ahí podíamos hacer esa prueba especial, entonces nadie quería enviarnos la muestra porque, en ese momento, competíamos contra todos los demás. Entonces era más fácil aislarse, no tener la toma de muestras y venderle a todos la misma prueba especial, claramente el volumen de muestras que llegaron en la época de la fundación (de BKlab) sería mucho más alto y de a poco fuimos incorporando más pruebas. Hoy en día son cerca de 600 (L. Barnafi, comunicación personal, marzo 2020).

Para que eso fuera posible, BKlab en sus inicios decidió tener una agresiva estrategia de costos y precios, que estuvo determinada por cuatro aspectos:

1. No tener unidad de toma de muestras, evitando el costo que esto representaba para BKlab.
2. En los primeros años, se buscó negociar los precios de los insumos de fabricantes que no tuvieran representación en Chile. Esto se realizaba al asistir constantemente a ferias internacionales del área y conversando directamente con los fabricantes, llegando a obtener reducciones de 3 veces (o, en algunos casos, de 4 o 5 veces) en el precio de los insumos.
3. Lograr concentrar un mayor número de muestras, en comparación con las que manejaban sus clientes.
4. Una vez logrado el punto anterior, fue posible empezar a negociar directamente con los fabricantes de equipos e insumos, omitiendo negociar con los representantes locales, con ello se pudo utilizar el volumen de muestras que manejaban para que los fabricantes los tomaran en serio al momento de negociar los precios. Eso permitió, nuevamente, conseguir reducciones de 3 veces o más en los precios de los equipamientos o insumos.

En definitiva, gracias a haber eliminado la unidad de toma de muestras directa al paciente, BKlab fue capaz de concentrar mayor demanda que el modelo tradicional, al recibir muestras de varios clientes simultáneamente. Lo anterior, a su vez, les ayudó a aprovechar su capacidad instalada, tanto de equipo como de recurso humano. En consecuencia, BKlab obtuvo cada vez mayor poder de negociación con los fabricantes de insumos y equipamiento, lo que contribuyó a reducir los costos de operación de la empresa. El gerente comercial menciona:

Cuando partimos teníamos una agresiva estrategia de costo y precio, entonces para los clientes era muy atractivo dejar de hacer la prestación por la ventaja que significaba la comodidad de cambiar un montón de problemas por una factura. Entonces, la variable más crítica que se utilizó al comienzo era el precio. Podíamos salir al mercado con un precio de determinación de cualquier examen inferior al costo de ejecutarlo en tus propias instalaciones. A ti te costaba 1.000 hacerlo y yo te lo vendía a 700 hecho (L. Barnafi, comunicación personal, marzo 2020).

Sin embargo, a medida que la tecnología y ciertas técnicas fueron haciéndose más accesibles para los participantes de la industria, el foco de la empresa fue ir cambiando desde una estrategia de precios bajos a concentrarse en la calidad del servicio ofrecido. Como ejemplo de lo anterior, se tiene que, en ese momento, el laboratorio clínico de

derivación Diagnomed realizaba un examen de “Anticuerpos Anti ENA” a unos USD 3,57³ (BKlab lo ofrecía a USD 4), o uno de “Pro-BNP Natriurético Cerebral” a unos USD 65 (BKlab cobraba USD 60); al no existir gran diferencia en precio, fue fundamental: continuar con la iniciativa de ofrecer exámenes especializados, mejorar tiempos de respuesta en los resultados, contar con equipamiento de punta, obtener certificaciones de calidad y ofrecer excelente servicio al cliente para marcar diferencias. Lo anterior, se reconoció muy temprano en la empresa BKlab, por lo que el Directorio siempre estuvo muy atentos a las nuevas tendencias o tecnologías para mantenerse a la vanguardia. Incluso, el gerente comercial y el director técnico asistían regularmente a ferias y congresos internacionales del área.

En la Figura 1, se muestra una línea del tiempo con hitos importantes en la historia de BKlab ([ver figura 1](#))

Entonces, el primer paso en el proceso productivo era la captación de los clientes (otros laboratorios) para que enviaran sus muestras a BKlab. Una vez que ingresaba la muestra a BKlab, el proceso se dividía en tres pasos.

En la etapa PRE-ANALÍTICA se recibía la muestra, la cual, luego se distribuía al área correspondiente según el tipo de examen que se solicitaba (BKlab ofrecía alrededor de 600 tipos de exámenes diferentes). En la etapa ANALÍTICA, según el tipo de examen que el cliente pedía, el tecnólogo médico seleccionaba la técnica y el equipo a utilizar, así se obtenía el prediagnóstico. En la etapa POST-ANALÍTICA se imprimía el informe, se validaban los resultados y se entregaban los resultados al cliente. La entrega se hacía de manera digital, en su mayoría, o en físico, según lo indicaba el cliente (ver el Anexo E, que muestra un diagrama de procesos del área de producción).

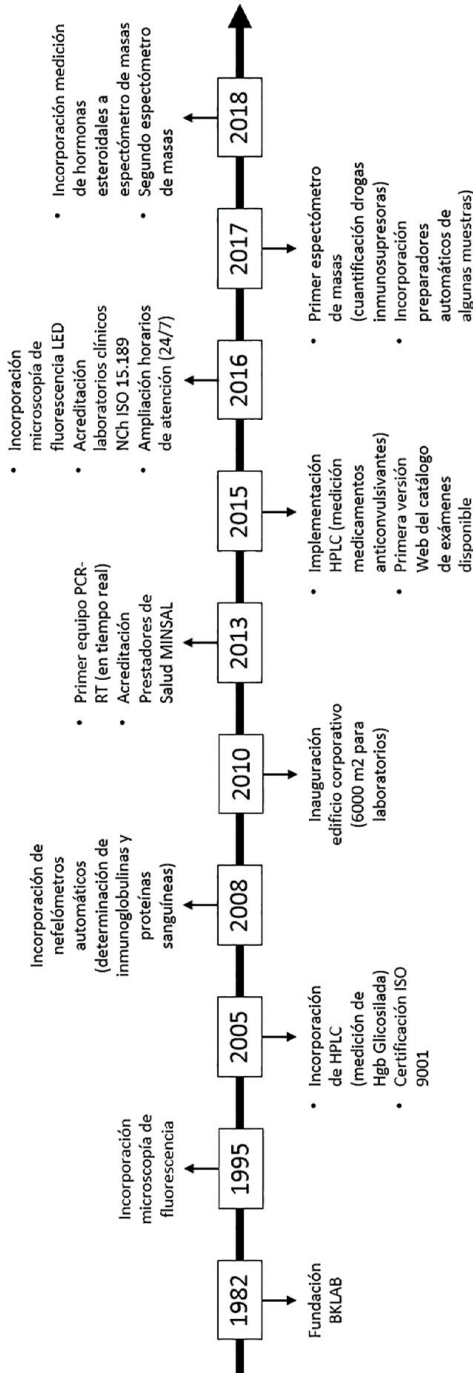
Para asegurar el proceso productivo, BKlab estableció un sistema de control de calidad interno y externo:

- **Control de calidad interno:** en el lote para análisis se incluían dos muestras que se compraban, llamadas “muestras control”. Una vez obtenidos los resultados de estas dos muestras (una de concentración baja y otra de concentración alta) junto a los resultados del lote, se comparaban contra los límites que el fabricante de las “muestras control” indicaba como los rangos máximo y mínimo aceptables para cada una. Si el resultado estaba dentro de esos límites, el lote se daba por aprobado y se liberaba para informar. Dado que la muestra comprada venía con volúmenes bastante grandes, se podía testear muchas veces y comparar el resultado cada vez que se había hecho. De la variabilidad de estos resultados, el laboratorio obtenía valores de precisión y exactitud analíticas, los cuales eran utilizados para mantener una estandarización en la calidad de los resultados ofrecidos.
- **Control de calidad externo:** se participaba en programas de calidad de algunas instituciones de salud, y analizando las muestras que estas enviaban. De esa manera, se analizaba la muestra enviada por la institución y se reportaba el valor; luego de un tiempo comprendido entre unos 5 y 10 días, la institución informaba el valor verdadero y lo comparaba contra los resultados que obtenía BKlab y otros laboratorios, con métodos analíticos similares que participaban en estos programas.

Es importante destacar que, en enero del año 2005, BKlab obtuvo la certificación

³ Tipo de cambio utilizado: \$615,22 pesos chilenos por dólar al 29/12/2017 según BCCH.

Figura 1 . Principales hitos en la historia de BKlab



Fuente: Elaboración propia.

ISO 9001, otorgada por TÜV Rheinland Group (Colonia, Alemania). Asimismo, fue acreditado por la norma de la Superintendencia de Salud (en enero de 2013) y según la norma internacional para laboratorios clínicos *NCh ISO 15.189* (en agosto de 2016). Hasta finales del año 2018, BKlab era el único laboratorio de alta complejidad con las tres certificaciones descritas, lo que potenció el prestigio de la marca, ayudó a tener rápidos tiempos de respuesta y respaldó la calidad de los servicios entregados al cliente ([ver el Anexo F](#), allí se muestra la certificación y acreditaciones de BKlab).

Mauricio León, subgerente de producción, explicó los beneficios del sistema de calidad y logística de BKlab así:

¿Por qué el cliente nos prefiere? Por ejemplo, cuando vienen acá y les mostramos el sistema de gestión de calidad que tenemos quedan impresionados, o sea, nos escogieron aún sin saber que teníamos eso montado. El Laboratorio Barnafi te ofrece varias cosas. Primero, lo que yo considero que ha distinguido a este Laboratorio sobre otros es el trato que les damos, para nosotros no existe un cliente más importante que otro... si el cliente tiene una necesidad hacemos todo lo posible por solucionarlo, sin mirar si corresponde o no el día del examen, si corresponde o no la hora del examen, nosotros tratamos de solucionarlo porque entendemos que su problema es nuestro... es un tema de flexibilidad y de tiempo de respuesta, porque además, nosotros no nos demoramos tres a cinco días en responder como hacen en la mayoría de partes de Santiago (Chile), nosotros tenemos 18 horas para dar una respuesta. Y por eso es que siempre estamos, no estresados, pero siempre estamos apurando las cosas, apurando, apurando, apurando (M. León, comunicación personal, marzo 2020).

Proveedores

Dado el modelo de negocios de BKlab, resultaba necesario mantener proveedores que ofrecieran servicios en cuanto a logística de transporte de muestras, como también de insumos y equipamiento especializado.

- **Transporte de muestras:** como la empresa no tenía su propia unidad de toma de muestras, era necesario contar con una forma de transportarlas desde los clientes hasta BKlab, por lo que el laboratorio suscribió contratos con empresas y sistemas de transporte de muestras por vía terrestre. Estas empresas de transporte debían cumplir con requisitos en cuanto a la rapidez en la entrega y a los cuidados de las muestras para su debida conservación, a fin de ser consideradas por BKlab. Si alguna de estas empresas fallaba en el cumplimiento de algún requisito, se suspendía el contrato y se buscaba negociar con otra organización.

Al mismo tiempo, para BKlab resulta muy importante mantener un control de a quién recurrían sus clientes para enviarles las muestras, por lo que establecían las opciones de transporte y sus clientes debían elegir la que mejor se adaptaba a sus necesidades. En palabras del gerente comercial:

Transportista que no nos cumple, no está con nosotros y, de hecho, no tenemos muchas compañías contratadas. Hoy día tenemos unas 6 o 7 en todo Chile, ya que depende de la región del país, en donde unos transportistas son mejores que otros y esa mejor calidad está dada por el compromiso de la gente que está en provincia. Ocurre que un cliente de BKlab tiene a un transportista que no es tan competente como el de la otra empresa, entonces ellos van eligiendo con quién yo les digo, por ejemplo, les digo puedes elegir entre estas cuatro opciones, de esas estos son los dos más responsables y

ellos eligen al que les parece mejor (L. Barnafi, comunicación personal, marzo 2020).

Con estos transportistas se había logrado el control de las variables relevantes para BKlab, dentro de las cuales se encontraban aspectos como que tuvieran sus maletas, envases adecuados, sistemas de conservación y seguimiento de temperatura. Esto se logró gracias a que el equipo del área comercial, encargado de negociar con estas empresas para garantizar la postventa, había dedicado buena parte de su tiempo a la logística del transporte.

No obstante, el laboratorio, además, tenía el interés de lograr el transporte de muestras por vía aérea para las localidades más alejadas de Santiago, pero sin éxito al intentar negociar con las aerolíneas nacionales. El gerente comercial manifestaba que:

Con los únicos que no hemos podido negociar aún, porque desde el punto de vista industria son más grandes que nosotros, son las líneas áreas (las tres chilenas). Lo necesitamos básicamente para mejorar el tiempo de transporte, sucede que las líneas aéreas tienen una serie de defectos en el cual nuestro embarque es tan importante como un cajón de manzanas. Nos gustaría poder llegar a negociar con ellos algún tratamiento especial de conservación, salida del aeropuerto o entrada al aeropuerto, porque muchas veces las muestras se demoran en etapas que no tienen nada que ver con el transportista terrestre que la lleva al aeropuerto. Llega el paquete al aeropuerto y se queda en la bodega porque al personal se le olvidó o a la línea aérea no les cabe y lo dejan afuera. Esto es principalmente para las localidades que están más alejadas al norte o sur de Santiago, el resto se puede manejar bastante bien con transporte terrestre (L. Barnafi, comunicación personal, marzo 2020).

- **Equipamiento e insumos:** en cuanto al equipamiento especial e insumos, BKlab fue capaz de negociar directamente con los fabricantes internacionales, así, evitó los costos extras que le agregaban los representantes locales; lo anterior fue posible debido al aumento en la captación de la demanda, a través de los años, lo que les posicionaba en una buena situación de negociación ante ellos. Asimismo, con la práctica constante que tenían las gerencias de asistir a las ferias internacionales, se establecieron redes de contacto directamente con los fabricantes. Explicado en palabras del gerente comercial:

Todos son proveedores internacionales que tienen representantes o tienen sucursales acá en Chile. Hoy día tenemos a los cuatro grandes de la industria que serían Siemens, Roche, Orthodiagnosthics, Beckman. Son marcas muy conocidas en equipamientos y vienen acompañados de los insumos, que son reactivos e instrumentos que están asociados, entonces ellos te venden los insumos y te prestan la máquina. Para las pruebas de muy alta especialización lo que se compra es el instrumento que mide y de ahí tú eliges proveedores que son principalmente internacionales, son negocios que hacemos afuera (L. Barnafi, comunicación personal, marzo 2020).

Estos proveedores, al intentar aumentar sus ventas, incentivaban el interés de los laboratorios clínicos por incorporar ciertas pruebas de mayor complejidad que previamente no ofrecían, como lo señala el gerente comercial:

Hay competidores indirectos que son nuestros propios proveedores, porque a ellos les interesa que muchos les compren sus máquinas e insumos, entonces cuando a alguien le da la idea de que podrían hacer parte de las pruebas que nos envían a nosotros, consultan con los proveedores e instalan todo, e inequívocamente ocurre que la rentabilidad de nuestros clientes empieza a bajar y algunos hasta desaparecen del mercado por, justamente, tratar de hacer lo que podrían haber mandado a hacer. Es que, profesionalmente, la gente quiere hacer la mayor cantidad de cosas posibles, en todas las áreas, especialmente la medicina, creen que el prestigio se gana porque tienes una línea completa de ensayos (L. Barnafi, comunicación personal, marzo 2020).

Cultura organizacional

En el año 2018, todos los procedimientos y procesos estaban descritos en los manuales de calidad de la empresa. En cada uno de esos manuales se definía quién o qué decidía y cuándo debía o no tomar una decisión. Cualquier otra decisión que afectara un proceso operativo (por ejemplo, un cambio de proceso), debía ser sometida a consideración del comité de calidad, porque cada actividad está respaldada con un análisis de riesgo.

En cuanto a la estructura de la organización, el Directorio se encuentra por encima de la gerente general; él toma decisiones representando los intereses de los accionistas y, por ende, la gerente general debe subordinarse al Directorio. Por ejemplo, si el Directorio define que es bueno entrar en un determinado negocio, se le solicita a la gerente general que presente un proyecto en el cual se indique, entre otras cosas: cuántas muestras mensuales son necesarias para hacerlo factible, qué equipos se deben emplear, qué competencias se requieren, etc., Eso, es posteriormente evaluado y aprobado por el Directorio. Tras esa aprobación, la gerente general procede a encargar a las distintas gerencias realizar sus labores (marketing, producción, recursos humanos, finanzas) y estos, a su vez, dictan directrices a sus respectivas subgerencias y así sucesivamente (ver en el Anexo G el organigrama de la empresa).

La estructura de BKlab es vertical y jerárquica, por ello las decisiones, en su mayoría, fluyen de arriba abajo, sin requerir mucha coordinación entre los distintos departamentos. Este flujo aplica principalmente para disposiciones que abarcan cambios importantes o afectan el presupuesto de la empresa.

No obstante, también puede ocurrir que algún funcionario identifique un problema, cuya solución implique cambios operativos leves, en cuyo caso debe comunicarlo a su jefatura, quien se encarga de llevarlo como “solicitud de no conformidad” al Departamento de Calidad para ser evaluada y analizada. Luego de esto, se identifica la causa raíz del problema por los propios involucrados, los que proponen al área de calidad una solución; estos últimos definen indicadores para esta propuesta, se modifican los procedimientos escritos y finalmente se implementa la propuesta durante un período de prueba de aproximadamente tres meses. Al finalizar ese período, se calculan nuevamente los indicadores y, si se observaban cambios positivos, se incorpora la propuesta como una oportunidad de mejora.

Como se mencionó anteriormente, en la empresa no existe mayor integración entre las distintas áreas, salvo algunas excepciones como lo son la mantención y adaptación constante del sistema de calidad, ya que esto constituye una responsabilidad transversal de toda la organización. Otro ejemplo, de ello son las labores del Departamento de Asesoría Legal o la coordinación entre el área comercial con el área de finanzas cuando se desarrolla el presupuesto anual.

BKlab también estableció mecanismos de comunicación interdepartamental a

través de formatos escritos, correos electrónicos internos y pizarras informativas.

Prácticas de Recursos Humanos en BKlab

BKlab decidió trabajar su recurso humano con una estrategia de *gestión por competencias*. Lo primero que hicieron fue establecer un proceso para crear los perfiles de cada puesto, los cuales se alinearon con la estrategia de BKlab. Los perfiles respondían a los cargos que estaban en el organigrama de la empresa, y aprobados por la gerencia general.

Con respecto al proceso de contratación de un nuevo trabajador para un puesto que estaba incluido en el organigrama, se estableció que el perfil profesional de ese cargo debía ajustarse al requerimiento predeterminado por el laboratorio. Mientras que, cuando se necesitaba crear un nuevo cargo, es decir, uno que no aparecía en el organigrama institucional, este se elaboraba considerando el objetivo del cargo, las tareas a cumplir y al determinar cuáles eran las competencias específicas requeridas para dicho cargo, ya que, las competencias blandas transversales de la empresa estaban dispuestas para todos los colaboradores.

Con respecto al proceso de reclutamiento y selección, las principales características que busca BKlab es asegurar la competencia técnica, a través de un filtro curricular como primer paso. Una vez que el candidato apruebe ese primer requisito, BKlab determina, como aspecto primordial para incorporar personal a la empresa, que el candidato tenga cuatro competencias blandas, que son transversales a todas las áreas del laboratorio: *compromiso organizacional, trabajo en equipo, orientación de servicio al cliente y orientación a la calidad*. Además, cada familia de cargo tiene competencias blandas específicas del cargo. Ambos tipos de competencias (técnicas y blandas) son evaluadas en el proceso de selección y, posteriormente, en las “evaluaciones anuales de desempeño”.

Para terminar el proceso de reclutamiento establecido, Recursos Humanos aplica una evaluación psicolaboral de la cual obtiene una terna. Luego, esa terna es el insumo por medio del cual el jefe de cada área, en conjunto con la respectiva gerencia, elige al candidato que consideran más adecuado para el puesto. Por tal motivo, los ascensos se dan muy rara vez, ya que en general se suele seleccionar personas para cargos específicos y se intenta mantenerlos en sus puestos el mayor tiempo posible. Lo anterior, se modifica en caso de despido o renuncia de la persona que ocupa un determinado cargo.

Para el proceso de capacitación, se creó una escuela de desarrollo interna, que se mantiene en constante actualización y en la que se incorporan nuevas áreas cada año. El objetivo de la escuela es apoyar el perfeccionamiento del colaborador y asegurar la gestión del conocimiento, ya que, BKlab lo identifica como un aspecto muy específico a las labores realizadas en la empresa. BKlab cree que gestionar correctamente el conocimiento de su personal genera diferencias positivas con respecto a sus competidores y asegura la calidad del servicio. Asimismo, el laboratorio realiza formaciones externas, a fin de mantener capacitado al equipo técnico, en cuanto a calidad. Las capacitaciones (internas y externas) responden al “Plan Anual de Capacitación”.

Asimismo, se decidió que los temas de las formaciones deben estar orientados al desarrollo técnico o de competencias blandas.

El laboratorio enfatiza la necesidad de perfeccionar las competencias blandas de su personal, dado que ellas han sido un pilar fundamental para la obtención de buenos resultados (a través de los años), al tiempo que alimentan el modelo de gestión por competencias, mediante el cual se gestiona el recurso humano de la empresa.

La escuela interna ha desarrollado formaciones tales como “*Servicio al cliente*”, “*Comunicación efectiva*”, “*Liderazgo*”, entre otras. El tipo de capacitación impartido es guiado por el DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) y realizado a principio de cada año.

Gran parte del recurso humano está conformado por los tecnólogos médicos, encargados del manejo y del análisis propiamente de las muestras, cuyo cargo dentro de la estructura organizacional es “analistas de laboratorio”. En total trabajan *111 tecnólogos* (Gerencia de Recursos Humanos de BKlab, comunicación personal, marzo 2020). BKlab decidió que todos los tecnólogos tuvieran el mismo nivel jerárquico de puesto, pero que estuvieran organizados en grupos de trabajo de 3 personas, generalmente con funciones específicas y con poca interacción con los otros grupos de analistas. En casos de que se necesite realizar algún procedimiento urgente, existe un protocolo mediante el cual se flexibilizan las operaciones para cumplir con ese requisito excepcional.

Lo anterior ayuda a que BKlab mantenga la rapidez en la entrega de resultados de los análisis que le han dado su renombre, incluso si existe una emergencia en la que deben modificar la organización de sus operaciones.

El modelo salarial utilizado es el de salario fijo y se otorga un bono semestral al personal cuando se alcanzan las metas de productividad establecidas. La gerente de finanzas explica:

Todos los puestos de trabajo tienen establecido un sueldo al momento del ingreso y ese sueldo se va a mantener hasta el período en el que viene la evaluación de desempeño que es la que lo va modificando, así vas a ganar según la evaluación, porque en términos de variable por ventas o por bonificaciones especiales, en el fondo, sería muy difícil establecerlas porque los tecnólogos no salen a la calle vender; aparte el sistema se basa en tu desempeño que eso lo ve el jefe directo que es quien trabaja contigo y es capaz de decir si tú eres el 100 para abajo o del 100 para arriba, porque está establecida la evaluación de la forma más objetiva posible (J. Denecken, comunicación personal, marzo 2020).

Sustentabilidad

La empresa estaba consciente de que sus operaciones generaban un impacto medioambiental, por lo que, a partir del año 2012, decidieron mitigarlo realizando cambios. En ese sentido, optimizaron el manejo del calor generado en el Laboratorio por el equipamiento, para ello instalaron ductos de evacuación del aire caliente, lo que ayudó a compensar el trabajo realizado por el sistema de aire acondicionado, consumiendo menos electricidad y mejorando el desempeño de los instrumentos.

En esa misma época, también se decidió cambiar todo el sistema de iluminación al interior del edificio por iluminación LED. Esto redujo, de manera importante, el consumo eléctrico y la generación de calor, en comparación con las formas de iluminación convencionales como tubos fluorescentes y ampollas clásicas, que utilizaban anteriormente.

Siguiendo con esa línea, se barajó la idea de generar energía propia mediante sistemas de placas solares, pero esto no se ha podido implementar por dificultades técnicas.

Además, desde el año 2014, los directivos están intentando transformar al laboratorio en una empresa “cero papel”. Para ello han dado prioridad a la comunicación interna vía correo electrónico, motivan a los clientes a preferir los informes de resultados digitales (en vez de entregarlos en papel) y reciclan el 100 % del papel y cartón generado por el embalaje de los insumos.

Adicionalmente, en el 2014 se intentó disminuir el material plástico desechado, pero con la limitante de que existían restricciones legales que obligaban a destruir el plástico que tuvo contacto con reactivos o materia biológica, impidiendo su reciclaje.

De esta manera, frente a la oportunidad de entrar al mercado de medición de metales pesados en el año 2018, se pensó incluir en la evaluación del nuevo negocio una estrategia de responsabilidad social empresarial que contribuyera con las comunidades aledañas a las plantas de procesamiento de minerales (minas), ofreciendo testeos gratuitos, con la finalidad de generar conciencia en las personas y para motivar a las autoridades a implementar planes de control de metales pesados y de control de intoxicación en poblaciones de riesgo.

Marketing en BKlab

En los primeros años, BKlab ofreció el servicio de los exámenes especiales al laboratorio que les dio origen, ya que ellos intermediaban entre el laboratorio que tomaba la muestra y BKlab. Lo anterior constituyó un problema logístico para ellos, por eso decidieron salirse de la intermediación.

En una segunda etapa, tras separarse del Laboratorio de Diagnóstico Torres de Tajamar, BKlab obtuvo un listado con la cartera de clientes y procedió a visitar puerta a puerta a cada uno, logrando, en esa época, una tasa de éxito por contacto prácticamente del 100 %. Posteriormente, se usaron diversas estrategias de captación de clientes: bases de datos de la época, búsqueda de teléfonos en las páginas amarillas, entre otras; esas estrategias lograron establecer nuevos contactos, con lo que afianzaron los primeros 100 clientes; de ellos, la gran mayoría siguen aún vigentes.

En los años más recientes, la estrategia que ha rendido mejores resultados a BKlab para captar nuevos clientes es la referencia de los clientes establecidos, gracias a la calidad de servicio al cliente y los resultados que ha entregado BKlab a través de los años.

BKlab posee la práctica de mirar el exterior para identificar posibles nuevos negocios. Además, logró establecer un procedimiento con base en el Sistema de Gestión de Calidad con el que se debe justificar la existencia de una cantidad suficiente de muestras antes de decidir incorporar un nuevo examen o ante cada nuevo negocio.

Por otro lado, los gerentes anualmente viajan a ferias y congresos internacionales en los que se acercan a fabricantes (pequeños o medianos), que ofrecen productos anunciados como novedades diagnósticas. Por tanto, con base en los procedimientos de la norma ISO 9001, BKlab decide realizar estudios de mercado minuciosos para obtener la cantidad mínima de muestras necesarias para analizar la rentabilidad de posibles nuevos negocios. Incluso, ese proceso de análisis estructurado ayudó a solventar errores del pasado. En palabras del gerente comercial: *“antes era simplemente intuición. Así como tuvimos grandes éxitos también tuvimos grandes fracasos”* (L. Barnafi, comunicación personal, marzo 2020).

Para monitorear la satisfacción del cliente con respecto a los servicios que ofrecía, BKlab logró establecer un proceso anual de encuesta a sus clientes y un formulario que se llena durante la visita a los mismos. Ambos instrumentos entregan información valiosa para mejorar el servicio.

Gracias a ese proceso (además de los que se establecieron en aspectos de producción, logística de transporte y recursos humanos), los resultados de satisfacción al cliente indican que ellos eligen a BKlab antes que a sus competidores por el servicio personalizado, por su calidad y dada la rapidez en la entrega de los resultados (ver el Anexo H, pues allí se muestran los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente para los años 2015 a 2018).

La gerente general de BKlab, Andrea Barnafi, con respecto al porqué los clientes eligen a BKlab, manifiesta lo siguiente:

El cliente no es un desconocido. Él llama y Alicia, nuestra secretaria, le dice –Hola ¿cómo está y cómo están tus hijos?– Es bien personalizada la atención. Además, al cliente le conviene mandarme muestras, porque, esto inició con el objetivo atender al cliente pequeño, porque, por ejemplo, con una técnica de progesterona: si es cliente pequeño tiene cuatro progesteronas que analizar, tienen que calibrar su técnica con cinco puntos, o sea para hacer 4 tienen que gastar 9, entonces no le sale a cuenta. En cambio, nosotros hacemos 200 y gastamos 5, se diluye el costo y al cliente le conviene. Ahora, quizás el cliente asumiría el costo si fuéramos malos, no confiables, si muchos resultados fueran no confiables; entonces el cliente asumiría gastar todo este dinero en una técnica (A. Barnafi, comunicación personal, marzo 2020).

Los principales medios que utilizaba BKlab para la promoción y publicidad de sus servicios son a través de los medios digitales y de las redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter). De esa manera, se contrató publicidad digital en banners, se implementó el canal de Youtube y se potenció su página web (www.BKlab.cl).

Política financiera

Debido a las características de la industria en la que se desenvolvía la empresa, la naturaleza de sus servicios y el tipo de inventarios que utilizaban, la política financiera que mejor se adaptaba a sus necesidades era una política restrictiva. Esto se debía a que su operación se basaba en mantener una alta liquidez y alta rotación de inventarios.

La empresa mantenía un capital de trabajo sólido, que le permitía funcionar sin mayores dificultades, es decir, que la forma en la que se financiaba la actualización o adquisición de nuevos equipos era mayoritariamente con recursos propios.

Lo anterior era respaldado por la práctica que había tenido BKlab a través de los años, puesto que destinaba el 50 % de las utilidades de cada período para reinversión en capital de trabajo, insumos y actualización de equipos. En palabras del gerente comercial:

Mi padre siempre dijo: deja la mitad de lo que ganas adentro porque lo vas a necesitar, el 50 % de nuestra rentabilidad final se queda como capital de trabajo o fondo para inversión operativa, es decir, no se mete en renta fija o variable, se usa para renovar instrumental o comprar nuevo (L. Barnafi, comunicación personal, marzo 2020).

Consecuentemente con lo anterior, no incurrían en endeudamiento de largo plazo, ni otorgaban créditos de largo plazo a sus clientes. Para lograr esto, se intentaba mantener un ciclo de efectivo óptimo y alta liquidez, en base a la sincronización de cobranza y desembolsos. Gracias a lo anterior, y sumado a la naturaleza del negocio, existía una política de inversión del efectivo improductivo; se destinaba una parte en inversiones a corto plazo, lo que representaba un promedio del 10 % del total del activo; y otra parte era destinada a pagar los dividendos de los socios, lo que constituía un promedio del 24 % del total del patrimonio, ambos para el período 2014 -2018 (en los Anexos I y J se muestran los estados financieros de BKlab para esos años).

Los plazos de crédito se otorgaban en base al tamaño, origen, antecedentes financieros y antigüedad de cada cliente.

La empresa mantenía un estricto control sobre las cuentas por cobrar para no perjudicar su liquidez. Con respecto al inventario, este no se financiaba con crédito, debido a la liquidez que mantenía la empresa.

La empresa eligió un estilo conservador de la administración financiera, mantuvo estrechos lazos con sus clientes y proveedores, además fue eficiente en sus operaciones, lo que le permitió mantener sus altos estándares de calidad.

Análisis de metales pesados: un nuevo mercado

En la llamada realizada por la representante del hospital de la fundación, se le consultó a Livio Barnafi Krause la posibilidad de que BKlab se convirtiera en su proveedor de análisis de metales pesados, debido a que la legislación vigente exigía un tiempo de respuesta en los análisis menor a 24 horas, y hasta ese momento el laboratorio clínico que los atendía podía darles respuesta en 45 días (ver el Anexo K, que muestra el primer correo electrónico por medio del cual la representante estableció contacto oficial con BKlab).

En esa época, BKlab no contaba con una unidad de análisis de metales pesados propia, pero ofrecieron a la fundación la opción de enviar las muestras a un laboratorio al que BKlab, en ocasiones, derivaba algunos de sus exámenes anteriormente, ubicado en Barcelona. Lo anterior implicaba que el cliente debía enviar la muestra a BKlab; BKlab enviaba la muestra a Barcelona, proceso en el cual se estimaba un tiempo de 24 horas; luego, el laboratorio en Barcelona analizaba los resultados en otras 24 horas para, posteriormente, ingresar al proceso de validación de resultados, lo que agregaba un día adicional. Terminado ese proceso, finalmente enviaban los resultados a BKlab, quien estimó la duración de la recepción de los resultados en otras 24 horas más, es decir, en total se estimó que los resultados estarían listos para el cliente de BKlab en un período de 72 a 96 horas dependiendo de la cantidad de muestras. Si bien, era un tiempo muy inferior a los 45 días en los que el otro proveedor entregaba los resultados, no se cumplía con el requerimiento de ley de entregar los resultados en menos de 24 horas, por lo que el hospital no quiso crear un convenio con BKlab y renovó el contrato que tenía con su proveedor anterior.

De esa forma, el hecho de no haber podido resolver la necesidad del cliente, en ese momento (marzo del 2018), provocó en las gerencias de BKlab una serie de inquietudes. BKlab se planteó un abanico de oportunidades, tomando en cuenta que en Chile existían –según la Sociedad Nacional de Minería– unas 144 minas y que –de acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE)– el total de personas que trabajaban en la explotación de minas y canteras durante el último trimestre del 2017 fue de 205.920 (INE, 2020).

Lo anterior llevó a BKlab a abrir su visión empresarial y a pensar en la posibilidad de introducir al laboratorio en el mercado de análisis metales pesados.

La decisión

El primer paso para analizar si se ingresaba o no al nuevo mercado fue la búsqueda del equipamiento óptimo. BKlab tuvo que investigar y decidir sobre la mejor tecnología disponible, lo que no era desconocido para la empresa.

En esos años, la técnica para el análisis de metales pesados que existía en Chile era la llamada absorción atómica, una técnica muy lenta, que permitía una cantidad limitada de muestras que se podían analizar de una sola vez y con largos tiempo de espera entre cada grupo de muestras; eso derivaba en tiempos de respuesta cercanos a los 45 días. Debido a lo anterior, BKlab buscó una tecnología innovadora que le permitiera entregar los resultados en menos de 24 horas para cumplir con los

requisitos exigidos por ley.

Una llamativa opción que surgió fue la tecnología ICP-Masa, que tenía como principal utilidad “la posibilidad de determinar la presencia y cuantificar aproximadamente 40 elementos de la tabla periódica en una sola medición. De estos 40, 23 (los llamados metales pesados) revisten interés toxicológico, permitiendo, investigar la posibilidad de un envenenamiento por alguno de estos elementos químicos” (BK Laboratorio Barnafi Krause, 2020); lo anterior, además, reducía el tiempo de obtención de los resultados de varios días a tan solo 3 minutos, y disminuía la posibilidad de error prácticamente a cero.

A la vez, la rapidez en los resultados obtenidos permitía a la comunidad médica determinar en el paciente la falta de metales que son necesarios para el organismo, lo que ampliaba la visión de oferta, no solo a buscar contaminación en la sangre, sino, de manera proactiva, ayudaba en los análisis médicos.

Sumado a lo anterior, si BKlab decidía invertir en esa tecnología para ingresar al mercado del análisis de metales pesados, se convertiría en el primer laboratorio de Latinoamérica (hasta el año 2018) en contar con ese instrumento.

Así las cosas, la primera inquietud que surgió ante esa posibilidad fue si la empresa estaba o no preparada para realizar la inversión en ese equipo, pues, según la información que aportaron los proveedores, el equipo ICP-Masa tenía un costo base de unos *US\$ 650.000*⁴ más costos de instalación y capacitación.

En consecuencia, la segunda inquietud planteada era si BKlab sería capaz de capturar una demanda suficiente en el mercado, a fin de recuperar la inversión. De acuerdo con las estimaciones de la empresa, se indicó que la cantidad de muestras mínimas necesarias para que la inversión total (equipo, insumos, instalación, capacitación) fuera recuperada en cinco años era de 450 muestras mensuales, y cobrando un precio por examen de entre *USD 49* a *USD 65*.⁵

Finalmente, y en tercer lugar, surgió otra inquietud a partir de una recomendación del Instituto de Salud Pública (ISP), que poseía programas de certificación de calidad en distintas áreas. Ese organismo incluía una certificación en las mediciones de metales pesados, por ello los laboratorios que hacían determinaciones de arsénico debían tener esa acreditación.

El proceso consistía en que la empresa debía inscribirse en un período determinado; el ISP enviaba una muestra, se realizaba el ensayo, y, posteriormente, se reportaba el resultado. El ISP evaluaba si era correcto o incorrecto, y otorgaba a la empresa un “resultado de competencia”. Si bien el obtener este certificado era opcional, habían potenciales clientes que esperaban que BKlab completara este requisito para enviarles sus muestras.

BKlab tenía la incertidumbre de que aún no sabían si iba a entrar a este negocio; y, de hacerlo, si el momento en que tuvieran el sistema operativo (instalación de equipo y capacitaciones) coincidiría con las fechas de inscripción para los programas de acreditación, dado que eso podría retrasar el envío de las muestras de esos clientes hasta el próximo período de inscripción que era el siguiente año.

De esta manera, llegó el día de la reunión del Directorio de BKlab, esa tarde del mes de diciembre del 2018. Livio Barnafi Krause caminaba hacia la sala de reuniones; miraba hacia atrás y recordaba con satisfacción lo que BKlab había logrado hasta ese momento y, a su vez, –en su mente– pensaba qué pasaría si decidían invertir en este

4 Tipo de cambio utilizado: \$615,22 pesos por dólar al 29/12/2017 según BCCH.

5 Tipo de cambio utilizado: \$615,22 pesos por dólar al 29/12/2017 según BCCH.

nuevo negocio. Él confiaba en la solidez económica de la empresa y en que contaban con los recursos para esto, pero pensaba cómo este nuevo negocio podría agregar valor a los otros negocios del Laboratorio.

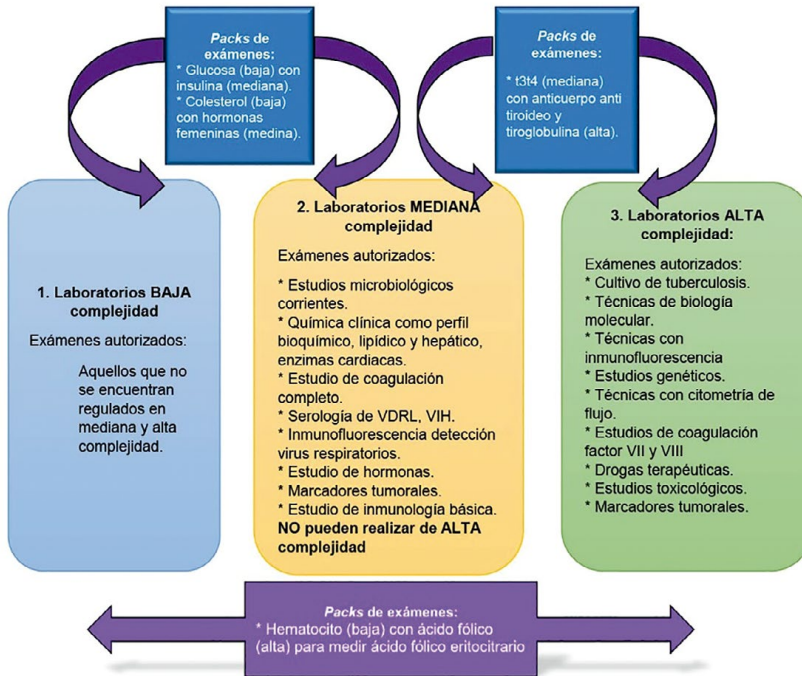
Livio Barnafi, al enfrentarse a la reunión del Directorio, sabía que debía estar preparado para responder preguntas tales como: ¿Cuál sería el nuevo modelo de negocio para las pruebas de metales pesados? o ¿Cómo podría BKlab competir en el análisis de metales pesados mantenido su coherencia estratégica?

Anexos

Anexo A

Figura A1

Esquema de los tres niveles de la industria de laboratorios clínicos en Chile y ejemplos de los packs de exámenes



Fuente: Elaboración propia.

Anexo B

Tabla B1

Cuadro comparativo de laboratorios de alta complejidad, según Superintendencia de Salud, a finales del año 2018

LABORATORIO	UBICACIÓN	ICP-MASA (ICP-MS)	Unidad de Toma de Muestras	Acreditación Calidad Superintendencia Salud	Certificación ISO 9001	Acreditación Nch Iso 15189
1 Laboratorio Livio Barnafi S.A.	Providencia, Región Metropolitana	SI	NO	si	si	si
2 Clinicum Laboratorio Automatizado Ltda	Iquique, Región de Tarapacá	EN CONVENIO	si	si	no	no
3 Endoclin Laboratorio Clínico	Viña del Mar, Región de Valparaíso	no	si	si	no	no
4 Exámenes de Laboratorio SA	Providencia, Región Metropolitana	-	-	-	-	-
5 Laboratorio Central Bionet	Providencia, Región Metropolitana	no	si	no	no	no
6 Laboratorio Clínico Alemán	Curicó, Región del Maule	no	si	no	no	no
7 Laboratorio Clínico Analyzer Limitada	La Serena, Región de Coquimbo	no	si	no	no	no
8 Laboratorio Clínico Arauco	Chillán, Región del Ñuble	no	si	si	no	no
9 Laboratorio Clínico Biomed	Puerto Montt, Región de Los Lagos	no	si	no	no	no
10 Laboratorio Clínico Bionet	Copiapó, Región de Atacama	no	si	no	no	no
11 Laboratorio Clínico Biosoluciones	Lo Barnechea, Región Metropolitana	-	-	-	-	-
12 Laboratorio Clínico Blanco	Santiago, Región Metropolitana	no	si	si	no	no
13 Laboratorio Clínico Cauquenes	Cauquenes, Región del Maule	no	si	si	no	no
14 Laboratorio Clínico Comunal de San Bernardo	San Bernardo, Región de Metropolitana	no	si	no	no	no
15 Laboratorio Clínico Diagnolab	Antofagasta, Región de Antofagasta	no	si	si	no	no
16 Laboratorio Clínico Diagnomed de Viña del Mar	Viña del Mar, Región de Valparaíso	no	NO	si	no	no
17 Laboratorio Clínico Diagnostika Alemana	Viña del Mar, Región de Valparaíso	no	NO	no	en proceso	en proceso
18 Laboratorio Clínico Holanda	Maipú, Región Metropolitana	no	si	si	no	no
19 Laboratorio Clínico IEM Ltda.	Providencia, Región Metropolitana	no	si	no	no	no
20 Laboratorio Clínico INSI	Quilpué, Región de Valparaíso	no	si	no	no	no
21 Laboratorio Clínico Mac Médica	Curicó, Región del Maule	no	si	si	no	no
22 Laboratorio Clínico Redlab	Nuñoa, Región Metropolitana	no	si	si	no	no
23 Laboratorio Clínico Valparaíso	Quilpué, Región del Valparaíso	no	si	no	no	no
24 Laboratorio Clínico Vida Test	La Florida, Región Metropolitana	no	-	-	-	-
25 Laboratorio Megasalud Clínica Bicentenario	Estación Central, Región Metropolitana	no	si	no	no	no
26 Laboratorio Vidaintegra Viña del Mar	Viña del Mar, Región del Valparaíso	no	si	no	no	no
27 Sociedad de Análisis Químico Limitada ACLIN	Viña del Mar, Región del Valparaíso	no	si	no	no	no

Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Salud (2020).

Anexo C**Tabla C1**

Información de los principales 47 clientes de BKlab para un mes dado del año 2018, desde la perspectiva del % que aporta cada cliente sobre el total de ventas de ese mes

Cliente	Solicitudes	Exámenes	Peso Mensual en %
HOSPITAL DE RANCAGUA	1.089	1.714	2,13
HOSPITAL HERMINDA MARTIN - CHILLAN	1.359	2.460	1,95
HOSPITAL DE COQUIMBO	1.384	2.765	1,92
BIONET - ARAUCO SALUD	1.612	2.553	1,89
HOSPITAL DE LA SERENA	1.141	2.082	1,63
BLANCO - SANTIAGO	1.127	2.164	1,56
HOSPITAL DE TALCA	837	1.156	1,36
IEM	1.462	2.517	1,32
HOSPITAL DE CURICO	865	1.331	1,15
DIAGNOLAB - ANTOFAGASTA	854	1.828	1,14
SANTA MARIA - LA SERENA	1.302	2.257	1,10
VIDA INTEGRAL - MAIPU	1.088	1.335	1,09
HOSPITAL DE ARICA	1.013	1.513	1,09
CLINICA PUERTO MONTT	514	882	1,08
FUSAT - RANCAGUA	1.147	1.547	1,01
CLINICA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	882	1.624	0,93
BIOMAAS - SAN FERNANDO	3.498	5.897	0,90
MARTICORENA	1.604	3.251	0,90
CLINICA SALUD INTEGRAL	1.037	1.847	0,87
OMESA - DAVILA	591	811	0,85
HOSPITAL DE SAN FERNANDO	691	1.302	0,80
HOSPITAL BASE DE LOS ANGELES	319	607	0,80
CLINICUM - IQUIQUE	671	1.070	0,79
GES MED	278	332	0,78
HOSPITAL CLINICO DEL SUR	1.051	2.047	0,75
HOSPITAL DE CASTRO	391	665	0,73
CLINICA UNIVERSITARIA - CONCEPCION	694	1.110	0,73
VIRGINIA SAENZ - SAN FERNANDO	800	1.626	0,72
BIONET - INDISA HOSPITALIZADO	438	753	0,71
CLINICA CORDILLERA	1.352	2.847	0,70
SANTIAGO CENTRO	645	1.115	0,69
HOSPITAL DE ANGOL	571	1.067	0,66
INMUNOMEDICA - CONCEPCION	724	1.063	0,65
LABORATORIO HOLANDA	1.110	1.914	0,63
THOMAS	631	1.017	0,62
HOSPITAL DE VICTORIA	554	970	0,61
WECHSLER - SANTIAGO	3.399	4.388	0,59
CLINICA UNIVERSITARIA DE PUERTO MONTT	547	931	0,59
CENTRO DE DIAGNOSTICO SAN FELIPE	906	1.497	0,58
LABORATORIO CHILLAN	491	913	0,57
FISHVET GROUP - PUERTO MONTT	132	260	0,56
INTEGRAMEDICA	272	381	0,56
HOSPITAL DE LOS ANDES	392	722	0,54
ALEMAN - CURICO	671	1.254	0,54
LANTADILLA - RANCAGUA	1.593	2.822	0,53
DRA. GONZALEZ - TALCA	475	742	0,53
COCHRANE - OSORNO	852	1.631	0,51

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la gerencia comercial de BKlab.

Anexo D

Misión y visión de BKlab

Misión

Servir y apoyar a los laboratorios clínicos privados, públicos, clínicas, hospitales y servicios de salud del país con la ejecución de exámenes de alta complejidad asegurados con los mejores estándares de calidad.

Visión

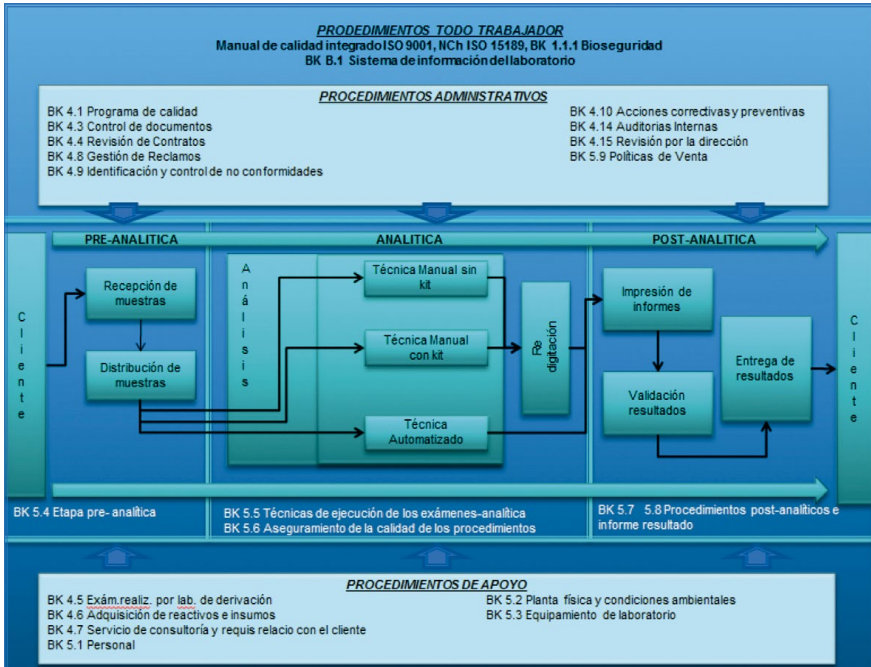
Ser un Laboratorio líder en el mercado nacional, para lo que se abocará al control y mejoramiento continuo de sus procesos, a la búsqueda de nuevas tecnologías y desarrollo de gestión acorde con el entorno del mercado de la salud en Chile.

Fuente: BKlab (2020a).

Anexo E

Figura E1

Diagrama de flujo área de producción BKlab



Fuente: NCh-ISO 9001:2015 (2015), NCh-ISO 15189:2013 (2013) y Superintendencia de Salud (2019).

Anexo F
Figura F1
Certificación ISO 9001



Fuente: BKlab (2020b)

Figura F2
Acreditación de calidad BKlab



Fuente: <http://www.BKlab.cl/wp-content/uploads/2018/04/CERTIFICADO-9001-2015.pdf>

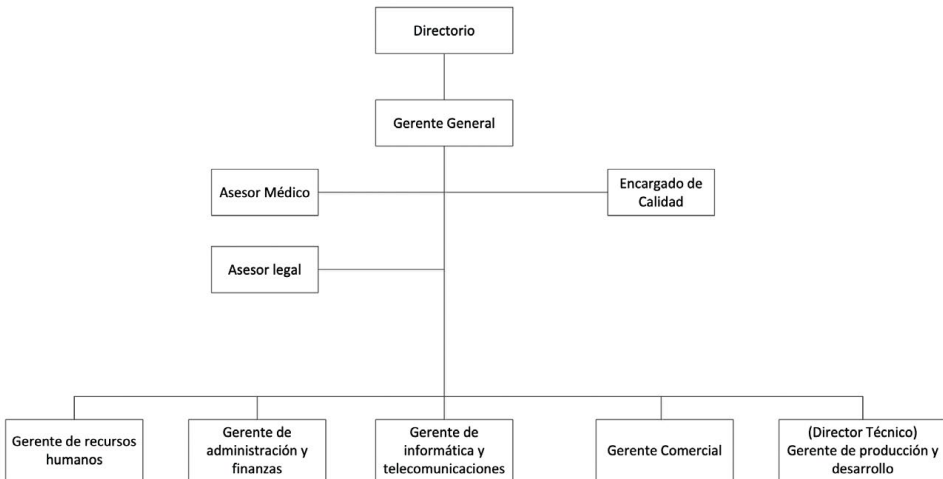
Figura F3
Acreditaciones de calidad BKlab según Superintendencia de salud

The screenshot shows the 'SUPERINTENDENCIA DE SALUD' website. The main navigation includes 'Atención Personas', 'Atención Prestadores', and 'Más de Supersalud'. The page title is 'Acreditaciones efectuadas'. Under the heading 'Primera acreditación', there is a table with the following data:

Fecha Resolución	Resolución	Vigencia de la acreditación	Estándar de Acreditación Evaluado	Entidad acreditadora
10-07-2018	Resolución Exenta IP/Nº 1396	10-07-2021	Laboratorio Clínico - Alta Complejidad	Sea Salud Limitada

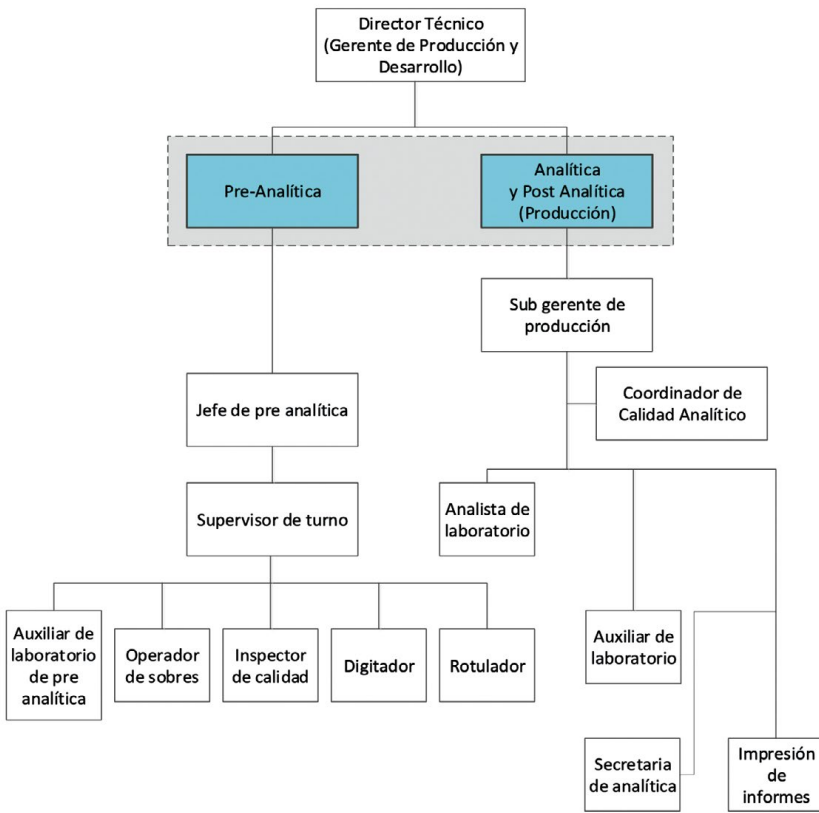
Fuente: Superintendencia de Salud (2021)

Anexo G
Figura G1
Organigrama general BKlab



Fuente: Elaboración propia

Figura G2
Producción y Desarrollo



Fuente: Fuente: NCh-ISO 9001:2015 (2015), NCh-ISO 15189:2013 (2013) y Superintendencia de Salud (2019).

Anexo H

Tabla H1

Principales resultados de encuesta satisfacción del cliente para los años 2015 a 2018 Resultados donde 1 es malo (mínimo) y 7 excelente (máximo).

Resultados generales por área con interés de conocer la satisfacción del cliente.

CATEGORÍA	2015	2016	2017	2018
CALIDAD PRODUCTO FINAL	6,6	6,7	6,9	6,8
CALIDAD ATENCIÓN	6,7	6,8	6,9	6,9
CONTROL INFORMACIÓN	6,6	6,6	6,8	6,6
LOGÍSTICA	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica
PROMEDIO	6,6	6,7	6,9	6,8

Fuente: Informe Análisis Encuesta Clientes 2019, BKlab, diciembre 2019.

Anexo I**Tabla I1****Balance General BKlab años 2014 al 2018**

BKLAB BALANCE GENERAL en dólares estadounidenses					
ACTIVO	2014 US\$	2015 US\$	2016 US\$	2017 US\$	2018 US\$
Activo Circulante					
Disponible	355.108	619.645	967.717	560.664	761.195
Valores negociables	245.092	247.195	753.080	1.264.785	886.380
Deudores por venta	1.767.959	2.194.375	2.489.694	3.290.537	3.415.650
Deudores varios	29.444	108.033	136.538	235.077	400.868
CxC EERR	120.735	22.260	22.779	22.992	37.563
Existencias	205.656	210.901	254.276	248.399	300.322
Impuestos por recuperar	239.888	237.850	375.465	666.484	915.282
Total activo circulante	2.963.883	3.640.259	4.999.549	6.288.939	6.717.260
Activos Fijos					
Construcción	366.749	366.749	366.749	366.749	366.749
Maquinaria y equipo	1.034.139	1.201.662	1.750.873	1.843.769	2.715.824
Otros activos fijos	420.212	449.010	474.418	485.432	523.470
Depreciación acumulada	-901.086	-1.080.825	-1.286.537	-1.495.197	-1.736.097
Total activos fijos	920.013	936.595	1.305.503	1.198.752	1.869.947
Otros Activos					
Otros activos	59.303	31.147	31.910	37.141	29.542
Total otros activos	59.303	31.147	31.910	37.141	29.542
Total ACTIVO	3.943.199	4.608.002	6.336.962	7.524.832	8.616.749
PASIVO					
Pasivo Circulante					
Cuentas por pagar	60.959	133.153	571.813	477.206	614.319
Acreedores varios	142.465	7.640	0	91.134	24.380
Retenciones	101.262	115.784	172.245	189.678	222.567
Impuesto a la renta	177.127	269.793	546.524	798.701	945.498
Total pasivo circulante	481.813	526.369	1.290.582	1.556.719	1.806.764
PATRIMONIO					
Capital	2.564.076	2.564.076	2.564.076	2.564.076	2.564.076
Reserva revalorización	511.162	631.097	723.757	786.226	849.881
Dividendos	-780.601	-1.261.987	-891.117	-1.153.075	-1.886.479
Utilidades acumuladas	489.883	1.212.252	912.167	1.791.959	2.691.110
Utilidad del ejercicio	676.866	936.194	1.737.497	1.978.927	2.591.396
Total patrimonio	3.461.386	4.081.632	5.046.380	5.968.113	6.809.985
Total PASIVO + PATRIMONIO	3.943.199	4.608.002	6.336.962	7.524.832	8.616.749

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la Gerencia Comercial, BKlab.

Nota: Tipo de cambio utilizado: \$615,22 pesos por dólar al 29/12/2017 según BCCH.

Anexo J Tabla J1

Estado de Resultados BKlab años 2014 al 2018

BKLAB ESTADO DE RESULTADOS años 2014 al 2018 en dólares estadounidenses					
	\$	\$	\$	\$	\$
	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos de explotación	8.058.961	9.542.642	11.780.735	13.308.961	14.321.101
Costos de explotación	-3.363.149	-4.021.621	-4.698.311	-4.838.835	-5.322.067
Ganancia Bruta	4.695.812	5.521.021	7.082.424	8.470.125	8.999.034
Gastos Administración y Ventas	-3.610.819	-4.035.064	-4.543.403	-5.085.378	-5.202.271
Depreciación del ejercicio	-120.727	-144.597	-174.368	-184.216	-199.034
Amortización del ejercicio	-9.712	-7.646	-7.868	-8.017	0
Resultado operacional -EBIT-	954.553	1.333.714	2.356.786	3.192.514	3.597.729
		0	0	0	0
Ingresos financieros	7.485	2.103	18.255	37.271	30.095
Gastos financieros	-4.915	-4.610	-5.999	-5.415	-5.939
Otros ingresos	2.060	753	8.187	0	0
Otros egresos fuera de explotación	0	-21.370	0	-359.171	-7.599
Diferencia por tipo de cambio	-7.901	-13.658	-21.272	-30.959	-1.831
corrección monetaria	-97.289	-90.944	-71.935	-56.611	-75.560
Ganancias antes de impuestos -EBT-	853.993	1.205.987	2.284.021	2.777.628	3.536.894
		0	0	0	0
Impuesto a la renta	-177.127	-269.793	-546.524	-798.701	-945.498
		0	0	0	0
Utilidad del ejercicio	676.866	936.194	1.737.497	1.978.927	2.591.396

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la Gerencia Comercial, BKlab.

Nota: Tipo de cambio utilizado: \$615,22 pesos por dólar al 29/12/2017 según BCCH.

Anexo K

Extracto del primer correo de contacto oficial FUSAT con BKlab

Asunto: consulta
Livio
Buenas tardes. Junto con saludar quisiera consultarte por los precios de lista para metales pesados de Barnafi y cuanto es el porcentaje de rebaja que nos hacen a fusat. Este dato es para actualizar nuestro convenio que ya está pronto a vencer y consultarles si podrán tener tiempos de respuesta en 24 horas de acuerdo a lo que indica la normativa vigente.
Muchas gracias

Fuente: Gerencia Comercial BKlab.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Referencias

BKlab (2020a). Misión y Visión BKlab. <https://www.BKlab.cl/mision-y-vision/>

BKlab (2020b). Certificación ISO http://BKlab.cl/wp-content/uploads/2018/08/CCF_000016.pdf

BKlab (2020c). Acreditación de calidad BKlab. http://BKlab.cl/wp-content/uploads/2018/08/CCF_000016.pdf

Superintendencia de Salud (2019). Estándar para laboratorios clínicos. Superintendencia de salud. http://www.supersalud.gob.cl/observatorio/671/articles-4530_manual_LC_pdf.pdf

Superintendencia de Salud (2021) Acreditaciones de calidad BKlab. http://www.supersalud.gob.cl/acreditacion/673/w3-article-17318.html#accordion_2

Superintendencia de Salud (mayo de 2020). Laboratorios clínicos. Superintendencia de salud. http://www.supersalud.gob.cl/acreditacion/673/w3-propertyvalue-4258.html#accordion_3

GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICADA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DE MODALIDAD PRESENCIAL ANTE LA PANDEMIA DEL COVID-19 PARA LA IMPARTICIÓN DE CLASES EN LÍNEA EN MÉXICO: UN CASO DE ESTUDIO

STRATEGIC MANAGEMENT APPLIED IN MEXICO DURING THE
COVID-19 PANDEMIC TO ORGANIZE ONLINE CLASSES AT UNIVERSITIES
WHERE THEY WERE PREVIOUSLY GIVEN FACE-TO-FACE: A CASE STUDY

JEL Classification: I21

Received: August 03, 2020 | Accepted: June 04, 2021 | Available online: June 26, 2021

Cite this article as: Vázquez, M., Delgadillo, J., Pérez, H., & Cancino, R. (2021). Gestión estratégica aplicada en los centros educativos de modalidad presencial ante la pandemia del COVID-19 para la impartición de clases en línea en México: Un caso de estudio. *Estudios de Administración*, 28 (1), 182-200. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.58234>

Miriam Roxana Vázquez Zamudio

Universidad Tecnológica de Manzanillo, México
mvazquez@utmanzanillo.edu.mx

Jorge Delgadillo Partida

Universidad Tecnológica de Manzanillo, México
jorge-delgadillo@utem.edu.mx

Heriberto Pérez Romero

Universidad Tecnológica de Manzanillo, México
heriberto-perez@utem.edu.mx

Rodrigo Israel Cancino Uribe

Universidad Tecnológica de Manzanillo, México
rcancino@utem.edu.mx

Resumen

Tras el surgimiento del virus SARS-CoV-2 (COVID-19) en el continente asiático, a finales del 2019, y dada su propagación en el resto del mundo, a partir del primer trimestre del 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró una pandemia y exhortó a todos los países a apearse a las medidas de aislamiento y confinamiento social.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

En ese sentido, con la finalidad de abordar la disrupción formativa ante la crisis causada por el COVID-19, las universidades se vieron obligadas a suspender toda actividad presencial, optando, en su gran mayoría, por la educación a distancia, mediante el uso de plataformas virtuales.

Ante esa nueva realidad a la que se enfrentó el sistema educativo de muchos países en vías de desarrollo, las instituciones educativas de nivel superior debieron hacer frente al nuevo paradigma y continuar con la enseñanza e impartición de clases, no obstante, surgieron diferentes obstáculos de índole tecnológica para llevar a cabo su misión.

En México, se logró identificar que existían grandes universidades (públicas o privadas) como la Universidad Autónoma de México (UNAM) o el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) que habían estado trabajando mediante plataformas digitales, lo que facilitó la transición total de sus clases presenciales a virtuales y la migración de sus planes de estudios al sistema en línea. Sin embargo, para la mayoría de las universidades, la interrupción formativa significó enfrentarse a nuevos desafíos en el corto plazo para dar una respuesta oportuna ante la contingencia. El objetivo de esta investigación fue conocer las estrategias tecnológicas, académicas y administrativas aplicadas para el diseño y construcción de una plataforma en línea de implementación de clases, tomando en cuenta los factores tecnológicos condicionantes y sus variables asociadas. En este mismo sentido, se estudió el efecto emocional de esas decisiones y su repercusión en el desempeño académico del alumnado, así como el efecto laboral en el personal docente.

La investigación analizó el caso de la Universidad Tecnológica de Manzanillo (UTeM), a través de un estudio transversal descriptivo. Los resultados obtenidos permitieron establecer como conclusiones relevantes que las decisiones tomadas por la alta dirección universitaria repercutieron directamente en una nueva manera de operar las funciones administrativas y docentes a distancia; se destaca en el estudio que el 38.9 % de los alumnos no asimiló la transición a la modalidad en línea de manera positiva y que, además, 3 de cada 5 estudiantes no contaban con una computadora propia para asistir a clases desde su casa.

Por lo anterior, es posible aseverar que la toma de decisiones de la alta dirección en la UTeM para hacer frente a la pandemia fue diseñada e implementada en el corto plazo como una respuesta inmediata a la situación, sin embargo ante este tipo de decisiones trascendentales es imperante que existan condiciones y escenarios adecuados para la implementación de estudios técnicos, pruebas y ensayos para la correcta asimilación de directrices y que estas, a su vez, permeen en el quehacer de la comunidad universitaria.

Palabras clave: COVID-19, estrategia educativa, modalidad en línea, educación superior, UTeM.

Abstract

With the emergence of the SARS-CoV-2 (COVID-19) virus in Asia towards the end of 2019 and its spread to the rest of the world in the first quarter of 2020, the World Health Organization determined it was a pandemic and urged all countries to take isolation and social-confinement measures.

Because of these COVID-19 measures, universities were forced to suspend all face-to-face activity and find a way to overcome the educational disruption. The vast majority opted for distance education through the use of virtual platforms.

Faced with this new challenge for the educational system, higher-level educational institutions in developing countries obviously had to accept this new paradigm and somehow continue teaching, but new and unexpected technological obstacles arose that were to hinder their mission.

In Mexico, some large public and private universities such as Universidad Autónoma de México (UNAM) or Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) had already been employing digital platforms and this facilitated the transition en masse from face-to-face classes to virtual ones and the migration of their study plans to the online system. Universities in general had to provide a timely response to the contingency or else confront the worse challenge of a short- or medium-term interruption of their syllabuses.

This research examines the technological, academic and administrative strategies applied when designing and building an online teaching platform, taking into account the technological factors and their associated variables. The study also considered the emotional effect of these decisions, their repercussions on the students' academic performance and the labor aspects and stress imposed on the teaching staff.

Our research took pains to analyze the specific case of Universidad Tecnológica de Manzanillo (UTeM), through a descriptive cross-sectional study. The results led us to conclude that the decisions taken by the University's senior management had a direct impact on the new way of operating the administrative and distance-teaching functions. The study further highlights the fact that almost 40% of the students failed to positively assimilate the transition to the online modality and, moreover, that 3 out of 5 students did not actually have their own computer at the time to follow the classes from their homes.

Therefore, one may assert that UTeM senior management's decision-making, when faced with the dire reality of the pandemic, was designed and implemented - over the short term - as a knee-jerk response to an admittedly complex situation. It is imperative, however, when taking such transcendental decisions, that the conditions and scenarios and their technical analysis, testing and trials be first completed, so as to guarantee the correct assimilation of the guidelines subsequently provided and that these in turn permeate the work of the university community.

Keywords: COVID-19, educational strategy, online mode, higher education, UTeM.

Introducción

El presente artículo de investigación surge debido a la nueva realidad a la que se enfrentó el mundo en el año 2020, derivado de la pandemia sanitaria del COVID-19.

La situación de pandemia es el detonante para el desarrollo del presente estudio, siendo los entornos virtuales la nueva modalidad para la transmisión del conocimiento. La investigación se realizó a partir del análisis de un nuevo entorno virtual en el ámbito universitario, permitiendo identificar los resultados en la evaluación de alumnos, mediante el diagnóstico de observación en el aprovechamiento académico en los diferentes grupos escolares de la Universidad Tecnológica de Manzanillo.

Es sobresaliente la importancia de la enseñanza-aprendizaje por medio de las clases en línea, enfatizando la consecución de los objetivos de cumplimiento, a través de las decisiones directivas que se necesitan tomar para cumplir con el método de enseñanza universitario.

Sin embargo, es imperante considerar diversas estrategias educativas que sean acordes con el nivel educativo del estudiante, así como las condiciones económicas, tecnológicas, de salud o ambiente familiar del alumnado.

Las nuevas necesidades y adaptaciones ante el confinamiento han obligado a docentes, alumnos y directivos a innovar en el uso de herramientas pedagógicas, permitiendo conocer la tecnología disponible, a la par con la tecnología adquirida por los alumnos, continuando con los programas educativos.

El artículo está estructurado por los antecedentes, planteamiento del problema, objetivos, preguntas de investigación, hipótesis, justificación, marco teórico-conceptual, metodología, variables, resultados y conclusión.

Antecedentes

La educación a distancia se considera como una mediación pedagógica capaz de promover y acompañar el aprendizaje de los interlocutores, es decir, de promover en los educandos la tarea de construir y de apropiarse de la cognoscibilidad del mundo (Zabalza, 1997).

Para el sistema educativo en México, la enseñanza en línea no es algo nuevo, ya que desde 1941 se creó la Escuela de Radio de Difusión Primaria para Adultos, que dictaba cursos por correspondencia a personas que vivían en lugares muy apartados o que no podían asistir a la escuela. Como consecuencia de lo anterior, también fue desarrollado el Instituto Federal de Capacitación del Magisterado, en 1944, para ofrecer cursos de capacitación por correspondencia a maestros que enseñaban en los lugares apartados o a campesinos.

Poco a poco fueron generándose las iniciativas para desarrollar la educación a distancia y en línea. En ese sentido, el 5 de septiembre de 1966, inició la fase experimental de la educación a distancia en las telesecundarias, donde cada clase era en vivo, gracias a la tecnología de los microondas y los circuitos cerrados de TV (Navarrete & Manzanilla, 2017).

En la década de los años 70, en México, la educación en línea se dio con el florecimiento de las tecnologías audiovisuales, de la educación a distancia y con

la creación de materiales educativos que combinaban audio–escritura–imágenes visuales; aunado a las políticas que permitieron el desarrollo de diversas instituciones (Navarrete & Manzanilla, 2017):

- **1971:** El Centro para el Estudio de Medios y Procedimientos Avanzados de la Educación (CEMPAE) fue otra institución pionera en el diseñar un modelo de preparatorias abiertas (educación media) en colaboración con el Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey (ITAM).
- **1972:** La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) crea su sistema abierto (SUA).
- **1974:** El Instituto Politécnico Nacional inicia su Sistema Abierto de Enseñanza (SAE). Mientras que, la Dirección General de Institutos Tecnológicos inició su sistema tecnológico abierto, con el fin de atender en un inicio a una sector de trabajadores.
- **1976:** El Colegio de Bachilleres inició su sistema de enseñanza abierta.
- **1978:** La Secretaría de Educación Pública en México (SEP) firma un convenio con el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE) para la producción de recursos audiovisuales para el sistema nacional.

Por otro lado, en los años 80, el aumento de estudios a distancia fue cada vez mayor, debido a la corriente competitiva de la globalización, que impulsó a las personas a adquirir nuevas competencias y grados escolares.

A partir de los años 90, el internet tuvo mayor auge y, poco a poco, fue incorporándose en el ámbito de la investigación con el uso del correo electrónico, asimismo penetraron en la educación los sitios WEB. Por ello, se utilizan menos los cursos por correspondencia, y en la educación a distancia ahora es más frecuente el uso de plataformas en línea, donde los contenidos están creados y cuentan con útiles herramientas tecnológicas como correos, blogs, foros y aulas virtuales. (Roquet, 2001)

En el año 2000 su crecimiento fue incontenible y las universidades virtuales proliferaron en todas partes del mundo, aún en los países de medio desarrollo. Sin embargo, la repentina aparición del COVID 19 en China, a finales del 2019, y su rápida expansión por todos los países, provocó una crisis en todos los ámbitos.

En la educación, la pandemia llevó al cierre masivo de las escuelas en más de 190 países, con el fin de evitar la propagación del virus y mitigar su impacto. En el ámbito educativo, gran parte de las medidas que adoptaron los países frente a la crisis se relacionan con la suspensión de clases presenciales en todos los niveles y con la implementación de un aprendizaje a distancia. (CEPAL, 2020)

Una de las principales acciones que se generaron como respuesta para poder preparar a los docentes y administrativos de la Universidad Tecnológica de Manzanillo fue la capacitación en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) y de los servicios de Google en sus diferentes plataformas (Meet, Classroom, Forms, Gmail, otros), a fin de generar la comunicación entre autoridades, docentes y el alumnado.

La alta dirección realizó, en una primera instancia, un estudio a través de formularios electrónicos con la finalidad de conocer las condiciones de infraestructura tecnológica y socioeconómica en el alumnado. Esto permitió indagar el número de alumnos con problemas de infraestructura para tomar clases en línea, así como la condición económica de su entorno familiar, dado el paro de actividades laborales a inicios de la pandemia.

Talleres, reuniones de trabajo, presentaciones, trabajo en equipo, elaboración de nuevos formatos, entre otras, fueron algunas de las actividades adicionales que se desarrollaron para elaborar los diseños instruccionales que contenían las acciones a

seguir para las guías de trabajo en el cuatrimestre mayo – agosto del 2020.

Planteamiento del problema

Como respuesta al confinamiento por el virus del COVID-19, la Universidad Tecnológica de Manzanillo se vio en la necesidad de implementar acciones para modificar su método de enseñanza tradicional, al modelo en línea; pero, ante esta nueva forma de trabajo, nacen interrogantes como qué tan efectivas han sido las decisiones que se tomaron por parte de los directivos de la universidad, ya que el panorama en lo sucesivo indica que se seguirá trabajando a distancia por un tiempo más.

Por eso, es importante tomar medidas para ver el impacto de esta nueva modalidad a fin de determinar las acciones de mejora y, con ello, buscar que los alumnos obtengan las competencias necesarias para generar sus habilidades en el ámbito laboral.

En cuanto a la elección de las seis carreras elegidas, estas fueron consideradas por el número de alumnos con los que cuentan, ya que poseen la mayor matrícula de estudiantes.

Objetivo general

- Desarrollar estrategias de acción metodológicas para un programa emergente en la enseñanza-aprendizaje, debido al confinamiento por el virus del COVID-19, considerando las necesidades económicas, psicológicas, tecnológicas y académicas de los estudiantes para su desempeño en la modalidad en línea.

Objetivos específicos

- Conocer el grado de situación económica de los alumnos, es decir, el manejo de los ingresos y los gastos familiares para la adecuada toma de decisiones de los directivos de la Universidad Tecnológica de Manzanillo en la impartición de clases en línea.
- Medir el impacto académico y psicológico en los alumnos de acuerdo a la transmisión de conocimientos a través de la modalidad en línea.
- Evaluar si se consiguió el aprendizaje esperado en los alumnos según las estrategias administrativas, tecnológicas y académicas que se tomaron en la Universidad Tecnológica de Manzanillo.

Preguntas de investigación

- ¿La toma de decisiones de los directivos de la Universidad Tecnológica de Manzanillo fue la adecuada para la impartición de clases a distancia en la modalidad por módulos o cursando materias simultáneas ante la pandemia?
- ¿Se consiguió la transmisión de conocimientos a los estudiantes a través de la modalidad online?
- ¿Se consiguió el aprendizaje esperado del alumnado bajo el esquema de modalidad en línea?

Hipótesis

- Si se cumplen las expectativas de enseñanza-aprendizaje a través de las decisiones directivas planteadas para la impartición con sistema flexible en la modalidad a distancia, entonces, con el desarrollo de las estrategias de acción metodológicas el estudiante logrará el aprendizaje significativo sin contratiempo en los horarios establecidos por la dirección académica.

Justificación

Debido a la situación que se vive a nivel mundial por la pandemia del COVID-19, los sectores económicos se han visto afectados, de una manera u otra, por lo que la situación económica en algunos países se ha visto mermada, afectando también al sector educativo en todos sus niveles.

Las actividades docentes, como construcción del conocimiento, juegan un papel importante en el ámbito universitario, en donde se vinculan la práctica docente, la investigación y la profesionalización, al enlazar la enseñanza-aprendizaje para la captación de conocimientos de los estudiantes.

Pero ahora, que las cosas de manera simultánea e imprevista cambiaron la forma de vida de cada individuo (trabajo, convivencia, estudio), la educación es una parte esencial en el ámbito profesional y laboral, por ello la Universidad Tecnológica de Manzanillo se tuvo que adecuar, como muchas otras escuelas, a la implementación de clases en línea para lograr los objetivos de estudio.

Sin embargo, el procesamiento de información en la impartición de los conocimientos para los estudiantes se determinó sin un análisis equitativo de la situación real en la que se encontraban los alumnos y los docentes para la transmisión de la enseñanza-aprendizaje, siendo esto ocasionado por la pandemia.

Por ello, la presente investigación pretende indagar si el grado de identificación, los conocimientos adquiridos y las herramientas con las que cuentan hasta el momento los alumnos, docentes y personal administrativo en la modalidad en línea sirven o son los necesarios para su adecuación a esta nueva normalidad.

Marco teórico conceptual

Marco teórico

La necesidad de cambio de clases presenciales a clases en línea en estudios universitarios trae consigo una oportunidad en un entorno cambiante. Los proyectos científicos de Kurt Lewin y Pierre Bourdieu fundamentan su Teoría de Campo en la siguiente idea: “El comportamiento de los seres humanos no depende ni del pasado, ni del futuro sino del espacio psicológico real y actual, en donde se desenvuelve la vida del individuo, el cual está relacionado con las necesidades del mismo” (Fernández-Fernández & Ferreras, 2009).

Las personas asignan, de acuerdo a sus expectativas, conocimientos y percepciones, un “valor” a los objetos, personas o situaciones, las cuales pueden ser positivas si prometen satisfacer necesidades presentes de la persona o ser negativas si prometen generar algún daño al individuo.

Un objeto, persona o situación de valor positivo produce una fuerza que atrae al individuo, por el contrario, un objeto, persona o situación de valor negativo produce una fuerza que repele al individuo. De la suma vectorial de estas fuerzas que la persona

percibe en determinado momento, se genera una fuerza resultante que induce una locomoción en cierta dirección. El comportamiento del individuo está dado por la dirección de la fuerza resultante y puede ser de repulsión del objeto, persona, situación, o de atracción (Cobo, 2003).

El enfoque de la Teoría de Campo de Kurt Lewin permite estudiar el comportamiento con una perspectiva de totalidad, sin quedarse en un análisis de las partes por separado. La influencia del campo psicológico sobre la conducta es tal que Lewin considera que llega a determinarla: si no hay cambios en el campo, no habrá cambios en la conducta.

La psicología no debe centrarse en el estudio de la persona y el entorno como si estas fuesen dos piezas por analizar de forma separada, sino que hay que ver el modo en el que se afectan entre sí en tiempo real.

Como en un campo de fuerzas, todas las partes se afectan entre sí. De esa forma, para comprender el comportamiento hay que tener en cuenta todas las variables que están interviniendo en tiempo real en él: tanto a nivel individual como a nivel grupal. Además, estos elementos no pueden analizarse de forma aislada, sino que hay que centrarse en estudiar sus interacciones para tener una visión holística de lo que ocurre (Cobo, 2003).

Marco conceptual

Aula Virtual: Entorno de enseñanza-aprendizaje, basado en aplicaciones telemáticas, en la cual interactúa la informática y los sistemas de comunicación. Dicho entorno soporta el aprendizaje colaborativo entre los estudiantes que participan en tiempos y lugares dispersos, mediante una red de ordenadores (Núñez, 2009).

Educación a distancia: En esta modalidad los alumnos tienen el control sobre el tiempo, espacio y ritmo de aprendizaje. No es necesaria una conexión a internet, los materiales pueden ser físicos, por ejemplo, libros, cuadernos, USB, CD (Suárez & Anaya, 2012).

Educación en línea: Es aquella en la que los docentes y estudiantes participan en un entorno digital, a través de las nuevas tecnologías y de las redes de computadoras, haciendo uso intensivo de las facilidades que proporcionan el internet y las tecnologías digitales (Jardines, 2009).

Educación virtual: En la modalidad virtual sí es necesaria una conexión a internet, ya que el contacto con el profesor es mediante una plataforma multimedia en la que los alumnos pueden revisar y descargar diversos materiales como documentos, diapositivas o videos (Meléndez, 2013).

Google Classroom: Es un servicio web educativo gratuito desarrollado por Google. Forma parte del paquete de G Suite for Education, que incluye Documentos de Google, Gmail y Google Calendar. Esta aplicación cuenta con herramientas de revisión y calificación de trabajos (Yeskel, 2014).

Google Meet: Es un servicio de videotelefonía desarrollado por Google. La presentación nativa en pantalla completa facilita la presentación de los proyectos de comunicación con equipos de trabajo. Esta plataforma se puede integrar directamente con otras aplicaciones del desarrollador como Google Calendar (Johnston, 2017).

G Suite: Es el paquete de servicios basados en la nube de Google, que puede proporcionar a la empresa o escuela una nueva forma de trabajar juntos en línea (Tillman, 2020).

Sistema de Enseñanza Modular: Es un curso de aprendizaje organizado por módulos, los que se definen por aquellos objetos de transformación comunes a diversas disciplinas y profesiones, los cuales deberán agotarse en su totalidad para continuar

con el siguiente. El curso usualmente se divide, a su vez, en subunidades internas como una carta descriptiva de actividades, con sus respectivos objetivos, contenidos, técnicas, lecturas, evaluación, etcétera (Padilla, 2012).

Sistema de Enseñanza Secuencial: La finalidad de la secuenciación es establecer una ordenación de los contenidos de enseñanza que asegure el enlace entre los objetivos educativos y las actividades de aprendizaje de los alumnos, de tal manera que la organización del trabajo formativo dé garantías suficientes para la consecución de las intenciones formativas propias del programa de formación, la comunidad educativa o de la institución (Zapata, 2004).

Educación Superior

El nivel superior comprende aquella educación que se imparte después del bachillerato o su equivalente y las funciones que realizan las instituciones se refieren a la formación de recursos humanos en los distintos campos de la ciencia, la tecnología y las humanidades (Morones, 2013). La Tabla 1 relaciona la clasificación de instituciones en México de educación superior-

Tabla 1. Clasificación de las instituciones de educación superior en México

Subsistema de universidades públicas	Subsistema de educación tecnológica
Subsistema de universidades tecnológicas	Subsistema de instituciones particulares
Subsistema de educación normal	Subsistema de otras instituciones públicas

Fuente: Elaboración propia con datos de ANUIES.

Estrategias educativas

Las estrategias de enseñanza se definen como los procedimientos o recursos utilizados por los docentes para lograr aprendizajes significativos en los alumnos. Cabe hacer mención que, el empleo de diversas estrategias de enseñanza permite a los docentes lograr un proceso de aprendizaje activo, participativo, de cooperación y vivencial. Las vivencias reiteradas de trabajo en equipo cooperativo hacen posible el aprendizaje de valores y afectos que, de otro modo, es imposible lograr.

Es importante destacar que, las estrategias como recurso de mediación deben de emplearse con determinada intención, y, por tanto, deben de estar alineadas con los propósitos de aprendizaje, así como con las competencias a desarrollar.

Cabe subrayar la importancia que representa el papel del docente en el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que el docente debe crear ambientes de aprendizaje propicios para aprender durante el desarrollo de una sesión de clase (Nolasco, 2014).

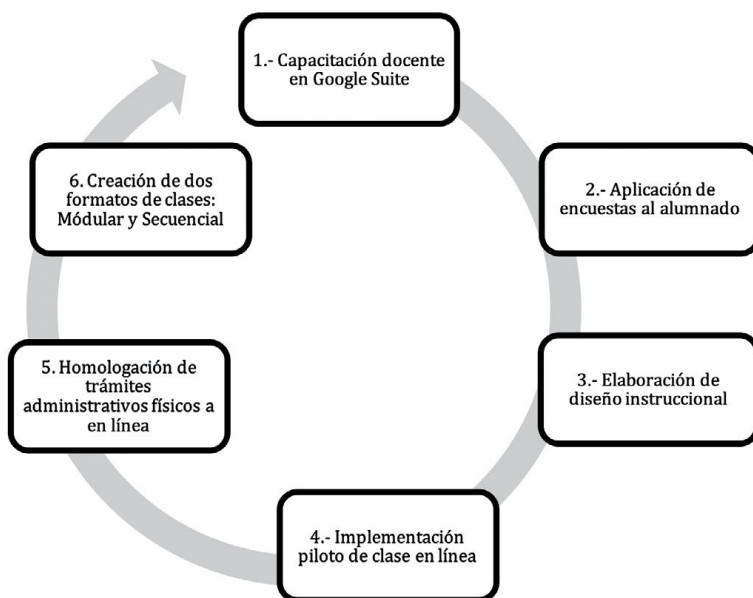
Cronología de las estrategias

Con la finalidad de detallar la gestión administrativa, previo al inicio de clases, en línea en el cuatrimestre mayo-agosto 2020 en la Universidad Tecnológica de Manzanillo, se enlistan una serie de eventos cruciales en la toma de decisiones de la alta dirección, las cuales permearon en las distintas áreas, para su implementación y

aplicación en beneficio de los alumnos durante la contingencia.

1. Capacitación para habilitar el aprendizaje a distancia en profesores y administrativos con el uso de la plataforma Google G Suite.
2. Aplicación de encuestas en línea, con la finalidad de medir y evaluar en los alumnos el impacto de la impartición de clases bajo la modalidad en línea, así como su capacidad de respuesta tecnológica y la vulnerabilidad en su entorno familiar.
3. Elaboración del diseño instruccional, el cual funge como guía para la planificación de temas y unidades de aprendizaje en la modalidad en línea. (Martínez, 2009)
4. Implementación de prueba piloto, previo al inicio del cuatrimestre formal. El objetivo de esta prueba fue conocer los alcances de la clase en línea, las herramientas disponibles y las áreas de oportunidad en materia tecnológica.
5. Desarrollo de alternativas para la homologación de trámites en línea y para la atención de los estudiantes, contando con línea de comunicación alterna, pagos de aranceles referenciados, consulta de calificaciones y envío de documentación en línea.
6. Creación de dos alternativas de impartición de clases: modular y secuencial. Estas alternativas se adaptaron a las necesidades de los alumnos, detectadas en el estudio previo.

Figura 1. Proceso de la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

Metodología

Localización del área de estudio

Manzanillo es una ciudad portuaria y un centro turístico del Océano Pacífico, situado en el estado de Colima, dentro de la república mexicana. En dicha ciudad se encuentra establecida la Universidad Tecnológica de Manzanillo, por sus siglas UTeM, localizada en Camino hacia Las Humedades S/N, Col. Salagua.

Sujeto de estudio

Universidad Tecnológica de Manzanillo, (UTeM), institución pública de educación superior, ubicada en el puerto de Manzanillo en el estado de Colima en México. En específico, se estudia la comunidad estudiantil, docente y directiva (ver en Tabla 2 la distribución de la población objetivo).

Tabla 2. Población objetivo

Carreras ofertadas en la UTeM en el Cuatrimestre Mayo-agosto 2020	Número de Alumnos en Nivel Técnico por Carrera	Número de Alumnos en el Nivel Licenciatura o Ingeniería	Total de Alumnos por Carrera	Porcentaje Acumulado	Número de alumnos que participaron en el estudio	Porcentaje de la Muestra respecto a la población
Operaciones Comerciales	154	56	210	25.09 %	-	
Logística Cadena de Suministros	108	30	138	16.49 %	95	68.84 %
Mantenimiento	107	27	134	16.01 %	52	38.81 %
Gastronomía	86	29	115	13.74 %	-	
Contabilidad	55	17	72	8.60 %	44	61.11 %
Química	51	13	64	7.65 %	-	
Energías Renovables	35	18	53	6.33 %	-	
Tecnologías de la Información	32	19	51	6.09 %	-	
Total	474	153	837	100.00 %	191	22.82 %

Fuente: Elaboración propia

Instrumentos y materiales utilizados

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó un diseño de encuesta estructurada, a través de preguntas y planteamientos a contestar mediante una escala Likert. Se diseñaron tres encuestas con diferentes enfoques: alumnos, directivos, (responsables de cuerpos académicos) academias y docentes, cada encuesta contenía 20 reactivos.

A partir de las necesidades propias de confinamiento social, fue necesario el uso de plataformas tecnológicas para el levantamiento de encuestas, en específico la opción

de formularios de Google.

La cantidad de encuestas responde al diseño con un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del 5 %; 50 % de posibilidad de que ocurra y 50 % de posibilidad de que no ocurra.

Para el desarrollo de gráficos se utilizaron las herramientas estadísticas del programa SPSS 25.

Método

El estudio se realizó mediante la aplicación del método mixto, a fin de definir el diseño de la investigación al enlazar las perspectivas cuantitativas y cualitativas que ayudaron a conectar diversas formas de afrontar la realidad de las cosas, explorando diferentes áreas de interés que se sobreponen en el fenómeno estudiado con el uso de distintos métodos, con el fin de ilustrar, mejorar y clarificar los resultados obtenidos.

En cuanto a lo cuantitativo, se pudieron detallar la recopilación, análisis e interpretación de datos, en su relación con lo inductivo.

Mientras que lo cualitativo, que se caracteriza por tener relación directa con lo inductivo, desarrolla un diseño de investigación flexible, ya que con ello se pueden agregar nuevos hallazgos que ayudarán a entender el fenómeno estudiado. Dicho estudio cualitativo fue considerado bajo la observación indirecta, dado que no fue necesario estar de manera presencial, observando el comportamiento de los alumnos, sino más bien que se realizó a través de la cámara de la computadora en las clases en línea.

De la misma manera, se realizó un sondeo de opinión con maestros tutores de grupos en sus sesiones de tutorías, en donde se estuvieron monitoreando el estado de ánimo de los alumnos, en cuanto al estrés causado por la contingencia sanitaria.

El tipo de investigación fue de campo, puesto que ayudará a comprender las percepciones, experiencias e interpretaciones de los estudiantes, docentes y personal directivo de la UTeM, de la situación que han estado viviendo hasta el momento, debido a la pandemia del COVID-19. En relación con lo anterior, se determinan las siguientes variables (ver Tabla 3 y Tabla 4 para descripción de las variables de estudio):

Alumnos, docentes, directivos, UTeM, COVID-19, clases en línea, enseñanza-aprendizaje, conocimiento adquirido, academias, administración de trabajos y proyectos, aspectos emocionales y psicológicos.

Tabla 3. Determinación de las variables de estudio

Determinación de las variables de estudio	
Variabes X	Variabes Y
X ¹ Alumnos	Y ¹ UTeM
X ² Docentes	Y ² Clases online
X ³ Directivos	Y ³ Enseñanza-aprendizaje
X ⁴ Academias	Y ⁴ Administración de trabajos y proyectos
	Y ⁵ Conocimiento adquirido
	Y ⁶ Aspectos emocionales y psicológicos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Relación de variables

Relación de variables	
X ¹	Y ¹ , Y ² , Y ³ , Y ⁴ , Y ⁵ , Y ⁶
X ²	Y ¹ , Y ² , Y ³ , Y ⁴ , Y ⁵ , Y ⁶
X ³	Y ¹ , Y ³ , Y ⁴
X ⁴	Y ² , Y ³

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Estrategias de enseñanza-aprendizaje

Participantes	Estrategia	Técnicas	Actividades
Directivos	Reuniones Participación de directivos	Estudio de casos	Toma de decisiones
Docentes	Plataforma educativa en línea	Exposiciones Foros Diálogos simultáneos	Capacitación docentes, directivos y estudiantes en el uso de la plataforma
	Material innovador y de calidad	Mentimeter Kahoot Conferencias especializadas Software especializado Proyecto integrador	Mapa mental Cuestionarios en línea Participación en conferencias de especialistas en el tema Articulación de diversas asignaturas y/o especialidades
	Atención personalizada y flexibilidad en la entrega de trabajos y tareas	Tutoría	Determinar las fortalezas, habilidades, intereses y necesidades de cada estudiante.
Estudiantes	Aprendizaje significativo	Estructura cognitiva	Interrelación de los conocimientos relevantes previos de lo cognitivo, con los conocimientos nuevos
	Aprendizaje colaborativo	Estudio de casos Elaboración de proyectos Debates Conferencias virtuales	Investigación Análisis de la información Actividades individuales Actividades por equipo Actividades grupales

Fuente: Elaboración propia

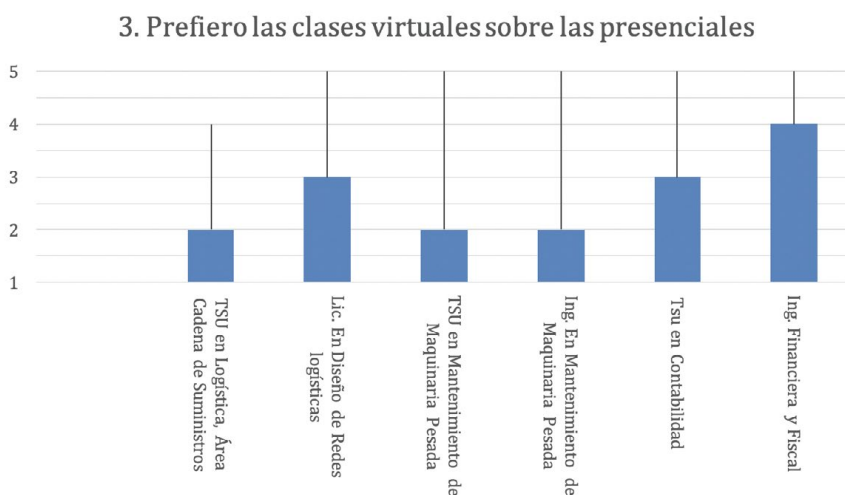
Resultados

A continuación, se muestran los resultados de la investigación, la cual obedece a un estudio transversal descriptivo, en donde el diseño de la investigación se configuró para obtener un nivel de confianza del 95 % y una significancia del 5 % en los resultados de los instrumentos aplicados.

En una primera instancia, se pretende demostrar si se acepta o se rechaza la hipótesis planteada en la investigación. Dentro del instrumento aplicado, se selecciona el reactivo “Prefiero las clases virtuales sobre las presenciales” en donde se aplica una prueba de hipótesis entre las preferencias de alumnos con respecto a las clases de manera presencial y las clases en modalidad en línea.

El método utilizado es el de Kruskal-Wallis por ser una prueba alternativa no paramétrica de una vía de datos no pareados, cuya característica principal es la aplicación de más de dos grupos, por lo que la prueba se adapta a las condiciones del estudio. Con base en el programa estadístico Statical Package for Social Science versión 25 (SPSS 25) se realizó la prueba, y sus resultados se pueden observar en la siguiente figura.

Figura 2. Prueba de Kruskal-Wallis en las carreras de la UTeM



Fuente: Elaboración propia con base en el software SPSS 25

Con base en el gráfico anterior, se aprecia el comportamiento de cada una de las carreras ante el sometimiento de la prueba paramétrica. La variable “Prefiero las clases virtuales sobre las presenciales”, contrastada en cada una de las seis carreras analizadas, arrojó un resultado inferior al nivel de significancia del 5 % establecido en el diseño de investigación.

Cabe señalar que, la prueba toma muestras independientes (carreras educativas), no obstante, arroja un resultado final para la comprobación de la hipótesis nula, con base en un promedio de cada una de las carreras para la prueba. Ese resultado se puede apreciar en la Tabla 6.

Tabla 6. Prueba de Hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	<i>La distribución de 3. Prefiero las clases virtuales sobre las presenciales. Es la misma entre las categorías de carreras de la UTeM.</i>	<i>Prueba de Kruska-Wallis para muestras independientes</i>	.004	<i>Rechazar la hipótesis nula</i>

Fuente: Elaboración propia con base en el software SPSS 25

Derivado de la tabla anterior, es posible determinar que la prueba arroja un resultado del 4 %, convirtiéndose en una significancia a sintónica, por tal motivo se rechaza completamente la hipótesis nula de esta investigación al encontrarse por debajo del nivel de significancia establecido que fue del 5 %.

Dentro de los resultados observados, se encuentra el nivel de asimilación de la nueva directriz de tomar las clases en la modalidad en línea por parte de los alumnos. Para ello, se diseñó un reactivo con escala Likert para conocer el nivel de identificación con este modelo, tal como se puede observar en el Tabla 7.

En términos generales se aprecia que el 61 % de los alumnos se identifica con el modelo teórico-práctico universitario, sin embargo, cerca del 40 % de los estudiantes encuestados consideran no estar asimilando este modelo en línea. Este último dato se encuentra estrechamente relacionado a la necesidad de un equipo de cómputo propio para poder tomar las clases, debido a que el 32 % de los encuestados menciona que para conectarse a clases debe compartir, en diferentes horarios, la computadora o tablet con algún miembro de su familia.

Tabla 7. Identificación del alumnado con el modelo teórico-práctico en la modalidad en línea

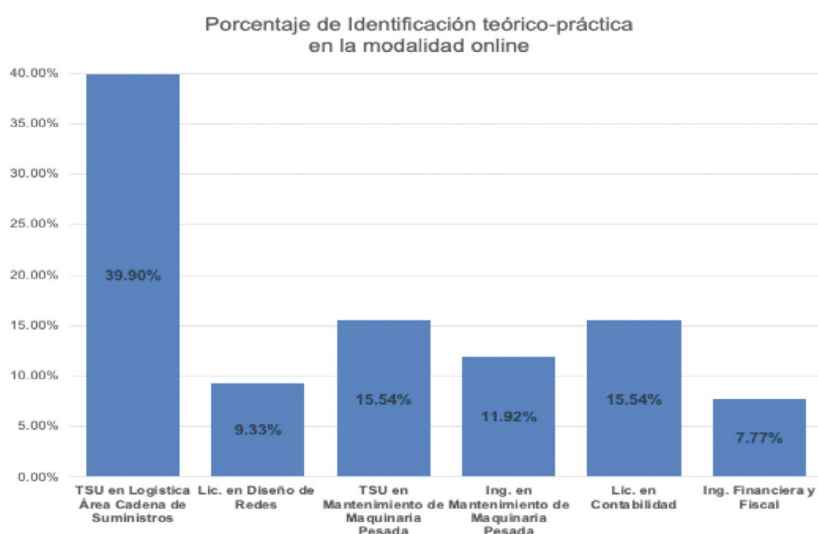
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en Desacuerdo	10	5.2	5.2	5.2
	En Desacuerdo	11	5.7	5.7	10.9
	Indiferente	54	28.0	28.0	38.9
	De Acuerdo	46	23.8	23.8	62.7
	Totalmente de Acuerdo	72	37.3	37.3	100.0
Total		193	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en el software SPSS 25

En relación con la identificación de la modalidad de las universidades tecnológicas, se destaca un mayor grado de aceptación en el Técnico Superior Universitario en Logística área Cadena de Suministros. Por otra parte, en el nivel Licenciatura o Ingeniería, la carrera de Licenciatura en Contabilidad es la que mejor grado de identificación muestra, seguida de la Ingeniería en Mantenimiento de Maquinaria Pesada.

Es menester mencionar que, de las carreras objeto de estudio, la TSU en Logística Área Cadena de Suministros es la más representada con el 45.54 % del total de encuestados, es por ello que existe una correlación al ser la mejor relacionada con la modalidad teórico-práctica y su representatividad en la muestra.

Figura 3. Relación-Identificación con la modalidad teórico-práctica de la universidad



Fuente: Elaboración propia con base en el software SPSS 25

Discusión

La situación de confinamiento derivada de la pandemia a nivel mundial ha ocasionado que los modos de trabajo de diferentes industrias cambien. En el rubro educativo de nivel superior, las universidades de tipo presencial se vieron afectadas y en la necesidad de implementar cambios.

Dentro de las decisiones estratégicas desarrolladas por la Universidad Tecnológica de Manzanillo, se destacan el implementar las clases en línea, donde se cursaron las asignaturas en bloque, en algunas carreras, y en otras se cursaron todas las asignaturas de manera simultánea.

En relación a la literatura revisada para la elaboración de la presente investigación, se hace mención de lo siguiente: con respecto a los medios y modos educativos utilizados, hoy en día estos tienen que ver comúnmente con lo electrónico, lo digital

y lo virtual. Lo electrónico está más enfocado al medio mismo, lo digital a los procesos y la virtualidad al ambiente que se crea a través de dichas tecnologías (Briones, 2007).

Con frecuencia se alude al papel central del estudiante en los espacios virtuales de enseñanza-aprendizaje (EVEA), pero también con frecuencia el estudiante es el gran ausente en los planteamientos de la acción docente en línea y de las instituciones de formación en línea. Además de un buen material de estudio, buenos recursos, un EVEA adecuado y una acción docente bien diseñada y realizada, es importante que el estudiante adquiera competencias para trabajar y aprender en un entorno en línea y para eso es necesario que sepa en qué consiste y cómo conseguirlo. Los docentes somos los primeros que debemos explicar a nuestros estudiantes que para conseguir las competencias genéricas y específicas del curso no basta con dedicarse a ellas en exclusiva, sino que también se deben adquirir y aplicar unas destrezas y competencias transversales (Bautista et al., 2016).

En este sentido, con los resultados obtenidos en el presente estudio, en cuanto a la impartición de clases en línea, el nivel Técnico Superior Universitario (TSU) obtuvo un porcentaje mayor al nivel de licenciatura al adaptarse e identificarse con la teoría y la práctica en esta nueva modalidad (ver Figura 3, Relación-Identificación con la modalidad teórico-práctica de la universidad).

Con lo anterior se espera mejorar el grado de aceptación de trabajo de la comunidad estudiantil, evitando que tengan diversidad de trabajos y tareas correspondientes a las asignaturas de manera simultánea.

Conclusiones

Ante la emergencia sanitaria mundial, que afectó a todos los sectores económicos o niveles sociales, se originó un determinante cambio en la gestión del conocimiento, lo que constituye un factor clave para la adaptación a la modalidad de estudios en línea en el ámbito académico universitario.

Lo anterior, permitió al nivel superior diseñar, de manera adecuada, sus planes, programas, políticas y estrategias para facilitar el desarrollo académico, siendo una tarea fundamental para la aplicación de la enseñanza-aprendizaje.

En la presente investigación se confirma la existencia de las estrategias aplicadas en la Universidad Tecnológica de Manzanillo, las cuales han permitido que el esquema de trabajo educativo siga siendo adaptable a los alumnos de nuevo ingreso y docentes de nueva contratación.

Las decisiones gerenciales tomadas en la UTeM durante la contingencia sanitaria ocasionaron repercusiones en la forma de operar del personal docente y del alumnado. Todas las acciones se diseñaron para implementarse en el corto plazo, lo que dificultó la asimilación de estas medidas en el estudiante promedio.

Con base en los resultados obtenidos, se determinó que el 61 % de los alumnos que asistieron a las clases en línea se identificaron con el modelo en línea, sin embargo, existe la necesidad de un equipo de cómputo propio en casi el 40 % del estudiantado para poder tomar sus clases e identificarse con esa nueva modalidad.

Por ello, de acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye que las estrategias implementadas en el nivel superior, específicamente en la Universidad Tecnológica de Manzanillo, permitieron el desarrollo del trabajo académico en cada una de las carreras ofertadas, de manera que la heterogeneidad y multiplicidad de funciones en la docencia amplió las oportunidades de enseñanza-aprendizaje en el aula virtual, al demostrarse las capacidades, habilidades y potencialidades, tanto del alumno como del docente en el desarrollo de las estrategias surgidas ante la pandemia.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Referencias

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES]. (2003). *Estudio sobre el uso de las tecnologías de comunicación e información para la virtualización de la educación superior en México*.
- Bautista, G., Borges, F., & Flores, A. (2016). *Didáctica universitaria en entornos virtuales de enseñanza*. (3 ed.). Narcea ediciones.
- Briones, R.A. (2007). *La educación en línea, un sistema socio-tecnológico que permite transitar hacia la sociedad del conocimiento*. UNAM.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (agosto de 2020). La educación en tiempos de la pandemia de Covid-19. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45904-la-educacion-tiempos-la-pandemia-covid-19>
- Cobo, C. (2003). El comportamiento humano. *Cuadernos de Administración*, 19(29) 113-130. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006394.pdf>
- Fernández-Fernández, J. M., & Ferreras, A. P. (2009). La noción de campo en Kurt Lewin y Pierre Bourdieu: un análisis comparativo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 127, 33-53. <https://www.ingentaconnect.com/content/cis/reis/2009/00000127/00000001/art00002#>
- Jardines, F. J. (2009). Desarrollo histórico de la educación a distancia. *Innovaciones de negocios*, 6(12), 225 -236. <https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/228/213>
- Johnston, S. (09 de marzo de 2017). *Meet the new hangouts*. <https://www.blog.google/products/g-suite/meet-the-new-enterprise-focused-hangouts/>
- Martínez, A. (2009). El diseño instruccional en la educación a distancia. Un acercamiento a los Modelos. *Apertura*, 9 (10), 104-119. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68812679010>
- Meléndez, C. F. (2013). *Plataformas virtuales como recurso para la enseñanza en la universidad: análisis, evaluación y propuesta de integración de Moodle con herramientas de la web 2.0*. [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/20466/1/T34367.pdf>

- Morones, D. G. (2013). *La educación superior en México*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. <http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/mexico-anui.es.pdf>
- Navarrete, Z. & Manzanilla, H. (2017). Panorama de la educación a distancia en México. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 13(1),65-82. <https://revistasoj.s.ualdas.edu.co/index.php/latinoamericana/article/view/4014>
- Nolasco, A. (05 de Julio de 2014). Estrategias de enseñanza en educación. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n4/e8.html#refe1>
- Núñez, N. (2009). La webquest, el aula virtual y el desarrollo de competencias para la investigación en los estudiantes del ciclo de educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55(1), 1-13. <https://pdfs.semanticscholar.org/e53e/748ea6f7a3a5a44cdea9431496285e10fad6.pdf>
- Padilla, A. (2012). El sistema modular de enseñanza: una alternativa curricular de educación superior universitaria en México. *Revista de Docencia Universitaria*, 10(3), 71-98. <https://doi.org/10.4995/redu.2012.6015>
- Roquet, G. (2001). Antecedentes históricos de la educación a distancia. UNAM. <https://alfarosorto.files.wordpress.com/2011/04/i-1-antecedentes-historicos-de-la-educacion-a-distancia3.pdf>
- Suárez, J. M., & Anaya, D. (2012). Educación a distancia y presencial: diferencias en los componentes cognitivo y motivacional de estudiantes universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 7(1-2), 65-75. <https://doi.org/10.5944/ried.7.1-2.1075>
- Tillman, M. (18 de mayo de 2020). *¿Qué son Google Meet and Chat y cómo funcionan?* <https://www.pocket-lint.com/es-es/aplicaciones/noticias/google/140512-que-es-hangouts-meet-y-hangouts-chat-como-funcionan-y-cuando-puedes-usarlo>
- Yeskel, Z. (12 de agosto de 2014). *More teaching, less tech-ing: Google Classroom Launches Today*. <https://cloud.googleblog.com/2014/08/more-teaching-less-tech-ing-google.html>
- Zapata, R. M. (2004). Secuenciación de contenidos y objetos de aprendizaje. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, 2-39. <https://revistas.um.es/red/article/view/25221>
- Zabalza, M. (1997). *Diseño y desarrollo curricular*. Narcea

Información editorial

CONTENIDO GENERAL

Estudios de Administración [ISSN: 0717-0653, e-ISSN: 0719-0816] es una revista de negocios revisada por pares a doble ciego, publicada semestralmente por el Departamento de Negocios de la Universidad de Chile desde 1994, creada para brindar un foro académico para la comunidad académica de negocios chilena y latinoamericana. Estudios de Administración publica artículos de investigación empírica, artículos metodológicos, revisiones sistemáticas de literatura, artículos conceptuales y estudios de casos en todas las disciplinas empresariales tanto en inglés como en español.

Manuscritos de investigación originales y casos de enseñanza no publicados anteriormente en otros lugares, que abordan temas de Estrategia, Finanzas, Marketing, Contabilidad, Operaciones, Innovación, Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, Cambio Organizacional, Sistemas de Información, Cadena de Suministro, Emprendimiento y Toma de Decisiones, entre otros temas relevantes para los negocios latinoamericanos son el principal foco de publicación.

ÁMBITO Y OBJETIVOS

Apuntamos a lectores de académicos, estudiantes graduados y ejecutivos de negocios de Iberoamérica y del mundo que buscan un conocimiento nuevo y sólido en el campo. Alentamos a autores e investigadores de la comunidad académica a presentar sus manuscritos para ser sometidos a revisión por pares en cualquiera de las siguientes categorías:

- **Artículos de investigación empírica:** Resultados de proyectos de investigación originales con análisis de datos empíricos (cualitativos, cuantitativos y / o mixtos) asociados con la literatura existente y réplicas de investigación con resultados consistentes o no consistentes.
- **Métodos, enfoques metodológicos e instrumentos de medición:** Manuscritos que presenten el uso de diferentes metodologías y la aplicación de modelos en diferentes contextos, así como estudios que validen instrumentos de medición, bibliometría, metaanálisis o verificaciones de procedimientos experimentales, que puedan ser replicados son bienvenidos.
- **Reseñas de literatura:** Artículos contemporáneos que sintetizan, integran o adelantan conceptual y teóricamente diferentes ámbitos en las disciplinas de la administración de empresas, particularmente en América Latina y países emergentes.
- **Casos de enseñanza:** Artículos de investigación basados en situaciones reales de negocios, diseñados para instruir a los estudiantes en las facultades de administración y empresa, proporcionando experiencias organizacionales sujetas a la realidad, que permiten aplicar proposiciones teóricas y conjugarlas con simulaciones prácticas y la toma de decisiones.
- **Conexión con la práctica:** Estudios que respondan a la creciente necesidad de un mayor enfoque en

cómo funcionan la gestión y la administración de empresas, o en la forma en que los profesionales (practitioners) desempeñan su labor en la práctica organizacional. Aproximaciones a la investigación como Strategy-as-Practice (SAP), Marketing-as-Practice (MAP), Innovation-as-Practice (IAP), Entrepreneurship-as-Practice (EAP), etc. son bienvenidas.

DIRECTRICES PARA AUTORES

Proceso Editorial

Para publicar sus manuscritos en Estudios de Administración, los autores deben enviar su contribución a través de la plataforma Open Journal Systems.

El editor revisará el manuscrito y lo devolverá a los autores, en no más de una semana para indicar si el manuscrito se envía a revisión por pares o no, sugiriendo diferentes caminos para el manuscrito. Los manuscritos serán revisados por dos árbitros a doble ciego según diferentes criterios, que incluyen: claridad, revisión de la literatura y desarrollo conceptual, análisis de métodos y datos, implicaciones y relevancia para la teoría y la práctica, y contribución a la disciplina.

Los revisores pueden sugerir: aceptación; aceptación con revisión menor; aceptación condicional con revisión mayor; invitación a volver a enviar con una reescritura importante; y el rechazo del manuscrito. En cualquier caso, el editor de Estudios de Administración tomará la decisión final. En la mayoría de los casos, la decisión final se tomará dentro de los 60 días posteriores a la primera comunicación del Editor.

Los autores deberán realizar las correcciones finales y preparar la versión final del manuscrito dentro de los 30 días de la decisión del editor para poder publicar. El (los) autor (es) transferirán todos los derechos de autor a Estudios de Administración, Universidad de Chile, conservando aquellos asociados con el uso particular y académico.

GUÍA DE ESTILO

PREPARACIÓN

Como parte del proceso de envío, los autores/as están obligados a comprobar que su envío cumpla todos los elementos que se muestran a continuación. Se devolverán a los autores/as aquellos envíos que no cumplan estas directrices.

NORMAS ETICAS PARA AUTORES:

- Confirme que el manuscrito ha sido enviado únicamente a esta Revista y no ha sido publicado, no está en prensa ni ha sido enviado a ninguna otra parte.
- Confirme que todos los autores que han contribuido significativamente a la investigación se encuentran nombrados en el manuscrito.
- Confirme que la investigación cumple con las normas de ética de la revista, incluido el cumplimiento de los requisitos legales del país del estudio.
- Confirme que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, o de carácter

personal, que pudieran haber influido o sesgado de manera inapropiada este trabajo.

- En caso de detección de errores en la investigación, o mala conducta por citación, plagio, o alguna otra conducta que contravenga las normas éticas de publicación de la revista, todos los autores están obligados a su corrección, y/o presentar la retractación/disculpas que hubiere a lugar.
- Asegúrese de que el manuscrito haya sido revisado utilizando un software de control de plagio antes de enviarlo.

Estudios de Administración desaprueba cualquier forma de plagio, total o parcial, de cualquier manuscrito (esto incluye la duplicación de publicaciones anteriores de un autor). Empleamos software de control de plagio como paso preliminar en nuestro proceso de revisión editorial.

LONGITUD DEL ARTÍCULO:

- Los manuscritos deben tener entre 5000 y 7000 palabras (incluyendo referencias, tablas y figuras) en inglés o español.
- Deben incluir un RESUMEN de 250 palabras tanto en inglés como en español, sintetizando el tema principal abordado por el trabajo, el método utilizado en su elaboración y sus principales hallazgos.
- Se deben proporcionar de tres (3) a seis (6) PALABRAS CLAVE, y al menos tres (3) códigos JEL (códigos de Revista de Literatura Económica) para indexación y búsqueda.

FORMATO GENERAL:

- Los archivos de envío están en formato de archivo Microsoft Word, Open Office o Word Perfect.
- Fuente: Times New Roman de 12 puntos.
- Doble espacio a lo largo de todo el documento.
- Los párrafos con sangría de 5-7 espacios o 1/2 pulgada. Utilice tabulaciones u otros comandos para las sangrías, no la barra espaciadora.
- Los números de página deben estar ubicados en la esquina superior derecha. Utilice la función de numeración automática de páginas.
- Para ecuaciones, use MathType o Equation Editor.

ARCHIVO ANÓNIMO DEL ARTÍCULO:

- El archivo de su artículo no debe contener ningún detalle de los autores, ni ninguna otra información que pueda identificarlos, o a la(s) institución(es) donde se llevó a cabo la investigación.
- No utilice encabezados, marcas de agua o pies de página que pudiesen llevar a la identificación de los autores y/o instituciones.

ESTILO DE REFERENCIACIÓN:

- Asegúrese de la citación correcta y completa de las fuentes de cualquier información utilizada en el manuscrito.
- Las citas y referencias bibliográficas deben insertarse en el artículo utilizando el formato "Apellido, (Año)", siguiendo preferiblemente el estilo de referencia de la APA.

GUÍA DE ESTILO

PÁGINA DE TÍTULO (Primera página)

TÍTULO DEL MANUSCRITO:

Los artículos deben incluir una primera página con el título y la información del autor(es). El título no debe tener más de 20 palabras en Times New Roman, fuente 14 (negrita).

NOMBRES Y AFILIACIONES DE LOS AUTORES:

Todos los autores deben incluir nombre (s) y apellido (s), institución, correo electrónico e identificación ORCID (si corresponde). Compruebe que todos los nombres estén escritos correctamente. Evite identificar a los autores en el resto del manuscrito para garantizar el anonimato.

RESUMEN:

Todos los manuscritos deben incluir un resumen de 250 palabras tanto en inglés como en español, sintetizando el tema principal abordado por el trabajo, el método de investigación utilizado y los principales hallazgos.

PALABRAS CLAVE Y CÓDIGOS JEL:

Los autores también deben proporcionar de tres (3) a seis (6) Palabras clave y tres (3) códigos JEL para indexación y búsqueda.

DECLARACIONES:

(Incluya los títulos que correspondan a su manuscrito. Los marcados con * son obligatorios). En la versión final (una vez aceptada para publicación), estos irán antes de la sección de Referencias:

- **Conflicto de intereses***: el/la/los/las autor(es) del manuscrito deben manifestar si existe algún tipo de conflicto de interés con alguna entidad o institución, o de carácter personal en esta publicación, que pueda haber influido o sesgado de alguna manera este trabajo.
- **Agradecimientos y apoyo económico**: Si desea mencionar reconocimientos y apoyo económico, estos solo deben incluirse en la primera página, que se retira antes de enviar el manuscrito a los pares revisores para asegurar la objetividad en la evaluación.
- **Confidencialidad, privacidad, y consentimiento para publicación (material de terceros)***: mencione si los nombres utilizados en este manuscrito han sido modificados para proteger y mantener la confidencialidad de las fuentes de información, la identidad de los participantes y/o las organizaciones. Si se utiliza material propiedad de terceros que esté protegido por derechos de autor (p. ej. textos, imágenes, gráficos, capturas de pantalla, etc.), los autores deben declarar que cuentan con el consentimiento previo por escrito de los propietarios para incluir el material en el manuscrito. antes de su envío.

Nota: Estudios de Administración traducirá el Resumen, las Palabras clave y las Declaraciones para aquellos autores no angloparlantes.

CUERPO DEL MANUSCRITO

TÍTULOS DE SECCIÓN, ETIQUETAS Y SUBDIVISIONES

Los textos de informes de investigación tradicionales suelen incluir las siguientes secciones: 1) Introducción; 2) Revisión de la literatura o antecedentes teóricos - que pueden o no servir de base para formular hipótesis -; 3) Métodos de investigación; 4) Resultados y análisis; 5) Discusión; 6. Conclusiones; 7) Limitaciones e implicaciones de la investigación (si las hay); 8) Implicaciones prácticas o de gestión (si las hay); 8) Direcciones para futuras investigaciones (si las hay); 9) Apéndices (si las hay); y 10) Referencias.

De manera similar, para Revisiones de literatura, Casos de enseñanza y Artículos de conexión con la práctica, divida su manuscrito en secciones y subsecciones claramente definidas y numeradas, incluyendo siempre la sección de Referencias al final.

Los Títulos y Subtítulos deben ser breves, claramente definidos y en su propia línea separada. Numere los títulos de modo que los títulos de nivel superior se numeren 1, 2, 3, p. ej., comenzando con la sección Introducción y terminando en la sección Conclusiones. Los subtítulos de segundo nivel deben estar numerados 1.1, 1.2, 1.3, etc.

No utilice Funciones de Campo.

APÉNDICES

Si su manuscrito necesita incluir Apéndices, identifique cada tema por separado y etiquételo con una letra en secuencia (Apéndice A, Apéndice B, Apéndice C, etc.), de acuerdo con el orden en que se mencionan en el cuerpo del manuscrito. Para citar un Apéndice, utilice citas entre parentéticas. Por ejemplo, escriba en el cuerpo del manuscrito (ver el Apéndice D para indicadores y proyecciones económicas para América Latina y el Caribe), o simplemente (ver el Apéndice D). Cualquier cita dentro del Apéndice debe incluirse en la lista de Referencias.

Si sus apéndices incluyen Tablas, Figuras, Fórmulas y/o Ecuaciones, agregue la letra del Apéndice, dando una numeración separada: Por ejemplo, numere la tercera Figura en el Apéndice D, como "Figura D3". Cada etiqueta de sección del Apéndice presenta un "Título de formato de nivel 1" y debe tener un subtítulo, encabezado con un "Formato de nivel 2". Por ejemplo:

Apéndice D

Indicadores y proyecciones económicas para América Latina y el Caribe

La Tabla D1 muestra los indicadores económicos más importantes de...

TABLAS, FIGURAS, ECUACIONES Y FÓRMULAS

Las Tablas y las Figuras (si es posible) deben enviarse como texto editable y no como imágenes

para facilitar el proceso de revisión. Las Figuras y Tablas se pueden colocar junto al texto relevante en el artículo o en páginas separadas al final. Si se presentan en páginas separadas, se debe hacer referencia a ellos dentro del cuerpo del manuscrito para indicar su ubicación en líneas separadas como "INSERTE LA TABLA X AQUÍ".

No incluya archivos o imágenes que tengan una resolución demasiado baja. Asegúrate de que:

- Las líneas y letras son legibles para su revisión, manteniendo las letras y el tamaño de las Figuras y Tablas uniformes (aproximadamente 8-12 pt, o 2-3 mm) variando mínimamente el tamaño entre sus elementos (p. Ej., Ejes, títulos de gráficos, etiquetas de datos, encabezados, etc.).
- Asegúrese de que las Figuras, Tablas, Ecuaciones y Fórmulas tengan un número correlativo (1, 2, 3, etc.), para distinguirlos, y nombre sus archivos como "Figura" o "Tabla" seguido de su número (por ejemplo, Figura1 o Tabla 1).
- Los archivos de Figuras, "Guarde como" formato .JPG, con un mínimo de 300 ppp (evite los archivos optimizados para el uso de la pantalla, por ejemplo, GIF, BMP, PICT, WPG). La importación/escaneo de Dibujos de líneas debe estar en formato de mapa de bits (.BMP o .DIB), con una resolución mínima de 1200 ppp.
- Guarde sus archivos de tabla con formato .xls o .xlsx.

Las Notas para tablas y figuras deben especificarse debajo de ellas, utilizando Times New Roman de 8 puntos, siguiendo el orden General (primero), Específico (segundo) y Probabilidad (tercero).

- Las notas generales explican, califican o proporcionan información sobre la Tabla / Figura, incluidas las abreviaturas, los símbolos y las unidades de medida. Incluyen la cita de la fuente original de publicación en forma de referencia siguiendo el formato de Autor (es), (Año).
- Las notas específicas identifican elementos clave dentro de la Tabla/Figura utilizando letras minúsculas en superíndice (p. ej., a, b, c).
- Las notas de probabilidad muestran los resultados de las pruebas de significancia estadística (p. ej., *p < .05, de dos colas. **p < .01, de una cola, ***p < .001), etc.

Para Figuras, cite cualquier tipo de gráfico, cuadro, dibujo, mapas, diagramas, fotografías, etc., en su manuscrito como Figura.

Utilice el Editor de ecuaciones o Math Type para Ecuaciones y Fórmulas. En el caso de ecuaciones y fórmulas que no quepan en una columna, indique los puntos de corte apropiados.

El Material Complementario (p. ej., imágenes, archivos de video o audio, aplicaciones) son bienvenidos para revisión y estarán disponibles para los lectores exactamente como estén en la versión definitiva; por lo tanto, asegúrese de haber proporcionado un archivo actualizado en la fase previa a la publicación.

Si su manuscrito es aceptado para publicación, la mayoría de los códigos de formato se adaptarán a los estándares de la Revista en la etapa de producción;

por lo tanto, sugerimos mantener el diseño de su artículo lo más simple posible.

ESTILO DE CITACIÓN

Para cualquier cita directa o parafraseada en el texto (entre paréntesis o narrativa), siga el formato -Último nombre, Año-, como sugiere el Manual de la American Psychological Association.

Todas las citas dentro del texto dentro del cuerpo del manuscrito deben incluirse en la lista de Referencias. Las notas a pie de página no deben usarse para citar o referenciar.

Al copiar referencias (p. ej. de las citas de Google Académico), asegúrese de que toda la información esté completa y sin errores. Se recomienda verificar dos veces la referencia al incluir el DOI y confirmar con él la información de la fuente original. Por ejemplo, verifique el número de edición, el volumen, la edición y las páginas.

Las referencias de páginas web se pueden incluir en la lista de referencias. Asegúrese de incluir el autor, la fecha de publicación, el título de la página o el artículo, el nombre del sitio web, la URL y la fecha en la que se accedió por última vez a la referencia.

El material no publicado de Comunicaciones personales (p. ej., entrevistas, correos electrónicos, mensajes de texto, conferencias, etc.) NO debe incluirse en la lista de referencias. En vez de ello, utilice citas entre parentéticas en el cuerpo del manuscrito, citando el nombre del comunicador, seguido de "comunicación personal" y la fecha. Por ejemplo: (M. Martínez, comunicación personal, 14 de agosto de 2000).

Las Comunicaciones Personales que puedan ser consultadas por el lector, deben incluirse en la lista de referencias, siguiendo la estructura general: Autor, A. (Año, Mes Fecha). Tipo de entrevista.

REFERENCIAS

El orden en la lista de referencias es alfabético, por el nombre del grupo o el apellido de un autor individual. Si hay varias publicaciones por autor, ordénelas de la primera a la más reciente. Use solo las iniciales para el nombre de un autor individual: 'Serrano, J.', no 'Serrano, Juan'.

AVISO DE DERECHOS DE AUTOR

Descargo de responsabilidad y derechos de autor
Estudios de Administración no requiere ningún cargo ni tarifa por el envío, evaluación por pares o publicación posterior de los manuscritos. Tampoco existen costos asociados a su acceso por parte de los lectores. Los autores cuyos manuscritos han sido aceptados para publicación, aceptan formar parte del comité de revisión de Estudios de Administración. Estudios de Administración se adhiere a la política editorial de acceso abierto. De acuerdo con la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest - BOAI, académicos, investigadores, instituciones y otros usuarios de Estudios de Administración-Business Administration Studies, pueden "publicarlos, leerlos, descargarlos, copiarlos, distribuirlos, imprimirlos, buscarlos o usarlos para cualquier

propósito legal, sin ninguna barrera financiera, legal o técnica, fuera de las que son inseparables de las que implican acceder a Internet" (<https://www.budapestopenaccessinitiative.org/read>)

Los resúmenes y los textos completos de todos los manuscritos publicados son de libre acceso en la página web de la revista:

<https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA/login>

Los manuscritos publicados en Estudios de Administración se encuentran bajo la Licencia Internacional Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0. Esto permite a los autores la distribución y reproducción total o parcial de la obra para su uso personal no comercial, siendo necesaria la cita y el reconocimiento de la publicación inicial en esta revista. Estudios de Administración no autoriza el autoarchivo de preimpresiones, sin embargo, fomenta el autoarchivo de posimpresiones, siempre que esté vinculado a la página de inicio del editor, que corresponde a una codificación azul en el esquema de codificación de la base de datos SHERPA/RoMEO. Una vez que el manuscrito ha sido aceptado para su publicación en su versión final, se le asigna un DOI (Identificador de objeto digital) (ver <https://www.crossref.org/education/metadata/persistent-identifiers/the-structure-of-a-doi/>). Todos los autores aceptan las condiciones de publicación, difusión, preservación y uso del contenido de las revistas. El (los) autor (es) transferirá (n) los derechos de autor a Estudios de Administración, reteniendo aquellos asociados con un uso particular y académico.

Los autores asumen toda la responsabilidad por el contenido del texto, así como por los aspectos éticos relacionados con los temas de estudio, nombres, marcas, datos y otro material divulgado en el manuscrito.

El contenido y las opiniones expresadas en el Manuscrito son responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente el punto de vista de la Universidad de Chile, la Facultad de Economía y Negocios, la revista Estudios de Administración, ni ninguno de sus miembros.

Declaración de privacidad:

Los nombres y las direcciones de correo electrónico ingresados en este diario se utilizarán exclusivamente para los fines establecidos en él y no se proporcionarán a terceros ni para su uso para otros fines.

NORMAS ÉTICAS

Código de Ética

Estudios de Administración busca cumplir con altos estándares éticos para las publicaciones, conforme a lo sugerido por COPE (ver <https://publicationethics.org/guidance/Guidelines>)

Acerca de los autores

La autoría hace referencia a los responsables intelectuales de la elaboración de una publicación académica. Quienes realicen otro tipo de contribuciones a la elaboración de los artículos

serán colaboradores, y deberán ser mencionados en la sección de agradecimientos del artículo.

Responsabilidad ética y buenas prácticas de los autores

Al someter a revisión para publicar una obra académica en Estudios de Administración, todos los autores aceptan las normas de ética, publicación y de propiedad intelectual de la revista. Los artículos son evaluados en sistema de doble ciego (double-blind peer review), debiendo ser manuscritos originales, y no estar en consideración para publicación por otro medio. Los autores deben asegurarse de la inclusión en el manuscrito de aquellas personas que han contribuido significativamente a la investigación. En general, la publicación de materiales idénticos en más de una revista se considera una práctica poco ética y no será tolerada. Los autores deberán asegurarse de la correcta y exhaustiva citación de fuentes de información que sean utilizadas en la elaboración del manuscrito. La información que haya sido obtenida por medios privados no puede ser publicada sin el consentimiento de la persona o institución que corresponda. De la misma manera, los autores deberán informar en el manuscrito sobre las fuentes de financiamiento de su trabajo, así como potenciales conflictos de interés que pudieran de alguna manera incidir en la imparcialidad del trabajo realizado. Cualquier tipo de correcciones o retractaciones solicitadas por el comité y/o el equipo editorial de Estudios de Administración deben ser realizadas por los autores. En cualquier caso, los autores podrán comunicar cualquier anomalía o equívocación en la publicación al correo electrónico de la revista estudios@unegocios.cl. La corrección será enmendada mediante fe de erratas en la siguiente publicación.

Responsabilidad ética y buenas prácticas del equipo editorial

El equipo editorial velará por que exista regularidad en los procesos y normas de publicación, desde su recepción, revisión por pares, hasta su producción y difusión. El equipo editorial asegura evaluar la pertinencia de las obras recibidas con respecto al alcance y objetivos de la revista, así como velar por el cumplimiento de las normas de publicación y éticas de la revista, evitando infracciones de derechos de autor y plagio. El equipo editorial tomará decisiones acerca de los manuscritos enviados a Estudios de Administración, independientemente de la raza, género, orientación sexual, creencias religiosas, origen étnico, nacionalidad o ideología política de los autores. El equipo editorial cautelara la confidencialidad de la información referente a los autores, datos incluidos en el artículo, análisis realizados o conclusiones durante el proceso de evaluación por pares. De la misma forma, el equipo editorial custodiará por el resguardo del prestigio de la revista ante cualquier conflicto ético producto de su accionar como medio de publicación académica.

Responsabilidad ética y buenas prácticas de los revisores

Los revisores son profesionales y/o académicos con conocimiento especializado en diversas áreas

de la administración de negocios, privilegiando su diversidad en cuanto a procedencia y filiación institucional. La asignación de los pares evaluadores se efectúa conforme a criterios del equipo editorial, esperando su actuar conforme a la idoneidad del tema tratado en el manuscrito con su área de conocimiento. Sin perjuicio de lo anterior, el revisor puede solicitar reasignación de su labor ante obras que no se ajusten a su área de especialidad, o algún conflicto de intereses. De la misma forma, si el factor tiempo es una limitante para realizar la revisión por pares de calidad, y de manera oportuna, los evaluadores deben informar al editor, rechazando la invitación extendida a participar como referee. Atendiendo normas de citación, los revisores alertarán acerca de omisión de fuentes relevantes, o la existencia de plagio total o parcial. Estudios de Administración apuesta por la crítica constructiva, por lo que se espera que las críticas realizadas ayuden en lo posible a mejorar la calidad del artículo, siendo hechas de forma neutral y articuladas con base en argumentos razonables. Las recomendaciones deberán ser presentadas en el formato de evaluación de la revista, debiendo aceptar, aceptar con mejoras, o rechazar el artículo científico presentado. Cualquier obra sujeta a revisión es considerada confidencial, por lo que los revisores no podrán presentarla ante terceros, ni total o parcialmente.

Proceso ante el reconocimiento de conducta no ética o errores mayores de material publicado

Ante la identificación de conductas no éticas o errores mayores, se deben reportar al editor de la revista, ofreciendo información y pruebas suficientes para dar inicio al proceso de investigación correspondiente. Cualquier denuncia recibida, será considerada con toda la seriedad y tratada indistintamente, hasta que se logre clarificar la situación. Para ello, el editor elige la forma que considere pertinente para realizar la investigación, pudiendo solicitar la asesoría del comité editorial, el par evaluador, o una comisión académica delegada ante la situación. En caso de inhabilitación, se notificará formalmente a los autores sobre la aplicación indebida de conductas no éticas, explicando detalladamente la evidencia existente de la actividad. Estudios de Administración publicará un comentario editorial dando detalle del comportamiento inapropiado, y procederá a retirar o eliminar los trabajos objeto de investigación.

De acuerdo con los lineamientos de COPE, el editor tendrá la decisión de presentar la retractación del artículo en caso de evidencia en: errores mayores en la investigación o en sus cálculos; conductas no apropiadas como plagio, utilización de contenido de material no autorizado u otra que pueda representar inconvenientes legales; otros comportamientos de investigación no ética como fabricación de datos, o publicación segmentada (salami). En tales casos, Estudios de Administración publicará un Comentario Editorial ligado al artículo publicado, informando el solicitante de la retractación y la razón de la retractación. El artículo previamente

publicado estará disponible con una marca de agua de "Retractación", vinculando la Nota Editorial respectiva. En caso de correcciones que no invaliden la investigación ni sus resultados, Estudios de Administración publicará una "Nota de Corrección", sin alterar la publicación original.

POLÍTICA DE PLAGIO

Estudios de Administración desaprueba cualquier forma de plagio, en todo o en cualquier parte de un manuscrito. El plagio se refiere a la copia deliberada del trabajo de otros sin el reconocimiento apropiado o referencias al trabajo original. Esto incluye publicaciones duplicadas de autores anteriores. Para verificar la originalidad de los manuscritos enviados, Estudios de Administración utiliza un "software de control de plagio" como paso preliminar del proceso de revisión editorial.

Cuando se detecta plagio en material en revisión, el equipo editorial alertará a los autores sobre la revisión del contenido y solicitará que se reescriba o cite adecuadamente el trabajo original de donde proviene dicho contenido. El manuscrito será rechazado si el porcentaje de plagio ocurrido es superior al 30%. Sin embargo, el manuscrito se puede volver a presentar en cualquier momento a Estudios de Administración, una vez se haya corregido los errores por citaciones, referencias o interpretaciones propias de los autores, que den por terminado el problema del plagio en el documento. Estudios de Administración alienta a los autores a utilizar el software de control de plagio previo envío completo.

Revista Estudios de Administración / *Business Administration Studies*

Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios

Dirección: Diagonal Paraguay 257, Santiago, Región Metropolitana

Código postal: 8330015

Teléfono: +562 29783375

Email: estudios@unegocios.cl; estudios@uchile.cl

Página web:

<http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/>

Sitio web para revisión y envío de manuscritos (Plataforma OJS):

<https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA>

Editorial information

GENERAL CONTENT

Estudios de Administración [ISSN: 0717-0653, e-ISSN: 0719-0816] is a double-blind peer-reviewed business Journal that has been published on a semester basis by the Business Department of the University of Chile since 1994, created to provide an academic forum for Chilean and Latin

American business academic community. Estudios de Administración publishes empirical research papers, methodological papers, systematic literature reviews, conceptual papers, and case studies in all business disciplines in both English and Spanish.

Original manuscripts not previously published elsewhere, addressing matters of Strategy, Finance, Marketing, Accounting, Operations, Innovation, Management and Development of Human Resources, Organizational Change, Information Systems, Supply Chain, Entrepreneurship and Decision-Making, among other topics, relevant for Latin American business are the main focus of publication.

AIMS AND SCOPE

We target a readership of Ibero-American and world scholars, graduate students, and business executives looking for new and solid knowledge in the field. We encourage authors and researchers from the academic community to present manuscripts for peer review in any of the five categories:

- **Empirical research papers:** Results of original research projects with empirical data analysis (qualitative, quantitative and/or mixed) associated with existing literature, and research replicas with consistent or non-consistent results.
- **Methods, methodological approaches and measuring instruments:** Manuscripts presenting the use of different methodologies and the application of models in different contexts, as well as studies that validate measurement instruments, bibliometrics, meta-analysis, or verifications of experimental procedures, which can be replicated are welcomed.
- **Literature reviews:** Contemporary articles that conceptually and theoretically synthesize, integrate or advance different scopes in business administration disciplines, particularly in Latin America and emerging countries.
- **Teaching cases:** Research articles based on real business situations, designed to instruct students in the faculties of administration and business, providing organizational experiences subject to reality, which allow the application of theoretical propositions and combine them with practical simulations and decision making.
- **Connection to practice:** Research studies that respond to the growing need for a greater focus on how business management and administration function, or on the way in which practitioners carry out their work in organizational practice. Research approaches such as Strategy-as-Practice (SAP), Marketing-as-Practice (MAP), Innovation-as-Practice (IAP), Entrepreneurship-as-Practice (EAP), etc. are welcome.

AUTHOR GUIDELINES

Editorial Process

To publish manuscripts in Estudios de Administración, authors should send their contribution via the Open Journal Systems platform

by registering or logging in at the platform.

The Editor will review the manuscript and will return it to the author(s), in no more than a week, indicating whether or not the manuscript will be sent for peer review, suggesting different paths for the manuscript.

Manuscripts will be blind reviewed by two referees according to different criteria including: clarity, literature review and conceptual development, method and data analysis, implications and relevance for theory and practice, and contribution to the discipline.

Reviewers may suggest: Acceptance; Acceptance with minor revision; Conditional acceptance with major revision; Rejection of the manuscript.

In any event, the Editor of Estudios de Administración will make the final decision. In most cases, the final decision will be made within sixty (60) days following the Editor's first communication. The author(s) will have to make the final corrections and prepare the final version of the manuscript within thirty (30) days following the Editor's decision in order to go to press.

PREPARATION

As part of the submission process, authors are required to check off their submission's compliance with all of the following items, and submissions may be returned to authors that do not adhere to these guidelines.

ETHICAL STANDARDS FOR AUTHOR

- Confirm that the manuscript has been submitted solely to this Journal and has not been published, is not in press, nor has it been submitted elsewhere.
- Confirm that all authors who have contributed significantly to the research are named in the manuscript.
- Confirm that all the research meets the Journal's ethical guidelines, including adherence to the legal requirements of the study country
- Confirm that there are no conflicts of interest with any entity or institution, or of a personal nature that could inappropriately have influenced or biased this work.
- In case of detection of errors in research, or misconduct due to citation, plagiarism, or any other that contravenes the ethical norms of publication of the journal, all authors are obliged to correct them, and/or to provide any necessary retraction/apologies.
- Ensure that the manuscript has been reviewed using plagiarism control software prior to submission.

Estudios de Administracion disapproves of any form of plagiarism, in whole or in part, of any manuscript (this includes duplication of an author's prior publications). We employ plagiarism checking software as a preliminary step in our editorial review process.

LENGTH OF THE ARTICLE:

- Manuscripts should be between 5,000 and 7,000

words in length (including references, tables, and figures) in English or Spanish.

- They must include a 250-word ABSTRACT in both English and Spanish, synthesizing the main topic addressed by the paper, the method used in its preparation and its major findings.

- The author(s) must also provide from three (3) to six (6) KEYWORDS, and at least three (3) JEL Codes (Journal of Economic Literature codes) for indexing and search.

GENERAL FORMAT:

- Submission files must be in Microsoft Word, Open Office or Word Perfect file format.

- Font: 12-pt Times New Roman.

- Double-spacing is required throughout the document.

- Paragraphs should be indented 5-7 spaces or ½ inch. Use tab stops or other commands for indents, not the spacebar.

- Page numbers should be located in the upper right-hand corner. Use the automatic page numbering function.

- For equations, use MathType or Equation Editor.

ANONYMOUS ARTICLE/CASE FILE:

- Your article file must not contain any author details or any information that could identify the author(s), or the institution(s) where the research was carried out.

- Do not use page headers, footers or watermarks that would lead to any identification of the author(s) and/or the institution(s).

REFERENCE STYLE:

- Ensure correct and complete citation of the sources of any information used in the manuscript.

- Bibliographic citations and references should be inserted in the paper using the "Last name, (Year)" format, preferably following the APA referencing style. For some examples, please see the Author Guidelines

TITLE PAGE (first page)

MANUSCRIPT TITLE:

Articles must include a first page with the title and information on the author(s). The title should be no longer than 20 words in Times New Roman, font 14 (bold).

AUTHOR(S) NAMES AND AFFILIATION(S):

All authors must include given name(s) and family name(s), institution, email and ORCID id (if applicable). Please check that all names are accurately spelled. Avoid identifying the author(s) in the rest of the manuscript in order to ensure anonymity.

ABSTRACT:

All manuscripts must include a 250-word abstract in both English and Spanish, synthesizing the main topic addressed by the paper, the research method used and the major findings.

KEYWORDS AND JEL CODES:

Authors must also provide from three (3) to six (6) keywords and three (3) JEL Codes for indexation and search.

DECLARATIONS:

(Please include the headings that apply to your manuscript. Those marked with * are required). In the final version (once accepted for publication) these will go before the References section:

- **Conflict of interest***: the author(s) of the manuscript must state if there are any kind of conflicts of interest with any entity or institution, or of a personal nature in this publication, that may have inappropriately influenced or biased this work.
- **Acknowledgments and financial support**: If you wish to mention acknowledgments and financial support, these should only be included on the first page, which is removed before sending the manuscript to the peer-reviewers in order to ensure objectivity in the evaluation.
- **Confidentiality, privacy, and consent for publication (third-party material)***: mention whether the names used in this manuscript have been changed to protect and maintain the confidentiality of the information sources, the identity of the participants and/or the organizations. If third-party material owned and held in copyright (i.e., texts, images, graphs, screenshots, etc.) is used, the author(s) must state that they have the owners' prior written consent to include the material in the manuscript before submission.

NOTE: Estudios de Administración will translate the English Abstract, Keywords and Declarations for those non-English-speaking authors.

BODY OF THE MANUSCRIPT

SECTION TITLES, LABELS AND SUBDIVISIONS

Texts in traditional research reports usually include the following sections: 1) Introduction; 2) Review of literature or theoretical background - which may or may not serve as grounds for formulating hypotheses -; 3) Research methods; 4) Results and analysis; 5) Discussion; 6) Conclusions; 7) Limitations and implications of the research (if any); 8) Practical or managerial implications (if any); 8) Directions for future research (if any); 9) Appendices (if any); and 10) References.

Similarly, for Literature reviews, Teaching cases and Connection to practice articles, divide your manuscript into clearly defined and numbered sections and subsections, always including the References section at the end.

Titles and Subtitles must be brief, clearly defined, and on their own separate line. Number your headings so that top-level headings are numbered 1, 2, 3, for example, starting with the Introduction section, and finishing in the Conclusions section. Second-level subheadings must be numbered 1.1, 1.2, 1.3, etc.

Do not use field functions.

APPENDICES

If your manuscript needs to include Appendices, identify each separate topic, and label it with a letter in sequence (Appendix A, Appendix B, Appendix C, etc.), according to the order in which they are mentioned in the body of the manuscript. To refer to an Appendix, use parenthetical citation. For example, write in the body of the manuscript (see Appendix D for Economic indicators and projections for Latin America and the Caribbean), or just (see Appendix D). Any citation within the Appendix must be included in the References list.

If your appendices include Tables, Figures, Formulae and/or Equations, add the letter of the Appendix, giving separate numbering: For example, number the third Figure in Appendix D, as 'Figure D3'.

Each Appendix section label follows a 'Level 1 Format Heading', and must have a subtitle, headed with a 'Level 2 Format'. For example:

Appendix D

Economic indicators and projections for Latin America and the Caribbean

Table D1 shows the most important economic indicator of the...

TABLES, FIGURES EQUATIONS AND FORMULAE

Tables and Figures (if possible) should be submitted as editable text and not as images to facilitate the revision process. Figures and Tables can be placed either next to the relevant text in the article, or on separate page(s) at the end. If they are presented on separate pages, they must be referenced within the body of the manuscript to indicate their location on separate lines as "INSERT TABLE X HERE".

Do not include files or images that are too low in resolution. Make sure that:

- Lines and letters are legible for review, keeping lettering and sizing of Figures and Tables uniform (about 8–12 pt, or 2–3 mm) minimally varying the size among their elements (e.g., axes, chart titles, data labels, headings, etc.).
- Ensure that Figures, Tables, Equations and Formulae have a correlative number (1, 2, 3, etc.), for distinction, and name your files as "Figure" or "Table" followed by their number (e.g., Figure1 or Table 1).
- 'Save as' your Figure files as .JPG, using a minimum of 300 dpi (avoid files optimized for screen use, e.g., GIF, BMP, PICT, WPG). Line drawing import/scan must be in bitmap format (.BMP or .DIB), with a minimum resolution of 1200 dpi.
- Save your Table files with .xls or .xlsx format.

Notes for Tables and Figures must be specified below them, using 8-pt Times New Roman, following the General (first), Specific (second) and Probability (third) order.

- General notes explain, qualify, or provide information about the Table/Figure, including abbreviations, symbols, units of measurement. They include the citation of the original source of publication in the form of a reference following the Author(s), (Year) format.

- Specific notes identify key elements within the Table/Figure using superscript lowercase letters (e.g., a, b, c).

- Probability notes show the results of tests for statistical significance (e.g., * $p < .05$, two-tailed. ** $p < .01$, one-tailed, *** $p < .001$), etc.

For Figures, please refer to any type of graph, chart, drawing, maps, plots, photos, etc., in your manuscript as a Figure.

Use the Equation Editor or Math Type for Equations and Formulae. In the case of equations and formulae that do not fit in a column, indicate the appropriate cut-offs.

Supplementary materials (e.g., images, video or audio files, applications) are welcomed for revision, and will be available to the readers exactly as they are in the definitive version; therefore, please make sure you have provided an updated file in the pre-publishing phase.

If your manuscript is accepted for publication, most of the formatting codes will be adapted to the Journal's standards in the production stage; we therefore suggest keeping the layout of your article as simple as possible.

CITATION STYLE

For any direct quoting or paraphrasing in-text citations (parenthetical or narrative), please follow the -Last name, Year- format, as suggested by the Manual of the American Psychological Association, 7th Edition.

All the in-text citations within the body of the manuscript should be included on the Reference list. Footnotes should not be used for citation or referencing.

When copying references (i.e., from Google Scholar citation), please ensure that all the information is complete and free of errors. Double-checking the reference by including the DOI, and confirming with it, the information from the original source is highly recommended. For instance, check edition number, volume, issue, and pages.

Web references can be included in the reference list. Be sure to include the author, publication date, title of the page or article, website name, URL, and the date when the reference was last accessed.

Unpublished material of Personal Communications (e.g., interviews, emails, text messages, lectures, etc.) should NOT be included in the Reference list. Instead, please use parenthetical quotations in the body of the manuscript, citing the communicator's name, followed by "personal communication", and the date. For example: (M. Martinez, personal communication, August 14, 2000).

Personal Communications that can be retrieved by the reader, must be included in the reference list, following the general structure: Author, A. (Year,

Month Date). Interview type.

REFERENCES

The order in the Reference list is alphabetical, by the name of the group or the last name of an individual author. If there are multiple publications per author, order them earliest to latest. Use only initials for an individual author's first name: 'Serrano, J.', not 'Serrano, Juan'.

COPYRIGHT NOTICE

Disclaimer and Copyrights

Estudios de Administración does not require any charge, nor fee for application, peer-evaluation, or subsequent publication of the manuscripts; nor are any costs associated with its access by readers. Authors whose manuscripts have been accepted for publication, agree to be part of the review committee of Estudios de Administración.

Estudios de Administración follows an Open access editorial policy. According to the Budapest Open Access Initiative (BOAI), academics, researchers, institutions and other users of Estudios de Administración, can "publish, read, download, copy, distribute, print, search or use them for any legal purpose, without any financial, legal or technical barrier, outside those that are inseparable from those that involve accessing the Internet itself" (<https://www.budapestopenaccessinitiative.org/read>)

Abstracts and full texts of all published manuscripts are freely accessible at the Journal webpage:

<https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA/login>

Manuscripts published at Estudios de Administración are under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0

International License. This authorizes the authors to distribution, and totally or partially reproduce their work for their personal non-commercial use, the citation and acknowledgment of the initial publication in this Journal being required. Estudios de Administración does not authorize self-archiving of pre-prints, however, encourages self-archiving of post-prints, as long as it is linked to the publisher's homepage, which corresponds to a blue codification in the SHERPA/RoMEO database's coding scheme.

Once a manuscript has been accepted for publication in its final version, a Digital Object Identifier (DOI) is assigned (see <https://www.crossref.org/education/metadata/persistent-identifiers/the-structure-of-a-doi/>). All authors accept the Journals conditions of publication, dissemination, preservation and use of content. Author(s) will transfer copyrights to Estudios de Administración, retaining those associated with particular and academic use.

The authors assume full responsibility for the content of the text, as well as for the ethical aspects related to the subjects of study, names, brands, data and other material disclosed in the manuscript.

The content and opinions expressed in the Manuscript are the responsibility of its authors, and do not necessarily represent the point of view of the

University of Chile, the Faculty of Economics and Business, the journal Estudios de Administración, nor of any of its members.

Privacy Statement:

Names and email addresses entered in this journal will be used exclusively for the purposes established in it and will not be provided to third parties or for their use for other purposes.

ETHICAL STANDARDS

Code of ethics

Estudios de Administración seeks to meet the highest possible ethical standards for its publications, as suggested by COPE (see <https://publicationethics.org/guidance/Guidelines>)

About the authors

Authorship refers to those responsible for the preparation of an academic publication. Those who make other contributions to the preparation of the articles will be deemed “collaborators” and should be mentioned in the acknowledgments section of the article.

Ethical responsibility and good practices of the authors

When submitting a manuscript for editorial review to Estudios de Administración (Business Administration Studies), all authors accept the norms of ethics, publication, and intellectual property of the Journal. Articles are evaluated subject to a double-blind peer review system; they must be original manuscripts, and not be considered for publication by other means. Authors should ensure the inclusion in the manuscript of those who have contributed significantly to the research. Generally-speaking, the publication of identical material in more than one Journal is considered unethical and will not be tolerated. Authors must take pains to ensure the correct and thorough citation of sources of any information that is used in the preparation of the manuscript. Information that has been obtained by private means cannot be published without the consent of the corresponding person or institution. Similarly, the authors must report the sources of financing of their work in the manuscript, as well as potential conflicts of interest that could somehow influence the impartiality of the work carried out. Any type of corrections or retractions requested by the committee and/or the editorial team of Estudios de Administración (Business Administration Studies) must be made by the authors. In any event, the authors may report any anomaly or mistake in the publication to the e-mail of the Journal estudios@unegocios.cl. The correction will be amended per errata report in the following publication.

Ethical responsibility and best practices of the editorial team

The editorial team will ensure that there is the necessary regularity in the processes and standards of publication, from reception of the manuscript, its peer review, through to its production and dissemination. The editorial team will be sure to evaluate the relevance of the work received vis-

à-vis the scope and objectives of the Journal, and verify compliance with its publication and ethical standards, avoiding copyright infringement and plagiarism. They will make decisions about the manuscripts sent to Estudios de Administración (Business Administration Studies), regardless of the race, gender, sexual orientation, religious beliefs, ethnicity, nationality or political ideology of the authors. They will protect the confidentiality of the information related to the authors, data included in the article, analysis performed, or conclusions drawn during the peer evaluation process. Moreover, the editorial team will safeguard the prestige of the Journal against any ethical conflict that may result from its actions as a source of academic publications.

Ethical responsibility and best practices of the reviewers

The reviewers are professionals and / or academics with specialized knowledge in various areas of business administration, of diverse origins and institutional affiliation. The evaluation peers are assigned according to the criteria of the editorial team, expected to act according to the suitability of the subject discussed in the manuscript within their sphere of knowledge. Notwithstanding the foregoing, the reviewer may request reallocation of her/his work in the case of work that does not fall within her/his area of expertise, or any conflict of interest. Similarly, if the time factor is a limitation to conducting the peer review, the evaluators must timely inform the editor, rejecting the invitation extended to participate as a referee. In response to citation rules, the reviewers will warn about omission of relevant sources, or the existence of total or partial plagiarism. Estudios de Administración is committed to constructive criticism, so it can be expected that any neutral, articulated and well-founded criticism made will only go towards helping to improve the quality of the article. The recommendations must be presented in the Journal’s evaluation format, accepting, accepting with improvements, or rejecting the scientific article presented. Any work subject to review is considered confidential, so reviewers may not submit same to third parties, either in whole or in part.

Process in the recognition of unethical conduct or major errors in published material

If unethical conducts, or major errors are detected, must be reported to the Journal’s Editor, offering enough information and evidence to initiate the corresponding investigation process. Any complaint received will be considered with all seriousness and treated indistinctly, until the situation is clarified. To do so, the Editor will choose the form considered pertinent for carrying out the investigation and may request the advice of the editorial committee, the peer reviewer, or an academic commission appointed ad hoc. In case of disqualification, the authors will be formally notified of the unethical behavior, explaining in detail the evidence existing of the activity. Estudios de Administración will publish an editorial comment detailing the inappropriate behavior and will proceed to withdraw or eliminate

the work(s) under review.

In accordance with the COPE guidelines, the Editor may retract an article in the following cases: major errors in the investigation including miscalculation; inappropriate conduct such as plagiarism, use of unauthorized material content or others that may involve legal issues; or unethical misconduct such as data fabrication or segmented posting ("salami slicing"). In such cases, Estudios de Administración will publish a "Retraction Note" linked to the published article, informing the applicant of the retraction and the reason for the retraction. The previously published article will be available with a "retraction" watermark, with a link to the respective retraction notice. In the case of corrections that do not invalidate the research or its results, Estudios de Administración will publish a "Correction Note", without altering the original publication.

PLAGIARISM POLICY

Estudios de Administración disapproves of any form of plagiarism, in whole or in part of any manuscript. Plagiarism refers to deliberately copying others' work without appropriate acknowledgement or references to the original work. This includes the duplication of prior publications by the same author(s). In order to verify the originality of the manuscripts submitted, Estudios de Administración employs so-called "plagiarism checking software" as a preliminary step of the editorial revision process. When plagiarism is detected in material under review, the editorial team will alert the authors to the need for a content revision and request the rewriting or proper citing of the original work that is the source of such content. The manuscript will be rejected if the percentage of plagiarism is over 30%. However, the manuscript can be submitted at any time to Estudios de Administración, once the errors have been corrected using citations, references or own interpretations of the authors, which resolve the problem of plagiarism in the document.

Estudios de Administración encourages authors to use plagiarism checking software prior to final submission.

Revista Estudios de Administración / *Business Administration Studies*

Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios

Address: Diagonal Paraguay 257, Santiago, Región Metropolitana

Post code: 8330015

Phone: +562 29783375

Email: estudios@unegocios.cl; estudios@uchile.cl

Website for review and submission of manuscripts: <https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA>

Estudios de Administración

Business Administration Studies

ISSN 0717-0653 / E-ISSN 0717-0616 Versión en línea

An Academic Business Journal Published by the Department of
Business of the University of Chile

La Revista Estudios de Administración, fue editada por la Escuela de Administración, de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Se terminó de imprimir y encuadernar en Andros Impresores, en Santa Elena 1955, Santiago de Chile, el mes de abril del 2021, siendo impresa sobre papel Couché opaco de 100 gramos. Esta edición contó con un tiraje de 200 ejemplares.

Estudios de Administración

ISSN 0717-0653 versión impresa
ISSN 0717-0616 versión en línea

