

Gerencia Empresarial

*Una perspectiva integral desde
lo público y privado*



Compiladores:

Ronald Prieto Pulido - Jesús García Guilliany

 **UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR**

BARRANQUILLA Y CÚCUTA - COLOMBIA | VIGILADA MINEDUCACIÓN



Res. 23095, del MEN

 **GIDMEC**
GRUPO DE INVESTIGACIÓN DEMOCRACIA Y
MODERNIZACIÓN DEL ESTADO COLOMBIANO

GRUPO DE INVESTIGACIÓN
**PENSAMIENTO
CONTABLE**
Y GESTIÓN INTERNACIONAL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN
GIDE
REGIÓN Y DESARROLLO
EMPRESARIAL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN
**Gestión
Organizacional**

GRUPO DE INVESTIGACIÓN
**GESTIÓN DE LA
Innovación
Emprendimiento**

Gerencia Empresarial

*Una perspectiva integral desde
lo público y privado*

Compiladores:

Ronald Prieto Pulido - Jesús García Guilliany

GERENCIA EMPRESARIAL. UNA PERSPECTIVA INTEGRAL DESDE LO PÚBLICO Y PRIVADO

© Tatiana Margarita Mercado Covo • Lucimio L. Jiménez Paternina • Demetrio Álvarez Álvarez • Candelaria Gloria Niño • Rodrigo José Miranda Redondo • Malory Julio Herrera • Angélica Rebolledo Pájaro Lizyllén Fernández • Yanyn Rincón Quintero • Katherine Collantes Miranda Raquel Rivera Ortega • Karen Carillo Guecha • Carlos Alberto García Gertrudis Yackeline Ziritt • Marilú Acurero Luzardo • Ana Chumaceiro Hernández • Edwin Causado Rodríguez • Jesús García Guiliany • Ronald Prieto Pulido • Harold Bernardo Sukier • Gisella Rodríguez Calderón • Prince Torres-Salazar • Jennifer Flórez-Donado • Enrique Melamed-Varela • Marcela Flórez Romero • Jesús Pinillos Villamizar • Eider Prado Avendaño • Ernesto García Cali • Hugo Martínez Caraballo

Compiladores: Ronald Prieto Pulido • Jesús García Guiliany

Grupos de Investigación:

Democracia y Modernización del Estado Colombiano (GIDMEC)

Líder: Florentino Rico Calvano

Pensamiento Contable y Gestión Internacional

Líder: Milena Isabel Zabaleta de Armas

Innovación y Desarrollo Empresarial (GIDE)

Líder: Hernán Saumeth España

Gestión Organizacional (GO)

Líder: Ana Blanco Ariza

Gestión de la Innovación y el Emprendimiento

Líder: Paola Amar Sepúlveda

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: Agosto de 2016

Evaluación de propuesta de obra: Septiembre de 2016

Evaluación de contenidos: Noviembre de 2016

Correcciones de autor: Diciembre de 2016

Aprobación: Febrero de 2017

Gerencia Empresarial

*Una perspectiva integral desde
lo público y privado*

Compiladores:

Ronald Prieto Pulido - Jesús García Guilliany

Eider Prado Avendaño - Hugo Martínez Caraballo - Ernesto García Cali - Jesús Pinillos Villamizar
Marcela Flórez Romero - Enrique Melamed-Varela - Jennifer Flórez-Donado - Prince Torres-Salazar
Gisella Rodríguez Calderón - Ronald Prieto Pulido - Jesús García Guilliany - Edwin Causado Rodríguez
Ana Chumaceiro Hernández - Marilú Acurero Luzardo - Gertrudis Ziritt Trejo - Karen Carillo Guecha
Raquel Rivera Ortega - Katherine Collantes Miranda - Yany Rincón Quintero - Lizyllén Fernández
Angélica Rebolledo Pájaro - Malory Julio Herrera - Demetrio Álvarez Álvarez
Lucimio Jiménez Paternina - Tatiana Mercado Covo - Candelaria Gloria Niño
Rodrigo José Miranda Redondo - Carlos Alberto García Aguas - Harold Bernardo Sukier



BARRANQUILLA Y CÚCUTA - COLOMBIA | VIGILADA M/EDUCACIÓN



Res. 23093 del MEN



GRUPO DE INVESTIGACIÓN
PENSAMIENTO
CONTABLE
Y GESTIÓN INTERNACIONAL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN
GIDE
INNOVACIÓN Y DESARROLLO
EMPRESARIAL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN
Gestión
Organizacional

GRUPO DE INVESTIGACIÓN
Gestión DE LA
Innovación
Emprendimiento

Gerencia empresarial. Una perspectiva integral desde lo público y privado / Compiladores, Ronald Prieto Pulido, Jesús García Guilianny; Tatiana Margarita Mercado Covo [y otros 28] -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2017.

322 páginas : 17 x 24 cm
ISBN: 978-958-5430-18-1

1. Cambio organizacional 2. Comunicación organizacional 3. Comportamiento organizacional 4. Habilidades directivas 5. Aptitud creadora en los negocios I. Prieto Pulido, Ronald, compilador-autor II. García Guilianny, Jesús, compilador-autor III. Mercado Covo, Tatiana Margarita IV. Jiménez Paternina, Lucimio. V. Álvarez Álvarez, Demetrio VI. Niño, Candelaria Gloria VII. Miranda Redondo, Rodrigo José VIII. Julio Herrera, Malory IX. Rebolledo Pájaro, Angélica X. Fernández, Lizyllén XI. Rincón Quintero, Yanyñ XII. Collantes Miranda, Katherine XIII. Rivera Ortega, Raquel XIV. Carillo Guecha, Karen XV. García, Carlos Alberto XVI. Ziritt, Gertrudis Yackeline XVII. Acurero Luzardo, Marilú XVIII. Chumaceiro Hernández, Ana XIX. Causado Rodríguez, Edwin XX. Bernardo Sukier, Harold XXI. Rodríguez Calderón, Gisella XXII. Torres Salazar, Prince XXIII. Flórez Donado, Jennifer XXIV. Melamed Varela, Enrique XXV. Flórez Romero, Marcela XXVI. Pinillos Villamizar, Jesús XXVII. Prado Avendaño, Eider XXVIII. García Cali, Ernesto XXIX. Martínez Caraballo, Hugo XXX. Universidad Simón Bolívar. Innovación y Desarrollo Empresarial (GIDE) XXXI. Universidad Simón Bolívar. Innovación y Emprendimiento Gestión Organizacional (GO) XXXII. Universidad Simón Bolívar. Grupo de Investigación Pensamiento Contable y Gestión Internacional

658 G367 2017 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 22ª. edición

Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

Impreso en Barranquilla, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995. El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



©Ediciones Universidad Simón Bolívar

Carrera 54 No. 59-102

<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>

dptopublicaciones@unisimonbolivar.edu.co

Barranquilla - Cúcuta

Producción Editorial

Editorial Mejoras

Calle 58 No. 70-30

info@editorialmejoras.co

www.editorialmejoras.co

Marzo de 2017

Barranquilla

Made in Colombia

Como citar este libro:

Prieto Pulido, R. & García Guilianny, J. Comp. (2017). *Gerencia Empresarial. Una perspectiva integral desde lo público y privado*. (p.319). Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.

CONTENIDO

Prólogo.....	9
---------------------	----------

Capítulo 1

La política pública de turismo y su gestión en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas.....	13
---	-----------

*Public tourism policy and management in the municipalities
of Santiago de Tolú and Coveñas*

Tatiana Mercado Covo

Lucimio Jiménez Paternina

Demetrio Álvarez Álvarez

Candelaria Gloria Niño

Capítulo 2

Industria creativa y turismo competitivo: estrategias para Cartagena y Bolívar	43
---	-----------

*Creative Industry and Competitive Tourism:
Strategies for Cartagena and Bolivar*

Rodrigo Miranda Redondo

Malory Julio Herrera

Angélica Rebolledo Pájaro

Prince Torres-Salazar

Capítulo 3

Comunicación organizacional y su impacto en los públicos organizacionales	67
--	-----------

Organizational communication and its impact on organizational publics

Lizyllén Fernández Nava

Yanyñ Rincón Quintero

Capítulo 4

Capacidades dinámicas de innovación en la competitividad de las empresas asociadas a Corpoincal de Norte de Santander 117

Dynamic innovation capabilities in the competitiveness of companies associated with Corpoincal de Norte de Santander

Katherine Collantes Miranda

Raquel Rivera Ortega

Karen Carillo Guecha

Capítulo 5

La gestión de la innovación desde una perspectiva teórica..... 147

The management of the innovation from a theoretical perspective

Carlos Alberto García

Gertrudis Yackeline Ziritt

Capítulo 6

Tecnologías de información y comunicación: una visión desde la universidad y la integración laboral en América Latina y el Caribe..... 167

Information and communication technologies: a vision from the university and labor integration in Latin America and the Caribbean

Marilú Acurero Luzardo

Gertrudis Yackeline Ziritt

Ana Chumaceiro Hernández

Capítulo 7

Modelos de desarrollo organizacional en el sector hotelero..... 195

Models of organizational development in the hotel sector

Edwin Causado Rodríguez

Jesús García Guilianny

Harold Bernardo Sukier

Gisella Rodríguez Calderón

Capítulo 8

Organizaciones empresariales y procesos de aprendizaje y aculturación de los árabes en la ciudad de Barranquilla 229

Entrepreneurial organizations and processes for the learning and acculturation of arabs in the city of Barranquilla

Prince Torres-Salazar
Jennifer Flórez-Donado
Rodrigo Miranda-Redondo
Enrique Melamed-Varela

Capítulo 9

Revisión de modelos de calidad del servicio en entidades financieras 261

Review of service quality models in financial institutions

Marcela Flórez Romero
Jesús Pinillos Villamizar
Eider Prado Avendaño

Capítulo 10

Habilidades directivas de negociación en gerentes de empresas de manufactura en Colombia 287

Directive skills of negotiation in manufacturing managers in Colombia

Jesús García Guilianny
Ronald Prieto Pulido
Ernesto García Cali
Hugo Martínez Caraballo

Acerca de los compiladores 319

PRÓLOGO

Gestión Empresarial. Generando ventajas competitivas en las organizaciones

La gestión empresarial es considerada parte integral del área de las ciencias económicas, la cual se alimenta de un alto número de áreas tales como la Psicología, la Sociología, y por supuesto, la Economía. Esto hace referencia a que la gestión es la disciplina en acción de la administración. En este sentido, las empresas del siglo XXI buscan ser más eficientes y eficaces, como resultado de la competencia que el mercado global establece entre ellas; de allí que sea un requisito organizacional la implementación de herramientas y estrategias para alcanzar adecuadamente los objetivos trazados, dentro de su proceso de planeación estratégica.

Por ello, en las empresas deben realizarse los procesos con menos recursos y mayores resultados, inducir al personal a ser empleados orientados al cliente, en pro de cumplir los objetivos organizacionales, de esa manera, los gerentes deberían estar interesados en las actitudes de sus empleados, quienes advierten sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento empresarial, derivando los niveles de productividad organizacional.

Todo lo anterior exige líderes corporativos que diseñen los fundamentos de la estrategia y un proceso sólido para garantizar su permanencia en un mercado competitivo y global. Es importante entonces, resaltar que la disciplina del liderazgo debe aplicarse con pasión, habilidad y compromiso en la labor decisiva de establecer, implementar, revisar

y actualizar la estrategia, así se garantiza la posibilidad de sobrevivir y de alcanzar los niveles de éxito de la organización. Se puede afirmar entonces, que toda organización integrante del contexto social debe funcionar sobre la base del esfuerzo humano, puesto que la producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada únicamente por una o dos personas. En este sentido, los sistemas organizacionales constituyen el medio por el cual pueden alcanzar muchos y variados objetivos personales con un mínimo de costo, tiempo y esfuerzo.

En este orden de ideas la presente publicación muestra los resultados de investigaciones relacionadas con la gerencia empresarial y su aplicabilidad en el ámbito de lo público y privado, que un grupo de investigadores adscritos a la Universidad Simón Bolívar, así como también de otras Universidades a nivel regional, nacional e internacional desarrollaron para dar a conocer a la comunidad científica.

Las investigaciones presentadas versan sobre: La política pública de turismo y su gestión en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas en su primer capítulo, seguido de la Industria creativa y turismo competitivo: estrategias para Cartagena y Bolívar, como capítulo dos; la Comunicación organizacional y su impacto en los públicos organizacionales en su capítulo tres; Capacidades dinámicas de innovación en la competitividad de las empresas asociadas a Corpoincal de Norte de Santander, correspondiendo al capítulo cuatro; seguidamente se presenta la investigación La gestión de la innovación desde una perspectiva teórica, a la cual se le asignó el capítulo cinco; inmediatamente se encuentra el trabajo Tecnologías de información y comunicación: una visión desde la universidad y la integración laboral en América Latina y el Caribe, correspondiéndole el capítulo seis; consecuentemente se presenta el capítulo siete, relacionado a los Modelos de desarrollo organizacional en el sector hotelero.

Posteriormente se encuentra el capítulo ocho asociado a Organizaciones empresariales y procesos de aprendizaje y aculturación de los árabes en la ciudad de Barranquilla. A continuación el trabajo intitulado Revisión de modelos de calidad del servicio en entidades financieras. Por último, Habilidades directivas de negociación en gerentes de empresas de manufactura en Colombia.

Por lo anteriormente presentado, se invita a la comunidad académica y científica a consultar y compartir la lectura de las diferentes temáticas presentadas a lo largo del presente libro, a fin de conocer los resultados obtenidos en el ámbito empresarial de lo público y privado a nivel nacional e internacional, a fin de entender su funcionamiento.

Gisela Quijada Oquendo

Universidad Dr. José Gregorio Hernández.
Maracaibo-Venezuela

Ronald Prieto Pulido

Universidad Simón Bolívar.
Barranquilla-Colombia

Como citar este prólogo:

Quijada Oquendo, G. & Prieto Pulido, R. (2017). Gestión Empresarial. Generando ventajas competitivas en las organizaciones. (Prólogo). En R. Prieto Pulido & J. García Guiliany (Comp). *Gerencia Empresarial. Una perspectiva integral desde lo público y privado*. (pp. 9-11). Barranquilla-Colombia. Ediciones Universidad Simón Bolívar.

LA POLÍTICA PÚBLICA DE TURISMO Y SU GESTIÓN EN LOS
MUNICIPIOS DE SANTIAGO DE TOLÚ Y COVEÑAS^{*}

*Public tourism policy and management in the municipalities
of Santiago de Tolú and Coveñas*

Tatiana Mercado Covo¹
Lucimio Jiménez Paternina²
Demetrio Álvarez Álvarez³
Candelaria Gloria Niño⁴

RESUMEN

El sector turismo en Colombia ha tomado auge en los últimos años a tal punto que se ha convertido en uno de los sectores más importantes para la economía por su gran aporte. El objetivo del presente estudio es analizar la gestión de las políticas públicas de turismo en los municipios de Tolú y Coveñas. La investigación es de tipo descriptiva y de enfoque cualitativo. La población está compuesta por los directores de turismo de estos municipios. El instrumento utilizado fue un cuestionario de preguntas aplicado a entes gubernamentales de turismo. Los resultados muestran que no hay ordenanzas, acuerdos, decretos o políticas locales reguladoras del sector turismo en los municipios donde se realizó la investigación, lo cual llevó a concluir que existe una débil institucionalidad del sector público en las políticas reguladoras del sector turismo.

Palabras clave: turismo, gestión, política pública.

* Este artículo es resultado de un trabajo de investigación titulado: Análisis de la estructura empresarial del sector turístico en los municipios de Tolú y Coveñas.

1 Contadora Pública. Universidad Cecar. Sincelejo-Colombia.

tatiana.mercado@cecear.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-6540-9988>

2 Contador Público. Universidad Cecar. Sincelejo-Colombia.

lucimio.jimenez@cecear.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-2277-028X>

3 Ingeniero Civil. Universidad Cecar. Sincelejo-Colombia.

demetrio.alvarez@cecear.edu.co

4 Administradora de Empresas. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.

gloryni@yahoo.com.mx - cnino6@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-0696-0240>

ABSTRACT

The tourism sector in Colombia has boomed in recent years to such an extent that it has become one of the most important sectors for the economy for its great contribution. The objective of this study is to analyze the management of tourism public policies in the municipalities of Tolú and Coveñas. The research is descriptive and qualitative in focus. The population is composed of the tourism directors of these municipalities. The instrument used was a questionnaire applied to government tourism entities. The results show that there are no ordinances, agreements, decrees or local regulatory policies of the tourism sector in the municipalities where the research was conducted, which led to the conclusion that there is a weak institutionalization of the public sector in the regulatory policies of the tourism sector.

Keywords: tourism, management, public policy.

INTRODUCCIÓN

El sector turismo según la Organización Mundial del Turismo, OMT, (2007) tiene la capacidad de generar múltiples beneficios que potencian el desarrollo económico de una región, a través de la entrada de divisas. De igual forma, la OMT (2012), en los últimos años expresa que el turismo se ha convertido en la industria más importante del mundo, representando anualmente una actividad de más de US\$ 4 billones (p.20). La industria de los viajes y el turismo genera 212 millones de empleos (uno de cada nueve empleos en el mundo). La OMT (2011) informa que “el turismo internacional se recuperó fuertemente en el 2011. Las llegadas de turistas internacionales crecieron a 983 millones. Se estima que el turismo doméstico puede ser hasta cinco veces esta cifra” (p.25).

Según la gobernación de Sucre, (2009), el Golfo de Morrosquillo es un destino turístico que posee variedad de atractivos, específicamen-

te en los municipios de Tolú y Coveñas ubicados en el departamento de Sucre en la región Caribe colombiana, en donde además del mar y las playas, también se encuentran corales, ciénagas estuarinas, ríos, flora, fauna, manglares, cavernas naturales, aves de diferentes especies, y sobre todo se cuenta con una calidad humana, amabilidad y buena atención por parte de sus habitantes, atributos que la convierten en ventajas competitivas para desarrollar ecoturismo, etnoturismo y turismo náutico de alto nivel.

Si bien es cierto que los municipios de Tolú y Coveñas cuentan con una gama variada de recursos naturales y culturales que bien organizados y presentados con valor agregado, atractivos al turista, podrían aumentar notablemente el volumen de ingresos y la generación de empleo para estos municipios, se requiere una mayor organización de la actividad turística y una gestión eficaz de la política pública por parte de los agentes involucrados; de allí la importancia de analizar la política pública de gestión y de turismo en los municipios objeto de estudio.

ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Consideraciones teóricas sobre la actividad turística

La OMT (citado por Aguilera, Bernaly y Quintero, 2006, p.4) define al turismo como el “conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado”.

El turismo presenta elementos característicos en los que se puede señalar un *gasto de ingreso* en un lugar diferente a aquel en el cual se generó, y un desplazamiento temporal fuera de la zona habitual de

residencia (Galvis & Aguilera, 1999). Algunos autores consideran al turismo como un producto especial en el que los consumidores deben acudir físicamente al lugar de producción para adquirir el producto, y en el que el viaje es parte del propio producto.

Según Beseny (2006), el turismo es una actividad antigua que se ha venido extendiendo a nivel global, en donde se puede observar que en los países con economía industrial con alto nivel de calidad de vida, las prácticas turísticas forman parte de las necesidades básicas de sus habitantes. Por consiguiente, se ha constituido en un sector socioeconómico fundamental y se ha convertido en un elemento esencial de su desarrollo.

También considera que después de la segunda guerra mundial el fenómeno turístico se democratiza debido al aumento del nivel de vida y los adelantos tecnológicos en los medios de transporte, marcando el inicio del turismo de masas.

El turismo es una industria en consolidación, por lo que se estima que en 2020 las llegadas internacionales alcanzarán los 1.500 millones en el orbe (OMT, 2007). Según el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, (2006) los ingresos provenientes del turismo internacional son una importante fuente de divisas para varios de los países de América Latina, y representan un porcentaje importante del Producto Interno Bruto (PIB) y de las exportaciones de bienes y servicios, así como una importante fuente de empleo.

En un ámbito competitivo, caracterizado por la globalización de la oferta y demanda turística y la internacionalización de la empresa turística, la calidad empresarial es uno de los principales retos que debe afrontar el sector turístico. En concordancia con ello, y de acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009), la política

turística de Colombia tiene como objetivo mejorar la competitividad de los destinos y los productos, e incrementar la participación de la comunidad en la prestación de los servicios turísticos. Dicha política busca que la población perciba aumento de sus ingresos y contribuya a la generación de riqueza, a su vez que se logra una distribución más equitativa y un aumento en la calidad de vida de los residentes.

Las regiones de Colombia aún no han alcanzado un desarrollo importante en el sector turístico. Una de las más conocidas infraestructuras turísticas se encuentra en el Caribe, siendo Cartagena de Indias una de las ciudades más visitadas del país; pero en el transcurso de los años muchos destinos turísticos han trabajado para fortalecerse, de los cuales se destacan Magdalena, la Zona Cafetera, Santander, La Guajira, las tres ciudades principales de Colombia que son Bogotá, Cali y Medellín, la costa Pacífica, el Amazonas, y un sinnúmero de lugares que están esperando a los turistas para ofrecerles un destino maravilloso, lleno de sorpresas y hospitalidad. Además en los últimos años Colombia se ha comprometido a invertir en los programas y políticas económicas necesarias para crear una atmósfera que conduzca a la inversión local y extranjera, según el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2009).

De igual forma, se han perfilado incentivos y concesiones especiales para la inversión en infraestructura para servicios turísticos tal como lo plasma la Ley 788 de 2002. Así mismo el Congreso de la República en el 2006 decretó la Ley 1101 que modifica la Ley 300 de 1996 (conocida como Ley general del Turismo) y que pretende potencializar aún más el sector turístico nacional gracias al ingreso de nuevos recursos destinados a la competitividad, el mercadeo y la promoción de Colombia como destino turístico, tanto a nivel doméstico como internacional, mediante la ampliación de la base de contribuyentes responsables del pago de la contribución parafiscal destinada a la promoción del sector,

y mediante la creación de un impuesto que se cobrará a los visitantes extranjeros se pasará de 2 millones a 10 millones de dólares en recaudos que posteriormente serán reinvertidos en el sector turismo.

Así mismo, el turismo ha experimentado un cambio vertiginoso a nivel global, tanto por su importancia para la economía internacional como por sus efectos de generación de empleo, mejoramiento de la calidad de vida de la población, diversificación de la actividad, además del aporte al desarrollo cultural, la conservación del medioambiente y del patrimonio particular de cada localidad. Por lo tanto, es un tema de sumo interés tanto para el sector privado como público.

Para apoyar los aspectos relacionados con la política pública de turismo se consideraron estudios o investigaciones desarrolladas sobre el tema, las cuales brindaron una mayor comprensión de lo que ha sido el comportamiento de la gestión pública en relación con la actividad turística que provee beneficios económicos en aquellas regiones donde se ofrece este servicio.

Uno de estos referentes, es el informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016), en donde se efectuó un análisis al avance del Plan de Negocios del Turismo de Naturaleza en Colombia y en el mundo, siendo este un instrumento práctico y dinamizador de los sectores público y privado. Se utilizó una metodología de fase diagnóstica, plan de negocios y proyectos bandera en turismo. Entre los análisis realizados se proyecta que las llegadas de turistas crezcan 3,3 % anualmente (2010-2030), llegando a 1,8 miles de millones de turistas anuales para el 2030 en todo el mundo. Las llegadas turísticas a destinos emergentes se estima que crecerá al 4,4 %, el doble del crecimiento esperado de los destinos desarrollados. Los destinos americanos emergentes se proyectan con un crecimiento menor que los destinos de Asia y Pacífico.

A su vez el estudio identificó que las principales motivaciones de viaje son los valores ecológicos (ecoturismo), ruralidad, mix agro (turismo rural/agroturismo/aventura), inesperado descubrimiento de aves (avistamiento de aves), observación de cetáceos (avistamiento de ballenas), y el descubrimiento de fauna marina (buceo). Otro referente importante fue el estudio realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD, 2012); uno de sus aportes se centró en caracterizar a la población desde los enfoques socioeconómico y ocupacional, y a la demanda de trabajo en el sector turístico, investigando en aspectos como la llegada de viajeros extranjeros por el aeropuerto, arribo de cruceros, áreas de potencial vinculación del sector mesa y bar, tiempo de experiencia de agencias de viaje y en áreas de hotelería.

Por otra parte, en el estudio Desarrollo Sostenible del Golfo de Morrosquillo, Islas de San Bernardo e Isla Fuerte (Departamento Nacional de Planeación, 2010 citado por Mercado, Pacheco & Rojas, 2015), se encontró que la actividad turística no contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, que la región está expuesta a procesos naturales costeros como la erosión y el ascenso en el nivel medio del mar, los cuales están generando cambios físicos como pérdidas de playas y deterioro de ecosistemas, que son elementos claves para el desarrollo turístico del Golfo, aparte de que se da un bajo crecimiento económico asociado al turismo.

También se relaciona el estudio Planificación para la sostenibilidad del turismo en Tolú, Colombia, de Villarraga (2012), en el cual se analizan las variables de sostenibilidad del territorio desde el punto de vista del patrimonio cultural y ambiental, los servicios, el mercado, la infraestructura y el entorno, y en función del análisis, plantea una propuesta de actuaciones para la sostenibilidad de la actividad, aplicando indicadores de desarrollo sostenible para el seguimiento de las metas.

Dentro de las conclusiones que se presentan en el estudio, el aspecto sociocultural es considerado como el más afectado, ya que es evidente el proceso de aculturación que causa el turismo en la población local a raíz de la influencia paisa, evidenciándose en la pérdida de la gastronomía típica, en deterioro de lo autóctono, viéndose afectada la identidad toludeña. Además de lo anterior, las manifestaciones culturales, danzas y grupos folclóricos prácticamente han desaparecido, la historia se perdió junto con las costumbres, tradiciones y la oralidad: el toludeño dejó de mostrar su patrimonio cultural, que si bien no se ha perdido del todo, permanece invisibilizado.

Sobre el “mercado turístico de Tolú”, menciona que no existen cifras que informen acerca de un conocimiento del mercado o perfiles de los visitantes. Hay un bajo nivel de satisfacción con el destino. También se pudo detectar que el turista que se aloja en Tolú busca únicamente rumba nocturna y consumo de licor, que se da en altas horas de la madrugada, lo que genera problemas de orden social como riñas y consumo de drogas.

El concepto de política pública y su proceso de construcción para el sector turístico

Son diversos los conceptos que se pueden establecer de lo que es una política pública, debido a los diferentes enfoques que los teóricos del tema le han dado al concepto alrededor del mundo; lo que hace pensar que al hablar de política pública, se está al frente de un proceso complejo, puesto que la política involucra diferentes actores, contextos, su contenido y su fin.

Es el caso de Subirats (citado por Ziritt, 2016), el cual concibe como política pública al instrumento de trabajo a través del cual se pretenden alcanzar desde el Estado, de manera sistemática y coherente, ciertos

objetivos de interés para el bienestar de toda la sociedad. Asimismo, plantea que las políticas públicas son procesos, decisiones y resultados, pero sin que ello excluya conflictos entre intereses presentes en cada momento, tensiones entre diferentes definiciones del problema a resolver y en distintas racionalidades organizativas y de acción.

Considerando el carácter social de las políticas públicas, Roth (citado por Ziritt, 2016) la designa como:

Un conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos considerados necesarios o deseables y por medios y acciones que son tratados, por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática. (p.88)

Como proceso, la construcción de la política pública se concibe partiendo de elementos fundamentales como son, la formulación y la implementación, dado que también, los diferentes teóricos alrededor del mundo, consideran otros elementos de acuerdo al enfoque desde el cual manejan el concepto de política pública.

En relación a las políticas de turismo, Velasco (citado por Díaz 2015), indica que estas son un conjunto, articulado y coherente, de decisiones y actuaciones que llevan a cabo los gobiernos en el ámbito territorial de su competencia, con la intención de alcanzar unos objetivos determinados, en relación con los hechos de distinta naturaleza que genera el proceso de atracción, estancia o residencia ocasional de ciudadanos (p.4).

Por su parte, Izard (2010) señala que la política turística no es más que una especialización, o micro-política, que la administración pública usa para establecer una serie de directrices de ordenación, planificación,

promoción y regulación de la actividad turística. En términos generales, la política turística es una orientación de las acciones, actuaciones y decisiones que se toman desde un ente gubernamental con el fin de dar un ordenamiento a la oferta y la demanda de los servicios turísticos.

A continuación se considerarán las teorías sobre la política pública que direccionan la actividad turística en Colombia y específicamente las del departamento de Sucre.

En el país, la formulación de la política de turismo es direccionada desde el Estado, y de acuerdo con el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, la política turística de Colombia tiene como objetivo mejorar la competitividad de los destinos y los productos, e incrementar la participación de la comunidad en la prestación de los servicios turísticos. Se busca que la población perciba aumentos de sus ingresos y contribuya a la generación de riqueza, a su vez que se logra una distribución más equitativa y un aumento en la calidad de vida de los residentes (Aguilera *et al.*, 2006).

La formulación de políticas y la planeación del sector con proyección territorial están enmarcadas en la Ley General de Turismo (ley 300 de 1996) y sus decretos reglamentarios; esta ley en su artículo 12 establece que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo formulará la política del Gobierno en materia de turismo y ejercerá las actividades de planeación en armonía con los intereses de las regiones y entes territoriales. La gestión de la política de turismo le corresponde también a los entes gubernamentales como también a la comunidad que se pueda ver afectada por la su implementación.

De acuerdo a Toro (2003), la ley anteriormente mencionada estableció las zonas de desarrollo turístico prioritario y de recurso turístico, con el propósito de proporcionar a los municipios, los instrumentos que

les permitan desarrollar sus potencialidades turísticas, sin embargo, considera que son muy pocos los municipios que han acudido a este mecanismo, demostrándose que esta actividad no está dentro de las prioridades municipales, aún cuando muchos mandatarios del nivel local lo asumen como una alternativa de desarrollo de las entidades territoriales.

La Ley 300 fue reformada mediante la Ley 1101 de 2006, en lo relacionado con el fondo de promoción turística, en el aspecto de los parafiscales; tuvo por objeto obtener mayores recursos para la promoción y competitividad del sector, buscando la ampliación de los recursos por medio de dos disposiciones: por una parte, un impuesto a los extranjeros que entran al país, y por la otra, el aumento de la base de contribuyentes y de sectores que se benefician de la actividad turística (pasando de 3 a 21 contribuyentes). Entre estos sectores se encuentran el hotelero y el de restaurantes, que, aunque en algunos casos ya tenían que pagar el aporte parafiscal, ahora se extiende a un número mayor de establecimientos.

Continuando con Toro (2003), durante el gobierno del presidente Andrés Pastrana, se formuló la “política turística para una sociedad que construye la paz”, a través de la cual se consolidaron los convenios de competitividad turística 35 regiones; así mismo se impulsó la campaña “vive Colombia”, como apoyo al turismo doméstico, y se dotaron a ciertos subsectores del turismo con la implementación de normas técnicas de calidad.

La política pública turística establece unos objetivos primordiales, como es el propiciar el crecimiento de la renta nacional, generar empleo, aumentar los ingresos de los sectores donde se implementa, así como dinamizar a sectores complementarios. Por lo tanto, Monfort (2000), considera que estos objetivos deben traducirse en mejoras de la

calidad de vida y del bienestar de los ciudadanos residentes en los espacios distinguidos por la consideración prestada al turismo.

De igual forma, el papel del gobierno en la instrumentación de la política turística es fundamental, y lo que se espera es que esta pueda darse en forma activa a través de acciones que faciliten el desarrollo turístico. Esto implica el reconocimiento de necesidades específicas como dotación de alojamiento en zonas de potencial atractivo, habilitación turística de espacios protegidos, etc., los cuales han sido previamente fijados como objetivos (Monfort, 2000).

La intervención del gobierno en las decisiones de política turística se da de acuerdo al grado de desarrollo que presente el destino, por lo tanto, Velasco (2005) considera que en la etapa inicial del crecimiento turístico el gobierno asume el rol de estimulador de esta actividad esto es, por un lado, amplía toda la infraestructura pública necesaria (carreteras, aeropuertos, puertos); por otra parte, estimula la creación de nueva oferta turística. De igual forma el mismo autor menciona otras etapas como son la de promoción, la cual es realizada por el gobierno a través del liderazgo y difusión de la actividad entre el empresariado y la propaganda del país; la etapa de planificación, en donde el Estado canaliza las corrientes turísticas hacia las zonas con menor grado de desarrollo del país; la etapa de garantía, en donde regula la actividad de los subsectores y la protección del consumidor; la etapa de coordinación, en la que a media entre agentes e intereses en conflicto, y por último, la etapa de armonización del potencial turístico.

MÉTODO

Se desarrolló una investigación de tipo descriptiva con enfoque cualitativo. La población estuvo conformada por los directores de turismo de estos municipios.

La muestra de la población de empresarios turísticos tuvo como fuente a la Cámara de Comercio de Sincelejo y según la base de datos suministrada por este ente, la población objeto de estudio la conformaban 145 empresas turísticas formalmente registradas. Sin embargo, al aplicar la encuesta en campo, solo se encontraron 97 empresas turísticas disponibles, situación por la cual se decidió trabajar con esta población. Durante el proceso de aplicación, cinco encuestas se anularon porque no fueron respondidas en su totalidad, por ello se tomó la decisión de suprimirlas. En definitiva, el número de empresas que participaron del estudio fue de 92.

En las técnicas e instrumentos de recolección de la información, se diseñó y aplicó un cuestionario de preguntas a los directores de turismo de los municipios estudiados.

El desarrollo de la investigación se dividió en cuatro etapas así:

Etapas 1: Se analizó la estructura empresarial según la Ley 590 de 2004, de acuerdo al tamaño de la empresa, servicios y productos que ofrece.

Etapas 2: Se evaluó la oferta turística a través de la competitividad con respecto a los conceptos: factores productivos, las condiciones de la demanda, características de las industrias conexas, estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas.

Etapas 3: Se evaluó la demanda turística según las variables: procedencia del turista, edad, estado civil, estancia, presupuesto a gastar, frecuencia de visita al municipio, motivo, medios de transporte, grado de satisfacción del producto turístico, entre otros aspectos.

Etapas 4: Se analizó la información suministrada por los directores de turismo municipales, relacionándola con los aspectos normativos en materia de turismo. Esta última etapa se concentró en el estudio de

las políticas públicas implementadas por las entidades cuyas competencias giren en torno al fomento del desarrollo del sector a nivel territorial.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el análisis de la gestión de la política de turismo por parte del sector público de los municipios de Tolú y Coveñas, en cumplimiento del proceso de investigación de donde se originó este capítulo, se aplicó un instrumento de preguntas escritas abiertas y cerradas a las entidades públicas, como son, la Oficina de Turismo del Municipio de Tolú, adscrita a la Secretaría de Desarrollo Social, y la Secretaría de Turismo y Desarrollo Empresarial del Municipio de Coveñas.

Para lo anterior se formuló una serie de preguntas, las cuales indagaron acerca del conocimiento que el ente público tenía de la actividad turística en el municipio y la manera como gestionaban la política para ese sector, en lo referente a estructura empresarial, bienes culturales tangibles e intangibles, servicios y bienes turísticos, prestadores de servicios turísticos, productos turísticos, demanda turística, sector público turístico, sector solidario turístico, competitividad –condiciones de la demanda; intervención y regulación del Gobierno–, política turística, planificación turística y marco jurídico (leyes, ordenanzas, acuerdos, decretos). Los resultados fueron los siguientes:

- **Estructura empresarial**

En cuanto a la estructura empresarial del sector turístico, las secretarías de turismo de Tolú y de Coveñas manifestaron que no utilizan ninguna fuente de financiación externa para el empresario turístico.

- **Bienes culturales tangibles e intangibles**

Según la Secretaría de Turismo de Tolú, “existen bienes intangibles los cuales son: mitos y leyendas, entre ellas la del Señor del Camarín y la Leyenda del Gritón del otro mundo, los cuales han sido considerados en su mayoría por los propios habitantes de esta región”.

Para la Secretaria de Turismo de Coveñas en el municipio existen bienes culturales intangibles, ellos son Las comunidades Indígenas Sinú y Afrodescendientes, Raizales y Palenqueros.

Sobre los bienes culturales intangibles, menciona Villarraga (2012) que en el censo del año 2005 realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), se estableció que para Tolú el 73,2 % de su población se reconoce como negro, mulato, afrocolombiano o afrodescendiente.

A pesar de lo anterior, existe invisibilización de la cultura afrodescendiente (Benítez, 2015), tal que en Tolú prácticamente no existe documentación sobre su folclor, tradiciones, leyendas, gastronomía, oralidad, artes o artesanías, como sí sucede o con la etnia Zenú (Artesanías de Colombia, 2007). Tal invisibilización estadística ayuda a que a la fecha no exista una identidad toludeña fuerte y generadora de orgullo local.

La tradición que aparece mejor documentada es la Semana Santa; en la actualidad existe una iniciativa ciudadana para la declaratoria de patrimonio de la Semana Santa y elaboración de un plan de salvaguarda con el apoyo del Ministerio de Cultura.

En otros temas relacionados con la cultura, no se conserva memoria sobre la vida y obra de célebres personajes oriundos de Tolú, como el escritor Héctor Rojas Herazo, el historiador Donaldo Bossa Herazo,

el compositor Tony Zúñiga o el inmolado exalcalde Tulio Villalobos Támara.

La Secretaria de Turismo de Tolú manifestó con relación a los bienes culturales intangibles que “no posee ningún bien de este tipo que se encuentre al servicio del turismo”. De igual modo la Secretaría de Turismo de Coveñas manifestó que “ninguno de los bienes intangibles se encuentra al servicio del turismo”. Sobre los bienes culturales intangibles y su uso por parte del turismo, se confirma en lo planteado en Villarraga (2012), al considerar evidente el proceso de aculturación que produce el turismo en la población local y que se ve afectado por la influencia de la cultura paísa, afectándose la gastronomía típica, dando paso a platos de otras partes del país en deterioro de lo autóctono, llegando a afectar la identidad toludeña, siendo que es la identidad local la que atrae los flujos del turismo. Así mismo se evidencia la pérdida de las manifestaciones culturales.

La Secretaría de turismo de Tolú consideró que “se realizan actividades folclóricas en el municipio, las cuales están enmarcadas en eventos como los fandangos, reinados y cabalgatas, y reinados como el Festival Sirenato del Mar”.

Según la Secretaría de turismo de Coveñas en el municipio se desarrollan las siguientes actividades folclóricas, tales como “el Día de la Afrocolombianidad; el Festival de Acordeoneros y Compositores; la conformación el 20 de agosto de 2003 de la Asociación de Artesanos de Coveñas (ATCOVE)”.

La Secretaría de turismo de Tolú considera que “en el municipio se realizan actividades religiosas, las cuales se presentan en la Semana Santa principalmente a través de ritos espirituales, realizando una exposición de santos”.

Según la Secretaría de Turismo de Coveñas, “ninguna de las actividades religiosas realizadas en el municipio están al servicio del turismo”.

La Secretaría de turismo de Tolú considera tener “bienes culturales Intangibles los cuales tienen declaratoria de patrimonio, considera que son la parte invisible que reside en el espíritu de las culturas; en esta región poseían ritos, modismos regionales, entre otros mitos y leyendas”.

Mientras que la Secretaría de turismo de Coveñas respondió que “no tiene conocimiento sobre cuántos bienes intangibles del municipio tienen declaratoria de patrimonio”, según la Secretaría de turismo de Tolú “existen en el municipio bienes culturales tangibles los cuales son: La arquitectura religiosa, Iglesia del Señor el Mayor”.

Sin embargo se consultó en el plan estratégico de cultura de Coveñas (2008-2011), que sobre el tema dice lo siguiente:

En cuanto al patrimonio cultural, se rescata la defensa hecha por la comunidad al referente fundacional por excelencia de Coveñas, los inmuebles de la *Packing House* ubicados en el antiguo campamento obrero, que hoy ocupa la Base Naval. El proceso de declaratoria como Bien de Interés Cultural de carácter Municipal por parte de la Alcaldía, impulsa su conservación y apropiación por parte de la comunidad y evita su amenaza de destrucción, lo que implica también una campaña respaldada por la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Cultura. (p.12).

Según la Secretaría de turismo de Tolú existen bienes culturales que se encuentran al servicio del turismo, los cuales son: “Los edificios antiguos (palacio municipal, la iglesia del señor el mayor)”. La Secretaría de turismo de Coveñas respondió que “ninguno de los bienes culturales tangibles se encuentra al servicio del turismo”.

Sobre los bienes culturales tangibles menciona Villarraga (2012):

El municipio conserva su estructura urbana de cuadrícula desde la época de la Colonia, cuando se definió su primer trazado de calles y plaza en un entorno de manglares que creaban una barrera protectora por los lados y era defendido por una muralla en el frente. Varios de los bienes patrimoniales de Tolú como sus murallas y fortificaciones de protección, los conventos de franciscanos y dominicos del siglo XVII, el Resguardo de Aduanas, el muelle del Waffe, el edificio de la *Packing House* y la casa Madre de Dios, fueron destruidos a lo largo de su historia; en algunos casos han sido incendios –comunes desde la Colonia– y en otros el deterioro de los años”. (p.11)

En otras ocasiones el causante de la desaparición del patrimonio ha sido el hombre, que ha demolido viviendas representativas de la arquitectura tradicional en ausencia de normas reguladoras y protectoras del patrimonio arquitectónico, dando paso a remodelaciones y otros edificios de más de tres pisos y antenas de telefonía móvil. Existe una cantidad de bienes patrimoniales sumergidos en el Golfo de Morrosquillo, correspondientes a naufragios de galeones españoles en los siglos XVIII y XIX, que se encuentran documentados (Bowles, Jones & McBride, 2003).

En cuanto al sector hotelero, según manifiesta el actual secretario de turismo municipal de Coveñas, “se cuenta con 7.941 camas y 1.654 habitaciones reconocidas y registradas por los prestadores de este servicio. Cabe decir que en este municipio el sector informal es de gran impacto, lo cual representa aproximadamente un 50 % del total de alojamientos con los que contamos, no registran información por el hecho de ser informal y se hacen llamar privados. En estos se vive el fenómeno de los edificios, siendo estos de gran envergadura y de gran crecimiento en los últimos años, pero también cumple la fachada de ser propiedades privadas”.

Para Tolú, los meses en los que se registra mayor ocupación en el año son los de abril, junio y diciembre; encontrándose que la ocupación del mes de enero corresponde a una de las más altas por tratarse de temporada de vacaciones, aunque no haya sido registrada por la administración municipal.

Según la Secretaría de Turismo de Tolú este municipio no cuenta con ningún atractivo natural inventariado. Mientras que según la Secretaría de Turismo de Coveñas “el municipio tiene atractivos naturales inventariados, los cuales son: la Ciénaga, La Caimanera y la Represa Los Villeros, la Ruta del Caimán alegre, Museo el Calabazo y Volcán de Lodo”. Según la Secretaría de Turismo de Tolú “el municipio tiene atractivos culturales inventariados dentro de los cuales se destacan: la Iglesia Santiago el mayor. La Secretaría de Turismo de Coveñas manifiesta que “no tiene conocimiento de cuantos atractivos culturales inventariados tiene el municipio”. Según la Secretaría de Turismo de Tolú “el municipio tiene atractivos turísticos naturales que son visitados, ellos son: La Ciénaga de la Leche, Playas de Tolú, el Francés, Palo Blanco y Puerto Viejo”. Según la Secretaría de Turismo de Coveñas “el municipio tiene atractivos naturales que son visitados como lo es: La Ciénaga, La Caimanera y el Eco parque, Laderas de Villeros”.

Encuanto a los atractivos naturales y culturales que cuentan con estudios de capacidad de acogida en el municipio, la Secretaría de Turismo de Tolú expuso que este municipio posee atractivos naturales y culturales dentro de los cuales encontramos, la playa, el clima, el ecoturismo (naturaleza) el etnoturismo (artesanías) y la Gastronomía, mientras que según la Secretaría de Turismo de Coveñas, sus atractivos culturales y naturales no poseen estudios de capacidad de acogida en el municipio.

• ***Prestadores de servicios turísticos***

Según la Secretaría de turismo, en Tolú, “existen 224 establecimientos turísticos de alojamiento con RNT”. Y en Coveñas, existen 118 establecimientos de alojamiento registrados. Según Villarraga (2012) el número de establecimientos de alojamiento con RNT en Tolú y Coveñas es de 50 y 111 respectivamente. Lo anterior demuestra el crecimiento que se está presentando en este sector de la economía. Según la Secretaría de turismo en Tolú, “existen 47 restaurantes/cafeeterías/pizzerías en el municipio”. Y en Coveñas, “existen 130 restaurantes/cafeeterías/pizzerías en el municipio”. Según la Secretaría de turismo de Tolú, “no existen agencias de viajes en el municipio, mientras que en Coveñas “existe una agencia de viajes”. Según la Secretaría de turismo de Coveñas, “existe una agencia operadora de turismo”.

El listado de establecimientos con Registro Nacional de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012) muestra que en Tolú existen cuatro establecimientos de comercio registrados como agencias operadoras y que en Coveñas no existe ninguno.

La Oficina de Turismo de Tolú menciona que “existen tres bares y discotecas en el municipio”, mientras que la Secretaría de Turismo y Desarrollo Empresarial de Coveñas menciona que “existen nueve bares y discotecas en el municipio”. “En Tolú existen cuatro supermercados”. Según la Secretaría de turismo de Coveñas, “existen siete supermercados en el municipio”. Los encuestados respondieron que “no existen cines ni teatros y no existen guarderías en el municipio”, “en Tolú existen seis personas certificadas por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) que prestan servicio de masoterapia y en Coveñas, existen dos empresas que prestan el servicio de spa en el municipio”.

Es importante destacar en el aspecto correspondiente a servicios turísticos, complementarios y de apoyo, la ausencia de algunos importantes servicios como guarderías, cines, teatros, spa, gimnasios o embarcaderos turísticos –especialmente tratándose de municipios costeros– cuya presencia aumentaría la oferta de servicios y mejoraría la competitividad del destino.

Según los encuestados, en Tolú “existen cinco empresas de transporte turístico marítimo (Clubes náuticos)” y en Coveñas “no existen empresas de transporte turístico marítimo (Clubes náuticos)”. Según la Secretaría de turismo de Tolú, “no existen empresas de transporte turístico terrestre”, mientras que en el municipio de Coveñas “existen tres empresas de transporte turístico terrestre”. La Secretaría de turismo de Tolú manifiesta que “existen 25 guías de turismo con Registro Nacional de Turismo (RNT) en el municipio”, mientras que en el municipio de Coveñas la respuesta es que “no existen guías de turismo con RNT”.

El listado de establecimientos con RNT del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012) muestra que en Tolú existe un guía de turismo registrado y que en Coveñas no existe ninguno. De igual forma, los secretarios de turismo manifiestan que “no existen establecimientos para cambio de monedas”.

- ***Productos turísticos***

La Secretaría de turismo de Tolú no tiene conocimiento de cuántos productos turísticos han resultado de procesos de diseños de los mismos, según la secretaria de turismo de Coveñas, “existen productos turísticos como resultado de procesos de diseño o desarrollo, ellos se ofrecen en la Ciénaga La Caimanera y Ecoparque Laderas de Villeros”.

Se encontró que la Cámara de Comercio y el Programa Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural (PADEMÉR) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, adelantaron en el año 2005 un proceso de diseño de producto turístico que arrojó cuatro rutas: Gastronómica, “La Caimanera y el Floral”; Ecoturística, “La Piche y Toluviéjo”, Artesanal, “Sampués y Morroa”; y la ruta de Turismo Urbano, “Sincelejo y Santiago de Tolú”. En Coveñas, “existen rutas turísticas como: la Ruta ecológica Ciénaga La Caimanera y Ecoparque Laderas de Villeros”.

- ***Demanda turística***

La Secretaría de turismo de Tolú manifiesta que; “en promedio llegan al municipio anualmente 995 viajeros”, mientras que “al municipio de Coveñas en promedio llegan 29.500 viajeros anualmente”. A su vez manifiestan que “los cinco focos emisores de viajeros a los municipios son: Montería, Sincelejo, Medellín, Eje Cafetero y Bogotá, con un tiempo promedio de estancia en el municipio del 92 % en las tres temporadas del año, por lo que el tiempo promedio de estancia en el municipio es de tres días, en donde el principal motivo de viajar al municipio es la diversión, el descanso y la playa”.

Con relación al “mercado turístico de Tolú”, en lo mencionado en Villarraga (2012), se afirma que no existen estadísticas que informen acerca del mercado o perfiles de los visitantes y también establece que los motivos que llevan al turista a alojarse en Tolú es por diversión, a través de la rumba nocturna y consumo de licor.

De acuerdo con lo anterior, y en ausencia de investigaciones de mercado, se puede deducir que el turista no viene a Tolú atraído por sus bienes culturales, el patrimonio o los espacios naturales –protegidos y no protegidos–, sino motivado por la rumba y el consumo de licor.

Según la Secretaría de turismo, “en Tolú el porcentaje de viajeros que se alojan en el municipio están distribuidos de la siguiente manera: El 32 % se aloja en hoteles, el 36 % se aloja en cabañas, el 1 % en condominios. Para la actualidad en Coveñas el porcentaje de alojamiento de los hoteles es de un 35 %, condominios 25 % y el 40 % restante está distribuido en cabañas y lugares que se hacen llamar privados pero prestan servicios temporales y en algunos casos continuos”.

Para la Secretaria de turismo, “el 90,8 % de viajeros llega al municipio vía terrestre y el 9,2 % de viajeros llega al municipio vía aérea. La secretaria de Turismo de Coveñas informa que el 70 % de viajeros llega al municipio vía terrestre, el 30 % de viajeros llega al municipio vía aérea, mientras que el porcentaje de viajeros que llega al municipio vía marítima es 0 %.

Según la Secretaría de turismo de Tolú, “los aspectos positivos enumerados por el turista son la seguridad, las mejores playas; la belleza del paisaje, buen servicio hotelero, calidad de la población, y los aspectos negativos son baja cobertura de servicios públicos, transporte público deficiente, no se cuenta con toda la señalización necesaria, las basuras, falta de atractivos complementarios al sol y playa, no existe control en los precios de los prestadores del servicio turístico”.

- ***Sector público turístico***

Según la Secretaría de turismo, “la alcaldía de Tolú tiene un funcionario asignado en turismo y Coveñas tiene tres funcionarios asignados a turismo, sin embargo, no existen funcionarios del área de turismo que tengan rango de secretarios de despacho en Tolú, mientras que en la Secretaría de turismo de Coveñas existe un funcionario del área de turismo que tiene rango de secretario de despacho”.

En el momento de aplicar la encuesta se evidenció que los funcionarios a cargo no tenían formación ni experiencia en el sector turístico y su formación profesional correspondían a psicóloga y abogado en Tolú y Coveñas respectivamente.

• **Sector solidario turístico**

Según las Secretarías de Turismo “en el municipio de Tolú existen dos organizaciones solidarias del sector Turismo que son: la Fundación para el Desarrollo Turístico del Golfo de Morrosquillo (FUNDESA-TUR) y Asociación de Empresarios Turísticos del Golfo de Morrosquillo (ASETUR), y en el municipio de Coveñas existen tres organizaciones solidarias del sector turismo que propenden incentivos del turismo en cada municipio que tengan dicha actividad económica, también se cuenta con la Asociación de Guías de Turismo de Coveñas (GUIASTUR), Guías Ecológicos de La Caimanera, Carperos Primera Ensenada, Carperos Segunda Ensenada, Artesanos de Coveñas, Pescadores de la Ciénega, Pescadores de Coveñitas, Guías Etno Turismo, Guías de vendedores estacionarios de La Coquerita, Guías de Vendedores y Restaurantes de la Segunda Ensenada.

La Secretaría de turismo de Coveñas manifiesta que “no existe ningún establecimiento sancionado por parte del municipio por operación ilegal (sin RNT) en el último año”. Sin embargo el día 11 de julio del 2016 al despacho del alcalde y a la Secretaría de turismo fue entregado un oficio enviado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para que fueran suspendidos o en su defecto sellados algunos establecimientos que se encuentran en mora o no han hecho la actualización con el RNT.

Según la Secretaría de turismo, las políticas sectoriales que difunden en el municipio son: “política de playas turísticas, política de mercadeo

y promoción turística, política de competitividad turística y política para el ecoturismo”. Así mismo manifiestan que difunden los siguientes planes sectoriales: “Plan Sectorial de Turismo 2011-2014: ‘Turismo, factor de prosperidad para Colombia’, Plan Estratégico de Seguridad Turística, Documento borrador Plan Estratégico de Turismo de Sucre y el Plan Estratégico de Turismo de Coveñas. Se evidencia un desconocimiento en cuanto al marco jurídico (leyes, ordenanzas, acuerdos, decretos) por parte de los secretarios de turismo encuestados en su momento. La Secretaría de turismo de Coveñas respondió que difunde las siguientes leyes reguladoras del sector: “Leyes 300 de 1996, 1101 de 2006 y 1558 de 2012. En cuanto a los acuerdos sobre Prevención de la explotación sexual de menores por parte del turismo, reconocen la Ley 1329 de 2009”.

Las ordenanzas reguladoras del sector turismo que se difunden desde el municipio son, según la Secretaría de turismo de Coveñas, “entre uno y cinco ordenanzas las cuales son: 036 de 2013 orientada a controlar la presencia de vehículos en zonas de playa y la 079 de 2013 para control de la contaminación auditiva.

En cuanto a los acuerdos reguladores del sector turismo que existen en el municipio, la Secretaría de turismo de Tolú respondió que “no conoce la existencia en el municipio de ninguno de los acuerdos del sector turismo”. La Secretaría de turismo de Coveñas respondió que existen “entre uno y cinco acuerdos reguladores del turismo, como es el Acuerdo 022 de 2008 del Concejo municipal de Coveñas”.

Se difunden los Decretos 2324 de 1984 (Reorganiza la Dirección Marítima y Portuaria, DIMAR); 502 de 1997 (Naturaleza y funciones de las Agencias de Turismo); 503 de 1997 (Reglamenta el ejercicio del Guía de Turismo); 504 de 1997 (Registro Nacional de Turismo); 505 de 1997 (Contribución parafiscal y Fondo de Promoción Turística);

1075 de 1997 (Procedimiento para aplicación de sanciones a los prestadores de servicios turísticos); 1076 de 1997 (Sistema de tiempo compartido turístico); 210 de 2003 (Estructura orgánica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo); 2755 de 2003 (Exenciones tributarias para ampliación hotelera y ecoturismo); 4000 de 2004 (Reporte de extranjeros al DAS); 2785 de 2006 (Modifica la estructura orgánica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo).

Las secretarías manifiestan conocer los Decretos 2324 de 1984 (Reorganiza la Dirección Marítima y Portuaria, DIMAR), 504 de 1997 (Registro Nacional de Turismo), el 505 de 1997 (Contribución parafiscal y Fondo de Promoción Turística), el 1075 de 1997 (Procedimiento para aplicación de sanciones a los prestadores de servicios turísticos) y el 1076 de 1997 (Sistema de tiempo compartido turístico).

En términos generales, existe en la zona un bajo nivel de conocimiento de los planes sectoriales en materia de turismo, los cuales deben llevar la concertación de todos los interesados, reflejando las necesidades de los empresarios y la comunidad.

El desconocimiento del marco legal regulatorio del sector frena los intereses de los involucrados al no saber de los beneficios con que cuentan. En este sentido se pueden citar decretos tales como el 2324 de 1984, considerando los procesos que cursan ante la Capitanía de Puerto de Coveñas, el manifiesto desconocimiento de los Decretos 504 y 505 de 1997, el Decreto 2755 de 2003 sobre exenciones tributarias, ya que en Tolú y Coveñas existen establecimientos de alojamiento y hospedaje que son objeto de estos beneficios. Las Ordenanzas regulatorias del sector turismo brillan por su ausencia en una zona que bien las necesita, pero también, una vez se den, su difusión y comprensión en el futuro.

CONCLUSIÓN

En general, en el aspecto de la investigación relacionado con el sector público y su papel regulador en el turismo, se ha encontrado que la institucionalidad –lejos de estar fortalecida– se viene debilitando a pesar de que Tolú y Coveñas cuentan con personas encargadas del tema turístico. El hecho que no haya congruencia en las cifras estadísticas –o que en ocasiones no existan esas cifras u ordenanzas, acuerdos, decretos o políticas locales reguladoras del sectores indicio de que existe una débil institucionalidad.

Una vez analizadas las respuestas, ha salido a flote el desconocimiento o confusión por parte de quienes ocupaban los cargos en el momento de la entrevista, de aspectos sustanciales para el desarrollo turístico relacionados con el rol del sector público, la normatividad, conceptos básicos, conocimiento del sector, que al estar dirigido por personas sin un perfil adecuado, ponen en riesgo la sostenibilidad de este importante sector económico, el que mayores ingresos genera a la comunidad en los municipios donde se realizó la investigación.

En el ambiente turístico organizado existen servicios complementarios y de apoyo que resultan importantes para los visitantes como guarderías, cines, teatros, spa, gimnasios o embarcaderos turísticos cuya presencia mejoraría la oferta de servicios y atendería posibles necesidades prioritarias de las visitas.

A modo general, con relación al sector público y su papel regulador en materia de turismo, se encontró que no es fuerte aun cuando Tolú y Coveñas cuentan con personas encargadas del tema turístico. Algo que va de la mano con lo anterior es el hecho de que no haya coherencia en las cifras estadísticas que se llevan en materia de turismo o peor aún,

que no existan datos, que no haya ordenanzas, acuerdos, decretos o políticas locales reguladoras del sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, M., Bernal, C. y Quintero, P. (2006). *Turismo y desarrollo en el Caribe colombiano*. Documento de trabajo n°79. Documentos de Trabajo sobre economía regional. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación.
- Artesanías de Colombia, S. A. (2007). *Fibras vegetales utilizadas en artesanías en Colombia*. Bogotá, Colombia.
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2006). *El turismo en América Latina y el Caribe y la experiencia del BID*. Washington, USA.
- Benítez, N. (2015). Retrospectiva, visibilización y revalorización de la herencia cultural del pueblo afro y afroecuatoriano, a través del turismo comunitario, para el buen vivir. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, (18). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/18/pueblo-afro.html>
- Besney, G. (2006). El espacio turístico litoral. *Aportes y Transferencias*, 10(2), 102-122. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/276/27610208.pdf>
- Bowles, M. L., Jones, M. D. & McBride, J. L. (2003). Twenty-year changes in burned and unburned sand prairie remnants in northwestern Illinois and implications for management. *The American Midland Naturalist*, 149(1), 35-45.
- Díaz, O. (2015). Análisis de la aplicación de Políticas Públicas en el sector turismo. El caso de Colombia. *Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (14). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281543007008>.
- Galvis, L. & Aguilera, M. (1999). *Determinantes de la demanda por turismo hacia Cartagena, 1987-1988*. En: Publicación por el Banco de la República Cartagena. Banco de la República.
- Izard, M. (2010). *Gestión pública del Turismo*. Barcelona: Editorial UOC.

- Ley 300 de 1996. Ley General de Turismo. Congreso de la República de Colombia.
- Mercado, T., Pacheco, C. & Rojas, S. (2015). Estructura empresarial del sector turístico en los municipios de Tolú y Coveñas. *Revista Desarrollo Gerencial*, 7(2), 136-152.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009). *Políticas Turísticas de Colombia*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012). *Plan Nacional de Turismo Náutico de Colombia*. Fase 1: Análisis y Diagnóstico. Costa Caribe. GMM Consultores Turísticos.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016). *Informe de gestión 2015 sector comercio, industria y turismo*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Monfort, V. (2000). La Política Turística: Una Aproximación. *Cuadernos de Turismo*, (6), 7-27.
- Organización Mundial del Turismo, OMT (2007). *Panorama OMT del turismo internacional 2007*.
- Organización Mundial del Turismo, OMT (2011). *Panorama OMT del turismo internacional 2011*.
- Organización Mundial del Turismo, OMT (2012). *Panorama OMT del turismo internacional 2012*.
- PNUD (2012). *Sectores de Turismo e Infraestructura: oportunidades de inclusión productiva para poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad en el Distrito Turístico de Santa Marta*. Santa Marta, Colombia: Autor.
- Toro, G. (2003). La política pública de turismo en Colombia. *Turismo y Sociedad*, 2(2), 9-15. Recuperado de: <http://www.revistas.ueterna-do.edu.co/indez.php/tursoc/article/view/2204/1948>
- Velasco González, M. (2005). ¿Existe la política turística? La acción pública en materia de turismo en España (1951-2004). *Política y Sociedad*, 42(1), 169-195.
- Villarraga, E. (2012). *Planificación para la sostenibilidad de la actividad turística en el municipio Santiago de Tolú, Departamento de Sucre, Repú-*

Gerencia Empresarial

Una perspectiva integral desde lo público y privado

blica de Colombia (Trabajo de grado). Barcelona, España: Fundación Universitaria Iberoamericana.

Ziritt, G. T. (2016). *El papel del Estado en los procesos de reforma de las universidades: Caso Venezuela*. Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”, UNERMB. 1era. Edición Versión digital. ISBN: 978-980-6792-62-3. P.88.

Como citar este capítulo:

Mercado Covo, T., Jiménez Paternina, L., Álvarez Álvarez, D. y Niño, C. G. (2017). *La Política pública de turismo y su gestión en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas*. En R. Prieto Pulido & J. García Guilianny (Comp). Gerencia Empresarial. Una perspectiva integral desde lo público y privado. (pp.13-42). Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.

INDUSTRIA CREATIVA Y TURISMO COMPETITIVO:
ESTRATEGIAS PARA CARTAGENA Y BOLÍVAR^{*}

*Creative Industry and Competitive Tourism:
Strategies for Cartagena and Bolivar*

Rodrigo Miranda Redondo¹

Malory Julio Herrera²

Angélica Rebolledo Pájaro³

Prince Torres-Salazar⁴

RESUMEN

Este estudio hace un acercamiento del sector turístico con el fomento de las industrias culturales como estrategia de ventaja competitiva para el desarrollo del sector, haciendo uso del diagnóstico de lo cultural y la dinámica del turismo. Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura teniendo en cuenta documentos oficiales sobre la economía de la cultura, desarrollo regional, emprendimientos culturales y turismo; se hicieron 15 entrevistas a expertos, hubo participación en eventos, y misiones internacionales en torno a la temática de investigación. Finalmente surgieron dos ejes temáticos denominados: *Cartagena y Bolívar como región creativa y competitiva*, y *Líneas de política para el turismo cultural en Bolívar*, enfocando sus resultados a la promoción del turismo comunitario, la protección del patrimonio cultural y la sostenibilidad de los emprendimientos culturales.

Palabras clave: estrategia, industria creativa, industria cultural, política de emprendimiento cultural, turismo competitivo.

* Proyecto de investigación documental sobre el sector cultural y la dinámica del turismo.

1 Magíster en Gestión de la Innovación. Universidad Simón Bolívar. Colombia.

rmiranda10@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-0399-4325>

2 Estudiante de Doctorado en Administración. Universidad del Norte. Colombia.

maloryj@uninorte.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-3451-1266>

3 Economista. Chitía Diálogos Interculturales - Fundación Universitaria Los Libertadores. Colombia.

economistadelacultura@hotmail.com - <https://orcid.org/0000-0002-3772-6513>

4 Doctora en Administración. Universidad Simón Bolívar. Colombia.

ptorres5@unisimonbolivar.edu.co - <http://orcid.org/0000-0002-6380-4933>

ABSTRACT

This study approaches the tourism sector with the promotion of cultural industries as a strategy for competitive advantage, making use of the cultural sector diagnosis and the dynamics of tourism industry in Cartagena. A thorough literature review was carried out taking into account official documents related to economics of culture, regional development, cultural enterprises and tourism; 15 interviews were conducted with experts, as well as participation in events and international missions around the research topic. Finally, two main topics emerged: *Cartagena and Bolívar as a creative and innovative region*, and *Policies for cultural tourism in Bolívar*, focusing their results on the promotion of community based tourism, the protection of cultural heritage and the long term viability of cultural enterprises.

Keywords: strategy; Creative industry, Cultural industry, Cultural entrepreneurship policy, competitive tourism.

INTRODUCCIÓN

Siendo una dinámica económica emergente y de interesantes proyecciones, las industrias creativas han tomado gran relevancia en la agenda de los gobiernos, consecuencia de la notable incidencia de dicha industria en las economías; en los últimos años se ha estimado un 3 % de participación de la industria en el PIB mundial (UNESCO, 2015). En Colombia, de acuerdo con la cuenta satélite del DANE (2007), en la última década las industrias creativas han representado un 1,78 % del PIB. Por su parte, la OMPI (2010) estima que, incluyendo otros subsectores, el aporte de esta industria es alrededor del 3,4 % del PIB del país. Los rubros que más peso tienen son los de producción audiovisual, los establecimientos de educación cultural, el sector editorial y la publicidad (Cajavilca, 2010). Todos se han consolidado como nichos de atracción de inversión extranjera, especialmente el de la producción audiovisual (Castro, 2008; Iriarte, 2011).

Industria creativa es una de las áreas de conocimiento principal y que ha sido perfilada en el Plan Estratégico y Prospectivo de Innovación y Desarrollo Científico y Tecnológico del Departamento de Bolívar, PERCYT (2011). Entre los objetivos del Plan está la dinamización del sistema de ciencia, tecnología, competitividad e innovación, a través de la articulación de estrategias entre los entornos productivo/científico/tecnológico/financiero con el Plan de Ciencia y Tecnología, como eje y referente de desarrollo, así como el apoyo de los resultados superiores de innovación en sentido estricto del sector empresarial local frente al nivel nacional y la creación de empresas innovadoras que permitan al departamento modificar su modelo de desarrollo (Gobernación de Bolívar, 2011; DNP, 2010).

Se resaltan los esfuerzos del Observatorio del Caribe y la Cámara de Comercio de Cartagena en realizar un diagnóstico previo del sector artístico y cultural, para en un futuro cercano implementar programas de fortalecimiento institucional y de emprendimiento. En dicho diagnóstico se trabajó el modelo de matriz DOFA dividido por los sectores artesanía, artes visuales, audiovisuales, danza, literatura, música y expresiones culturales tradicionales, dando como resultado coincidencias entre factores positivos y negativos, así como oportunidades y amenazas (Observatorio del Caribe Colombiano, 2011). A partir de estos hallazgos, iniciativas como los programas Cartagena Emprende Cultura y Laboratorios Vivos de Innovación y Cultura de Bolívar, han realizado un trabajo de intervención en el sector cultural a nivel local y departamental.

El documento finaliza con estrategias para la transformación de Bolívar y de su capital como epicentro de la creatividad y la innovación, potencializando las líneas de acción que en el corto y mediano plazo se deben seguir promoviendo para la consolidación de un clúster turístico y cultural.

ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Cartagena se caracteriza por su gran dinámica industrial, portuaria y turística; actividades alejadas de la realidad de los demás municipios que componen el departamento de Bolívar, caracterizados esencialmente por actividades agropecuarias, mineras y artesanales (Cuadernos de Coyuntura, 2009). De acuerdo con estudios desarrollados por el Banco de la República (Acosta, 2012), en los últimos años la industria ha sido el segundo sector más dinámico en la economía de Bolívar. Teniendo en cuenta lo anterior podría pensarse que este es un departamento relativamente bien desarrollado, sin embargo, esto no es cierto si se tiene en cuenta que en el complejo industrial de Mamonal se ubica el 91,45 % de establecimientos industriales y que produce el 99,5 % de la producción bruta industrial del departamento.

Cartagena tiene una estructura productiva diversificada gracias a su ubicación históricamente estratégica, cuenta con un sector industrial en crecimiento, sumado al potencial cultural y a la actividad turística (SITCAR, 2015). Entre 2012 y 2014, Cartagena fue uno de los principales destinos de extranjeros al país; según el Sistema de Información Turística de Cartagena de Indias, en los tres últimos años el turismo extranjero en la ciudad ha crecido a una tasa promedio de 13 % anual, esta cifra es también superior al crecimiento promedio anual del turismo extranjero en toda Colombia que fue en el mismo período de 9,6 % (SITCAR, 2015) lo que evidencia la notable potencialidad del sector.

Sin embargo, la oferta de turismo en el Departamento no cuenta con un modelo de desarrollo competitivo y sostenible, consecuencia de la mala administración de los recursos (que no permite la apropiación de personas locales, ni turistas); la informalidad en los actores (que no es consecuente con una oferta justa); ausencia de interconexión física (entre los recursos disponibles y atractivos); el desaprovechamiento del patrimonio material e inmaterial; la escasez de financiación de inves-

tigaciones sobre patrimonio; la inexistencia de elementos de confort; la inseguridad de la ciudad y la poca sinergia entre las empresas del sector (Quintero & Bernal, 2010, pp.122-126); (Memorias Seminario Cultural, 2009). Se suma a lo anterior, el comportamiento económico de las últimas décadas y su impacto en la generación de empleo y superación de la pobreza, donde se destacan los altos niveles de miseria y el conjunto de problemas sociales asociados a la estructura productiva del Departamento (Abelló y Aleán, 2010).

Bolívar tiene todo lo necesario para fortalecer su economía turística haciendo uso de las industrias creativas o culturales como estrategia de ventaja competitiva (Abril y Mauricio, 2004). Es importante destacar en este punto que en el Plan Nacional de Desarrollo, una de las estrategias enfocadas al sector turismo consiste en “Diversificar y especializar el turismo para fortalecer y promover la cultura, las artesanías y las expresiones propias culturales de la región, e incrementar la calidad del empleo en este sector en los departamentos de Magdalena, Atlántico y Bolívar” (DNP, 2014).

Diagnóstico del sector cultural en Cartagena de Indias

En el marco del “Diagnóstico situacional de la cadena de valor del sector cultural de Cartagena de Indias” (estudio realizado en conjunto por el Observatorio del Caribe Colombiano y la Cámara de Comercio de Cartagena, 2011), se elaboró una matriz DOFA como herramienta de análisis para tener, por parte de los actores culturales, un claro conocimiento del posicionamiento de cada uno de los subsectores culturales. El ejercicio fue desarrollado por los asistentes al *Primer taller del proyecto “Construyendo Emprendimiento Cultural”*; en este taller participativo se agrupó a los asistentes según los subsectores culturales que individualmente afirmaron representar y en conjunto definieron las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene el sector.

A continuación, se presentan las conclusiones generales del diagnóstico en las diferentes mesas de trabajo:

- Función de suministro a otros sectores productivos. Las empresas constituidas del sector cultural están orientadas principalmente a atender la demanda de las necesidades comerciales de otras empresas. Los renglones de mayor oferta son la publicidad y las impresiones.
- Variedad de productos/servicios culturales. La oferta creativa de las empresas del sector cultural a pesar de ser reducida en el número, es diversa y dan cuenta de un amplio espectro de productos y servicios creativos.
- Expectativa de creación de empleo y nuevo sector productivo. La diversidad de productos y servicios creativos evidencia el potencial de crecimiento del sector en la ciudad y las oportunidades laborales que se pueden crear con la estructuración de empresas bien organizadas con productos y servicios definidos.
- No se cuenta con líneas de crédito del sector financiero. Los recursos propios son la principal fuente de capital inicial. Si bien este esquema permite iniciar sin deudas, se cuestiona la capacidad de este capital para permitir un adecuado funcionamiento de la empresa.
- El Estado como impulsor de primera generación del sector cultural. El principal mecanismo de obtención de contratos es a través de la participación en convocatorias públicas (Ministerio de Cultura, IPCC y Fondos Mixtos).
- Necesidad de introducir nuevas dinámicas y estímulos para formar un “mercado cultural”. Las empresas del sector cultural y creativo

requieren un entorno social que demande mayor calidad y cantidad de productos y servicios, que consoliden una mejor oferta.

- Competencia en diferentes condiciones. Uno de los principales problemas del mercado de las empresas culturales formales es la competencia desleal. Al existir dentro del sector agentes informales que ofrecen el servicio sin incurrir en los costos de la formalización, se ofrecen los servicios a menores precios.
- Demanda fragmentada y dispersa. El principal consumidor de los productos y servicios de las empresas culturales son clientes particulares. Refleja la baja relación que existe con otros sectores empresariales que les podrían reportar mayores ingresos.
- Los artistas no son los que negocian su trabajo directamente con el cliente. En las empresas culturales formalizadas el porcentaje de personas vinculadas con funciones netamente culturales es muy bajo. Este hecho puede indicar que el personal destinado a realizar las actividades propiamente culturales no trabaja directamente con la empresa, por lo tanto el trabajo de estos puede ser por prestación de servicios de corta duración y/o por eventos.
- Débil cultura emprendedora. Las estrategias de emprendimiento cultural públicas y/o privadas, solo han sido utilizadas por el 3,9 %. Existe mucho desconocimiento y una baja apropiación de estas herramientas por parte del sector.
- Administración deficiente. Las ONG del sector cultural tienen debilidades organizativas en áreas fundamentales para el desarrollo empresarial como financiero, comercial y de mercadeo.
- Baja expectativa de sostenibilidad. Dado el bajo nivel de formalización laboral que pueden generar las ONG culturales, valdría la

pena considerar estrategias para conseguir recursos que permitan desarrollar propuestas de largo plazo para que puedan fortalecerse tanto financiera como organizativamente.

- Oportunidad de explorar y profundizar en segmentos de mercados de mayor poder adquisitivo. Existe una escasa articulación entre la oferta y la demanda de servicios culturales; las empresas oferentes deben ajustar sus productos y servicios a las necesidades de la demanda por parte de empresas e instituciones que en mayor medida tienen una demanda más regular en algunos productos culturales y tienen presupuestos mayores.
- Falta de articulación entre universidades y empresas que se mueven en el sector cultural. Las oficinas de egresados de las universidades con programas académicos relacionados con el sector cultural deberían disponer de información actualizada acerca del empleo de sus egresados.

Matriz DOFA

- ***Fortalezas***

La mayor fortaleza identificada entre todos los grupos es el capital humano: Danza, Teatro y Artesanías destacan de sus subsectores la organización y la capacidad de agremiación existente. Entre las fortalezas es importante destacar que el sector cultural de la ciudad ha empezado a apropiarse del discurso del valor económico de la cultura; existe el reconocimiento sobre la dificultad para generar actividades competitivas y sostenibles en el largo plazo y la necesidad de implementar acciones que les permitan realizar actividades en el mercado (Berzunza & Mejía, 2000). Este hecho es importante dado que el sector cultural de la ciudad está conformado en un alto porcentaje por ONG, quienes, por su figura jurídica, son proclives a desarrollar actividades de no mercado.

El fortalecimiento a estas organizaciones debería consistir en que sin dejar de desarrollar actividades de no mercado, empiecen a desarrollar otras estrategias que les permita tener mayor sostenibilidad e ingresos (Throsby, 2001), No todas las actividades en el sector cultural son susceptibles de ser insertadas en el mercado, pero no por eso dejan de tener relevancia para el desarrollo social ni deben ser dejadas a su suerte (Amartyan Sen & YProductions, 2009).

Si bien la mayor fortaleza identificada por todos los grupos fue el capital humano que existe en la ciudad en las diversas expresiones artísticas, a la vez consideran como amenaza el bajo reconocimiento social que existe hacia el trabajo que desempeñan.

- ***Oportunidades***

Todos los sectores coinciden en identificar el potencial que representa el turismo en la ciudad para la inserción de la actividad cultural en este. Pero hacen falta estrategias y escenarios que realmente vinculen el turismo y la explotación turística de la ciudad con la oferta cultural existente.

- ***Amenazas***

Entre las amenazas todos los participantes coincidieron en identificar:

- Insuficiencia en infraestructura de escenarios adecuados para la presentación de las propuestas artísticas y culturales.
- Carencia de canales que articulen el sector y ayuden a la circulación, promoción y comercialización de los productos y servicios culturales.
- Falta de articulación existente al interior del sector y la ausencia de un instrumento de divulgación conjunto que reúna todas las actividades desarrolladas.

Gerencia Empresarial

Una perspectiva integral desde lo público y privado

- “Competencia desleal” al interior de su gremio, dado que las tarifas no están unificadas, lo que genera distorsión en los valores dados al público de los servicios y productos culturales.

• **Debilidades**

Los sectores coincidieron en identificar tres debilidades:

- Falta de unión en el gremio.
- Necesidad de ampliar tanto cuantitativa como cualitativamente la formación en las áreas específicas, técnica y empresarial.
- Dificultades para acceder a esquemas de financiación.

A continuación se presentan los resultados de las diferentes mesas de trabajo clasificadas de acuerdo a la actividad cultural:

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none">• Capital humano• Capacidad de agremiación• Espíritu emprendedor de algunos grupos
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Tendencia a una visión de mayor gestión ante entidades públicas y empresas privadas para comercializar sus productos creativos• Conciencia en cuanto a mejorar el nivel artístico para ser más competitivo
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none">• Falta de reconocimiento social• Competencia desleal• Pocos espacios para creación y representación
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Falta de integración regional• Pocos programas de formación profesional en áreas específicas y técnicas relacionadas• Falta de credibilidad en los artistas locales y las propuestas que generan

Gráfico 1

Análisis DOFA de las actividades de Artes Escénicas (Teatro, Títeres, Cuentaría)

Fuente: Observatorio del Caribe Colombiano, Cámara de Comercio de Cartagena (2011).
Diagnóstico situacional de la cadena de valor del sector cultural de Cartagena de Indias.

**Industria creativa y turismo competitivo:
estrategias para Cartagena y Bolívar**

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Riqueza, pasión y talento del capital humano en la ciudad en el área de las artes en las instituciones educativas
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Cartagena como centro o espacio de eventos culturales y artísticos con asistencia nacional e internacional • Ausencia total de apoyo oficial • Inserción en el comercio y en el turismo
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Baja valoración del artista y su trabajo como aporte cultural a la ciudad y a la región • No hay espacios suficientes para exponer y promocionar el arte a propios y turistas
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de unión en el gremio • Desconocimiento de la ley general de cultura • Poco interés de los artistas en capacitarse en áreas de gestión empresarial • Visión sesgada de las oportunidades comerciales • Ausencia de profesores calificados en el área de artes en las instituciones educativas

Gráfico 2

Análisis DOFA de las actividades de Artes Visuales

Fuente: *Observatorio del Caribe Colombiano, Cámara de Comercio de Cartagena (2011). Diagnóstico situacional de la cadena de valor del sector cultural de Cartagena de Indias.*

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del sector • Talento humano con formación artística • Buen nivel artístico de las organizaciones
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción turística de la ciudad
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal • Falta de infraestructura
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Poca capacitación y formación en gestión cultural, administración, mercadeo, comercialización y finanzas • Falta de profesionales en oficios y artes del espectáculo

Gráfico 3

Análisis DOFA de las actividades de Danza

Fuente: *Observatorio del Caribe Colombiano, Cámara de Comercio de Cartagena (2011). Diagnóstico situacional de la cadena de valor del sector cultural de Cartagena de Indias.*

Gerencia Empresarial

Una perspectiva integral desde lo público y privado

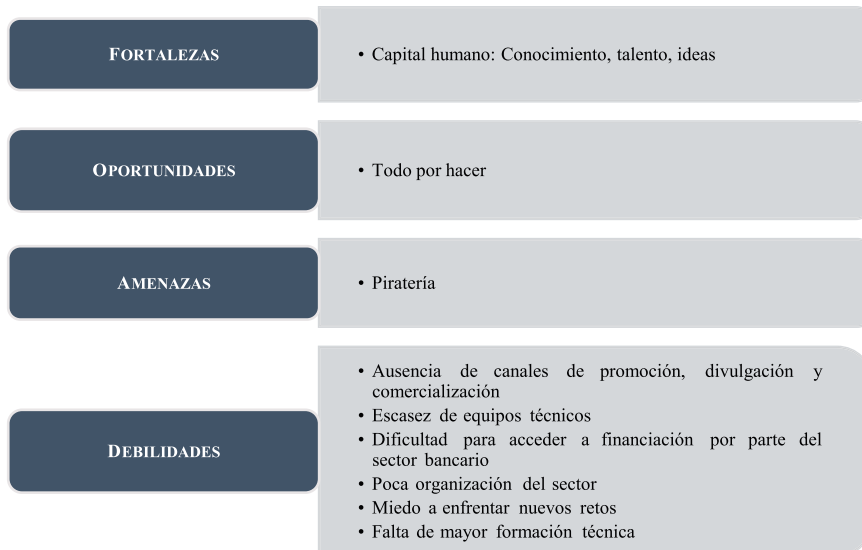


Gráfico 4

Análisis DOFA de las actividades Audiovisuales

Fuente: Observatorio del Caribe Colombiano, Cámara de Comercio de Cartagena (2011).
Diagnóstico situacional de la cadena de valor del sector cultural de Cartagena de Indias.

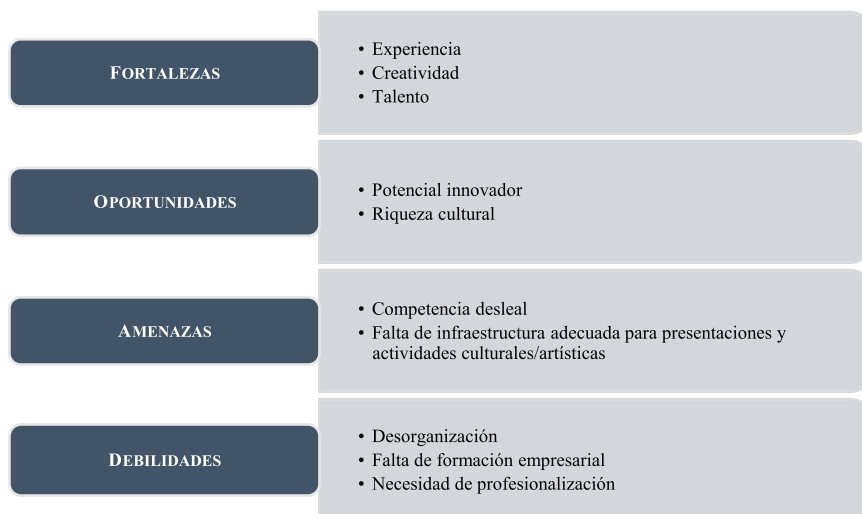


Gráfico 5

Análisis DOFA de las actividades de Música

Fuente: Observatorio del Caribe Colombiano, Cámara de Comercio de Cartagena (2011).
Diagnóstico situacional de la cadena de valor del sector cultural de Cartagena de Indias.

**Industria creativa y turismo competitivo:
estrategias para Cartagena y Bolívar**



Gráfico 6

Análisis DOFA de las actividades de Artesanías

Fuente: Observatorio del Caribe Colombiano, Cámara de Comercio de Cartagena (2011).
Diagnóstico situacional de la cadena de valor del sector cultural de Cartagena de Indias.



Gráfico 7

Análisis DOFA de las actividades de Literatura

Fuente: Observatorio del Caribe Colombiano, Cámara de Comercio de Cartagena (2011).
Diagnóstico situacional de la cadena de valor del sector cultural de Cartagena de Indias.

Gerencia Empresarial

Una perspectiva integral desde lo público y privado

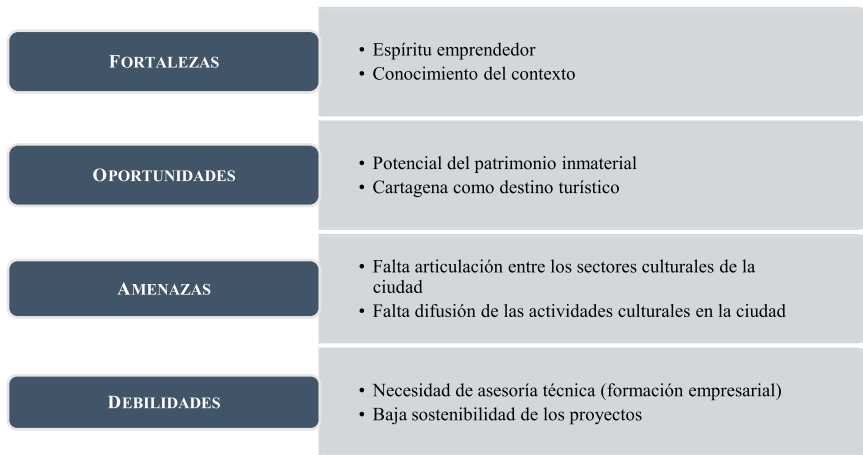


Gráfico 8

Análisis DOFA de las actividades de Servicios Creativos/Expresiones culturales tradicionales

Fuente: Observatorio del Caribe Colombiano, Cámara de Comercio de Cartagena (2011). Diagnóstico situacional de la cadena de valor del sector cultural de Cartagena de Indias.

MÉTODO

Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura relacionada en la que se tuvieron en cuenta documentos oficiales sobre el desarrollo regional, economía de la cultura, emprendimientos culturales y turismo. Este estudio tuvo como insumo principal el “*Diagnóstico situacional de la cadena de valor del sector cultural de Cartagena de Indias*” (Estudio realizado en conjunto por el Observatorio del Caribe Colombiano y la Cámara de Comercio de Cartagena, 2011), en el que se elaboró una matriz DOFA como herramienta de análisis para tener por parte de los actores culturales un claro conocimiento del posicionamiento de cada uno de los subsectores culturales. El ejercicio fue desarrollado por los asistentes al primer taller del proyecto “*Construyendo Emprendimiento Cultural*”; en este taller participativo se agrupó a los asistentes según los subsectores culturales que individualmente afirmaron representar y en conjunto definieron las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene el sector. También se realizaron entrevistas estructu-

radas de 12 preguntas a gestores, artistas emergentes, emprendedores y directivos de ONG culturales con el objetivo de recolectar datos e informaciones de actores de los sectores cultural, turístico, social y empresarial en Cartagena de Indias y Bolívar, relacionados con el concepto de Industria Creativa, la forma en que se ha desarrollado a nivel regional y recomendaciones al respecto.

La participación en eventos académicos relacionados con el tema de investigación, complementó el estudio y posibilitó un encuentro de saberes y el debate acerca del papel del turismo y la cultura en el desarrollo; lo cual redundó en la recolección de información de primera mano con expertos nacionales e internacionales de visita en Cartagena durante el año 2012, entre los que se encuentran Costas Christ (*Global Trends in Tourism: How sustainability is transforming the world of travel*); Jordi Tresserras Juan (*Turismo cultural comunitario y misión de intercambio de experiencias Turismo Afro Candeal*); Marcio Favilla (*El Turismo hacia el 2030*); Antonella Broglia (*Innovación en Turismo: Experiencias en la Frontera*), y Pau Rausell-Köster (*La cultura como explicación de la riqueza de las regiones europeas*).

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

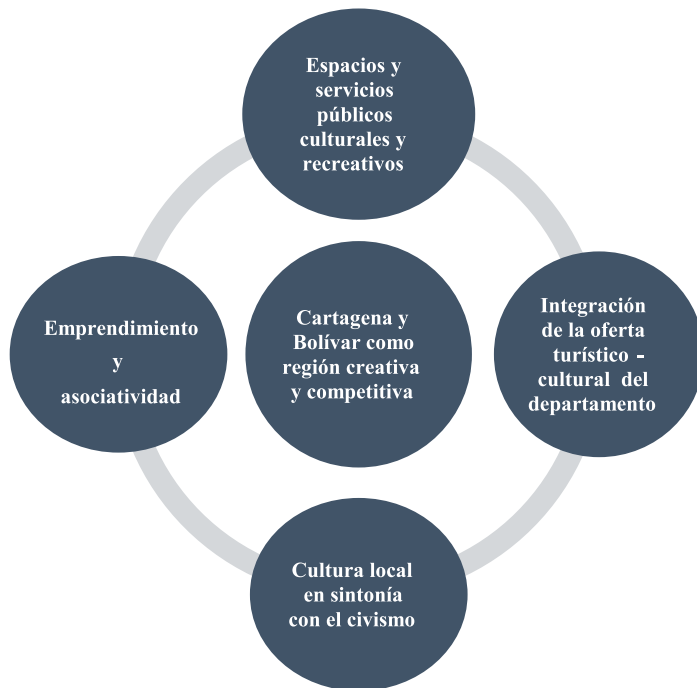
En un esquema de desarrollo económico, el empleo y por lo tanto, los sectores que lo generan son vitales (CONPES, 2010) el turismo es un sector potencialmente favorable para la implementación de políticas económicas y sociales inclusivas (Ministerio de Cultura España, 2011). En este punto, se hace necesario mencionar las posibilidades del sector cultural. Es conocida la importante relación entre cultura y turismo (Austin, 2000; CNP & UNAD, 2014; OMT, 2012; Quartesan, et al., 2007). En un estudio realizado por Estrada & Correa (2013) sobre ecoturismo en el municipio de Santa Catalina en Bolívar, demostró que

los turistas están dispuestos a invertir su dinero en diferentes formas de turismo que el país les pueda ofrecer, incluyendo así tratamientos naturales, actividades con la naturaleza y eventos culturales y autóctonos de la región; en este estudio quedó también en evidencia que el turista no tiene inconvenientes en desplazarse 30 a 60 minutos del lugar donde se encuentra hospedado, si este tipo de turismo le ofrece seguridad, acceso a internet y uso de teléfonos celulares.

Si el turismo en Cartagena puede ser generador de empleo (Minturismo, 2010) y la cultura puede ser un factor impulsador del turismo, hay buenas razones para pensar en el sector cultural como motor de crecimiento económico con impacto en el mejoramiento de la calidad de vida (AmastyaSen, 2004; Mashini, 2010; Florida, 2009) y una consecuente reducción de las tasas de pobreza en toda la ciudad.

El análisis de la situación actual de Cartagena de Indias y el departamento de Bolívar en términos de la Industria Creativa, ha permitido identificar aspectos críticos a mejorar. La participación en espacios académicos relacionados con el tema de investigación, complementó el estudio y permitió un encuentro de saberes y el debate acerca del papel del turismo y la cultura en el desarrollo; lo cual redundó en la recolección de información de primera mano con expertos nacionales e internacionales de visita en Cartagena durante el año 2012.

Partiendo del estudio y confrontación de las fuentes de información mencionadas anteriormente, se sintetizan las acciones concretas para impulsar la Industria Creativa en Cartagena y Bolívar, a través de dos ejes temáticos principales:



Eje Temático 1

Cartagena y Bolívar como región creativa y competitiva

Fuente: Elaboración propia

Gerencia Empresarial

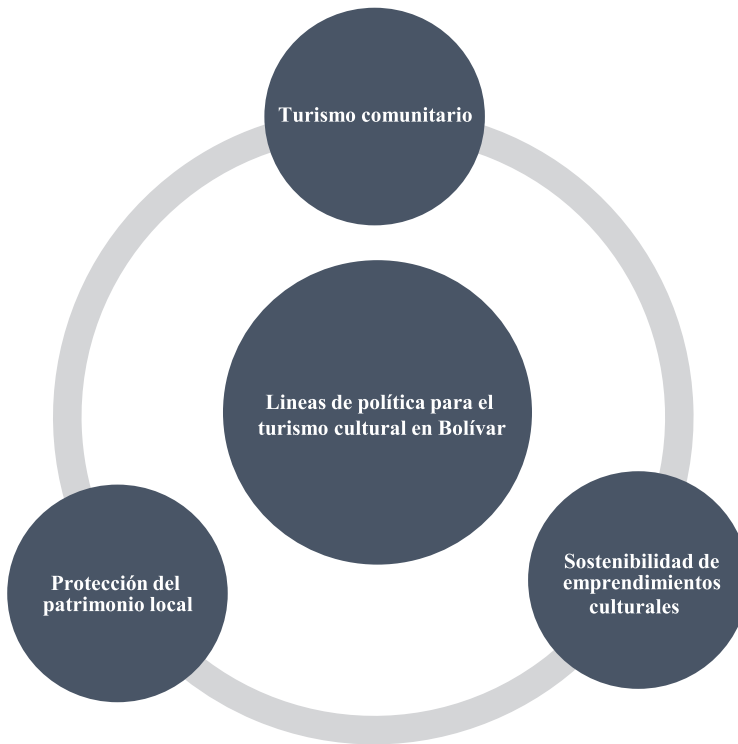
Una perspectiva integral desde lo público y privado

Eje temático 1

Cartagena y Bolívar como región creativa y competitiva

Programa	Descripción	Actores de interés
Espacios y servicios públicos culturales y recreativos	<ul style="list-style-type: none"> Convertir el sistema estructurante territorial (espacio público, vías y transporte, servicios públicos y equipamientos) en el elemento principal del desarrollo humano, social, cultural y económico, factor clave del equilibrio ambiental y principal escenario de integración social y construcción de ciudad. Desarrollo de infraestructura de escenarios adecuados para la presentación de las propuestas artísticas y culturales. Descentralización de los espacios y servicios públicos culturales y recreativos, tanto en Cartagena (del centro hacia las localidades) como en Bolívar (de Cartagena al resto de los municipios). A largo plazo se espera que los mercados culturales consolidados crezcan a través de la integración con zonas rurales con potencial de desarrollo de servicios culturales. 	Ministerio de Cultura, Ministerio de Educación, Ministerio de Transporte, Ministerio de Medio Ambiente, Alcaldía de Cartagena, Gobernación de Bolívar, Empresas Privadas, Cámara de Comercio, museos y entidades culturales de la ciudad, Cooperación Internacional, EPA, CARDIQUE, Ciudadanía.
Emprendimiento y asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> Acompañamiento a emprendedores culturales en modelos de negocio de alto valor agregado y en relaciones públicas (formación de <i>managers</i>). Profesionalización en las áreas específicas y en las áreas técnicas relacionadas con las artes y oficios. Fortalecimiento de Ferias y Ruedas de Negocios de sectores asociados a las Industrias Creativas. 	Ministerio de Cultura, Ministerio de Educación, Ministerio de TIC, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Fondos Mixtos, Alcaldía de Cartagena, Gobernación de Bolívar, Cámara de Comercio, Universidades, Empresas privadas, Universidades, SENA, PROEXPORT, COLCIENCIAS, museos y entidades culturales de la ciudad, Ciudadanía.
Integración de la oferta turístico-cultural del departamento	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de una plataforma de promoción cultural que articule el sector y permita circulación, promoción y comercialización de productos y servicios culturales. Diseño, desarrollo y puesta en marcha de un centro de innovación de turismo, cultura y comercio. 	Ministerio de Cultura, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural, COTELCO, ANATO, PROEXPORT, Cámara de Comercio, Medios de Comunicación, Corporación de Turismo, Alcaldía de Cartagena, Gobernación de Bolívar, Ciudadanía.
Cultura local en sintonía con el civismo	<ul style="list-style-type: none"> Formación ciudadana en todos los niveles educativos. Campañas de civismo urbano en temas de prevención de la violencia, respeto de la diversidad, protección de los animales, conciencia política, hábitos de lectura, apropiación tecnológica, prevención de accidentes, reciclaje, limpieza, ahorro de agua y energía. 	Ministerio de Cultura, Ministerio de Educación, Ministerio de Medio Ambiente, Fondos Mixtos, Alcaldía de Cartagena, Gobernación de Bolívar, Cámara de Comercio, Universidades, Empresas privadas, museos y entidades culturales de la ciudad, CARDIQUE, EPA, Ciudadanía.

Fuente: *Elaboración propia*



Eje Temático 2

Líneas de política para el turismo cultural en Bolívar

Fuente: *Elaboración propia*

De forma general, de acuerdo con este estudio, la Industria Creativa en Bolívar y en el país tiene los retos de *generar ingresos de manera competitiva y sostenible* y de *preservar las culturas*. Las estrategias planteadas en el presente documento están orientadas a direccionar estos propósitos en el departamento de Bolívar, sirviendo Cartagena como modelo y “municipio ancla”, no solo en materia turística y cultural, sino en la transformación socio-económica y la construcción de convivencia pacífica y de auténticas ciudades y regiones creativas.

Eje temático 2

Lineas de política para el turismo en Bolívar

Programa	Descripción	Actores de interés
Turismo comunitario	Modernización de incentivos y mecanismos de apoyo relacionados con el Fondo Nacional de Regalías, Cooperación Internacional y Banca Multilateral, en pro de una mayor cobertura, inclusión, transparencia y comunicación social de políticas y programas.	Presidencia de la República, Ministerio de Cultura, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Alcaldía de Cartagena, Gobernación de Bolívar, Ciudadanía.
	Desarrollo de productos turísticos con éxito basado en las capacidades, el fortalecimiento organizacional y la identidad cultural.	
Protección del patrimonio local	Preservación del patrimonio en sectores vulnerables al fenómeno de gentrificación.	Presidencia de la República, Ministerio de Cultura, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Alcaldía de Cartagena, Gobernación de Bolívar, Ciudadanía.
	Apropiación y valoración de la población local del legado histórico y natural (monumentos, claustros, plazas, playas, islas, reservas naturales, entre otros espacios).	
	Promover soluciones (proyectos) inclusivas referentes al civismo y al uso del espacio público.	
Sostenibilidad de emprendimientos culturales	Generación de fondos de capital de riesgo para los sectores asociados a las industrias creativas.	Ministerio de Cultura, Ministerio de Educación, Alcaldía de Cartagena, Gobernación de Bolívar, Empresas Privadas, Instituciones educativas distritales y privadas, PROEXPORT, COLCIENCIAS, Universidades, Corporación de Turismo, operadores turísticos, hoteles, museos y entidades culturales de la ciudad, Federación Nacional de Consumidores, Ciudadanía.
	Programas de acompañamiento de alto nivel, articulados a un banco de proyectos para el sector cultural, orientados al desarrollo de modelos de negocio competitivos y sostenibles en el largo plazo.	
	Programación descentralizada de eventos culturales, tanto en Cartagena (del centro hacia las localidades) como en Bolívar (de Cartagena al resto de los municipios).	
	Formación de públicos que favorezca una explotación sostenible de los bienes culturales.	

Fuente: *Elaboración propia*

Del análisis DOFA realizado anteriormente por sectores artísticos y culturales es de interés concretar la urgente necesidad de la formación profesional de la cadena de valor, la proliferación de alianzas entre áreas pares y dispares, sistematizar los proyectos exitosos y fallidos, fomentar investigaciones que se difundan entre los interesados, garanti-

zar la sostenibilidad de los proyectos con trayectoria y emergentes, implementar estrategias contra la piratería y la violación de los derechos de autor, incrementar las fuentes de financiación y la consolidación de productos y servicios que integren todos los sectores de la economía del departamento con las manifestaciones culturales.

En materia de infraestructura, los municipios con vocaciones productivas propias se deben articular con la capital evitando las dispersiones entre centro y periferia por medio de la creación de bibliotecas, casas de la cultura, aprovechar los escenarios naturales para el encuentro folclórico y mitológico, desarrollar centros educativos con capacidad de contratación de los artistas y gestores culturales de las zonas aledañas.

Por último, el departamento debe aprovechar sus ventajas competitivas sintetizadas en las expresiones de afecto de sus habitantes, el potencial del patrimonio inmaterial y material, el dinamismo de las nuevas generaciones, capacidad de gestión e innovación, la visibilidad internacional que tienen los eventos de gran envergadura, la perseverancia de las empresas culturales en el cumplimiento de sus objetivos, la diversidad de los grupos étnicos y la fusión entre la tradición y el modernismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abello, A., Aleán, A. y Berman, E. (2010). *Cultura y Desarrollo: Intersecciones vigentes desde una revisión conceptual reflexiva, en Cultura y Desarrollo. Un compromiso para la libertad y el bienestar*. Martinell, A. (Coord.). Madrid: Fundación Carolina-Siglo XXI Editores.
- Acosta, K. (2012). *Cartagena, entre el progreso industrial y el rezago social*. En: Documentos de Trabajo sobre Economía Regional. Cartagena: Banco de la Republica.
- Amartya, S. (2004). *How Does Culture Matter? In: Vijayendra Rao/Michael Walton (ed.): Culture and Public Action*, Stanford University Press.

- Austin, T. (2000). *Para comprender el concepto de Cultura*. UNAP Educación y Desarrollo. Chile: Universidad Arturo Prat.
- Berzunza, A. y Mejía, N. (2000). *Puesta en valor del patrimonio de San Pedro Cholula a través de rutas turísticas culturales*. Puebla, México: Universidad de la Américas Puebla.
- Cajavilca, G. (2010). *El Fomento de Industrias Creativas en Colombia, España y Chile*. En: Observatorio Iberoamericano de Derechos de Autor, <http://www.odai.org>.
- Castro, C. (2008). Industrias de Contenidos y Medios Digitales - Entre la teoría y la práctica: la creación de centros para producción de contenidos digitales. En: *Revista académica de la federación Latinoamericana de facultades de comunicación social*.
- CNP & UNAD (2014). *Base del Plan Nacional de Desarrollo*. En *Caribe Próspero y Sin Pobreza Extrema* (p.6). Bogotá: D.C.
- CONPES (2010). *Caracterización y Diagnóstico*. En Política Nacional para la promoción de Industrias Culturales en Colombia (pp.8-11). Bogotá.: D.C.
- Cuadernos de Coyuntura Económica de Cartagena de Indias. *Indicadores económicos de Cartagena*, julio de 2008, No. 27, julio de 2009.
- DNP (2014). *Bases del plan nacional de desarrollo 2014-2015*. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Bases%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%202014-2018pdf>
- Estrada, E. & Correa, C. (2013). Proyecto ecoturístico en la Región Caribe colombiana. *Desarrollo Gerencial*, 5(2), 259-292.
- Florida, R. (2009). *Las ciudades creativas. Por qué donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida*. Barcelona: Paidós.
- Gobernación de Bolívar (2011). *Plan Estratégico Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2032*.
- Iriarte, P. (2011). *Los usos del audiovisual en el Caribe colombiano: relato desde las organizaciones, los realizadores y los colectivos*. Bogotá: Observatorio del Caribe Colombiano, Ministerio de Cultura.
- Mashini, D. (2010). *Ciudades creativas y el cómo elegir dónde vivir*. Dispo-

- nible en: <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2010/12/10/ciudades-creativas-y-el-como-elegir-donde-vivir/>
- Memorias / Seminario Internacional (2009). *El Sector Cultural Hoy: Oportunidades, desafíos y respuestas*. Cartagena de Indias: Universidad Tecnológica de Bolívar: Ministerio de Cultura.
- Ministerio de Cultura de España (2011). *Turismo Cultural*. Disponible en: <http://www.mcu.es/centrosDocumentacion/docs/MC/guia-lector14.pdf>
- Observatorio del Caribe Colombiano, Cámara de Comercio de Cartagena (2011). *Diagnóstico situacional de la cadena de valor del sector cultural de Cartagena de Indias*. Cartagena, Colombia: Cultura Caribe y Desarrollo.
- OMPI (2010). *The Economic Contribution of Copyright-Based Industries in Colombia*. Disponible en: http://www.wipo.int/export/sites/www/copyright/en/performance/pdf/econ_contribution_cr_co.pdf
- OMT (2012). *Entender el turismo: Glosario Básico*. Disponible en: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>.
- Quartesan, A., Romis, M. y Lanzafame, F. (2007). *Las Industrias Culturales en América Latina y el Caribe: Desafíos y Oportunidades*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Quintero, P. & Bernal, C. (2007). Diversificación y cultura: qué ofrece y cómo se promociona Cartagena de Indias (Colombia). *Turismo y Sociedad*, 8, 122-126.
- República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación (2010). *Conpes 3659. Política Nacional para la Promoción de las Industrias Culturales en Colombia*. Bogotá.
- SITCAR (2015). *Turismo en Cartagena de Indias. En Indicadores Turísticos en Cartagena de Indias* (pp.63-64). Cartagena de Indias: D.T. y C.
- Soto, M. (2004). *Entre la champeta y la pared. El futuro económico y cultural de la industria discográfica de Cartagena*. Bogotá: Observatorio del Caribe Colombiano, Convenio Andrés Bello, 134 p.46 (Colección Economía y Cultura).

Gerencia Empresarial

Una perspectiva integral desde lo público y privado

Throsby, D. (2001). *Economics and Culture. Edición española como Economía y cultura*. Cambridge University press.

UNESCO (2015). *Cultural Times. The first global map of cultural and creative industries*.

YProductions (2009). *Nuevas economías de la cultura. La Receta de la Industria Creativa como Motor de Desarrollo y sus Contraindicaciones*.

Como citar este capítulo:

Mirada Redondo, R., Julio Herrera, M., Rebolledo Pájaro, A. y Torres-Salazar, P. (2017). *Industria creativa y turismo competitivo: estrategias para Cartagena y Bolívar*. En R. Prieto Pulido & J. García Guiliány (Comp), Gerencia Empresarial. Una perspectiva integral desde lo público y privado. (pp.43-66). Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO
EN LOS PÚBLICOS ORGANIZACIONALES*

Organizational communication and its impact on organizational publics

Lizyllén Fernández Nava¹

Yany Rincón Quintero²

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la comunicación organizacional y su impacto en los públicos organizacionales, a través de la identificación de las teorías, los tipos y funciones presentes en este tipo de comunicación y la caracterización de sus públicos. Es una investigación de tipo descriptiva con un diseño documental, transeccional. Entre los hallazgos se presenta la comunicación organizacional como norte del entendimiento entre la empresa y sus públicos en aras de alcanzar los objetivos y metas organizacionales de forma eficiente y efectiva, pues la trascendencia que tiene la comunicación depende en gran medida de la visión de los directivos, además de la formación y desempeño de los especialistas en el área. Sin embargo, la diferencia entre una organización y otra, depende en gran medida de la forma en que se establece la comunicación en la empresa. Asimismo, el diseño de la comunicación organizacional implica generar actividades y comunicaciones apropiadas para cada público, indistinto del esfuerzo que eso amerite, es la forma ideal de gestionar la comunicación en las empresas.

* El presente capítulo fue desarrollado en correspondencia con el proyecto de investigación Doctoral: Alteridad en Comunicación Organizacional, presentado en el programa Doctorado en Ciencias Sociales de la Universidad del Zulia; enmarcado en el proyecto de Investigación: Comunicación Organizacional: Función Articuladora de las Organizaciones con sus Públicos. en la Línea Gestión y Estudios de las Organizaciones del Grupo Research Enterprise Development en el Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.

1 Magister en Gerencia de Empresas. Universidad Del Zulia. Venezuela.
lizyllén.fernandez@hdes.luz.edu.ve - <https://orcid.org/0000-0002-4892-212>

2 PhD. en Ciencias Gerenciales. Tecnológico De Antioquia. I.U. Colombia.
yany.rincon@tdea.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-2427-3161>

Palabras clave: comunicación organizacional, públicos organizacionales, teorías de comunicación organizacional, relaciones públicas, alteridad.

ABSTRACT

This research aimed to analyze organizational communication and its impact on organizational audiences, through the identification of theories, types and functions present in organizational communication and characterization of organizational audiences. It is a research of descriptive type with a documentary, transectional design. Among the findings is organizational communication as the understanding between the company and its public in order to achieve organizational objectives and goals efficiently and effectively, the importance of communication depends largely on the vision of managers; in addition to the training and performance of specialists in the area. However the difference between one organization and another depends very much on the way communication is established in the company. Likewise, the design of organizational communication implies generating activities and appropriate communications for each public, regardless of the effort that this merits, is the ideal way to manage communication in companies.

Keywords: organizational communication, organizational communication, organizational communication theories, public relations, alterity.

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional abarca todas las formas de comunicación interna y externa que se producen en una empresa (formales e informales, publicidad, presentaciones, promoción, relaciones públicas, *sponsoring*, entre otras), y debe lograr un engranaje perfecto en todos los niveles organizacionales, con lo que la empresa dice y hace. Partiendo de la siguiente definición “la comunicación corporativa, organizacional o empresarial es el conjunto de acciones comunicativas que involucra al público interno y externo de la organización y que

tiene como propósito el logro de objetivos y metas corporativas, organizacionales o empresariales” (Fernández, 2011); y agregando sociales y personales. En esta investigación se pretende hacer una revisión teórica de variados enfoques y tratamientos que existen sobre la comunicación organizacional y el impacto que produce sobre los públicos con los cuales las empresas se relacionan, a través de la identificación de las teorías, tipos y funciones de la comunicación y la caracterización de los públicos organizacionales.

La comunicación organizacional representa una estrategia que favorece la ejecución de los procesos internos; debe ser una filosofía de gestión en la cual estén involucrados todos los niveles organizacionales y cada uno de los públicos de la empresa; sin embargo, en muchas ocasiones la comunicación es considerada solo una suma de tareas o una función administrativa básica. Más allá, debe ser un ejercicio humanizador, debe orientarse a promover un cambio social en los actores organizacionales y esto comienza a ser posible cuando existe una conciencia clara sobre los efectos que una buena gestión comunicacional produce en las organizaciones, no solo desde la mirada de la competitividad o del mercadeo, sino como estrategia necesaria para lograr un mejor entendimiento entre los públicos organizacionales, favorecer las relaciones y promover cambios que impacten en el desarrollo organizacional y social, sin olvidar el avance de cada uno de los miembros de la organización en lo personal y lo profesional. El conocimiento de la comunicación organizacional, desde lo teórico y lo práctico, así como de los públicos es una responsabilidad de quienes ejercen la función comunicacional; su dominio y comprensión permite promover desde las empresas acciones que favorezcan, en estos tiempos, relaciones armoniosas, marcadas por la tolerancia y el respeto; adicional a convertir a la comunicación en las empresas en una herramienta para lograr el éxito.

ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Comunicación, comunicación personal y comunicación organizacional

Desde las definiciones más simples hasta las más complejas, la comunicación involucra la existencia de dos o más personas, una que transmite un mensaje, y otra, u otras, que reciben lo transmitido. Los primeros modelos de comunicación refieren una relación de una sola vía en donde prevalece la figura del emisor; posteriormente se considera la comunicación de doble vía, es decir, emisor y receptor cambian de rol en la interacción, además se incluyen aspectos como el ruido y el mensaje; otras definiciones discurren entre la intencionalidad, la efectividad y el significado.

Lo básico en el proceso de comunicación es la necesaria relación de doble vía, quienes participan tienen oportunidad para analizar, comprender y opinar sobre la información que se genera; si quienes se comunican comparten intereses, gustos, espacios comunes, se puede decir que el proceso de comunicación es más efectivo. Al respecto Rizo (2009, p.89) señala “Para que exista comunicación los sujetos deben compartir un mundo y deben comprender este mundo de una forma similar a como el otro lo comprende”.

“... Cuando se estudia comunicación se estudia a la gente, la relación con los demás y sus grupos, organizaciones y sociedades, influenciar y ser influenciado, informar y ser informado, enseñar y aprender, entretener y ser entretenido...” (Schramm, 1971 citado por Cutlip y Center, 2001). La comunicación es interacción, y como tal es dinámica y cambiante; las experiencias de vida, la cultura, los grupos, la familia, incluso el espacio en el cual se genera la comunicación caracteriza la forma como se comunican los actores. Para West y Turner (2005, p.4)

La comunicación “es un proceso social en el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno.

La comunicación forma parte del desarrollo personal y social, está presente en el día a día; pero más allá involucra respeto, tolerancia y otros valores necesarios para construir un espacio de entendimiento. Comunicar debe implicar el esfuerzo de ser entendido y entender a los otros, debe ser una herramienta para construir lazos entre los seres que conviven en un espacio, común u ocasional. En tal sentido, Prieto, Burgos, García, y Rincón (2016), señalan que:

“... la comunicación organizacional desde la dimensión interna se considera imprescindible para desarrollar procedimientos de manera asertiva que garanticen la satisfacción de los colaboradores internos en el desarrollo de sus labores o funciones; de tal manera en la banca universal, la aplicación de una comunicación interna efectiva afianza la identidad de los clientes o colaboradores internos y su sentido de pertenencia y compromiso lo cual debe ser un reflejo en la calidad de servicio que este presta a sus clientes externos. (p.108)

La comunicación personal que se genera en cualquier espacio de convivencia es espontánea la mayor parte de las veces, y está marcada por las emociones; sin embargo, la comunicación que se produce en las organizaciones tiene la obligación de ser una con propósito, orientada a sumar valor a la estrategia corporativa y debe involucrar a todos los miembros de la organización.

En este sentido Pizzolante, (2006, p.102) indica sobre la comunicación corporativa “es todo lo que transmite formal o informalmente la empresa, voluntaria o involuntariamente, en cada uno de sus departamentos, todos somos responsables de que ella agregue valor a la organización en la búsqueda de sus objetivos”. Es decir, accionistas, directivos y empleados, como público interno, deben participar activamente en

lograr un ambiente ideal en el cual la comunicación facilite y optimice los procesos que se generan internamente para mejorar bienes y servicios, así como las relaciones con y entre los públicos organizacionales.

Para los efectos de este trabajo se hace uso del término comunicación organizacional entendiéndola como el proceso necesario para que los miembros de la empresa se comuniquen eficientemente, desde lo comercial y lo institucional, con sus públicos organizacionales alcanzando simultáneamente la satisfacción de los objetivos empresariales, profesionales y personales.

La comunicación que se produce en la empresa es variada; para su estudio se divide en dos grandes áreas: la interna, aquella que se produce con y entre los empleados de la organización, de manera formal e informal; y la externa, que involucra a un diverso número de públicos, los cuales la organización identifica y atiende en función de sus intereses e impacto recíproco.

Cervera (2005) define a la comunicación interna como “un conglomerado de dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y rendimiento” (p.207); y coincide con otros autores al clasificar el flujo de información como descendente, ascendente y horizontal. Otras tipificaciones incluyen a la comunicación vertical o transversal, refiriendo la que se produce entre empleados de diferentes áreas y niveles.

El flujo descendente está relacionado con la información que surge de los directivos, gerentes o líderes de la organización hacia los empleados y tiene como principal objetivo que estén informados sobre las funciones, acciones y rol que cada quien cumple dentro de la organización. La comunicación ascendente es aquella que se desarrolla en las empresas

como respuesta a un modelo de comunicación abierto que facilita el flujo de información desde los trabajadores hasta el equipo directivo. Las ventajas de esta comunicación son muchas ya que permite obtener, los dispositivos diseñados para tal fin, datos, sugerencias o ideas, que aporten beneficios a las operaciones; en tanto que la comunicación horizontal se da entre personas de niveles similares en la estructura organizacional permitiendo que los procesos fluyan y se optimicen las funciones.

El líder organizacional debe utilizar estrategias de comunicación para conocer a su personal y propiciar un ambiente que facilite su desempeño efectivo. Cumplir con las funciones correspondientes con base en la interrelación con sus subordinados y supervisores, en un ambiente de equipo, armónico y comunicativo; lo cual le permite conocer las diversas sensibilidades de los trabajadores, no con el propósito de ahondar en sus vidas sino detectar las actitudes que pueden influenciar de manera negativa y positiva a la empresa, para de esta manera combatir las primeras y potencializar las últimas (Palacios, Ruz, Villa y Salazar, 2016, p.170).

La comunicación organizacional, al igual que la humana, se puede clasificar según la herramienta o vía para ejecutarla; vista así, se habla de: comunicación verbal y no verbal, escrita y audiovisual. Una u otra, de acuerdo a la dinámica organizacional, tendrán mayor o menor uso, lo cierto es que la comunicación en la organización representa una actividad con gran protagonismo. Al respecto, Trujillo y García (2004, p.85) señalan: “Las personas dedican a la comunicación el 70 % de su actividad diaria. Si la comunicación es la actividad central de una persona cualquiera, en los directivos de empresa alcanza valores de más del 80 % sobre el total”.

La comunicación cara a cara sigue siendo la gran protagonista de las formas de comunicación humana y, por supuesto, también en la organizacional, su efectividad, prontitud y respuesta inmediata, destaca por encima de las otras herramientas de comunicación; sin menoscabo de la comunicación escrita que en la actualidad se potencia a través de las tecnologías de información que permiten de forma inmediata envío de correos electrónicos, gestiones de venta y comunicaciones grupales haciendo uso de *app* y de equipos electrónicos acordes a los requerimientos.

Otro enfoque para la tipificación de la comunicación se refiere a lo formal o informal. Se considera formal aquella gestionada y controlada por la empresa, haciendo uso de instrumentos diseñados para tal fin, y que incluye encuentros cara a cara, reuniones, llamadas telefónicas, eventos; comunicaciones escritas como: cartas, memos, correos electrónicos, folletos, afiches; así como audiovisuales: videos de inducción, teleconferencias, presentaciones multimedia, cuñas publicitarias, entre otras herramientas que la empresa utiliza para comunicarse con sus públicos internos y externos.

La comunicación informal es considerada “una red de comunicaciones interpersonales que surge de forma espontánea, utilice o no los canales oficiales” (Trujillo y García, 2004, p.83), los autores opinan que la comunicación formal es menos personalizada y tiene un fin netamente informativo, mientras que la comunicación informal es más cálida. Para Adler y Marquardt (2005, p.19) la comunicación informal responde a “patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional”; mientras que la formal responde al organigrama organizacional.

Desde la óptica de las investigadoras, la diferencia entre la comunicación formal o informal radica en que la formal responde a los objeti-

vos de la organización, mientras que la informal se produce libremente entre los actores, pudiendo ser identificada y orientada para la consecución de logros organizacionales, ya que tiende a ser más efectiva y rápida en la transmisión y reproducción de información, tanto así que “la cooperación del personal mejora en la medida en que se produce (...) un tipo de relación de comunicación-contacto que hace posible una suerte de consenso y no tanto de información –imposición de los mensajes.” (Cabrera, 2004, p.33).

Es responsabilidad del comunicador organizacional diseñar las estrategias para identificar y canalizar las formas de comunicación que se presentan y aprovechar sus flujos naturales para generar un clima de entendimiento y comunicación abierta entre todos los actores organizacionales.

Funciones de la comunicación en la organización

La comunicación que se produce en la organización debe ser gestionada en pro de los procesos y logro de los objetivos organizacionales. Para Paladino y Álvarez (2006, p.55) “la relación entre *management* y comunicación es inescindible pues no puede haber una acción directiva y gerencial eficaz prescindiendo de la comunicación como componente esencial de la misma tarea de dirigir”. En el proceso de dirección, propio de la actividad administrativa, la comunicación aparece como una habilidad gerencial: “Entre las habilidades que exige la tarea de dirigir, es decisiva la capacidad de identificar y gestionar las necesidades de comunicación que surgen en la vida de toda empresa o institución” (Paladino y Álvarez, 2006, p.55); empero, no es una tarea exclusiva de los líderes organizacionales, debe ser una política promover la comunicación como un instrumento para alcanzar los objetivos organizacionales.

Actividades como las relacionadas a la atención al cliente, que involucran desde una recepcionista hasta al conductor del vehículo de la organización, requieren el desarrollo de habilidades comunicativas. El contacto con terceros, de parte de cualquier trabajador de una empresa, puede sumar o restar a la percepción de imagen que se genere; de allí la importancia de diseñar la comunicación organizacional para formar y adiestrar a los trabajadores los cuales, además de cumplir con sus funciones, son agentes multiplicadores de la identidad organizacional.

Entonces, la comunicación es el elemento integrador, canalizador y motivador de todos los esfuerzos necesarios para alcanzar las metas planteadas. Definir qué comunicar, para luego diseñar el cuándo, cómo, a través de qué medios, el para qué y para quién, especialmente, tiene que ser visto como una estrategia para desarrollar ventajas competitivas y comparativas, que permitan lograr un efectivo proceso de comunicación.

La comunicación cumple con variadas funciones, las cuales, para efectos de esta investigación, resulta importante puntualizar. Vale iniciar con la necesidad, imperiosa, de lograr que la comunicación organizacional sea una función estratégica, definida en todos sus componentes y hacia todos sus públicos, sin descuidar ningún aspecto, por más minúsculo que se considere.

Van Riel (2000, p.1) señala, de forma general, dos funciones que consolidan el papel de la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales: función ventana y función reflejo. La función ventana, según el autor, está relacionada con el diseño y ejecución de la política comunicacional; por su parte la función reflejo tiene que ver con la capacidad del comunicador organizacional de prever los cambios en el entorno y su impacto en la organización.

Las funciones referidas son clave para la gestión estratégica de la comunicación organizacional; definir claramente una política marca el rumbo comunicacional que tomará la organización, mirando al mediano y largo plazo; el prever los cambios o asumir los cambios rápidamente permite, oportunamente, hacer los ajustes correspondientes. Otras funciones también señaladas por Van Riel (2000, p.23) son:

- a. Desarrollar iniciativas para minimizar las discrepancias no-funcionales entre la identidad deseada y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción 'estrategia-imagen-identidad'.
- b. Desarrollar el perfil de la 'empresa tras la marca'.

Indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que facilitan la toma de decisión sobre asuntos relacionados con la comunicación.

Por su parte, Villafañe (2008) considera que la comunicación organizacional debe diseñarse de forma tal que promueva la participación para el desarrollo de la visión estratégica, sumar acciones para proyectar la identidad; además, debe ocuparse de generar las vías y herramientas necesarias para "equilibrar la información descendente, ascendente y transversal y favorecer la adecuación a los cambios del entorno" (Villafañe, 2008, p.304). La posición de este autor resulta estratégica y oportuna para destacar la importancia de la comunicación en la definición de negocio.

Como se mencionó en párrafos anteriores, la comunicación debe dejar de ser una función administrativa para convertirse en estratégica, a fin de contribuir directamente con la generación de valor, canalizar las fortalezas y debilidades de la empresa, y potenciar las relaciones con los públicos. Esto no se hace desde una oficina de comunicación y/o de relaciones públicas, o por una sola persona que lo planifique y ejecute,

esperando en el mejor de los casos sea un profesional del área. Requiere de un compromiso por parte de los directivos y un equipo de trabajo capacitado para realizar las acciones internas y externas necesarias, así como de la participación de todos los miembros de la organización.

Los principios de las relaciones públicas señalados por Bernays (1966) que rezan: Casa de cristal, libros o puertas abiertas; hacer el bien y darlo a conocer; decir la verdad de la mejor manera y en el mejor momento, definen el cómo debe llevarse a cabo la comunicación organizacional. Otros autores, Childs (1997); Márquez, 2005; han desarrollado principios que definen el deber ser. Organizaciones y asociaciones en el área de las relaciones públicas también marcan el rumbo de la comunicación organizacional, entre otros: la *Public Relations Society of America (PRSA)*, la Asociación de Directivos de Comunicación, con un referente cercano en materia de ética (Código de Ética. DIRCOM, 2002), la Confederación Interamericana de Relaciones Públicas (CONFIARP), la *International Public Relations Association (IPRA)*, el *European Confederation of Public Relations (CERP)* y la *International Association of Business Communicators (IABC)*, por mencionar solo algunas asociaciones.

A continuación, se señalan algunos principios que rigen el ejercicio de la comunicación organizacional, extraídos del Código de Ética de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM, 2002).

Asume y reconoce el derecho de los ciudadanos a estar informados de cuantos asuntos pudieran afectarles, directa o indirectamente, en el presente o en el futuro.

Está dirigido a proporcionar la información adecuada que afecte al entorno de la compañía o institución para la que trabaja y a atender las demandas externas que no vayan en contra de los legítimos intereses de aquellas.

Está al servicio de las personas, como consumidores, usuarios, empleados, ciudadanos..., y de las organizaciones, para favorecer el entendimiento entre las partes y constituye un medio de creación, desarrollo y promoción de opiniones.

Deberá realizarse con honestidad, integridad y transparencia.

Deberá respetar la diversidad cultural, los valores sociales vigentes y las diferentes creencias religiosas.

Deberá realizarse con responsabilidad y eficacia, sin que el trabajo ofrecido o el mensaje emitido pueda crear expectativas o garantizar resultados inalcanzables para la organización o, en su caso, para el cliente.

Requiere el conocimiento de los valores sociales vigentes, de las técnicas más adecuadas y de las tecnologías más eficaces, en cada momento, para el cumplimiento de los fines de cada empresa, proyecto, organización o cliente (DIRCOM, 2002).

La evocación de los principios y códigos de ética del ejercicio de la comunicación, especialmente en la organización, y dentro del marco de las funciones, tiene como propósito dejar en evidencia el compromiso que esta tiene en el desarrollo de la organización, el rol social y ético que debe cumplir; así como la obligación de suscitar el rescate de los valores y las mejores prácticas empresariales. Un comunicador, como humanista, debe ejercer y defender el derecho a una vida digna, a la igualdad y al progreso; por ende, debe promover el respeto, la tolerancia y la armonía en los espacios de convivencia.

Teorías de comunicación

La *episteme* de la comunicación se anida en diversas teorías que se enfrentan y complementan, sea la comunicación humana, masiva o co-

municación organizacional, todas tienen similar origen. Vale referir lo mencionado por Martín, Piñuel, Gracia y Arias (1982, p.156) “Los marcos epistemológicos de la teoría de la comunicación suelen ser comunes a otras ciencias, en las que se aplicaron antes que en el campo de la comunicación”. Una teoría “es un sistema abstracto de conceptos con indicaciones sobre las relaciones entre esos conceptos, que nos ayuda a comprender un fenómeno” (West y Turner, 2005, p.41); para Strauss y Corbin (2002, p.17) la teoría “es un conjunto de conceptos bien desarrollados vinculados por medio de oraciones de relación, las cuales juntas constituyen un marco conceptual integrado que puede usarse para explicar o predecir fenómenos”.

Igualmente refieren que “una teoría bien desarrollada es aquella en la cual se definen los conceptos de acuerdo con sus propiedades y dimensiones específicas. Lo que llamamos ordenamiento conceptual también es el punto final deseado en el trabajo de algunos investigadores” (Strauss y Corbin, 2002, p.23). Para los autores, el ordenamiento conceptual está referido al modo cómo se clasifican y agrupan los datos para su procesamiento, de esto dependerá el tipo de teoría: de rango medio, limitada o una gran teoría. Una gran teoría explica el comportamiento de un fenómeno de una forma que sea universalmente aceptado; una teoría de rango medio revela el comportamiento de un determinado grupo de personas, y una teoría limitada se refiere a determinadas personas en determinadas circunstancias (West y Turner, 2005, p.41)

Desde la óptica de la comunicación, “La teoría de la comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información” (Serrano, Piñuel, Gracia & Arias, 1982, p.18). Para West y Turner (2005, p.41) “no existe una gran Teoría de la Comunicación. Hay demasiados casos en los que la comunicación difiere de grupo a grupo o en los que el comporta-

miento comunicacional es modificado por cambios en el contexto o en el tiempo como para crear una gran teoría” lo cual hace difícil, señala el autor, la unificación de todo el conocimiento en un marco teórico integrado; sin embargo, son amplias las perspectivas de análisis de las teorías comunicativas, las cuales van enlazadas con los contextos, entendiendo estos como “los entornos en los que la comunicación tiene lugar” (West y Turner, 2005, p.26).

Las teorías sobre comunicación organizacional se desprenden, principalmente, de los estudios sobre comunicación masiva, mientras que desde el punto de vista administrativo su descripción está relacionada con la evolución que se produce de las diversas teorías administrativas propuestas, entre otros autores, por Taylor (Teoría de la administración clásica, 1911); Fayol (Teoría clásica, 1916); Weber (teoría burocrática, 1924); Mayo (Teoría de las relaciones humanas, 1933), Bertalanffy (teoría general de sistemas,1940); March y Simon (Teoría de comportamiento, 1961); Drucker (teoría neoclásica, 1950), por mencionar solo algunas teorías administrativas, que marcan el estilo de comunicación que se produce en las empresas, por efecto de correlación.

Según Chiavenato (2000) las organizaciones pasaron históricamente por tres fases: industrialización clásica (1900-1950); industrialización neoclásica (1950-1990) y era de la información o del conocimiento (1990), cada una de estas etapas imponía un estilo administrativo que caracterizaba el entorno organizacional. En la primera etapa el hombre era considerado como un recurso, equiparable con máquinas, equipos y capital; en consonancia, el estilo comunicacional era autocrático, de una sola vía y orientado a informar sobre las tareas que cada trabajador debía cumplir en la organización. Modelos como el de Lasswell (1948), Snahon y Weaver (1949) representaban este proceso de transmisión de mensajes, principalmente. La segunda etapa se caracterizó por la concepción de administración del recurso humano, que consideraba

al trabajador como recurso vivo y no como factor material de producción. La comunicación comienza a tener un papel más importante en el desarrollo organizacional al entender que el trabajador necesita ser motivado y la comunicación es la herramienta gerencial de mayor alcance.

Después de los '90, y hasta el presente, en las organizaciones se habla de gestión del talento humano o del conocimiento; las personas, sus habilidades y competencias se convirtieron en la base principal de la nueva organización. Por tal, la comunicación se erige como estrategia empresarial; cada público organizacional requiere de un esfuerzo particular en el diseño de los objetivos y metas del mensaje. La definición de una política comunicacional marca el estilo de cómo decir y hacer las cosas, la identidad de la empresa se refuerza en su comunicación.

Específicamente en el campo de la comunicación organizacional destacan tres perspectivas: funcionalista, interpretivista y crítica, las cuales pueden ser relacionados con las teorías organizacionales, a sabiendas de que los funcionalistas conciben a las organizaciones como máquinas, centrándose en el estudio de los procesos; por ende, la comunicación organizacional es “una actividad objetiva y observable que puede, por lo tanto, ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales” (Varona, 2005, p.94). Otro enfoque, denominado funcionalismo contemporáneo, parte de la organización como sistema viviente, ampliando su estudio a temas que las teorías interpretivista y crítica exponen.

La perspectiva interpretivista mira a la organización como un sistema cultural, que se evidencia en su historia, ritos, tradiciones, entre otros elementos que sirven para analizar a la organización como un fenómeno subjetivo construido a través de la comunicación (Varona, 2005). Desde la perspectiva crítica se estudia cómo la comunicación organiza-

cional es un instrumento de manipulación utilizado por las empresas, y por quienes están en el poder, para controlar a los trabajadores y lograr que hagan ciertas cosas, aun en contra de su voluntad.

Tanto la perspectiva funcionalista como la interpretivista, al entender de las autoras, tienen acogida en el sistema organizacional actual; empero, la teoría crítica es un vestigio de los presupuestos marxistas enfocados en la opresión y explotación del hombre en el sistema capitalista, un enfoque probable en ciertos espacios laborales; sin embargo, no es representativo del deber ser del ejercicio de la comunicación organizacional, el cual debe estar enmarcado en principios éticos y orientado a producir cambios positivos en la sociedad, realzando las relaciones interpersonales.

Desde el interés de las investigadoras se marcarán los orígenes de la comunicación organizacional para el año 1830 (Grunig y Hunt, 2000) con la descripción del mensaje periodístico o modelo agente de prensa o *publicity*. Fueron los periodistas de ese entonces quienes se encargaron de crear informaciones o noticias sorprendentes, ciertas o falsas, con la intención de lograr la venta de los periódicos y promocionar empresas o productos. Las debilidades propias de este modelo, basado en mentiras, dio paso al modelo de información pública, reconociendo a Ivy Lee como su mejor exponente; cuyo principio del modelo se centraba en: “decir la verdad respecto de las acciones de una organización; y si la verdad era perjudicial para la organización, cambiar el comportamiento de la mismas para que pudiera decirse la verdad sin necesidad de tener miedo” (Grunig y Hunt, 2000, p.88).

Al evolucionar el estudio de la comunicación en las organizaciones se hacía notoria la necesidad de decir la verdad como una estrategia para lograr mejores relaciones, y ganarse la buena voluntad de los públicos; empero, la comunicación organizacional debe ampliar su espec-

tro para promover y producir cambios en la sociedad, los empresarios deben entender que la comunicación genera beneficios económicos, pero también genera responsabilidad social al aplicar todos sus recursos en pro de alcanzar cambios actitudinales y comportamentales que impacten desde lo interno hacia el exterior de la sociedad. Al respecto, Paladino y Álvarez, (2006, p.28) señalan:

La comunicación es la energía de las empresas que se conciben a sí mismas como generadoras de múltiples riquezas (económicas, cívico-políticas, socioculturales y éticas) a partir de una comprensión fecunda del significado de las acciones humanas. Si la empresa quiere entenderse a sí misma como también creadora de cultura, debe aceptar que el dinamismo propio de todo proceso cultural es un dinamismo de naturaleza esencialmente comunicativa.

Más allá de este origen extraído de las relaciones públicas, a continuación se hace una revisión de teorías de la comunicación que, al parecer de la investigadora, han sido menos exploradas y, aun así, hacen un gran aporte a la comunicación organizacional, iniciando con una timorata descripción de la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1999), seguido de un esbozo de diferentes teorías sobre comunicación, principalmente las reunidas por West y Tuner (2005). Vale advertir que se dejan a un lado las teorías tradicionales sobre comunicación masiva, ya mencionadas en párrafos anteriores, por considerar que han sido muy estudiadas y analizadas; en segundo lugar, porque en esta investigación interesa, principalmente, las teorías sobre comunicación que expliquen el comportamiento individual y grupal, no el masivo.

Lo anterior tiene su justificación, ante todo, porque se hace énfasis en la comunicación que se produce entre una organización y sus públicos, los cuales pueden ser identificados, especialmente cuando se trata del público interno, para establecer una relación de doble vía, de comunicación y entendimiento. Habermas (1999, p.378), se refiere en su

Teoría de la Acción Comunicativa a “aquellas interacciones mediadas lingüísticamente en que todos los participantes persiguen con sus actos de habla fines ilocucionarios y solo fines ilocucionarios” (el objetivo ilocucionario es lograr el entendimiento del acto de habla, los actores no dejan de perseguir objetivos individuales, pero promueven la solución con base en el interés de los involucrados).

Lo importante de esta teoría, en la humilde interpretación para los propósitos de la investigación, recae en reconocer en la acción comunicativa la necesidad de consenso y entendimiento, de un respeto y aceptación del otro en la interrelación. Al respecto,

Los procesos de entendimiento tienen como meta un acuerdo que satisfaga las condiciones de un asentamiento, racionalmente motivado, al contenido de una emisión. Un acuerdo alcanzado comunicativamente tiene que tener una base racional, es decir, no puede venir impuesto por ninguna de las partes ya sea instrumentalmente, merced a la intervención directa en la situación de acción, ya sea estratégicamente por medio de un influjo calculado sobre las decisiones de un oponente. (Habermas, 1999, pp.368-369)

También resalta la importancia de diseñar estrategias con base en los actos de habla ilocucionarios, basados en comunicaciones transparentes y que promuevan el entendimiento y el beneficio de los actores. La comunicación organizacional tiene como principios la comunicación transparente y honesta con y entre sus públicos organizacionales.

Otros autores refieren sobre teoría de comunicación: “la capacidad de comunicar supone la aptitud cognitiva del ser vivo para adecuarse a la actividad cognitiva de otro ser vivo” (Martin y Col, 1982, p.30). En este sentido, consideran que cuando las personas interactúan, directamente o no, la sola presencia del otro, permite hacerse idea de quién es, sus

necesidades y sus intenciones, lo cual se refuerza cuando señalan que no todas las informaciones se obtienen por vía comunicativa.

Para (Martin y Col, 1982, p.86) la teoría de comunicación “está interesada en explicar cómo el ser vivo controla su entorno mediante el recurso de la información”. Considerando que con el uso de la información, los seres humanos pueden desarrollarse y reproducirse a sí mismos y a su medio, pareciera que limitando la acción de la comunicación solo a la transmisión y al uso eficiente del canal, se hace referencia a la teoría de la información o teoría matemática de la comunicación.

En el desarrollo se distingue entre acciones ejecutivas y acciones expresivas, diferenciando las primeras porque buscan la interacción con otros desde la coactuación; mientras que las acciones expresivas lo hacen a través de la comunicación. En el primer caso pudiera imponerse los criterios del más fuerte, a través del uso del poder; por su parte, las acciones expresivas tratan de ajustar el comportamiento propio y del otro mejorando el intercambio. Estas últimas se acercan al planteamiento de Habermas (1999), considerando que intentan lograr una mejor relación a través de la comunicación (acción comunicativa).

Otra teoría de gran significación para esta investigación es el Interaccionismo Simbólico que toma como fuerte referencia la teoría psicosocial de Mead. Dos autores, Blumer (1969) y Kuhn (1964) son los primeros expositores del interaccionismo simbólico. Blumer representa la escuela de Chicago y refiere como propósito hacer inteligible la sociedad moderna; mientras que Kuhn, escuela de Iowa, habla de predecir de manera general la conducta social.

Los aportes de Blumer, como discípulo de Mead, destacan al ser el primero en hablar del interaccionismo simbólico, fijando su interés en el estudio de los símbolos en los procesos de interacción humana

y afirmando que el comportamiento es voluntad humana y no está determinado, que cada interacción es distinta de otra y los hombres asumen diferentes roles. Sus bases se encuentran en la psicología o sociopsicología y utiliza la comunicación como herramienta para comprender la sociedad.

En este sentido, el Interaccionismo Simbólico considera que en las relaciones humanas los involucrados se ven obligados a observar y analizar los actos ajenos antes de realizar los propios compartiendo normas de actuación. Al respecto Perlo (2006, p.98) señala “La interacción simbólica se da cuando las partes implicadas en la interacción asumen el papel de cada uno de los individuos involucrados”. Adicionalmente, Perlo (2006, p.95) refiere que para Mead:

La conducta de los individuos solo puede entenderse en tanto conducta del grupo social del cual el mismo forma parte. La acción individual de cada persona lleva implícita una conducta social más amplia que trasciende al sujeto individual y que a su vez implica a otros miembros del grupo.

Blumer (1968) concentra en tres premisas básicas la naturaleza del interaccionismo simbólico. La primera, considera que el ser humano orienta sus actos en función del significado que las cosas tienen para él; la segunda, refiere que el significado de las cosas depende de la interacción que un individuo tiene con otros, lo que se produce a través de la comunicación, y la tercera premisa indica que los significados no son estables, que se modifican en su relación con otras cosas, es decir, los significados son un proceso de interpretación de cada individuo.

Para el Interaccionismo Simbólico los individuos forman parte de grupos y se comprometen con la acción; aun así, pueden actuar de forma individual o colectiva, y en representación de organizaciones, logrando la integración de los miembros que se influyen recíproca-

mente. Entre las críticas que se le hace al Interaccionismo Simbólico destaca el prestar atención a la personalidad, y no a las estructuras sociales ni a las relaciones funcionales.

Ciertamente, en el Interaccionismo Simbólico resalta el *self* (Mead) como centro de su teoría “el yo se desarrolla a partir de un tipo especial de asunción de rol. –es decir, imaginar cómo miramos a otro” (West y Tuner, 2005, p.88). Siendo así, el Interaccionismo sostiene que nos reconocemos y aprendemos de nosotros mismos en función de cómo nos ven, nos califican o nos identifican los otros; el individuo se convierte en sujeto y objeto a la vez, al tener la capacidad de actuar y de verse actuando.

Para esta teoría, es en las relaciones que se hace el individuo, y como resultado de esas relaciones se generan los espacios de intercambio necesarios para lograr el entendimiento; dependiendo de cada relación el individuo se comporta, desempeña un rol o papel que se determina por el contexto. En el caso organizacional, la jerarquía propia del sistema impondrá relaciones específicas.

Otro aporte se encuentra en la teoría sobre la Gestión Coordinada del Significado de Pearce y Cronen (citados por West y Turner, 2005), la cual, sustentada en el interaccionismo simbólico desarrolla las relaciones del individuo con la sociedad a través de la comunicación. Para esta teoría los seres humanos viven en comunicación, crean en forma conjunta la realidad social y las interrelaciones están marcadas por el significado personal e interpersonal; al respecto, cada individuo es capaz de crear e interpretar significado.

La interpretación que se haga del significado depende de las experiencias personales, “cuando dos personas están de acuerdo en la interpretación de la otra, se dice que han logrado un significado interpersonal”,

construido con la participación de todos los actores. En este sentido, compartir significados en una organización puede resultar clave para lograr el entendimiento de las funciones, roles y actividades propias de los trabajadores, sobre todo cuando se considera el adiestramiento y entrenamiento que veteranos pueden brindar a los nuevos ingresos o profesionales de la empresa.

Por su parte, la teoría de la Gestión Coordinada de Significados alude al tema de las normas en la comunicación: “las normas dan a las personas oportunidades de elegir entre alternativas. Una vez que en un diálogo se establecen normas, los participantes tendrán un marco común suficiente para la comunicación” (Pearcen y Cronen 1980, citados por West y Turner, 2005, p.103). Las reglas permiten normar el comportamiento de los individuos en el intercambio social; de esa misma forma facilitan las relaciones en cualquier espacio, sea el hogar o una organización, como resultado de la comprensión de los significados y de la realidad social.

Resalta en la Gestión Coordinada de Significados la necesidad de establecer y dominar códigos comunes para los actores, códigos en los cuales haya acuerdo de significados basados en la ética, sustentada en que cada persona aporta órdenes morales en una conversación en función de su rol. En los grupos, sean familias o en una organización, existen significados y roles que son propios de ese contexto comunicacional, y que solo en él tienen valor.

Otra teoría que se considera apropiada para esta investigación es la denominada Teoría de las Dialécticas Relacionales de Baxter y Montgomery (1996, citadas por West y Turner, 2005, p.189). Refieren que las relaciones se caracterizan por tensiones continuas, sus presupuestos son: “las relaciones no son lineales; la vida relacional se caracteriza por el cambio; la contradicción es el factor fundamental de la vida relacio-

nal; la comunicación es vital para organizar y negociar las contradicciones relacionales”.

En este sentido, las autoras afirman en su propuesta que las relaciones no son lineales porque estas progresan generando que las dialécticas se reduzcan como consecuencia de la intimidad y la certidumbre; aun así, las contradicciones o tensiones propias de las relaciones nunca desaparecen. Le toca a la comunicación gestionar las tensiones. “Los actores sociales –a través de sus prácticas comunicativas– dan vida a las contradicciones que organizan sus relaciones. La realidad social de las contradicciones se produce y reproduce por la acción comunicativa de los actores sociales” (Baxter y Montgomery 1996, citado por West y Turner, 2005, p.190).

Destaca la teoría la interdependencia que existe entre los actores a lo que llama totalidad; si alguien sufre algo, impacta al resto. Las relaciones están marcadas por el contexto. Por otro lado, la base de la teoría está en las contradicciones. Por ejemplo, el querer decir algo, pero mejor callar, o en el analizar las consecuencias de decir todo lo que se piensa, asunto que debe tenerse claro. En toda relación hay un yo íntimo que quiere resguardar su intimidad, o que se considera seguro al evitar compartir mucha información.

Para una empresa, derribar esas contradicciones puede resultar muy complicado; difícilmente en este contexto se logre penetrar la dialéctica interpersonal. Sin embargo, desde la organización se pueden generar las mejores herramientas para facilitar a los individuos comunicaciones más transparentes y seguras; la confidencialidad puede ser un valor para la comunicación organizacional que promueva en los actores la elección de una comunicación activa y consciente. West y Turner (2005) hacen también un compendio de teorías a las que denominaron grupos y organizaciones; en estas presentan la teoría sobre

el Pensamiento Grupal (*Groupthink*) de Irvin Janis, la cual está referida a la manera como se comunican los grupos pequeños. “Los miembros del grupo entran frecuentemente en un estilo de deliberación en el que buscar el consenso tiene más peso que el acertar en la decisión” (West y Turner, 2005, p.218).

Para la teoría del Pensamiento Grupal existen tres presupuestos: “las condiciones de los grupos promueven la cohesión alta; la resolución de los problemas en grupo es, sobre todo, un proceso unificado; los grupos, y la toma de decisiones en grupo son habitualmente complejos” (West y Turner, 2005, pp.219-220). Estos presupuestos se explican al considerar que las características de la vida en grupo promueven la cohesión: mientras más historia laboral, compañerismo y similitud en las ideas, valores y comportamiento más alto será el nivel cohesión.

Como consecuencia de lo anterior la toma de decisión está más inspirada por mantener un buen ambiente laboral y lograr la aceptación individual; “Los miembros se esfuerzan fundamentalmente en llevarse bien” (West y Turner, 2005, p.220). El último presupuesto está relacionado con la complejidad de los grupos orientados a la resolución de problemas o a una tarea. La teoría considera que los individuos en los grupos pequeños actúan porque están siendo evaluados por otros, lo que hace que las personas se comporten de forma recelosa. Sin lugar a dudas esta teoría resulta importante para el análisis de los grupos organizacionales. Cabe destacar que también se consideran las características particulares, tales como: la edad y género de los miembros, el tamaño del grupo, el tipo de liderazgo que emerge, entre otros elementos, pueden diferenciar los comportamientos de cada grupo de trabajo.

Una segunda teoría rescatada por West y Turner (2005) es la Teoría de la Estructuración Adaptativa presentada por el sociólogo Anthony Giddens (1979), quien desarrolla en su investigación cómo “las insti-

tuciones sociales –los grupos y organizaciones, por ejemplo- se producen, se reproducen y se transforman mediante el uso de reglas sociales” (West y Turner, 2005, p.234), destacan que estas reglas marcan el comportamiento de los miembros del grupo.

Las reglas que se generan en las relaciones grupales dentro de la organización, es posible que resulten buenas o malas, ya que pueden restringir los comportamientos; pero, a la vez, permiten mantener el respeto, ya que regulan la forma básica de entendimiento e interacción. Cada individuo dentro de la empresa debe conocer lo que está permitido o no, en temas de comportamiento. En opinión de las autoras, el asunto de las normas está bien entendido por todos los actores organizacionales. Unas pueden ser explícitas, y muchas otras implícitas; pero siempre deben estar presentes en la organización y en cualquier contexto donde se produzcan interrelaciones.

Los tres presupuestos que enmarcan esta teoría son:

Los grupos y las organizaciones se producen y reproducen mediante el uso de reglas y recursos; las reglas de comunicación son a la vez medio y consecuencia para las interacciones; las estructuras de poder están presentes en las organizaciones y guían el proceso de toma de decisiones al facilitarnos información sobre cómo alcanzar mejor nuestros fines. (West y Turner, 2005, p.236)

La teoría de la Estructuración Adaptativa parte del hecho seguro de que cada uno de los actos o comportamientos que se producen en un grupo están influidos por el pasado; de esta manera se guían las formas de actuación dentro de un sistema, y a la vez se modelan las actuaciones futuras. Igualmente, apunta a que las interrelaciones están mediadas por la comunicación y, como tal, considera que “cada vez que una persona entra en comunicación con otra, ambas fuentes tienen cierto

nivel de poder, que aportan a la interacción” (Giddens, 1979, citado por West y Turner, 2005, p.237). Acotando que incluso sucede en una relación entre jefe y subordinado, y viceversa.

West y Turner (2005) destacan que:

cada interactuante aporta su propia formación, sus experiencias y sus expectativas a un suceso de comunicación. Pero, en calidad de miembro de una organización o grupo, un individuo aporta a la situación un conocimiento que es susceptible de cambiar por la influencia de recursos internos y externos. (p.242)

De esta forma los miembros del grupo actúan en función de los otros; se establecen expectativas y se modifican con base en los resultados de comportamiento.

Continuando con la revisión, destaca la teoría de la Información Organizacional (Karl Weick, 1969, citado por West y Turner, 2005, p.265) refiere lo relacionado al intercambio y procesamiento de la información que se produce en la organización. Esta teoría está influenciada por la teoría General de Sistemas, enfocando su importancia en la información extraída del entorno y que es procesada por los miembros de la organización, quienes “recogen, gestionan y utilizan la información que reciben” (West y Turner, 2005, p.265), y también recibe influencias de la teoría de la Evolución Sociocultural de Darwin (1948) desde la perspectiva de la adaptación que hacen los seres humanos para ajustarse a los cambios.

Es Campbell (1965) quien relacione los estudios de Darwin a los procesos que se suscitan entre las organizaciones y sus miembros para adaptarse a los entornos sociales produciéndose tres etapas:

Las personas se dan cuenta de que hay diferencias, o variaciones, en las

normas de comportamiento que ellos esperan y en las expectativas que los otros tienen sobre sus actuaciones. Como consecuencia de las variaciones en las normas, observan las posibles opciones y seleccionan los comportamientos que son más aceptables socialmente en el grupo. Una vez se han identificado los comportamientos aceptados, las personas probablemente recuerden esos comportamientos y los apliquen a futuras interacciones (West y Turner, 2005, p.268)

En la teoría sobre la Información Organizacional priman tres presupuestos: “Las organizaciones humanas viven en un entorno de información; la información que recibe una organización varía en términos de ambigüedad; y, las organizaciones humanas procesan la información para reducir la ambigüedad” (West y Turner, 2005, p.268). La información es un recurso fundamental para las organizaciones, esta es una verdad aceptada por especialistas de todas las áreas, si se considera que la información es poder, y toda empresa requiere de información interna y externa para sus procesos, sin entrar en detalles de toma de decisión y el éxito gerencial. La teoría hace énfasis en que la información debe ser procesada por aquellos que tienen la preparación para darle sentido; y debe hacerse comprensible para todos los miembros de la organización en aras de reducir la ambigüedad.

La empresa tiene la necesidad de diseñar estrategias, canales e instrumentos comunicacionales que reduzcan la ambigüedad, producto del exceso o escasez de información; con más énfasis, se utiliza el término equivoicalidad y señala en hacer uso de normas o reglas que permitan que la información circule eficientemente por la organización. La teoría se ocupa de los procesos comunicacionales.

Siguiendo con la revisión de teorías sobre comunicación aparece la teoría del Punto de Vista que remonta sus orígenes a Friederich Hegel (1807) y sus estudios sobre los diferentes puntos de vista que se gene-

raban entre quienes estaban en una relación amo-esclavo. Con esos principios Hartsock (1996), una de los investigadores sobre el área, adapta lo expuesto por Hegel y Marx al abordaje de las relaciones y las comunicaciones desde las perspectivas del sexo y el género, con un enfoque feminista, principalmente, tanto así que propone en otros trabajos la teoría feminista-marxista asunto que no es del interés de esta investigación.

Los presupuestos de esta teoría sobre la vida social señalan:

La vida material (o posición de clase) estructura y limita las maneras de entender las relaciones sociales; cuando la vida material se estructura de dos formas opuestas según dos grupos diferentes, las ideas de cada uno de ellos serán una inversión de las del otro. Cuando hay un grupo dominante y otro subyugado, el ideario del grupo dominante será parcial y dañino; la visión del grupo dominante estructura las relaciones materiales en la que todos los grupos están obligados a participar; la visión de la que dispone un grupo oprimido representa el esfuerzo y el logro; la idea potencial del oprimido (el punto de vista) hace evidente la inhumanidad de las relaciones entre los grupos y nos dirige a un mundo mejor y más justo. (West y Turner, 2005, pp.416-417)

Para los efectos de esta investigación interesa lo relacionado a la comunicación ya que existe “una relación recíproca entre el comportamiento comunicativo y los puntos de vista” (West y Turner, 2005, p.422). En la interacción con otros se aprende y se reconoce el papel que cada individuo tiene en la sociedad, y es a través de la información y la comunicación que cada quien forja su punto de vista alrededor de los diversos temas. Por otro lado, quienes comparten un punto de vista se identificarán con ciertos estilos y prácticas de comunicación, el papel que un individuo desempeña socialmente o laboralmente influye en el punto de vista que se tenga. Vale recordar que la autora hace énfasis en

el rol que la mujer juega en la sociedad indistintamente del contexto en el cual sucedan los eventos.

En la organización el punto de vista estará relacionado con las funciones a desempeñar, con el género, seguramente, pero sobre todo con el nivel jerárquico que se ostente. El análisis de esta teoría en el desarrollo de las relaciones laborales, permitirá a los especialistas diseñar estrategias de comunicación óptimas para escuchar todos los puntos de vista, y poder hablar y actuar con todos los públicos organizacionales desde sus necesidades y expectativas. Parece importante señalar la teoría de la Acomodación de la Comunicación, una de las últimas analizadas por West y Turner (2005); vale aclarar que esta investigación se sirvió solo de aquellas teorías que, a criterio de las investigadoras, resultan pertinentes para el análisis de la comunicación en la organización.

La teoría de la Acomodación de la Comunicación aborda el comportamiento, evidente en las formas de expresión y comunicación, que asumen las personas en sus interacciones para ajustarse a los otros. Giles (1973) aparece como estudioso del tema al iniciar las investigaciones sobre movilidad de los acentos, refiriendo que los hablantes adoptan una forma, tono y acento apropiado al otro, u otros, presente en la interacción.

La teoría se sustenta en cuatro presupuestos:

Todas las conversaciones tienen parecidos y diferencias en cuanto a la forma de hablar y a los comportamientos; la manera en la que percibimos la forma de hablar y los comportamientos del otro determinarán cómo valoramos la conversación; el lenguaje y los comportamientos facilitan información sobre el status social y la pertenencia de grupo; el grado de propiedad de la acomodación varía, y el proceso de acomodación está guiado por normas. (West y Turner, 2005, pp.444-445)

De esta forma la teoría de la Acomodación de la Comunicación sugiere que las conversaciones están cargadas de la experiencia de los hablantes quienes aportan el estilo, y paralelamente esa forma de comunicarse es sometida a un proceso de percepción, interpretación del mensaje, y de evaluación, para determinar quiénes son los actores y cuáles son sus historias de vida. Esa información permite al individuo decidir cómo actuar en la conversación según normas establecidas y conocidas.

Para los efectos de la teoría, las personas tienen tres opciones ante los presupuestos señalados: crear una comunidad conversacional, haciendo uso de un lenguaje común; diferenciarse de los otros, o adaptarse, a lo que la teoría llama convergencia, divergencia y sobreacomodación. La convergencia se refiere a la adaptación recíproca de los individuos a los comportamientos comunicativos; la divergencia, al contrario de la convergencia, no logra acuerdo entre los hablantes al punto de no prestar atención a lo hablado. Por su parte, la sobreacomodación se refiere a la actuación, falsa o verdadera, de un individuo que pudiera resultar excesivamente adaptativa al otro, cayendo en lo sobreactuado.

En general, se analizaron nueve teorías que abordan el análisis de las interacciones humanas y el papel que la comunicación tiene en el desarrollo de las relaciones. El uso de este conocimiento permite al gestor de la comunicación organizacional diseñar estrategias especializadas y adaptadas a cada público organizacional, entendiendo que a pesar de convivir en contextos diferentes tienen intereses afines con la organización. Las características individuales y grupales, así como la historia y características organizacionales, vecinales y sociales definen los contextos de participación y las formas de comunicación que predominan.

Los públicos de la organización

Los públicos de una organización representan su razón de ser, bien porque materializan los objetivos (trabajadores) o por ser los destinatarios del esfuerzo final (los clientes); pero más allá de esta simple clasificación de dos grandes públicos, las organizaciones se relacionan e influyen en mayor o menor medida con un gran número de individuos, grupos, organizaciones, instituciones, empresas, corporaciones, países, entre otro sin fin de entes personales y jurídicos.

La relación que establece cada empresa con su público depende, en gran medida, del impacto que ambos se producen, el nivel de interrelación o de influencia que se genere, y principalmente de la capacidad de gestión que una empresa tiene, sobre la base de una conciencia socialmente responsable. Una empresa que entiende su papel en la sociedad amplía el abanico de públicos, en correspondencia con su capacidad económica, con la intención de producir más beneficio social y económico, por supuesto, para todos los involucrados.

Gruning y Hunt (2000) hacen referencia al tema de la responsabilidad social y su relación directa con la forma como la organización aborda a los públicos, y citan una declaración de 1971 del Comité para el Desarrollo Económico: “la actividad empresarial funciona gracias al consenso y consentimiento del público, y su intención básica es servir de forma constructiva a las necesidades de la sociedad; en beneficio de la sociedad” (Gruning y Hunt, 2000:113).

Tal como señalan los autores, este tema pudiera resultar muy utópico, ellos lo llaman altruismo que desaparece justo cuando comienza a resultar costoso, sin embargo los autores también refieren y aseguran, que actuar de forma distinta al bien social activa la búsqueda, por parte de los consumidores o clientes, de la intervención pública para regular

y controlar las acciones empresariales. Aun cuando no hacen referencia al tema del capitalismo o el socialismo, pudiera considerarse que existen diferencias; sin embargo, las empresas no están exentas de su cuota de responsabilidad social, sea cual sea el sistema político-económico en el cual operen.

Una empresa socialmente responsable, implica ser rentable para garantizar ganancias a los accionistas y trabajadores, así como para asegurar la reinversión. Luego de cumplir con esas responsabilidades, pueden encargarse de otras áreas o acciones que demuestren su responsabilidad social. Paralelamente, la empresa debe estar comprometida con el desarrollo individual y grupal de los públicos organizacionales; de forma más inmediata trabajadores, familiares y comunidad, generar un clima organizacional favorable y un entorno de desarrollo favorece las buenas relaciones entre los actores involucrados.

Sobre lo anterior Perdiguero y García (2005, p.39) apuntan:

...se comparte también la idea de una concepción de la empresa mucho más abierta a la existencia de intereses y expectativas diferentes a las de los accionistas y gestores, así como la necesidad de búsqueda de un equilibrio más equitativo entre los distintos grupos (*stakeholders*) que participan en el desarrollo de la empresa.

Los autores mencionados inician afirmando que los públicos siempre son específicos, yendo más allá de la simple clasificación de los públicos; introducen el concepto de vínculos con el objetivo de “determinar los sistemas interpenetrantes que suelen trastornar el equilibrio de una organización” (Grunig y Hunt, 2000, p.229). Para ello citan a dos autores: Esman (1972) quien define dos tipos de conjuntos organizacionales: los *input* y los *output*; los primeros refieren que una organización está vinculada con organizaciones que le proveen insumos y/o materiales para hacer posibles las funciones necesarias para producir productos;

mientras que los *outputs* están relacionados con aquellas entidades que facilitan los procesos externos e internos, de manera directa o indirecta, por ejemplo: agencias de publicidad.

El otro autor que citan es Esman (1972), quien presenta una lista de cuatro tipos de vínculos “críticos para la supervivencia de una organización” (Grunig y Hunt, 2000, p.230) a saber: vínculos posibilitadores, vínculos funcionales, vínculos normativos y vínculos difusos. Los vínculos posibilitadores, señalan a aquellos grupos que hacen posible la existencia de la organización, por ejemplo, accionistas, entes gubernamentales. Los vínculos funcionales están divididos en vínculos *input*, de entrada, refiriéndose a empleados, proveedores de materia prima; y vínculos *output*, mencionando a los consumidores.

Los vínculos normativos “se establecen con organizaciones que se enfrentan a problemas similares o que comparten valores parejos” (Grunig y Hunt, 2000, p.232), Esman se refiere a las relaciones con los gremios, universidades, cámaras o asociaciones. Mientras que los vínculos difusos incluyen a aquellos grupos que solo se activan cuando existe algún tema de interés en torno a la organización, regularmente de tipo negativo. La definición de los públicos a través de los vínculos permite a los comunicadores organizacionales tener una visión holística del mapa de públicos y sus relaciones, permitiendo diseñar programas más eficaces en relación a cada público específico.

El sociólogo Herbert Blumer (1966) y el filósofo Dewey (1927), (citados por Grunig y Hunt, 2000, p.234) coincidieron en definir al público como un grupo de personas que se enfrenta a un problema, lo reconoce, y varía en la forma de actuar ante él, discute sobre el problema y se organiza para hacer algo sobre este. Con base en esta definición Grunig y Hunt (2000) presentan una clasificación sobre los públicos supeditada a la conducta que asume un grupo de individuos ante una

situación en particular. Ya lo mencionaba Esman cuando habla de vínculos difusos, logrando identificar cuatro tipos: no público, público informado, público latente, público activo.

La propuesta de Grunig y Hunt (2000) considera a los no-públicos, como aquel grupo de personas que no tiene ningún tipo de consecuencia ante el problema, incluso muchas veces no se entera del asunto. Por su parte un público latente es aquel que comienza a recibir algún tipo de consecuencia de un asunto determinado; sin embargo, no logra percibir el problema. El público informado reúne a aquellos que logran percibir el problema sobre determinada situación, y, adicionalmente, buscan información relacionada. Los públicos activos pasan de la información a la acción promoviendo discusiones y actividades en pro de mejorar la situación que les esté afectando.

En cuanto al planteamiento anterior, de la existencia de los no-públicos, se considera que las empresas deben trabajar para promover relaciones favorables y una buena imagen, a través de actividades que no distinguen a ningún individuo, y menos a grupos de individuos que pueden representar a un público, presente o futuro. Por su parte, Ivy Lee “consideraba que el público estaba formado por seres humanos racionales que, si se les proporcionaba una información completa y fidedigna, tomarían las decisiones correctas” (Grunig y Hunt, 2000, p.92), un concepto válido cuando existen relaciones sólidas entre organización y público, pero que implica un nivel de madurez organizacional y de asociación por parte de los individuos que conforman los públicos para que pueda concretarse.

Palencia-Lefler (2011), habla de sujetos que intervienen en las relaciones públicas y los clasifica en Sujeto Promotor (SP), Sujeto Ejecutor (SE) y Sujeto Receptor (SR), entendiendo como sujeto promotor (SP) al cliente, que puede ser una persona natural o jurídica; el sujeto ejecu-

tor se refiere a los especialistas en la materia que son contratados, consultores o asesores, o que pertenecen directamente a una organización, ya sea como departamento de comunicación o de relaciones públicas. En tanto, el sujeto receptor es definido como “los públicos destinatarios del proceso de relaciones públicas a quienes el sujeto promotor pretende modificar la actitud a través de una estrategia programada y llevada a cabo por el sujeto ejecutor. El grupo se compone de personas o entidades que tienen intereses comunes a partir de la relación que establecen con el SP y que pueden influir en los resultados y en el éxito de la organización” (Palencia-Lefler, 2011, p.39).

Aparte de su especificación de sujetos Palencia-Lefler (2011, p.40) refiere la clasificación de públicos internos: “personas y/o entidades que forman parte de la dinámica de trabajo diaria de la organización; y el público externo personas y/o entidades que forman el entorno social de la organización y le dan *proyección y dimensión social*”.

Grunig y Repper (1992) citados por Cutlip y Center (2001, pp.332-333) presentan, como complemento a su teoría inicial, cuatro tipos de públicos:

1. *Allissuepublics* (públicos de todos los asuntos), son activos en relación con todos los asuntos.
2. *Apatheticpublics* (públicos apáticos), desatentos o inactivos hacia cualquier asunto.
3. *Single issuepublics* (públicos de un único asunto), se activan por una o un número limitado de acciones relacionadas.
4. *Hot issuepublics* (públicos de los asuntos candentes), se activan después de que el asunto en cuestión se exponga en los medios y se convierta ampliamente en tema de conversación social.

Al respecto Rincón, (2013) señala:

En el estudio de los públicos se deben considerar los indicadores correspondientes a las variables demográficas, geográficas, psicográficas, motivacionales, actitudinales, endémicas o epidemiológicas a objeto de construir un perfil en detalle que propicie su comprensión, la estructuración de mensajes, los medios idóneos para alcanzarlos. A estas variables se ha incorporado más recientemente la necesidad de considerar los perfiles generacionales como indicadores de la aprehensión y adopción de las comunicaciones con apoyo en las tecnologías de comunicación e información; asimismo, los derechos humanos y las libertades públicas por considerar que esbozan algunas particularidades a considerarse para garantizar la comunicación con públicos de manera especial en función de su género, nivel etario (infancia, adolescencia, tercera edad), personas con discapacidad temporal o permanente; entre otros. (p.15)

Todos los planteamientos en relación a los públicos permiten concluir que la definición de estos debe responder a diferentes criterios, adicionales a lo demográfico o psicográfico, o de su posición en cuanto a su relación con la empresa, deben considerarse también los aspectos de interés mutuo y las variables situacionales, manteniendo claro que los públicos se unen en situaciones muy específicas y ante temas muy puntuales.

Sin lugar a dudas, resulta una de las tareas más complejas y minuciosas que debe emprender el comunicador organizacional; de esa definición dependerá el éxito de los planes comunicacionales. Un simple ejercicio permite entender el nivel de complejidad del asunto: al utilizar la clasificación de público interno, se refleja la primera decisión, ¿cuál público interno? Este puede ser dividido en empleados, directivos, obreros, accionistas, y otros, respondiendo a las características organizacionales y aun, dentro de cada clasificación, cada individuo tiene diferentes

roles, cargos, actitudes, comportamientos, experiencias, entre otros criterios, que pueden influir en los intereses particulares. Seguramente hay más elementos comunes que ajenos, pero no se puede trabajar con criterios de generalidad, debe irse a lo específico para garantizar planes de comunicación eficientes y efectivos. “...el conocimiento de los públicos es absolutamente necesario para la eficacia de cualquier acción (...) conseguir, en definitiva, mayor eficacia de comunicación” (Lacasa, 2004, p.67).

A lo interno, son los gerentes, directivos, jefes, según corresponda, quienes deben hacer uso de la comunicación para lograr los objetivos organizacionales; son quienes deben motivar, orientar y entender las características y necesidades de cada trabajador, y, apoyados en la política comunicacional, el tipo de comunicación imperante, el estilo de liderazgo, en conjunto con otras políticas organizacionales, conseguir los mejores resultados; no solo para que cada quien haga lo que debe, sino para construir y proyectar la identidad corporativa, lograr mejores relaciones internas, fomentar la paz, la tolerancia y el compromiso social, generando beneficios que puedan proyectarse más allá de las fronteras organizacionales.

El comunicador organizacional tiene la tarea de formar y capacitar a todos los individuos de la organización, fomentar los mejores canales de comunicación, promover flujos de información variados y diseñar los instrumentos necesarios para lograr que la comunicación sea una herramienta de gestión estratégica, una función de gran alcance para generar ventajas comparativas y competitivas. Para Rincón (2013, p.15) “es conveniente determinar, clasificar, y organizar los públicos organizacionales, a objeto de direccionar las acciones de ésta en torno a su perfil, necesidades, deseos y expectativas”. Señala la necesidad de construir el mapa de públicos ya que estos se encargan, directa o indirectamente, de transmitir los mensajes en nombre de la organización,

convirtiéndose así en actores comunicativos, que bien informados son un soporte importante para la organización.

La empresa puede orientar su rol, en alguna medida, pero no lo define. Quienes lo hacen son sus públicos, sobre la base de las expectativas que cada uno de ellos posee con respecto a la empresa (Scheinsohn, 2009). La percepción de los públicos traduce todo el esfuerzo empresarial en imagen corporativa. En consecuencia, la buena o mala imagen depende de los públicos con los cuales se relacionan y de las experiencias producidas en la relación. El trabajo del comunicador organizacional promueve buenas relaciones con los públicos y proyecta la identidad corporativa con el propósito de generar una percepción favorable de la empresa. Picazo y Evadista (1993, p.73) señalan:

La comunicación estratégica define el perfil de cada uno de los públicos receptores de la organización emisora a fin de diseñar las comunicaciones apropiadas a cada uno de ellos según sus intereses, deseos y expectativas haciendo énfasis en los ingredientes estratégicos de la empresa: visión, misión, concepto de negocio y estrategias, así como productos y servicios.

Igualmente, Lacasa (2004, p.67) confirma:

Los públicos son emisores: para los mensajes interpersonales de la empresa y en las respuestas a las acciones de relaciones públicas. Los públicos son mensajes: En el caso de los públicos internos, transmiten imagen de empresa al exterior y a sus propios compañeros. Los públicos son receptores de los mensajes y acciones de la empresa en sus planes y campañas de relaciones públicas y de la actividad y productividad de la empresa.

- Para la empresa es importante entender que público puede ser cualquier individuo o grupo que se relaciona de alguna forma con la empresa, independientemente del cómo y el por qué se

dé la relación; y que puede influir positiva o negativamente en el logro de los objetivos empresariales; allí radica la importancia de su identificación para el diseño y la adecuación de estrategias comunicacionales acordes a sus necesidades y expectativas.

Teorías de comunicación y públicos organizacionales.

Relaciones

En el recorrido por las teorías de comunicación siempre destaca la figura del individuo o sujeto como actor. En todo proceso de comunicación la interrelación que se establece entre los actores caracteriza el tipo de comunicación que se produce; las intenciones, propósito y fin de cada uno de los actores, sea el que habla o escucha, genera un clima propicio para la interpretación, percepción y consecuente efectividad de la comunicación.

La comunicación planificada, propia de una organización, tiene propósitos claros, ya expuestos en este trabajo, y en muchos otros referidos al tema; sin embargo, no se agota, porque siendo un tema muy nuevo, la comunicación tiene mucho trabajo por hacer en materia organizacional, de allí el interés de sustentar, desde el argumento teórico, la importancia de entender la comunicación y las relaciones humanas para lograr mejores empresas, mejores trabajadores, mejores individuos y una mejor sociedad.

El abordaje que la empresa hace de sus públicos organizacionales es el primer elemento que se debe considerar para analizar la relación que existe entre teorías y públicos de las empresas. Al respecto, Rincón (2013, p.16) destaca que “el reconocimiento de los públicos organizacionales se debe realizar con apoyo de teorías de comunicación que posibilitan el desarrollo de grupos y relaciones, propiciando la gestión

de la cultura organizacional y en consecuencia el equilibrio y armonía del clima organizacional a nivel interno”.

“Los miembros de un grupo pueden legítimamente esperar entonces unos de otros, que cada uno de ellos, en la correspondiente situación, oriente su acción por los valores normativamente fijados para todos los afectados” (Habermas, 1999, p.129). Siendo así, las interrelaciones que se gestan en las organizaciones resultan de intereses mutuos que generan a su vez beneficios para la realización de las funciones propias de cada trabajador, basadas en procesos de comunicación eficientes y claramente establecidos. Estas interrelaciones se producen con mayor rigor entre los públicos internos de la empresa; sin embargo, aplica en los públicos externos, quienes impactan con sus acciones y perciben lo que sucede internamente en la organización.

Para Rizo (2009, p.89) “la posibilidad de comprender a los otros se fundamenta en la existencia de relaciones de mutuo entendimiento y de un ambiente común comunicativo”. En este sentido, la empresa, a través de la exposición de sus propósitos comunicativos a los públicos organizacionales, de forma clara y transparente, y considerando las necesidades de estos, tiene la oportunidad de establecer vínculos y lograr resultados que favorezcan la gestión empresarial, apelando a lo señalado por Kanngiesser (1976, citado por Habermas, 1999, p.352) “la necesidad de comunicación que es menester cubrir para que sea posible una efectiva coordinación de las acciones, imprescindible para la satisfacción de las necesidades”.

Es a través de la comunicación que la empresa puede lograr el beneficio de sus públicos, y hacer viables los planes organizacionales. Por ello debe hacer uso de las teorías de comunicación, para, de acuerdo al caso, aplicar las mejores estrategias. Al parecer de la autora, una de las teorías de comunicación con mayores implicaciones en la organización

es el interaccionismo simbólico el cual presenta diferentes postulados que alimentan las relaciones en el espacio organizacional apuntando que “se hace impensable sostener que las organizaciones son exclusivamente el resultado de la acción externa de otros diferentes a los miembros que la componen, desconociendo la participación individual en la acción organizacional” (Perlo, 2006, p.104).

Relacionada con el Interaccionismo Simbólico la Gestión Coordinada de Significados aborda el análisis de los significados en la construcción de las relaciones, sus presupuestos permiten analizar la oportunidad que tienen las empresas, desde la mirada interpretivista de construir, promover y prolongar la historia, ritos y tradiciones organizacionales a través de las interacciones y la comunicación. Los públicos manejan significados comunes que permean la realidad organizacional.

Son los públicos organizacionales, principalmente el interno, responsable de la creación y mantenimiento de las estructuras necesarias para conseguir a través del trabajo grupal perpetuar la historia, mitos y tradiciones; el uso de las reglas moldea el comportamiento; pero, no como una camisa de fuerza, sino, como un recurso, que en conjunto con el aporte de cada individuo encamina al logro de los objetivos organizacionales, susceptible de promover o a la adaptación al cambio.

Por su parte la relaciones entre públicos y la teoría de la Información Organizacional radica en que son estos los que producen, reciben y procesan la información necesaria para mantener activo el aparato productivo. La organización debe gestionar la información de tal manera que sea un insumo para cada miembro de la organización, en función del rol y posición jerárquica, sin olvidar el procesamiento de la información requerida por los públicos externos, esa capacidad de dosificar la información permite reducir la posibilidad de ambigüedad en las relaciones y comunicaciones organizacionales. Las teorías sobre

pensamiento grupal, estructuración adaptativa y de la información organizacional, resultan interesantes porque se enfocan en estudios generados en organizaciones y en el comportamiento de sus miembros con la finalidad de entender las relaciones que se establecen, y las formas de abordar los procesos comunicacionales

Las dos últimas teorías analizadas y que impactan en las relaciones de los públicos con la organización son la del punto de vista y la acomodación de la comunicación. La primera establece que el punto de vista de cada individuo (público organizacional) limita las maneras de entender la relación con la empresa, tanto públicos internos como externos tienen puntos de vista parciales, y que predominarán, generalmente, las voces de los grupos dominantes como directivos de las empresas, o públicos de poder como lo sería el gobierno o los medios de comunicación.

MÉTODO

La presente investigación es de tipo descriptiva con un diseño documental; asimismo se establece como un *diseño transaccional contemporáneo*, en virtud de que se realiza la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único del presente (Hurtado de Barrera, 2012, pp. 261-265). Desde el punto de vista teórico los autores que enmarcan esta investigación son: Rizo 2008, 2009, Varona (2005), West y Turner (2005); Grunig y Hunt (2000), Habermas (1999), Martín Serrano, Piñuel, Gracia y Arias (1982), entre otros destacados.

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El estudio de la comunicación organizacional ha estado orientado a los efectos que produce en la estrategia corporativa; la teoría ha avanzado bastante en explicar y argumentar los beneficios de una estrategia comunicacional; sin embargo, la práctica sigue rezagada ante el abarro-

tamiento de prioridades operacionales y técnicas. La función de la comunicación organizacional es muy amplia y debe ser diseñada por un equipo de trabajo multidisciplinario que permita el manejo de todos los elementos necesarios para la toma de decisión en la materia. Más allá, la comunicación organizacional es una función transversal, compete a todos los miembros de la organización.

Desde el punto de vista teórico, la comunicación debe ser vista como un factor de cambio social, y lejos de la ojeada crítica, la perspectiva interpretivista permite analizar los procesos comunicacionales desde la mirada del público, quienes construyen, promueven y replican la cultura organizacional. Ontológicamente, la comunicación organizacional tiene el compromiso de gestar un hombre nuevo, la sociedad actual lo amerita, los individuos que conforman a los públicos organizacionales deben ser formados en valores y motivados a promover comportamientos éticos en sus espacios de convivencia.

La teoría de la Acción Comunicativa junto al Interaccionismo Simbólico conduce a una comunicación organizacional basada en el respeto por el otro y al entendimiento como causa común de los procesos comunicacionales. En ellas el individuo y su realidad constituyen el centro de las relaciones. La comunicación transparente y abierta, principio de las relaciones públicas, se relaciona con los actos de habla locucionarios e ilocucionarios en los cuales se evidencian que las intenciones de la comunicación son garantía de entendimiento y acompañamiento por parte de los actores involucrados.

En general, las teorías de comunicación descritas aportan recursos para la comprensión de los públicos organizacionales y de los procesos que se suscitan, el comunicador organizacional debe tener una visión holística de los públicos y sus relaciones, aspecto que se escribe fácil pero que resulta muy complicado de ejecutar; más aún, cuando las estructu-

ras organizacionales no están diseñadas con este fin. De los tipos de comunicación que se presentan en la organización la comunicación oral sigue siendo la de mayor uso y la que tiene mayor influencia para lograr la comprensión y entendimiento de los objetivos organizacionales.

Los públicos organizacionales son variados y muy amplios. La empresa tiene la enorme tarea de identificarlos y priorizar en cuanto al abordaje comunicacional y operacional. Lo único que no debe descartar la organización es la atención especial que requieren los públicos internos como herramienta clave en el sostenimiento y mantenimiento de los procesos organizacionales. Las empresas que están claras con su mapa de públicos y las formas de abordar comunicacionalmente a estos, tienen grandes posibilidades de establecer relaciones de ganar-ganar, lograr mejores resultados en los procesos internos, y generar relaciones de lealtad y solidaridad entre los públicos y con los públicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, R. B. & Marquardt, J. (2005). *Comunicación organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones*. 8ª edición. México DF: McGraw-Hill.
- Bernays, E. (1966). *Relaciones Públicas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Trotta.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *General System Theory*. New York, USA: University Press of Colorado.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interaccionism. Perspective and Method*. Englewood Cliffs: Prentices Hall.
- Cabrera, D. (2004). Imaginario Social. Comunicación e Identidad Colectiva. *Insumisos*, 1(1), 1-15.
- Campbell, D. T. (1965). Variation and selective retention in socio-cultural evolution. In: H. R. Barringer, G. I. Blanksten, & R. W. Mack (Eds.). *Social changein developing areas* (pp.19-49). Cambridge, USA: Schenkman.

- Cervera, Á. (2005). *Comunicación total*. Madrid: Esic Editorial.
- Cutlip, S. y Center, A. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Childs, H. (1997). *Los Principios de las Relaciones Públicas*. Buenos Aires: H. Editorial Limusa Noriega Editores.
- Darwin, C. (1948). *The origin of species*. New York: RandomHouse.
- DIRCOM (2002). *Código de ética de la asociación*. Disponible en <http://www.dircom.org/sobre-dircom/codigo-etico>
- Druker, P. (1950). *The Graduate Business School*. Fortune (August 1950), 94
- Fayol, H. (1916). *Administratim industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. París: H. Dunod et E. Pinat, OCLC 40204128.
- Fernández Nava, L. (2011). *La comunicación y la negociación como herramientas estratégicas en la gestión de relaciones públicas, Trabajo de Ascenso, Facultad de Humanidades y Educación*. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.
- Giles, H. (1973). Accent mobility: a model and some data. *Anthropological Linguistic*, 87-105.
- Grunig, J. E. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Grunig, J. E. y Repper, F. C. (1992). Strategic management, publics and issues. En: GRUNIG, J. E. (ed.). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum, pp. 117-157.
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa I. Racionalidad de la acción y racionalización social*. SantaFe. Bogotá, Colombia: Taunis Humanidades. Ediciones Santillana, S.A.
- Hartsock, N. (1996). Standpoint theories for the next century. *Women and Politics*, 18, 93-101. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/232886321_Standpoint_Theories_for_the_Next

- Century consultado el 18 de diciembre de 2015.
- Hegel, F. (1807). *The Phenomenology of mind* (J.B. Braille, Trans.). Germany: Wutzburg & Bamberg.
- Hurtado de Barrera, J. (2012). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas, Venezuela: Ediciones de la Fundación Servicios y Proyecciones para América Latina (SYPAL).
- Kanngiesser, S. (1976). *Sprachliche Universalien und diachrone prozesse*. In: K. O. Apel, ed., *Sprachpragmatik and Philosophie* (Frankfurt, 1976) p.278.
- Khun, M. (1964). Major trends in symbolic interaction theory in the past twenty-five years. *The Sociological Quarterly*, 5(1), 61-84.
- Lacasa, A. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial*. España: Ediciones Gestión 2000.
- March, J. y Simon, H. (1961). The theory of organization equilibrium. *A Sociological Reader*, 61-70.
- Márquez, A. (2005). *Relaciones Públicas. La comunicación corporativa*. Venezuela: Editorial Astrea.
- Martin, M., Piñuel, J., Gracia, J. & Arias, M. (1982). *Teoría de la Comunicación. I. Epistemología y análisis de la referencia. Volumen VIII de cuadernos de la comunicación*. 2da. Edición, Madrid: A. Corazón, editor.
- Mayo, E. (1933). *The human problem of an industrial civilization*. New York: Macmillan, co.
- Palacios, A., Ruz, A., Villa, L. & Salazar E. (2016). Calidad de servicios para optimizar la atención en el centro de diagnóstico cardiovascular del Magdalena-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 8(2), 161-185.
- Paladino, M. y Álvarez, C. (2006). *Comunicación empresarial responsable. Las organizaciones: escuelas de cultura*. 1ª ed. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Palencia-Lefler, M. (2011). *“90 Técnicas de Relaciones Públicas”*. Barcelona: Editorial Bresca Profit.
- Perdiguer, T. y García, A. (2005). *La Responsabilidad Social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Valencia, España: Universitat de València.

- Perlo, C. (2006). Aportes del interaccionismo simbólico a las teorías de la organización. *Invenio*, 9(16), 89-107.
- Picazo, L. & Evadiste, G. (1993). *Comunicación estratégica. Para crear, fortalecer y posicionar la imagen corporativa*. México: McGraw-Hill.
- Pizzolante, I. (2006). *El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*. Venezuela: Serie profesional. Los libros de El Nacional.
- Prieto, R., Burgos, C., García, J. y Rincón, Y. (2016) Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 102-119
- Rincón, Y. (2013). *DIRCOM_Investigación_&_Casos*. N16. Mayo-2013. Buenos Aires, Argentina: ISSN_1853-0117 pp.14-22.
- Rizo, M. (2008). *La sociología fenomenológica como fuente científica histórica de una comunicología posible*. En: Comunicación, ciencia e historia. Galindo (Coord.) (pp.43-107). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Rizo, M. (2009). Sociología fenomenológica y comunicología histórica. La sociología fenomenológica y sus aportaciones al pensamiento en comunicación. *Revista Medicaciones Sociales*, (4), 75-111. primer semestre. España, Universidad Complutense de Madrid.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. (1era. edición), Buenos Aires: Granica.
- Schramm, W. (1971). The Nature of Communication between Humans. In W. Schramm, & D. F. Roberts (Eds.), *The Process and Effects of Mass Communication* (pp. 3-516). Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Serrano, M., Piñuel, J. L., Gracia, J. & Arias, M. (1982). *Teoría de la comunicación. Epistemología y Análisis de la Referencia*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Straus, A. y Corbin, J.(2002). *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, USA: Harper & Brothers.

- Trujillo, J. & García, J. (2004). *Negociación, comunicación y cortesía verbal*. México: Editorial Limusa.
- Van Riel, C. (2000). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Varona, F. (2005). *El círculo de la comunicación. Serie Comunicación Empresarial*. España: Netbiblo.
- Villafañe, J. (2008). *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Barcelona, España: Editorial Pirámide.
- Watzlawick, P., Helmick, J. & Jackson, D. (1985). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas* (4ta. Edición). Barcelona, España: Editorial Herder.
- Weber, M. (1924/1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- West, R. y Turner, L. (2005). *Teoría de la comunicación. Análisis y aplicación*. España. McGraw-Hill.

Como citar este capítulo:

Fernández Nava, L. y Rincón Quintero, Y. (2017). *Comunicación organizacional y su impacto en los públicos organizacionales*. En R. Prieto Pulido & J. García Guiliany (Comp). *Gerencia Empresarial. Una perspectiva integral desde lo público y privado*. (pp.67-115). Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.

CAPACIDADES DINÁMICAS DE INNOVACIÓN EN LA
COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS A
CORPOINCAL DE NORTE DE SANTANDER^{*}

*Dynamic innovation capabilities in the competitiveness of companies
associated with Corpoincal de Norte de Santander*

Katherine Collantes Miranda¹

Raquel Rivera Ortega²

Karen Carillo Guecha³

RESUMEN

El capítulo muestra resultados de la investigación desarrollada en empresas pertenecientes a la Corporación de Industriales del Calzado y similares de Norte de Santander (Corpoincal), cuyo propósito es el análisis de los principales resultados en la etapa primera del proyecto enfocada a la caracterización empresarial respecto a las capacidades dinámicas de innovación en los microempresarios participantes del proyecto Apoyempresa, que se constituyó como referencia y punto de partida para el diseño de las etapas de intervención, acompañamiento y evaluación de las acciones de la apuesta en la Gestión social del programa Administración de Empresas de la Universidad Simón Bolívar a través del programa institucional de extensión denominado Empresa y comunidad, determinando el desarrollo de la capacidad dinámica

* Artículo de investigación, producto del trabajo de Gestión Social en el proyecto denominado Apoyempresa del Programa Administración de Empresas en la Universidad Simón Bolívar, Cúcuta.

1 Profesional en Comercio Exterior, Universidad Santo Tomás de Aquino, Bucaramanga; Magíster en Administración de Empresas e Innovación, Universidad Simón Bolívar Seccional Cúcuta; Docente Investigador Universidad Simón Bolívar, Cúcuta. gcollantes@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-7779-1176>

2 Profesional en Administración de Empresas Universidad Francisco de Paula Santander; Especialización en Alta Gerencia Universidad Libre Seccional Cúcuta, Magíster en Gerencia de Empresas Mención Mercadeo, Universidad Nacional Experimental del Táchira, Venezuela.
r.rivera@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-0331-5035>

3 Profesional en Comercio Exterior, Universidad Santo Tomás de Bucaramanga; Especialista en Derecho Adunero, Universidad Libre Seccional Cúcuta; Magíster en Administración de Empresas e Innovación, Universidad Simón Bolívar Seccional Cúcuta. k.carrillo@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-5617-0231>

de innovación y por ende competitividad en las organizaciones. Metodológicamente se apoyó en una investigación de tipo descriptiva, aplicada, con un diseño documental y de campo; utilizando como técnica de recolección de datos la encuesta estructurada donde se estudian factores determinantes de la innovación como desarrollo de ideas, estrategias competitivas, motivos para innovar, inversiones en innovación, desarrollo de nuevos productos y/o mejoras significativas y desarrollo de nuevos procesos y/o mejoras significativas, para de esta forma caracterizar y diagnosticar el estado actual de procesos de innovación de las pymes, específicamente del sector Calzado. Los resultados indicaron que desarrollar cultura innovadora e implementar dentro de la empresa el concepto de innovación, en ocasiones puede generar cierta acción-reacción así como presentar obstáculos que inhiben el éxito de su implementación, además de que las capacidades de innovación están presentes en factores como habilidades y recursos bajo el conocimiento tácito a lo que se suma el desarrollo de un conocimiento implícito a partir de lecciones aprendidas, descubrimiento de talentos, y por tanto generación de nuevo conocimiento en entornos cambiantes, que se ven apoyados en el monitoreo constante de los elementos del mercado. Finalmente que en la medida que las empresas exploten el potencial de los recursos y sus capacidades, se espera que se generen mejores resultados y rentabilidad.

Palabras clave: innovación, competitividad, capacidades dinámicas, microempresas.

ABSTRACT

The chapter shows the results of the research developed in companies that belong to the Corporación de Industriales del Calzado y similares de Norte de Santander whose purpose was the analysis of the main results in the first stage of the project focused on the entrepreneurial characterization regarding the dynamic capacities of innovation in the microentrepreneurs participating in Apoyempresa project, which was established as a reference and starting point for the design of the stages of intervention, monitoring and

evaluation of the actions about the social projection of the Business Administration program of the Simon Bolivar University, through the institutional extension program called Empresa y Comunidad; determining that the development of the dynamic capacity of innovation therefore competitiveness in organization. Methodologically, it relied on a descriptive, applied research with a documentary and field design; using as a data collection technique the structured survey where decisive factors of innovation are studied, such as ideas development, competitive strategies, motives to innovate, investments in innovation, development of new products and/or significant improvements and development of new processes and/or significant improvements, in order to characterize and diagnose the current status of innovation processes of the companies in the footwear sector. The results indicated that developing an innovative culture and implementing the concept of innovation within the company, can sometimes generate a certain reaction as well as obstacles that inhibit the success of its implementation, and that innovation capacities are present in factors such as skills and resources and their capabilities it is expected that better results and improve the cost effectiveness.

Keywords: innovation, competitiveness, dynamic capabilities, organizational learning.

INTRODUCCIÓN

Las políticas públicas para el desarrollo social y económico de orden internacional, nacional y regional buscan que desde la administración y los negocios se impulse la productividad de las regiones para posibilitar crecimiento y desarrollo sostenible. En Colombia las demandas a las organizaciones que conforman el aparato productivo del país se delimitan en torno al impulso de la productividad, la transformación productiva, la reducción de la informalidad, así como de brechas sociales, económicas y tecnológicas, entre otras.

En tal sentido el programa académico Administración de Empresas de la Universidad Simón Bolívar sede Cúcuta asumió el reto de integrarse a las dinámicas de desarrollo locales, regionales y del ámbito nacional atendiendo apuestas territoriales declaradas en instrumentos de planificación del desarrollo así como las políticas públicas; dicho reto se constituye como elemento fundamental en la materialización de las funciones sustantivas de la educación superior: docencia, investigación y extensión.

A través de la extensión el programa se articula con el sector externo mediante proyectos que conectan al estudiante con la realidad empresarial aportando a la resolución de problemáticas y apuestas de los sectores productivos a partir de los saberes que aprende en el aula, contribuyendo a la formación integral para su actuación responsable en la gestión de organizaciones. Bajo esta pretensión, el proyecto Apoyem-presa tuvo como propósito fortalecer capacidades gerenciales para la competitividad y productividad de dos sectores económicos estratégicos del departamento Norte de Santander: Clúster Sistema Moda y Agroindustria.

Capacidades dinámicas de innovación en la competitividad de las empresas asociadas a Corpoincal de Norte de Santander



Figura 1. Sectores Estratégicos Departamento Norte de Santander
Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

A su vez, Apoyempresa como proyecto de gestión social, tuvo como propósito proponer un modelo de negocios para el desarrollo productivo de organizaciones vinculadas a la Corporación de Industriales de Calzado y similares (Corpoincal) a partir de la configuración de sus competencias dinámicas en los factores:

- Capacidad de adaptación: proceso dinámico de aprendizaje y ajuste continuo que da la organización en la exploración de nuevos recursos y explotación de los recursos existentes.
- Capacidad de absorción: conjunto de rutinas operacionales y de procesos a partir del cual la organización adquiere, asimila, transforma y explota el conocimiento para generar una capacidad dinámica.
- Capacidad de innovación: habilidad de la empresa para desarrollar nuevos productos y entrar en nuevos mercados alineando orientaciones estratégicas, comportamientos y procedimientos innovadores.

FASES DEL PROYECTO

Desde la gestión social del programa Administración de Empresas, el proyecto Apoyempresa diseñó una estrategia de intervención para el desarrollo de tres fases con métodos, tiempos, actores e indicadores que tributaron al logro del objetivo declarado; la primera fase correspondió a determinar la línea base de las empresas participantes a través del diagnóstico y caracterización de sus capacidades de innovación. En consecuencia, la segunda fase procuró generar capacidades de adaptación y absorción mediante el diseño de un plan de desarrollo empresarial pertinente a las condiciones y características organizacionales de cada empresa. Finalmente, en la fase tres se propuso valorar el impacto en las empresas beneficiarias a partir de la identificación de logros, buenas prácticas, resultados y lecciones aprendidas en la implementación de las estrategias de intervención.



*Figura 2. Etapas y metodología del proyecto.
Fuente: creación propia proyecto Apoyempresa.*

La Fase I del proyecto Apoyempresa se basó en la identificación de las capacidades empresariales en 19 organizaciones afiliadas a Corpoincal, mediante el levantamiento de línea base inicial-diagnóstico en función de las capacidades dinámicas de innovación, entendidas como capacidades en las organizaciones para la transformación continua del conocimiento en ideas para la generación de nuevos o mejorados produc-

tos, servicios y/o sistemas que aportan a la ventaja competitiva de las empresas.

La fase contempló una primera etapa traducida en el diseño de un instrumento-cuestionario previamente validado mediante juicios de expertos, que fue aplicado a las unidades de negocios afiliadas a Corpoincal mediante visitas y entrevistas a los gerentes propietarios; fase que se desarrolló en el segundo semestre del año 2016.

La caracterización empresarial y de las capacidades de innovación como primera fase del proyecto permitió identificar elementos de los siguientes componentes:

- Organización: hace referencia a aspectos de caracterización general de la empresa tales como tipología empresarial, años de operación, estructura organizacional, toma de decisiones y planeación estratégica.
- Producto: permite caracterizar la actual línea de productos así como factores asociados a marca, elementos diferenciadores, tipología de empaque y embalaje.
- Mercado: se identifica la existencia de productos sustitutos, servicio al cliente, mercado actual discriminando participación en plazas regionales, nacionales e internacionales, estrategias para comercialización y uso de herramientas publicitarias.
- Operaciones y producción: permite reconocer el sistema de producción actual tomando como foco de caracterización la capacidad de producción mensual, maquinaria utilizada y control de calidad de productos.
- Capacidades de innovación: describe aspectos fundamentales con referencia a elementos tales como cultura para la innovación, y los esfuerzos organizacionales que han adelantado los empresarios respecto a innovación de producto, proceso, mercadeo y organizacional.

En la segunda etapa del proyecto Apoyempresa se brindó acompañamiento a las unidades de negocios mediante ejercicios de entrenamiento grupal y visitas para fortalecer las capacidades empresariales y de innovación, mediante el liderazgo de docentes y estudiantes de séptimo semestre de Administración de Empresas. En la tercera etapa se desarrolló un breve ejercicio de tipo cualitativo a través del desarrollo de grupos focales en donde participaron activamente los microempresarios atendidos, para evaluar la pertinencia e impacto de proyectos de gestión social como aporte de la Academia al desarrollo productivo y social de la región norte santandereana.

Bajo el prisma anterior se presenta en el presente capítulo un análisis de los principales resultados en la etapa primera del proyecto enfocada en la caracterización empresarial respecto a las capacidades dinámicas de innovación en los microempresarios participantes del proyecto Apoyempresa, que se constituyó como referencia y punto de partida para el diseño de las etapas de intervención, acompañamiento y evaluación de las acciones de la apuesta en la Gestión social del programa Administración de Empresas a través del programa institucional de Extensión denominado Empresa y comunidad.

Estado del arte

La investigación se fundamenta en la teoría del desarrollo económico basado en Procesos de Innovación planteados por Shumpeter (1950); seguidamente las Teorías de recursos y capacidades, Capacidades Dinámicas de Teece, Pisano y Shuen (2012), el concepto de Capacidad de Innovación según Garzón (2015), Mediación de las capacidades de innovación planteada por Mendoza (2013), y finalmente la determinación del estado de Innovación empresarial basado en el Manual de Oslo planteado por la OCDE (Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económico, 1997), centrados en los postulados de cada uno de estos pensadores.

La importancia histórica de Schumpeter (1950) es su gran aporte a la Teoría del Desarrollo Económico consistente en la introducción a la discusión teórica prevaleciente en esos momentos, del fenómeno de la innovación y del empresario innovador. Sin embargo, es necesario resaltar que el fenómeno de la innovación no puede estudiarse al margen de la estructura de intereses económicos y de poder en el cual se genera, se desarrolla y se utiliza. Desarrolló dos conceptos de gran importancia a la teoría de desarrollo económico: la innovación como causa del desarrollo, y el empresario como motor de los procesos de innovación. Un análisis de la innovación debe partir, primero que todo, del dilucidamiento de las relaciones existentes entre este marco socio-cultural y el proceso innovador Montoya (2004, p.213).

El pensamiento de Schumpeter concluye que la fuerza fundamental que mueve la producción capitalista, el sistema como un todo, la causante de sus procesos de transformación constante; en una palabra, de su desarrollo económico. Es el fenómeno tecnológico y con él, el proceso de innovación tecnológica citado por Montoya (2004, p.211).

Posteriormente se enuncia la teoría de las capacidades dinámicas de la empresa propuesta por Teece y Pisano (citados por Gallardo y Franco, 2017), consistente con la premisa de que la empresa es un depósito de conocimiento y sostiene que las capacidades de la empresa están sustentadas por el conocimiento. Cada capacidad es un conjunto de habilidades para hacer cosas y para enfrentar los retos de un medioambiente cambiante. El gran desafío que enfrentan las empresas es el entorno que muta, lo que lleva a que sus capacidades tengan que adaptarse continuamente a los requerimientos del entorno. Esto es, que las empresas

están continuamente aprendiendo, reconstruyendo y ajustando sus capacidades ante un entorno cambiante.

Cabe mencionar a Garzón (2015, p.115) quien encuentra fundamentos teóricos de la escuela de las capacidades dinámicas. Se expone que los fundamentos teóricos de esta escuela se encuentran en la psicología, la economía, la biología. De la economía se destaca el abordaje de los recursos desde la teoría de la firma, los costos de transacción, la teoría de dependencia de recursos. De la psicología retoma los conceptos de aprendizaje, la cognición y los mecanismos de aprendizaje que presentan Einsenhardt & Martin (citados por Garzón, 2015) quienes muestran cómo estudios sobre prácticas repetidas en adquisición de empresas (en este caso la adquisición es una capacidad dinámica), generarán una acumulación de conocimiento que logra desempeños exitosos para la organización.

En relación con lo anterior, Garzón (2015, p.117) propone la siguiente definición de capacidades dinámicas:

potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus *core competences*, para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que incluyen la habilidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollando nuevos productos y/o procesos y diseñando e implementando nuevos o redefinidos modelos de negocios plausibles para conseguir mantener y/o ampliar las ventajas competitivas.

Capacidades dinámicas de innovación en la competitividad de las empresas asociadas a Corpoincal de Norte de Santander

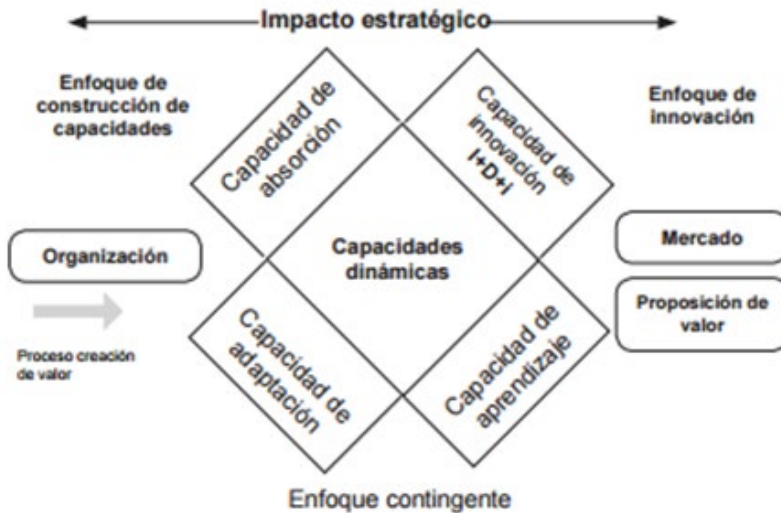


Figura 3. Modelo de Capacidades Dinámicas
Fuente: Garzón (2015).

Después de lo expuesto se describe el concepto de capacidades dinámicas de Innovación:

Capacidad de Innovación: Es un arma competitiva tan importante que ha sido comparada por Nokaka & Takeuchi (1999) con la búsqueda y la explotación activa del conocimiento nuevo y único, y viene determinada por la creación e integración del conocimiento (citado por Garzón 2015, p.122).

Desde este punto de vista la capacidad de innovación es un logro colectivo, pues las organizaciones vuelven explícito el conocimiento individual, lo acumulan, codifican y almacenan en memorias organizacionales y patentes para el uso colectivo presente y para el futuro. Para ello se establecen estructuras robustas y sistemas y procesos con el objetivo de racionalizar los aportes individuales y de equipo en una corriente continua de resultados innovadores, gestionando el conocimiento y facilitando su comunicación, difusión y transferencia entre las personas, alentándolos a realizar interacciones entre grupos y redes para lo

cual las relaciones entre empresas pasan a ser consideradas como un escenario inter-organizacional para el intercambio, la recopilación, la integración y el desarrollo de recursos y conocimientos complementarios valiosos que originalmente son individuales (Lyn & Chen, 2006).

De esta manera, los insumos, estrategias y procesos de transformación de las organizaciones deben estar orientados a la innovación. Se ha comprobado por Cruz *et al.* (2009) que cuando la organización desarrolla capacidad de innovación, obtiene, efectivamente, mejores resultados (citado por Garzón 2015, p.122).

En correspondencia a las bases teóricas expuestas anteriormente, se habla de medición de la capacidad dinámica de innovación en relación a cuatro capacidades: monitoreo, relacionamiento, diseño e implementación (Mendoza, 2013 citado por Hernández, Olivero y Acosta, 2016).

Capacidad de Monitoreo: Se define como la capacidad de mantener la percepción organizacional orientada hacia el medio; requiere de una actitud vigilante para el análisis del entorno con visión periférica, analizando todas sus variables.

Es importante –dentro del despliegue de esta capacidad– realizar prospección para reconocer las tendencias, potencialidades y rupturas que afectarán el desarrollo futuro de la institución, por lo que requiere de conocimientos y habilidades necesarias para captar ideas y explorar el medio (Mendoza, 2013).

Capacidad de Relacionamiento: se refiere a la capacidad de una organización para establecer contacto efectivo con los actores del entorno; tiene su correlación con la capacidad de diseño, porque no se trata solo de relacionarse con el entorno, sino de establecer entornos colaborativos para el diseño de nuevas estrategias. (Mendoza, 2013)

Capacidad de diseño: se refiere a preparar respuestas creativas frente a los cambios del medio; esta respuesta se asocia también con la capacidad de innovación, porque se puede hablar de una respuesta incremental o radical (Mendoza, 2013).

La capacidad de diseño supone la reconfiguración de recursos (Teece, 2009), debido ya que para diseñar la estrategia adecuada se debe partir de las fuerzas internas que trabajan en la configuración y reconfiguración de recursos y en especial, de la dirección de la compañía con capacidad para coordinar e integrar activos complementarios o co-especializados (Teece, 2009).

Capacidad de Implementación: consiste en responder apropiadamente a los cambios del entorno (Mendoza, 2013). Esto implica decisiones de asignación de activos y la orquestación de recursos complementarios o co-especializados (Teece, 2009).

La capacidad de implementación necesita de la dirección, considerada por Penrose (1959) como el recurso fundamental de una organización. No obstante, se requiere de un estilo de dirección flexible, que fomente la aportación de nuevas ideas, que propicie la sinergia entre las áreas y sea la base de una cultura innovadora.

En orden secuencial de ideas se habla del Manual de Oslo (OCDE, Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico), como herramienta base en la determinación de actividades de innovación en empresas. Al respecto Mulet (2005, p.22), en su artículo “La innovación, concepto e importancia económica” afirma que la OCDE trabaja desde hace años en entender la innovación tecnológica; esta institución internacional incluye el concepto de innovación como mejora continua y precisa, sin duda, la más aceptada en el panorama internacional, que ha sido recogida en las sucesivas ediciones de su *Manual de Oslo*, que es una guía destinada por las autoridades estadísticas de los países

miembros de esta Organización, para llevar a cabo las encuestas encaminadas a conocer la situación de la innovación. Su primera edición fue aprobada en la capital noruega y por este nombre es conocida. La tercera edición del *Manual de Oslo* (2005), propone innovar al utilizar el conocimiento y generarlo si es necesario, para crear productos, servicios o procesos que son nuevos para la empresa, o mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado.

Esta definición contiene tres precisiones muy importantes. Primera, la importancia del conocimiento, que habrá que generar solo en caso de que sea necesario. Si ya hubiera un conocimiento disponible que se pudiera utilizar, no sería necesario realizar actividades de investigación y desarrollo, consideradas como aquellas capaces de crear nuevo conocimiento. Por lo tanto, también hay innovación cuando se utiliza un conocimiento que ya existe y es incorporado a la empresa. Segunda, los productos, servicios o procesos tienen que ser nuevos para la empresa en cuestión, y no necesariamente para el mundo, como enfatiza el Manual. Evidentemente, habrá innovaciones radicales y otras poco perceptibles en sus consecuencias, pero siempre que acaben en un producto, proceso o servicio que sea nuevo o mejorado, habrá innovación. Y tercera precisión, es necesario para que exista innovación que se esté “consiguiendo con ello tener éxito en el mercado”. Si la innovación no se traduce en beneficios no es innovación, será cualquier otra cosa Mulet (2005, p.22).

El Manual de Oslo (OCDE, 2005) es una revisión del anterior de 1997, que ya se ocupa de las innovaciones no tecnológicas. Sostiene también que la innovación es la implantación de un producto, proceso o servicio nuevo o significativamente mejorado, pero después la amplía indicando que también es innovación un nuevo método de comercialización, un nuevo método de organización para la práctica del negocio o una nueva forma de relaciones externas. Y recoge lo ya mencionado anteriormente, es decir, que serán innovaciones comerciales, organizati-

vas y, por supuesto, tecnológicas, cuando tengan éxito en su mercado, aunque solo sean nuevas para la empresa que las lleve a cabo.

En la actualidad se sustenta que gracias al aporte de los trabajos desarrollados por la OCDE tenemos una clara idea de las actividades que permiten llevar el conocimiento tecnológico al mercado. Según el criterio del *Manual de Oslo*, las actividades de innovación se clasifican en tres grupos. El primero, llamado de “actividades de generación y adquisición de conocimiento” está formado por la I+D realizada o financiada por la empresa y la compra de inmovilizado material e inmaterial (licencias, patentes, *know-how*, etc.)

El segundo grupo es llamado de “preparación para la producción” y en él se incluyen el diseño e ingeniería del producto, la ingeniería de proceso y las llamadas preseries de producción.

Por último, en esta clasificación de la OCDE hay un tercer bloque de actividades que se llama de “preparación para la comercialización”. (Mulet, 2005, p.23).

Se pretende determinar el nivel de desarrollo de actividades de innovación en las empresas asociadas a la Corporación de Industriales del Calzado y similares de Norte de Santander (Corpoincal), mediante el *Manual de Oslo*, en relación al instrumento de recolección de datos diseñado por el programa de Administración de Empresas de la Universidad Simón Bolívar (Cúcuta) en el marco del proyecto de proyección Social Apoyaempresa (2016), donde se analizan variables como Desarrollo de Ideas, Estrategias Competitivas, Motivos para innovar, Inversiones en Innovación, Desarrollo de Nuevos Productos y/o Mejoras significativas y Desarrollo de nuevos procesos y/o Mejoras significativas, para de esta forma caracterizar y diagnosticar el estado actual de procesos de innovación de las pymes específicamente del sector Calzado.

RESULTADOS

Estrategias para el desarrollo de nuevas ideas

Un aspecto de especial interés es la relación de la cultura organizacional con la innovación. Actualmente se considera que ella es uno de los factores que más puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, puesto que al influir en el comportamiento de los empleados, puede hacer que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan. (Hartmann, 2006; Naranjo, Jiménez y Sanz, 2012).

Atendiendo al componente de cultura para la innovación, en el desarrollo de la investigación se pudo evidenciar que del total de la muestra de las empresas indagadas el 74 % equivalente a 17 empresas afirma que desarrolla estrategias para el desarrollo de nuevas ideas que contribuyen a la generación de nuevos o mejorados productos, servicios o procesos.

Dentro de estas estrategias se encuentran concursos internos entre colaboradores, consulta a expertos de la industria, estudio de tendencias, investigación en clientes, investigación en la competencia o mesas de trabajo con lluvias de ideas. En relación a lo anterior, cabe destacar que el estudio de tendencias, la lluvia de ideas y la investigación con los clientes son las estrategias utilizadas con mayor frecuencia en las que el 60 % de las empresas afirma que el estudio de tendencias es la actividad que realizan constantemente en el marco del fortalecimiento de la cultura para la innovación, seguida por las mesas de trabajo que reunió el 34 % de participación representando a la gestión de intervenciones de entidades públicas y privadas.

De acuerdo a lo descrito, es importante que las empresas dentro de su cultura organizacional vean la innovación como una oportunidad de

crecimiento de los colaboradores al fortalecerse aspectos como creatividad, espíritu emprendedor, libertad, autonomía, trabajo en equipo, toma de decisiones y mejoramiento continuo.

En ese sentido, Hartmann (2006) afirma que la cultura puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la organización, ya que puede lograr que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con él. Es decir, actividades como la lluvia de ideas, las mesas de trabajo, los concursos internos deben representar el mayor porcentaje de las actividades que contribuyan al desarrollo de nuevas perspectivas. Así mismo, los elementos básicos de la cultura inciden en la creatividad y la innovación de dos maneras: por un lado, a través del proceso de socialización, las personas pueden saber si los comportamientos creativos e innovadores forman parte del camino en el cual la organización opera; por otro lado, a través de la coordinación, pues la organización, a través de actividades, políticas y procedimientos, puede generar valores que apoyen la creatividad y la innovación (Tesluk, Faar y Klein, 1997; Martins y Terblanche, 2003; Naranjo et al., 2010).

Factores que inciden en la innovación

Otro aspecto a evaluar dentro de la capacidad de innovación hace referencia a los factores que inciden en la motivación de las empresas para innovar. En ese sentido, al evaluar aspectos como el prestigio, el incremento de la productividad, aumentar la cuota del mercado, las oportunidades de exportación y los incentivos gubernamentales, se concluye que dentro de los aspectos más sobresalientes se denota que el 43 % de las empresas objeto de esta investigación consideran que el prestigio e incrementar la productividad son los aspectos más importantes para motivar a sus empresas a hacer innovación, el 30 % se motiva a innovar por aumentar la cuota del mercado, el 21 % relaciona la motivación hacia la innovación en relación al incremento de la calidad.

A su vez es importante destacar que el 56 % de las empresas equivalente a 13 unidades productivas considera que los incentivos gubernamentales son el factor con menor importancia para motivarse a innovar.

Obstáculos para la innovación

El proceso de innovación dentro de una organización se desarrolla mediante actividades sincronizadas que integran todas las áreas funcionales, por tanto, la planeación estratégica involucra destinación de tiempo y recursos que contribuyan a la generación de nuevo conocimiento en los entornos dinámicos de las empresas dentro de las rutinas de trabajo, reflejadas en lecciones aprendidas como elemento fundamental de conocimiento.

De acuerdo a lo anterior, desarrollar cultura innovadora e implementar dentro de la empresa el concepto de innovación, en ocasiones puede generar cierta acción-reacción así como se pueden presentar obstáculos que inhiben el éxito de su implementación.

Martínez (2006) señala que dentro de los obstáculos se encuentran la falta de financiación adecuada, los riesgos elevados, inversiones desmedidas, falta de personal idóneo, falta de tecnologías de información, resistencia al cambio, poca o nula cooperación de la empresa, envejecimiento de equipos y retraso tecnológico, así como también la falta de estimulación en todos los niveles de la organización.

Dentro de la percepción de los empresarios encuestados de Corpoincal en relación a los obstáculos que interfieren en el desarrollo de actividades que den paso a la innovación, el 52 % de las empresas encuestadas manifiesta la falta de recursos financieros dentro de las organizaciones como el factor limitante para realizar innovación, el 19 % afirma que el obstáculo es la falta de fuentes de financiación. En relación a lo anterior

–según lo describe el *Manual de Oslo* (2005)– los factores inherentes al costo se traducen en riesgos percibidos como excesivos, costos demasiado elevados, así como se manifiestan en la falta de fondos propios o escasas fuentes de financiación externas que solventen la inmersión en procesos de innovación. Para las empresas del sector calzado pertenecientes a Corpoincal al ser estar segmentadas como micro y pequeñas empresas resulta complejo destinar dentro de sus rubros presupuestales una inversión para la investigación, innovación y desarrollo toda vez que durante los primeros años incrementar ventas y posicionarse en el mercado sus los principales focos de atención.

Por otra parte, el 24 % de las empresas considera que la falta de personal capacitado limita el cambio en las empresas. En relación a lo anterior, el *Manual de Oslo* declara los principales obstáculos para la innovación dentro de los factores vinculados con conocimiento del potencial de innovación, como la falta de personal cualificado tanto a nivel interno como a nivel externo, poca información sobre la tecnología, desconocimiento de los mercados, insuficiencias en la disponibilidad de servicios externos, la dificultad para encontrar socios en cooperación para el desarrollo de productos y procesos, y por otra parte socios que fungen como consorcios de comercialización. También se presentan barreras producto de las rigideces organizativas dentro de la empresa ya sea por personal reactivo al cambio, la actitud de los gestores respecto al cambio y la estructura de la dirección de la empresa.

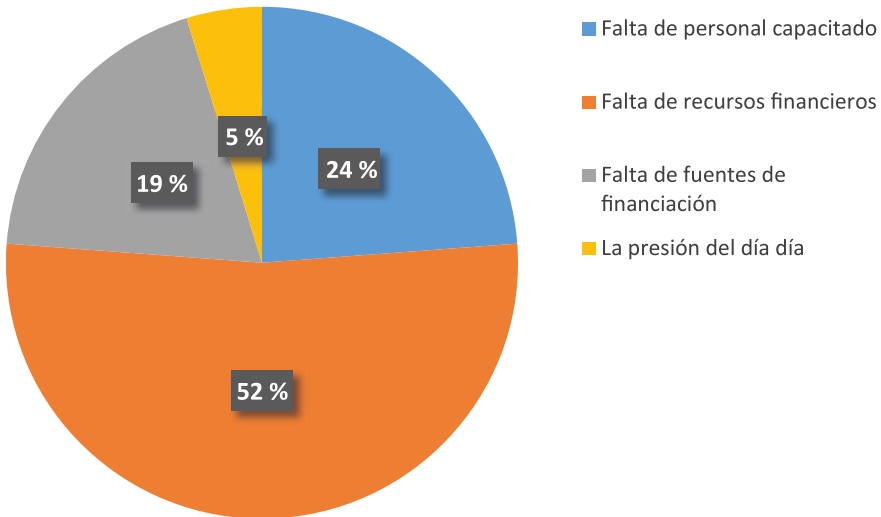


Figura 4. Obstáculos para la innovación
Fuente: Información recopilada por autoras

En las empresas analizadas se evidencia que si bien el factor financiero es importante, una vez el líder determina iniciar con programas de apoyo, relacionado con temas de innovación para el fortalecimiento de las capacidades de sus compañías, es probable que no se logre un impacto real en el área o campo de acción en el que se desarrolle producto de los elementos descritos anteriormente, en especial aquellos relacionados con la cualificación de personal, pues quienes tienen el conocimiento por lo general funcionan como consultores externos, y quienes lo deben desarrollar son personas que tienen un nivel de formación de educación básica secundaria –en promedio– lo cual genera cierta actitud de recelo frente a dichos cambios.

El modelo de capacidades de innovación identifica una serie de variables determinantes en el proceso de la innovación tales como actividades de I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación) que se vinculan de forma directa con los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, por lo que se puede afirmar que las empresas objeto de estudio deben reconocer y dar uso de la inserción de cultura de inno-

vación en las rutinas organizacionales, que posteriormente lleve a la empresa a incluir dentro de su direccionamiento estratégico el tiempo y los recursos propicios que propenden el desarrollo de las Capacidades Dinámicas de Innovación. Cabe resaltar que la cultura de cambio permite la conformación de equipos de alto impacto, desarrollo de nuevos talentos como respuesta a la percepción empresarial relacionada con la ausencia de personal capacitado.

Inversiones relacionadas con innovación empresarial

El mundo actual de los negocios se desarrolla en entornos dinámicos que exigen reconfiguración de procesos determinantes de capacidades dinámicas para el escenario de la innovación; de esta forma las organizaciones invierten tiempo y recursos económicos en actividades que acumulan y almacenan memorias y experiencias determinantes para reinventar necesidades del mercado (Garzón, 2015).

Por otra parte, existe una estrecha relación e interdependencia entre los recursos y las capacidades en el sentido de que las segundas descansan sobre los primeros, toda vez que las capacidades contribuyen a aumentar el stock de los recursos (Dierickx y Cool, 1989).

Esto quiere decir que en la medida en que las empresas exploten el potencial de los recursos y sus capacidades, se espera que se generen mejores resultados o mejores rentas. Al indagar en las empresas objeto de estudio, se identifica que las organizaciones con experiencia en el mercado entre 6 a 12 años invierten capital en la adquisición de herramientas que no son maquinarias pero se constituyen como elementos fundamentales en sus procesos productivos; esto corresponde a diseños de hormas, moldes y troqueles como parte de aprovisionamiento de material para ampliar la capacidad de producción. Siguiendo con el análisis, parte de las empresas con experiencia en el mercado entre tres a seis años consideran la inversión de capital en maquinaria

y equipo como parte de la modernización en procesos de producción para ofertar productos competitivos en tiempo, precio y calidad. Por el contrario, las empresas que incursionan en el mercado con menos de tres años destinan recursos financieros a la infraestructura como variable determinante en la producción y comercialización de sus productos. En ese sentido, resulta importante mencionar que en relación a las variables que adoptan las empresas que desarrollan procesos de innovación (I+D+i), le dan poca importancia, factor que limita la implementación de sistemas y/procesos de comunicación, difusión y transferencia de conocimientos representados en el análisis y autoevaluación de procesos que determinan las mejoras continuas de la organización en relación al mercado.

A propósito de lo anterior, Bell y Pavitt (1993) definen las capacidades tecnológicas como aquellas habilidades necesarias para generar y administrar el cambio técnico que incluyen destrezas, conocimientos y experiencias distintas de las requeridas para operar los sistemas técnicos. De acuerdo al destino de la inversión, la empresa decide si contribuye al apoyo del fortalecimiento de las capacidades tecnológicas dentro de sus actividades primarias como funciones técnicas de inversión o funciones técnicas de producción o si se destinan a actividades de apoyo.

El contexto de las pymes gira en torno al desarrollo de productos con valor agregado de innovación, donde el modelo de negocio se centra en una propuesta de valor que responda a las necesidades cambiantes del cliente (Ostewalder, 2011) donde la empresa debe reinventar, crear y comercializar lo que el cliente necesita; es por esto que la generación de capacidades dinámicas de innovación constituye el reto diario de aquellas organizaciones que desean posicionar su marca como tendencia. Este factor es pieza clave en el desarrollo de la competitividad que persiguen las empresas regionales que usualmente se enfrentan a la inestabilidad económica de la zona de frontera (Mendoza, 2011).

Desarrollo de nuevos productos

Lundavall (1992) define la innovación como un proceso en curso de dejar, de buscar, y de explorar resultados, ya sea con productos nuevos, nuevas técnicas, nuevas formas de organización y nuevos mercados. Los resultados de la muestra seleccionada detallan que el 83 % equivalente a 16 empresas ha realizado en los dos últimos años algún nuevo producto o un producto significativamente mejorado.

A su vez, en torno al desarrollo de nuevos productos o mejoras significativas en productos base, las empresas deben medir el impacto de la innovación en torno a sus beneficios, tales como acceso a fuentes de financiación, exportaciones, incremento de empleo, mejor posición competitiva, mejora en nivel de ventas, premios a la innovación.

La Organización para Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) a lo largo de sus estudios económicos ha desarrollado herramientas que permiten medir el grado de innovación de las empresas, donde se analizan factores como la Innovación en Procesos, Productos, Mercado y Organización. Para este caso particular se habla de innovación de producto cuando una organización desarrolla actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación que permiten replantear procesos productivos con el objetivo de mejoras o transformación de técnicas, para la creación de nuevos productos o adopción de imitaciones innovadoras con valor agregado de bienes existentes en el mercado (Manual de Oslo, 2005).

El 74 % de las empresas pertenecientes a Corpoincal, objeto de estudio de la investigación, está de acuerdo que la innovación ha generado un mejor nivel en sus ventas. A su vez 14 de las 19 empresas indagadas afirman que esto les ha permitido mejorar su posición competitiva, y 11 empresas que representan el 48 % ven en la innovación la respuesta para generar más empleo. Con base en estos resultados se puede afirmar

que las organizaciones pertenecientes al sector, implementan procesos de innovación para la creación de nuevos productos de acuerdo a las exigencias del mercado; en comparación a resultados anteriores relacionados en inversión en actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación se observa ausencia de las mismas concluyendo que las capacidades de innovación están presentes en factores como habilidades y recursos bajo el conocimiento tácito dejando a un lado el desarrollo de un conocimiento implícito característico de empresas que desarrollan cultura de innovación, a partir de las lecciones aprendidas, desarrollo de talentos, y por ende generación de nuevo conocimiento en entornos cambiantes que se apoyan en el monitoreo constante de los elementos del mercado.

La innovación en procesos

Para Hinojosa (2006), la Innovación en procesos resulta de una acumulación de experiencia en el mercado y su adaptación a las necesidades del entorno; surge por las mejoras del día en día en la dinámica empresarial. Sumado a lo anterior también enfatiza que puede ser el resultado de un esfuerzo estratégico, dirigido, controlado, con el fin mismo de mejorar progresivamente en el desempeño de la organización. Este tipo de innovación exige una mirada a repensar en los métodos, las herramientas y técnicas de producción principalmente, sin desconocer que para lograr esta innovación se requiere trabajo en equipo, liderazgo, visión en el negocio, inversión de tecnología y mejores prácticas, fruto de la experiencia en la industria.

Al realizar un análisis de esta variable en los empresarios afiliados a Corpoincal se encontró que en los dos últimos años el 31,5 % de los microempresarios implementaron algún tipo de innovación en proceso, frente al 68,5 % que manifestaron no haber innovado; con ello resaltan que realizaron algunas mejoras en métodos de producción para incremento en productividad y realizaron una inversión en tecnología

principalmente en maquinaria y equipo. Al realizar la consulta sobre las entidades que han estado presentes desde el orden regional para el apoyo a las empresas que realizaron innovación en procesos que fueron 6 de un total de 19, el 66,6 % lo hicieron con recursos propios; tan solo se registra apoyo desde la asesoría y monitoreo con entidades como SENA y Cámara de Comercio de Cúcuta, también de destaca el respaldo desde el Gremio para este tipo de innovación.

Con base en lo anterior se concluye que se debe seguir trabajando en procesos de apoyo y fortalecimiento con recursos financieros y no financieros desde el orden regional e incluso nacional que son fundamentales para contribuir a una visión estratégica de las microempresas de calzado para la innovación en procesos, al constituirse en un elemento clave para el desarrollo y crecimiento productivo de Norte de Santander.

Innovación en marketing

Según se establece en el Manual de Oslo (2015), este tipo de innovación se traduce en métodos de comercialización no utilizados antes en la empresa que se pueden reflejar en cambios significativos en diseño, envase, posicionamiento, promoción de productos o servicios, siempre orientados al incremento de ventas, aumentar la visibilidad en el mercado e introducirse en nuevos mercados. Así pues, es importante anotar que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) incluye en su Manual de Innovación esta tipología por su impacto en los beneficios para las empresas con su especial foco hacia el cliente y el mercado.

Según los resultados de la investigación, se presenta que el 58 % de los microempresarios, es decir 11 han implementado algún tipo de innovación en marketing en los dos últimos años, frente al 42 % que no realizó.

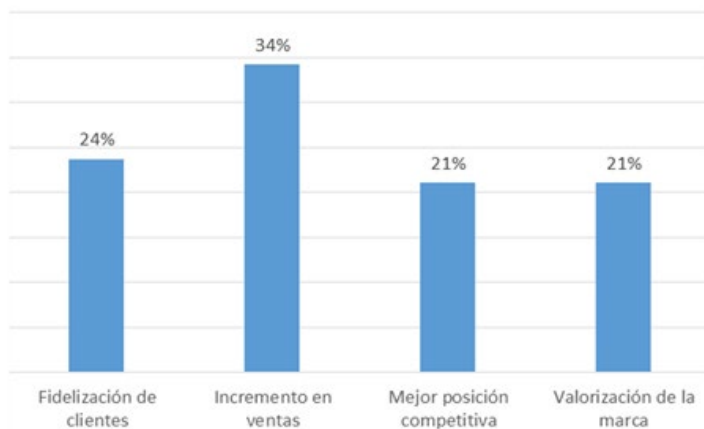


Figura 5. Innovación en marketing
Fuente: Información recopilada por autoras

Según se muestra en la figura, al analizar los beneficios de haber implementado este tipo de innovación, el 34 % de los microempresarios respondieron que lograron un incremento en las ventas; al 24 % de las empresas les permitió mayor fidelización de sus clientes, y en igual proporción, del 21 % de los empresarios esta innovación les permitió una valorización de su marca y lograron una mejor posición competitiva.

De acuerdo a los resultados, se resalta el esfuerzo empresarial de los afiliados a Corpoincal de invertir en nuevas formas de llevar sus productos al mercado, orientados en las necesidades y expectativas de sus clientes y consumidores, fruto de la experiencia en la industria y del poder de la observación y conocimiento constante, de las características que resaltan en este tipo de negocios; esto lo consideran muy importante y estratégico para el crecimiento y consolidación de sus marcas.

Innovación Organizacional

Navarro et al. (2018) refiere que la innovación organizacional nace de la necesidad de ser flexibles en la estructura organizacional frente a la

dinámica de los cambios del entorno para asegurar de esta forma la supervivencia en el mercado, y exige mayor respuesta a la forma como se maneja la información dentro de la organización. Con ello se puede lograr mayor integración con los clientes internos, clientes externos y diferentes públicos con los que se relaciona la empresa.

A la pregunta ¿ha desarrollado en los últimos dos años algún cambio o mejora en las formas de organización del lugar de trabajo, en la estructura organizativa, o de relacionamiento exterior de la empresa?, el 31,5 % de los microempresarios argumentó que sí habían realizado este tipo de innovación, frente al 68,5 % que no realizó estos esfuerzos organizacionales. Frente a los beneficios de aquellas microempresas que sí reflejaron estas innovaciones se encontró una mejora significativa en el clima laboral en un 46 %, frente al incremento de nivel de satisfacción de sus colaboradores el 26 % de las empresas lo reflejó, un 21 % obtuvo un incremento en el sentido de pertenencia de sus equipos, un 5 % mayor prestigio empresarial y un 2 % alcanzó un liderazgo y cultura de cambio continuo.

En consecuencia, la innovación organizacional reta a las empresas a abrir espacios de comunicación efectiva entre sus equipos de trabajo y a buscar nuevas formas de relacionamiento con los diferentes grupos de interés, todo ello con miras a generar progresivamente una cultura de cambio continuo en pro de mejorar las relaciones internas, activar procesos creativos que redunden en la diferenciación y competitividad de las organizaciones; por tanto se debe trabajar con mayor efectividad y con una visión más estratégica de los negocios desde los empresarios de Corpoincal, ya que no han visualizado las oportunidades de crecimiento desde lo interno. De hecho, lo afirma Arraut (2008) que la innovación organizacional de estilos de liderazgo y comunicación entre unidades de relaciones externas y puede generarse desde varios niveles de análisis desde la individual, pasando a lo grupal y considerando a las organización como un todo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberto, B., María, S. y María Elena, A. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *Revista Suma de Negocios*. 101-106. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Barrios, K., Olivero, E. y Acosta-Prado, J. C. (2017). Capacidad dinámica de innovación en instituciones de educación superior. *Revista Espacios*, 38(1), 3-16.
- Bell, M. y Pavitt, K. (1995). The development capabilities. En: I.U Haque (Ed.), *Trade Technology and International Competitiveness*. Washington: The World Bank.
- David, T., Gary, P. y Amy, S. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive. *Advantage Management. Sci.* 35, 504-51.
- Edna, R. y Liliana, H. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Revista Intangible Capital*, 303-308. Universidad Politécnica de Catalunya.
- Escandón, D., Rodríguez, A. y Hernández, M. (2013). La importancia de las capacidades dinámicas. *Revista Cuadernos Administración*, 141-163.
- Gallardo, N. y Franco, J. (2017). Proceso de Mentoring en la Innovación Disruptiva de las Organizaciones. *Revista Gestión, Organizaciones y Negocios*.
- Garzón Castrillón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Dimensión Empresarial*, 13, 6-10.
- Garzón Mendoza, J. (2013). *La capacidad dinámica de ripostar en la empresa*.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159-172.
- Hernández Olivero, E. y Acosta, J. C. (2016). *Capacidad dinámica de innovación en instituciones de educación superior*. Tercera edición del Manual de Oslo (2005)

- Ikujiro, N. y Kitotoka, T. (1995). *The knowledge - creating company: how japanese companies create the dynamics*. Inglaterra: Oxford University Press.
- Julian, M. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Revista Investigación Administrativa. Escuela Superior de Comercio y Administración*, 88.
- Luke, G. (1993). *National systems of innovation and interactive learning*. London, Lundvall: B-A. (ed), Pinter Publisher.
- Martínez Villaverde, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. Ed Ideas propias. Recuperado de: http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal&_schema=PORTAL#objetivos
- Martínez, E. y Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Mendoza, J. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 63-68. Recuperado de: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernosadmon/article/view/7093>
- Montoya, O. (2004). Shumpeter, innovación y determinismo tecnológico. *Revista Scienti et Technica, Editores Siglo XX*, 212.
- Mulet, J. (2005). *La innovación, concepto e importancia económica, ponencia presentada el sexto de economía de Nevaria*. España.
- Naranjo, J., Jiménez, D. y Sanz, R. (2012). Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa CEDE*, 5, 63-72.
- Naranjo-Valencia, J. y Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31, 223-236.
- Navarro Alvarado, A. Cota Yáñez, R. y González Moreno, C. D. (2018). Conceptos para entender la innovación organizacional [Concepts to understand organizational innovation] *Revista de Comunicación de la SEECI*, 45, 87-101.

- OCDE/Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (1997). *Manual de oslo. Directrices para recolección e interpretación de datos sobre Innovación*. Tercera Edición.
- OECD/European Communities (2007). *Oslo Manual, Guardliness for collecting and interpreting innovation. Data, 3.ed., OECO/EC. TIC y Discapacidad*. Madrid: Fundación Vodafone.
- Osterwaldes, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Traductor, Vaquez Co, Lara. Tercera Edición. España: Deusto S.A. Ediciones.
- Patricia, H., José, N. y Paloma, A. (2004). La diversification desde la teoría de los recursos y capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 88-92.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. London, Basil: Blackwell.
- Shumpeter, J. A. (1934-2008). *The theory of economic development. Journal of comparative research in anthropology and sociology*. New Brunswick (USA) and London (UK), 137-148.
- Shumpeter, J. (1950). Teoría del desarrollo económico. Tercera Época. *Revista de Economía y Estadística*, 7, 39-178. 3º y 4º Trimestres.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (2012). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8).
- Tesluk, P., Faar, J. y Klein, S. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 21-41.
- Trraut, L. C. (2008). La innovación de tipo organizacional en la empresa manufactureras de Cartagena de Indias. *Revista Semestre Económico*, 11(22), 185-203.

Como citar este capítulo:

Collantes Miranda, K., Rivera Ortega, R. y Carillo Guecha, K. (2017). *Capacidades dinámicas de innovación en la competitividad de las empresas asociadas a Corpoincal de Norte de Santander*. En R. Prieto Pulido & J. García Guiliany (Comp). *Gerencia Empresarial. Una perspectiva integral desde lo público y privado*. (pp.117-146). Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.

LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN
DESDE UNA PERSPECTIVA TEÓRICA *

The management of the innovation from a theoretical perspective

Carlos Alberto García¹
Gertrudis Yackeline Ziritt²

RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito estudiar la gestión de la innovación desde una perspectiva teórica, considerando que su conclusión es un término polisémico con diferentes acepciones según su radio o campo de acción. La investigación fue documental, de reflexión crítica y con revisión bibliográfica sobre la gestión de la innovación contrastando los autores. Los resultados muestran que: a) la innovación no es un proceso lineal, sino un sistema complejo y cíclico orientado a gestionar la transformación del contexto de su aplicación; b) la innovación es una herramienta organizativa que permite fortalecer las capacidades en el talento humano para mejorar la gestión; c) es una herramienta que favorece el trabajo en equipo en su proceso de implementación, con campo de acción multi, inter y transdisciplinario. Se concluye que la gestión de la innovación es un elemento clave en los procesos administrativos de las organizaciones, al punto que los postulados de Taylor y Fayol hoy día son insuficientes para responder a las necesidades y demandas del mercado global. La innovación debe formar parte de la estructura organizativa para fortalecer los procesos de competitividad y formar parte de la estrategia organizacional.

Palabras clave: gestión, innovación, capacidades.

* Este artículo es resultado de la investigación titulada La gestión de la innovación en el sector de materiales de construcción de Sincelejo, liderada por el Departamento de Sucre con recursos del Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sistema General de regalías.

1 Magíster en Administración de Negocios. Corporación Universitaria del Caribe - CECAR. Sincelejo, Colombia. carlogarcia.0316@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0003-3791-6867>

2 Ph.D. en Ciencias para el Desarrollo Estratégico. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Venezuela. gertrudisziritt@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0001-5240-4080>

ABSTRACT

This research aimed to reflect on the management of innovation from a theoretical perspective, considering its connotation is a polysemic term, with different meanings depending on its radio or field of action. The research was documentary, of critical reflection and with bibliographical revision on the management of the innovation, contrasting the authors. The results show that: a) innovation is not a linear process, but a complex and cyclical system oriented to manage the transformation of the context of its application; b) the innovation is an organizational tool that allows to strengthen the capacities in the human talent to improve the management; c) is an element that favors teamwork in its implementation process, with a multi, inter and transdisciplinary field of action. It is concluded that the management of innovation is a key element in the administrative processes of organizations, to the point that the postulates of Taylor and Fayol today are insufficient to respond to the needs and demands of the global market. Innovation must be part of the organizational structure to strengthen competitiveness processes.

Keywords: management, innovation, capabilities.

INTRODUCCIÓN

Permanecer en el mercado se ha convertido en todo un reto para las organizaciones en el siglo XXI, debido a que la sociedad actual está caracterizada por la incertidumbre, la complejidad, la globalización, la competitividad y el cambio. Justamente, uno de los campos que mayor atención ha recibido en los últimos años tiene que ver con el desarrollo de la innovación en el ámbito empresarial. Esto significa la reconfiguración permanente de los recursos organizacionales y las competencias funcionales para hacer frente a los cambios en el entorno competitivo.

Dentro de este contexto, es imprescindible generar acercamientos teóricos respecto de lo que es innovación y cómo se configura al interior

de las organizaciones. Se parte de la hipótesis de que la innovación es un proceso que impacta la actividad diaria de cualquier empresa, pero su aplicación solo es percibida desde lo novedoso.

Esta investigación tiene como punto de partida las perspectivas de los distintos autores que abordan la innovación como campo de estudio. Por lo tanto, inicia con un recorrido teórico a fin de comprender los términos relativos al concepto de gestión e innovación, así como sus características y tipologías. Con esta mirada se pretende reflexionar y, posteriormente asumir una postura frente a los teóricos que perciben la innovación como un proceso lineal. La idea fundamental es poder aportar a la construcción de una comprensión más holística sobre cómo la innovación sobrepasa los límites de lo novedoso, toda vez que se torna parte esencial de las organizaciones y su desempeño en el mercado global.

Para poder comprender la estructura que posee la innovación desde lo teórico, debemos acercarnos a lo que establecen quienes la han desarrollado como objeto de investigación y análisis, lo cual implica una discusión sobre los términos gestión e innovación, por cuanto representa un factor determinante para la comprensión de la gestión de la innovación en su conjunto, más aun teniendo en cuenta que desde el contexto de las ciencias económicas y administrativas, el término ha ido evolucionando a partir de los significados que se le han dado desde lo común y cotidiano (Robledo, 2013).

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Entendiendo la gestión y la innovación a partir de sus acepciones

Es importante en esta investigación entender a qué se hace referencia cuando se habla de gestión y cómo hace su aparición en el mundo de las organizaciones. Según Guerrero (2001), el término gestión no

es nuevo y su empleo ha sido intenso en Francia desde tiempo atrás. Puede decirse que la gestión nació con la ciencia de la administración pública, pues, desde una perspectiva paradigmática, cuando se habla de gestión se está en presencia de lo público. Se le atribuye esta concepción a Charles-Jean Bonnin, quien en 1812 la utilizó haciendo referencia a la ejecución de las leyes como un asunto necesario a la gestión de los asuntos públicos. Desde entonces, el término se ha asumido como parte de la administración, o mejor aún, como sinónimo.

Desde esa perspectiva, el gestor es un hacedor de acciones, y la gestión apunta exclusivamente al funcionamiento de esa administración, pero con un matiz de actividad secundaria y subordinada. Sin embargo, la mirada comienza a cambiar a partir de la década de los 80, cuando la gestión comienza a ser vista como antónimo del término administración, inspirada desde la concepción anglosajona de quienes planteaban la eficiencia del proceso. Es allí cuando nace el enfoque de la Nueva Gestión Pública.

La concepción de los nuevos modelos de gestión pública se fundamenta en las necesidades del Reino Unido y responde a una visión eficientista de las acciones gubernamentales. La palabra gestión, según Guerrero (2004), tuvo de la mano de Octave Gelinier una significativa evolución, pues este la concibe desde las categorías centrales de la economía neoclásica, entre las que se destacan: la competencia, la rentabilidad, el cálculo de precios y el individualismo, con una orientación al mercado a través de la relación ciudadano-usuario. Gelinier señaló que la gestión pública se define a partir de las relaciones con los usuarios y sobre la lógica de la eficiencia y las relaciones costo-beneficio.

La Nueva Gestión Pública es en los 80 el instrumento que empodera, revitaliza y operacionaliza el neoliberalismo iniciado como modelo de

desarrollo en los años 30 y profundizado a finales de los 70, ya que para ese momento (década de los 30) el modelo no se entendía, producto de la carencia de instrumentos para su aplicación.

Plantea Guerrero (2004) que Galinier hizo popular la palabra *management*, y al utilizarla fue descartando categorías asociadas a la administración, tales como “dirección” y, posteriormente, “gestión”. Sus argumentos estaban fundamentados, por un lado, en que la dirección tenía que ver con la imposición de una regla, y por otro, en que el gestor era el encargado de velar porque todo se hiciera de manera eficiente. En 1965 Galinier propone usar el término *management public* para referirse a una técnica que refleja con nitidez tiempos emergentes y particularmente la innovación y la anticipación, así como la aptitud para gerenciar el cambio.

Ambos términos, *management* y *public*, asisten a una contradicción latente, por cuanto el primero tiene su origen en el sector privado y el segundo en el sector público. No obstante, la combinación de estas dos palabras (*management public*) adquiere gran relevancia y un protagonismo fundamental para la década de los 80, en el momento en que el Reino Unido se ve en la necesidad de traspolar prácticas de un sector a otro (privado a público), en aras de garantizar una mayor eficiencia, dando lugar al denominado modelo de economía de mercados o modelo neoliberal. Precisamente es en este período que se pone de moda el concepto tradicional de gestión. Al respecto, Guerrero (2004, p.207), define el *management public* como “el modo de gestión que desarrollan las organizaciones cuya legitimidad tradicional se ha convertido en inoperante”.



Figura 1

Proceso tradicional de gestión en la empresa

Fuente: *Elaboración propia con base en Bernal y Sierra (2008).*

Como se puede observar en la Figura 1, en el proceso tradicional de gestión intervienen cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. La planeación está relacionada con el direccionamiento de la empresa hacia el diseño y construcción de su futuro; la organización implica la coordinación y asignación de los recursos para el desarrollo de los planes, la formalización de los procedimientos de trabajo y el diseño de la estructura organizativa; la dirección tiene relación con la motivación, el liderazgo, la comunicación, la resolución de conflictos y la conducción de las personas hacia el logro de los objetivos. Finalmente, el control se refiere al proceso de evaluación y retroalimentación de cada una de estas actividades, con miras a identificar oportunidades de mejora y corregir cualquier desviación significativa (Bernal y Sierra, 2008).

Lo cierto es que este proceso tradicional de gestión demostró su inoperancia para lograr “una buena sociedad”, que fue el discurso anglosajón prometido que tuvo una expansión de alcance planetario. Este modelo de gestión comienza su derrumbe a finales de 2008, toda vez que no

logra superar la realidad económica desde la acción gubernamental para responder a las distintas necesidades sociales: salud, seguridad alimentaria, servicios públicos, trabajo, seguridad social, entre otros aspectos de igual importancia.

Se evidencia que el modelo de gestión está centrado en los procesos, pero de manera aislada, es decir, independiente, dejando de lado un factor fundamental: el talento humano.

Partiendo de cada uno de estos hechos históricos, se han generado alrededor de la palabra gestión distintos apellidos, permitiéndose hablar de tipos de gestión, tales como: gestión del conocimiento, gestión de los recursos humanos, gestión del aprendizaje, gestión del desempeño, gestión por resultados, gestión pública, gestión de la innovación, entre otros. La comprensión de cada uno requiere su estudio atendiendo el contexto en el cual se generan. Esto devela que tanto la teoría como la práctica responden fundamentalmente al modelo de desarrollo imperante y su marco de referencia son las políticas de Estado. Bajo esta perspectiva, se visiona la gestión como disciplina, toda vez que recibe aportes de otras disciplinas que toman como objeto de estudio un aspecto de las actividades de coordinación y motivación de las personas que componen las organizaciones y sus procesos.

En el marco de actuación de la gestión como disciplina se busca generar conocimiento y este va a responder en la práctica y lo teórico a los modelos de desarrollo que el Estado impulse, pues dependiendo del tipo de Estado y su modelo de desarrollo así será su gestión (Ziritt *et al.*, 2016).

Queda claro que la gestión para el modelo de desarrollo neoliberal, generado en los 80 y profundizado en los 90, apunta a un elemento fundamental: la búsqueda de la eficiencia. Esto como expresión de los países

que habían apostado por las estrategias de la Nueva Gestión Pública y que debían responder a la superación de los problemas sociales determinantes, tales como: la pobreza, el mejoramiento de la calidad de vida, el incremento de la esperanza de vida, entre otros. Es allí cuando comienza a tomar fuerza la gestión para ser expresada en términos de resultados.

En referencia a este aspecto, plantea Chica (2011, p.66) que “la Gestión para Resultados (GPR), está siendo aplicada por diversos gobiernos como Estados Unidos, Reino Unido, España, Alemania, Nueva Zelanda y Australia; y en Latinoamérica en gobiernos como México, Chile, Brasil y Colombia. Estos últimos tienen en común que presentan los mejores indicadores en su implementación y el de ser acompañados por organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual apoya con asistencia técnica en el marco de líneas de crédito para el desarrollo”.

Este hecho ha permitido que los estudios sobre la gestión se centren en las técnicas, los modelos y las exigencias de los mercados globales; “en términos de logro de objetivos y metas, sirviendo como instrumento de verificación y priorización en cuanto al grado y porcentaje alcanzados en pro del beneficio colectivo” (Chica, 2011, p.66). Sin embargo, deja de lado el talento como fundamento de la gestión, profundizando en otros procesos de la organización.

En general, la literatura sobre el término gestión desde el campo teórico es escasa; los intentos han estado más cerca desde la práctica, pero no con la intención de teorizar al respecto, sino de generar prototipos para establecer modelos que permitan un ejercicio eficiente de la administración, y producto de ello, se evidencia cómo la gestión, más que disciplina, se ha manejado como una técnica para hacer algo en el campo público o privado y mejorar los resultados.

Esta investigación asume la gestión como el conjunto de procesos y sistemas a través de los cuales se formulan e implementan las acciones de la administración, con el fin de atender un campo específico de actuación y donde los medios dependerán del contexto en el cual se desarrolle, y de sus actores fundamentales en la búsqueda de una transformación.

En definitiva, este recorrido teórico es necesario para poder hacer un acercamiento al objeto de estudio: la gestión de la innovación. El término innovación ha sido analizado por numerosos autores a lo largo de estos últimos años, y existe cierto consenso del concepto innovar es producir y poner en práctica nuevo conocimiento (Peña, 2007, p.19); esto implica ir más allá de la aplicación, su centro es la generación de nuevo conocimiento. Sin embargo, otros autores lo asumen desde la puesta en práctica debido a su especial relevancia como factor clave para el crecimiento y la competitividad de las organizaciones (Gómez y Calvo, 2011). En efecto, tal como lo expresan Ponti y Ferrás (2008):

La innovación se ha venido a concebir como área emergente de conocimiento de las ciencias de gestión empresarial (management), como pilar de las políticas industriales y de desarrollo económico de las economías occidentales, e incluso como forma de vida, nuevo modelo de cultura emprendedora y referente social de éxito; entrando a formar ya parte indiscutible de la cartera de valores del incipiente siglo XXI. (p.137)

El principal referente en el estudio de la innovación es el economista austríaco Joseph Schumpeter, quien en su obra *Teoría del Desarrollo Económico* (1934) define la innovación como un proceso dinámico y evolutivo, en el cual se adoptan nuevas formas de hacer las cosas. Para Schumpeter, este proceso de “destrucción creativa” se materializa en la introducción de una nueva categoría de producto (bien o servicio), el establecimiento de un nuevo método de producción, la apertura de un

nuevo mercado, el desarrollo de nuevas fuentes de suministro de materias primas o la implantación de una nueva estructura organizativa; en otras palabras, en la aplicación de nuevo conocimiento científico y tecnológico.

Sin embargo, la comprensión que conlleva este proceso tardó décadas, en el entendido que la innovación desde la práctica estaba asociada a la incorporación de la tecnología en el diseño creativo de un producto y posteriormente al desarrollo de una técnica o servicio, o la introducción de nuevas ideas en el mercado por primera vez (Gee, 1981; Pavón y Goodman, 1981). Como puede observarse, el concepto ha estado en constante evolución hasta nuestros días.

La necesidad de comprender mejor la innovación y el cambio tecnológico condujo a una rápida revalorización de las ideas expuestas por Schumpeter. Como resultado, el concepto de innovación fue enriquecido con nuevas aproximaciones teóricas y recuperado como herramienta útil para analizar los procesos que determinan la adopción de nuevos métodos en la manera de producir de las organizaciones (Albornoz, 2009).

En este contexto, podría definirse la innovación como todo cambio basado en una idea que genera valor tanto en la empresa como en su oferta; no obstante, para que una idea se convierta en innovación es necesario hacerla realidad, independientemente de si tiene o no aceptación en el mercado. Frente a este argumento, es posible destacar tres importantes fuentes de innovación: el entorno empresarial, la globalización y la capacidad de la sociedad para generar nuevo conocimiento, (Cotec, 2010).

Jarrar y Smith (2014) afirman que la innovación es el resultado de un proceso sistemático que involucra la adaptación e implementación de una idea o propuesta, la cual dará lugar a uno o más cambios dentro de

la organización. Desde esta perspectiva, se considera a los vínculos con las otras empresas e instituciones poco significativos.

Se devela que las posturas de los autores arriba señalados, si bien involucran la idea de que la innovación es un proceso sistemático, se quedan a nivel de fases (adaptación e implementación), desconociendo su complejidad y multifactoriedad. Por ello se considera que la postura de los autores es conservadora, teniendo en cuenta que los “cambios” que se puedan generar solo son vistos desde lo organizacional.

Si bien es cierto que la innovación se puede generar en distintos niveles, como también que puede ser producida en cualquier contexto: empresarial, organizacional, social, político, cultural, educativo, etc.; y que más allá de un “cambio” –término considerado por nosotros genérico para dar cuenta de los diferentes rasgos de modificación que puede ir sufriendo un concepto– (Ziritt *et al.*, 2016), lo que se busca es la transformación de la realidad.

En contraposición, Dereli (2015) plantea que la innovación es la transformación de una idea en un producto o servicio comercializable, o un método de producción o de distribución desarrollado a partir de la interacción de la empresa con otros agentes: universidades, autoridades reguladoras, asociaciones y agremiaciones, proveedores, competidores y clientes.

Si bien el autor plantea la noción de transformación, aspecto que ya es importante porque es un término de avanzada, la limita a un espacio determinado, por cuanto no solo una idea sobre un producto o un método de producción puede estar sujeta a procesos de innovación, sino también las distintas respuestas a una práctica diaria sin importar el contexto donde se presente y se requiera; en tanto estas pueden

darse desde las prácticas sociales, políticas, culturales, educacionales, empresariales, organizacionales; por decir algunos contextos.

En este sentido, Janssen *et al.*, (2015) ponen de manifiesto que una visión de proceso abre otras maneras de estudiar el concepto tradicional de innovación, en la medida en que cambia la forma de relacionarlo con la novedad. Así, por ejemplo, lo que llamamos innovación no es más que un proceso subyacente, que se construye en el transcurso de la práctica diaria.

La innovación como proceso comprende una serie de actividades científicas, tecnológicas, financieras y comerciales; indispensables para el crecimiento y la supervivencia empresarial, en lo particular. Tal proceso se produce en dos fases o etapas. La primera, denominada creativa, corresponde a la generación de la idea; en tanto que la segunda, denominada ejecutiva, se refiere a la transformación de esa idea en resultado o realidad (Schnarch, 2009). Desde esta perspectiva el proceso innovador ya posee características determinantes: tiene objetivo y medios. El objetivo gira en torno a la creación de una nueva idea que transforme la inicial, y los medios que suponen el cómo desarrollarla.

Este concepto supone la utilización de todo un nuevo conocimiento generado por la empresa o adquirido externamente; sin embargo, abarca solo el proceso de desarrollo de la idea, abordando muy superficialmente otros aspectos de igual importancia (aplicación y distribución). El proceso de innovación inicia en el mercado, con la detección de una oportunidad o necesidad insatisfecha, y finaliza también en el mercado, con la satisfacción de los clientes por el nuevo producto o servicio creado (Terré, 2002).

Desde el punto de vista organizacional, la innovación es una herramienta que permite a las empresas fortalecer su posición estratégica actual, obtener un mejor margen de beneficio, reducir costos y atraer

colaboradores talentosos (Morales y León, 2013). Desde esta perspectiva se asume la innovación como técnica para mejorar resultados y no como un proceso complejo, dinámico y en constante movimiento.

Igualmente, la innovación en el modelo de negocio es un factor clave para superar las barreras de entrada que permita obtener ventajas competitivas sostenibles. Es por eso que cuando una empresa cambia las reglas de juego de su sector, consigue crear espacios de mercado sin explotar y, consecuentemente, gestionar el cambio de su cultura organizativa (Acosta *et al.*, 2013, López *et al.*, 2013).

La innovación y su proceso de implementación

Cuando se habla de ciencia y tecnología de manera aislada, parcelada, fragmentada, dispersa, se pierde la noción de su impacto y de su uso, pues se corre el riesgo de que quede relegada a un mismo espacio y sumergidas y agotadas en ellas mismas (Robledo, 2013).

Desde esta perspectiva, se requiere la comprensión de lo que implica la ciencia y la tecnología, pues ella representa desde el campo económico el instrumento donde queda expresada la innovación, considerada como el centro de emergencia de las economías en crisis, pues desde ese espacio se generan y se conciben como instrumento para el reacomodo y reconfiguración. Ha estado vinculada a los procesos económicos, por cuanto ella aparece en el centro de los procesos de transformación económica.

La innovación y su proceso clasificatorio

La innovación no es solo el hecho novedoso del bien, proceso, o idea; para que pueda ser reconocida como tal, requiere de un proceso de implementación, y en función de este, existen diferentes maneras de clasificar las innovaciones. En ese sentido, esta investigación toma

como referencia la que realiza el Manual de Oslo en su tercera edición, el cual distingue cuatro tipos de innovación: de producto, de proceso, de mercadotecnia y de organización (ver Figura 2). Las innovaciones de producto y de proceso están estrechamente vinculadas al concepto de innovación tecnológica de producto y de proceso, mientras que las de mercadotecnia y de organización, dado su carácter experimental, se encuentran vinculadas al concepto de innovación no tecnológica Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2005).

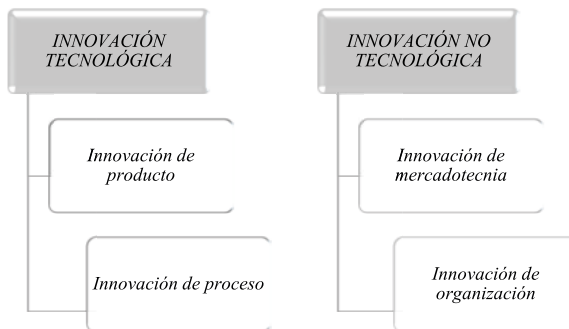


Figura 2
Tipos de innovación según el Manual de Oslo
Fuente: Elaboración propia con base en OECD (2005).

Las innovaciones de producto se refieren principalmente a la introducción de un nuevo bien o servicio. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas y funcionales de los productos existentes. Por su parte, las innovaciones de proceso implican la introducción de un nuevo o significativamente mejorado método de producción o de distribución (OECD, 2005). La adopción de nuevos procesos permite a las organizaciones disminuir sus costos unitarios de producción o de distribución, y mejorar la calidad de sus resultados.

Las innovaciones de mercadotecnia implican la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización o la utilización de nuevas estrategias de diseño o tarificación. Este tipo de innovaciones tienen por objeto satisfacer mejor las necesidades de los consumidores y captar nuevos segmentos de mercado. Entre tanto, las innovaciones de orga-

nización consisten en la introducción de nuevos métodos en las prácticas empresariales o las relaciones con otras empresas e instituciones. Es importante señalar que las fusiones y adquisiciones no se consideran como innovaciones de organización, aunque una empresa se fusione con otras o adquiera otras empresas por primera vez (OECD, 2005).

Al respecto, Lundvall (2010) señala que la gestión de la innovación podría tener entonces dos definiciones. La primera, como área interdisciplinaria que se encarga de estudiar las estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos y capacidades para estimular la creatividad en las organizaciones. La segunda, como un conjunto de actividades realizadas por un gestor o equipo especializado de gestores, con el fin de transformar ideas en innovaciones, vinculando a cada uno de los agentes con los que interactúa la organización.

La gestión de la innovación logra ser exitosa cuando una solución inventiva satisface mejor las necesidades insatisfechas de los consumidores en el contexto de la estrategia de una empresa de manera interdisciplinaria; en ese sentido, se asume la primera postura. Esto quiere decir que todo proceso de gestión de la innovación debe crear conocimiento singular para evitar que los competidores lo copien fácilmente y, por consiguiente, se pierda la ventaja competitiva (Huber, 2001).

Esta mirada de la gestión de la innovación limita su comprensión desde el aspecto creativo, intelectual, por cuanto se centra en el hecho mercantil y de mercado. Desde esta postura, se anula la posibilidad de generar innovación y lo que es peor aún, gestionarla en cualquier campo sin más proposición que poder mejorar la calidad de vida de cualquier sociedad. Si bien elementos como el mercado e ideas son necesarias, no son las únicas, teniendo en cuenta que en un proceso creativo entran aspectos como el contexto, las necesidades, las perspectivas de la visión del mundo de quien la genera. La innovación es un proceso

creativo propio del ser humano, inmerso socialmente en un contexto y un tiempo determinado.

Indudablemente, los conceptos de gestión e innovación están íntimamente relacionados, dado que la innovación es un proceso de decisión orientado a cambiar las expectativas, y la gestión es la capacidad de operar sobre distintos sistemas y procesos (Albomaz y Fernández, 1997; Luhmann, 1997).

Bajo esta óptica, la gestión de la innovación también es un hecho creativo que involucra igualmente una visión del mundo producto de unas expectativas, y que, en última instancia, la gestión es la forma como se expresa la innovación en la sociedad para hacerla parte de su proceso; y es ahí cuando entra el papel del mercado, quien es en última instancia quien legitima o no el acto innovador a través de la gestión implementada para ello.

MÉTODO

El acercamiento teórico y conceptual respecto de lo que es la gestión de la innovación implicó la revisión documental de fuentes bibliográficas, destacándose entre ellas, revistas arbitradas, documentos oficiales y textos de autores versados en el tema tratado, lo cual permitió generar reflexiones en el contexto del objeto de estudio.

CONCLUSIONES

En términos abstractos, después de la discusión desarrollada anteriormente, se entiende en esta investigación que la innovación no es un proceso lineal, sino que obedece a un sistema complejo y cíclico orientado a gestionar la transformación del contexto de su aplicación, de allí que no se pueda considerar el hecho de que si la innovación no entra en el mercado no puede ser considerada como tal, en tanto se pierde la razón de propiciar un diálogo de saberes y la posibilidad de mejorar

aspectos fundamentales de la vida de las personas que forman parte de las organizaciones, cualquiera sea su índole.

La innovación es la capacidad mental de las ideas expuestas en lo concreto por el ser humano, que puede utilizarse para fortalecer las capacidades en el talento, para mejorar el desempeño de las organizaciones, sea cual sea su propósito. De allí que esta sea considerada por muchos un elemento clave en los procesos administrativos de las empresas, al punto que los postulados de Taylor y Fayol hoy en día sean insuficientes para responder a las necesidades y exigencias del mercado global. La innovación debe formar parte de la estructura organizativa empresarial para fortalecer los procesos de competitividad.

Dado que la innovación es un proceso creativo, favorece el trabajo en equipo en su proceso de implementación, indicando que su campo de acción es multi, inter y transdisciplinar. Desde esta perspectiva se comprende entonces, que la innovación puede ser concebida como un campo de acción donde el diálogo de saberes es un elemento fundamental entre cada uno de sus actores fundamentales, pues de este diálogo salen procesos, ideas y creaciones que requieren de una adecuada gestión para llevarlos a la práctica, en el marco de una serie de necesidades o aspiraciones colectivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. C., Longo-Somoza, M. y Fischer, A. L. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 35-62.
- Albomaz, M. y Fernández-Polcuch, E. (1997). Indicadores en ciencia y tecnología: reencuentro de la política con la gestión. *Innovación, competitividad y desarrollo sustentante*, 3, 2175-2190.
- Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 5(13), 9-25.

- Bernal, C. A. y Sierra, H. D. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 57-74.
- Dereli, D. D. (2015). Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1365-1370.
- Fundación Cotec (2010). *La innovación en sentido amplio: un modelo empresarial. Análisis conceptual y empírico*. Madrid: Ed. Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- Gee, S. (1981). *Technology transfer, innovation, and international competitiveness*. New York, USA: John Wiley & Sons.
- Gómez, A. y Calvo, J. L. (2011). *Innovación: factor clave del éxito empresarial*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Guerrero, O. (2001). Nuevos modelos de gestión pública. *Revista Digital Universitaria*, 2(3), 1-8.
- Guerrero, O. (2004). *La nueva gerencia pública: neoliberalismo en administración pública*. México: Distribuciones Fontamara S.A.
- Huber, J. C. (2001). *Managing Innovation: Mining for Nuggets*. Lincoln, USA: iUniverse.
- Janssen, M., Stoopendaal, A. M. V. y Putters, K. (2015). Situated novelty: Introducing a process perspective on the study of innovation. *Research Policy*, 44(10), 1974-1984.
- Jarrar, N. S. y Smith, M. (2014). Innovation in entrepreneurial organisations: A platform for contemporary management change and a value creator. *The British Accounting Review*, 46(1), 60-76.
- López, R., Bueno, E. y Salmador, M. P. (2013). Dinamizar la PYME mediante la innovación del modelo de negocio. *Economía industrial*, (388), 95-102.
- Luhmann, N. (1997). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. México: Anthropos Editorial, UIA.
- Lundvall, B. Å. (Ed.) (2010). *National systems of innovation: Toward a*

- theory of innovation and interactive learning*. New York, USA: Anthem Press.
- Morales, M. y León, A. (2013). *Adiós a los mitos de la innovación. Una guía práctica para innovar en América Latina*. San José, México: Innovare.
- OECD (2005). *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd Edition. Paris, Francia: OECD Publishing.
- Pavon, J. y Goodman, R. (1981). Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico. Madrid, España: CDTI-CSIC.
- Peña, J. (2007). *Socialismo del siglo XXI: Redes de Innovación Productiva*, Misión Ciencia. Caracas, Venezuela: Ministerio de Ciencia y Tecnología.
- Ponti, F. y Ferrás, X. (2008). *Pasión por innovar. Un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Robledo, J. (2013). *Introducción a la Gestión de la Tecnología y la Innovación*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Schnarch, A. (2009). *Desarrollo de nuevos productos y empresas. Creatividad, innovación y marketing*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Terré, E. (2002). *Guía de Gestión de la Innovación*. Barcelona, España: CIDEM.
- Ziritt, G., Romero, M. y González, A. (2016). *La universidad y sus funciones sustantivas: Una epistemología social en el marco del desarrollo endógeno*. En: Estado, Universidad y Sociedad: Mirando la educación universitaria desde el desarrollo endógeno. Cabimas, Venezuela: Fondo Editorial UNERMB.

Como citar este capítulo:

García, C. A. y Ziritt, G. Y. (2017). *La gestión de la innovación desde una perspectiva teórica*. En R. Prieto Pulido & J. García Guillany (Comp). Gerencia Empresarial. Una perspectiva integral desde lo público y privado. (pp.147-165). Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:
UNA VISIÓN DESDE LA UNIVERSIDAD Y LA INTEGRACIÓN
LABORAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE*

*Information and communication technologies:
a vision from the university and labor integration in Latin America
and the Caribbean*

Marilú Acurero Luzardo¹
Gertrudis Yackeline Ziritt²
Ana Chumaceiro Hernández³

RESUMEN

El presente estudio versa sobre los cambios continuos generados a partir de la tecnología de información y comunicación, que conlleva a un análisis de su uso en las universidades, partiendo de la práctica docente, que permite hacer frente a los retos del mundo global y a las nuevas oportunidades que ofrece el entorno laboral, con el fin último de mejorar la manera de producir, organizar, difundir y acceder al conocimiento. La teoría plantea una visión crítica-reflexiva sobre las tecnologías de información y comunicación, enmarcadas en los desafíos del mundo globalizado. La recolección de datos en un momento único a través de un cuestionario facilitó el método y la consecución de resultados. Se concluye que los docentes utilizan frecuentemente las herramientas de comunicación y métodos educativos, las cuales forman parte de las tecnologías de información y comunicación, sin embargo la universidad no se encuentra a la par con los procesos de transformación en el campo

* Artículo resultado del proyecto de investigación Las TIC y la gestión académica en las universidades públicas.

1 Ph.D. en Ciencias Gerenciales. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Venezuela.

mariluacurero@hotmail.com - <https://orcid.org/0000-0003-3175-6620>

2 Ph.D. en Ciencias para el Desarrollo Estratégico. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Venezuela.
gertrudisziritt@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0001-5240-4080>

3 Ph.D. en Ciencias Políticas. Corporación Universitaria Del Caribe, Cecar.
anachuma@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0002-8539-2853>

tecnológico, pues estos avances no están siendo asumidos ontológicamente en su seno; igual ocurre con los programas educativos y de infraestructura tecnológica, donde se evidencian valores bajos, reflejando un cumplimiento inapropiado de estos indicadores.

Palabras clave: tecnologías de la información y comunicación, universidad, integración laboral.

ABSTRACT

The present study deals with the continuous changes generated from the information and communication technology, which leads to an analysis of its use in universities, starting from the teaching practice, that allows to face the challenges of the global world and the new opportunities offered by the work environment, with the ultimate aim of improving the way of producing, organizing, disseminating and accessing knowledge. The theory raises a critical-reflexive vision on the technologies of information and communication, framed in the challenges of the globalized world. The collection of data in a single moment through a questionnaire facilitated the method and the achievement of results. It is concluded that teachers frequently use communication tools and educational methods, which are part of information and communication technologies, but the university is not in line with the transformation processes in the technological field, because these advances are not being assumed ontologically within them, as is the case with educational and technological infrastructure programs, where low values are evident, reflecting an inappropriate fulfillment of these indicators.

Keywords: information and communication technologies, university, work integration.

INTRODUCCIÓN

La globalización y el acelerado crecimiento de la era digital, los cambios tecnológicos y las nuevas formas de agrupación virtuales, han generado que las Instituciones de Educación Superior (IES) asuman un rol

imperante en la formación de capacidades a la par del manejo de los sistemas informáticos, pues su gerencia exige eficiencia tecnológica. En este entendido, las tecnologías de información y comunicación (TIC) constituyen uno de los instrumentos clave para la excelencia académica a través de su uso.

Asimismo, Solano (2011) considera la globalización como la estrategia para llevar adelante el desarrollo de las TIC; mediante el uso de redes de comunicación y servicios de telecomunicaciones, para compartir información de cualquier tipo. Ante esta situación, las instituciones de educación superior requieren de una gran capacidad para adaptarse y manejar la información, debido a la inminente globalización y la nueva sociedad tecnológica. Esto ha generado que en los distintos organismos internacionales, nacionales y regionales vinculados con el desarrollo y progreso de las naciones, impulsen la orientación de sus esfuerzos en el fomento del proceso de institucionalización de las tecnologías de información y comunicación en el sistema universitario formal.

Ahora bien, dentro de este contexto global de proyecciones, la educación superior enfrenta desafíos y dificultades relativos a una mejor capacitación del personal docente, que involucra entre algunos aspectos relevantes, la formación basada en las competencias TIC, la mejora y apropiación eficiente de la enseñanza-aprendizaje, la investigación, la pertinencia de los planes de estudios, entre otros aspectos, permitiendo hacer frente a los nuevos retos del mundo; suponiendo además, nuevas oportunidades que abren las tecnologías de información y comunicación, mejorando la manera de generar y divulgar el conocimiento, incidiendo de forma directa en la integración del campo laboral.

Por consiguiente para hacer frente a estos desafíos, la universidad debe comenzar un proceso de transformación y renovación; contribuyendo a la mejora de la educación, mediante la capacitación docente, el

aprendizaje permanente, promoviendo y generando conocimientos por medio de la investigación científica y tecnológica y de esa manera, poder transmitir de eficientemente el conocimiento apropiado a los alumnos que se enfrentan a un mundo laboral (Martínez, Rodríguez & Tolentino, 2014).

La búsqueda de opciones para la formación de personal capacitado y competente por parte de las universidades resulta inminente, disponiendo de los medios utilizados en la tecnología de la información y comunicación; contribuyendo con el docente, a lograr una enseñanza de calidad, donde mantenga actualizado el conocimiento que el estudiante necesita permanentemente en su proceso de aprendizaje. Este hecho requiere de unas condiciones favorables por parte de los actores fundamentales: docentes y estudiantes. En el entendido que estos deben sentirse motivados, satisfechos y comprometidos con su quehacer en la institución, y conscientes de que todo proceso de enseñanza-aprendizaje requiere de un proceso de auto-evaluación constante dependiente del entorno, con la finalidad de lograr una mayor y mejor productividad, eficiencia y efectividad del proceso educativo.

Entonces, las instituciones universitarias de América Latina y el Caribe, se enfrentan en el deber de aportar a la sociedad talentos, capaces de usar y aplicar las nuevas tecnologías en los diversos campos de la actividad humana, así como reconocer los impactos y transformaciones que ocasionan su uso, de tal forma que aprovechen la tecnología de la información para el fortalecimiento de un aprendizaje continuo. Ante esta necesidad social de información, las IES asumen un rol imperante debido a que el proceso formativo del talento humano se efectúa en este contexto de información. Por esta razón, la gestión universitaria cada vez se enfrenta a un desafío mayor, pues debe ser capaz de producir transformaciones y promover una nueva forma de gestión de la educación que permita orientar y ejecutar políticas de desarrollo aca-

démico teniendo dos perspectivas: (1) mirar las necesidades locales, nacionales y (2) mirar las nuevas exigencias mundiales, y en este aspecto se hace medular la gestión de las tecnologías de la información y la comunicación.

No obstante, las instituciones educativas en América Latina presentan innumerables problemas, en especial, referidos al desempeño docente, donde se refleja la deficiencia en la gestión académica, en tanto esta no responde eficaz y oportunamente a los cambios y transformaciones generados por las tecnologías de información y comunicación emergentes. En esto nos apoyamos en Ziritt & Ochoa (2008, p.32) cuando plantean “que la universidad poco se ha preocupado por introducir cambios que impulsen una educación de calidad y equidad y menos aún pertinente”. Según lo expuesto, se hace perentorio que el docente esté dispuesto a adquirir nuevos conocimientos, nuevas formas de hacer y de aprender en función del desarrollo tecnológico que la impronta del momento exige. De allí que las universidades deban caracterizarse por la manera en cómo generan y transforman el conocimiento, a través del uso de la tecnología de información y comunicación del momento.

Desde este contexto, se plantea que para lograr una enseñanza eficaz, entre otros aspectos, el docente debe desarrollar habilidades, formar actitudes, fomentar mecanismos de aprendizaje, en un espacio de acción tecnológica. Para ello, se requiere generar una política académica que considere dentro de sus aspectos fundamentales la gestión de la tecnología tanto para la información como para la comunicación, de tal forma que establezcan estrategias apropiadas de planificación y análisis, que faciliten y aseguren una enseñanza para la formación e investigación de gran calidad para toda la vida, logrando con ello la integración con la sociedad.

En esta investigación el manejo de la información, se considera como una herramienta para gestionar con anticipación y encaminar el conocimiento según los cambios fundamentales en la forma de accederla, obtenerla y administrarla. El desarrollo informático, la utilización de computadores y el trabajo en redes permiten intercambiar y difundir la información, dando lugar a una comunicación interactiva. Asimismo, con su efectividad se desarrollan nuevas formas de trabajo, individuales o en equipo, donde existe un continuo enriquecimiento y adaptación permanente de la información que emerge de las nuevas tecnologías.

ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Las tecnologías de la información y la comunicación en tiempos de transformación

Las Tecnologías de Información y Comunicación son un conjunto de herramientas y recursos tecnológicos utilizados para crear, diseminar, almacenar, y gestionar información, a fin de comunicarla. Estos aspectos inciden directamente en la educación, dado que se ha venido observando en los últimos años, que el acceso a herramientas tecnológicas de información y comunicación digital, a aplicaciones, redes y multimedia ha crecido rápidamente. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2010).

Estas tecnologías, son cada vez más asequibles y juegan un papel fundamental en todo el mundo. El acceso a películas, videos, teléfonos, televisión o radio, es mucho más frecuente que el acceso a un computador, internet y la *World Wide Web*. Las nuevas TIC no son tecnologías únicas, sino combinaciones de *hardware*, *software*, soportes, y sistemas de distribución (Palacios, 2000).

Las nuevas TIC se caracterizan por una integración de múltiples soportes, interactividad, flexibilidad de utilización y conectividad. Es decir, pueden integrar múltiples soportes en una sola aplicación educativa; son interactivas e incluyen la posibilidad de controlar, manipular y contribuir al contenido informativo; son flexibles, ofrecen libertad frente a los horarios rígidos y las limitaciones de tiempo y espacio; por medio de la interconexión cualquier persona del planeta que tenga conexión a internet, puede acceder a cientos o miles de archivos de información y a millones de páginas web (Blurton, 2000).

Así pues, se considera a las nuevas tecnologías de información y comunicación, como los medios colectivos para agrupar, almacenar, transmitir, procesar y recuperar electrónicamente palabras, números, imágenes y sonidos, así como a los medios electrónicos para controlar equipos de toda especie. La implantación de esta tecnología siempre reclama cambios en la organización humana; como mínimo se hace necesaria la capacitación del personal directivo. Una de sus aportaciones potenciales es la capacidad de respaldar modos de trabajo que no serían nada prácticos con métodos manuales de trabajo o sistemas automatizados de generaciones anteriores. Los cambios de esta naturaleza requieren mucho más que una simple capacitación del personal para operar el nuevo equipo. Existen ejemplos de modos de trabajo diferentes, con implicaciones que van mucho más allá del grupo inmediato de trabajo.

De lo expuesto, se evidencia que la tecnología de la información y comunicación, incluye herramientas como: equipos electrónicos, computadoras, teléfonos, videos, cámaras digitales, copiadoras, entre otros. Además, su uso puede extenderse al terreno de las imágenes, como la arquitectura, ingeniería, gráficas, modas y películas; también, se incluyen la música e innumerables aplicaciones, las cuales inducen a una serie de cambios y transformaciones que traspasan lo visible y lo ima-

ginario. El uso de las tecnologías supone un entramado de relaciones que involucran no solo los procesos en los cuales ellas se encuentran sino un conjunto de actores que hacen posible su interpretación y funcionamiento; es allí donde se hace más que necesario la formación del talento en el campo laboral y donde la universidad tiene un papel fundamental pues ella es la institución que está llamada por excelencia a cumplir un papel transformador de la sociedad, y aún sigue cargando con esta deuda social (Ziritt, 2016).

El personal de las organizaciones y la integración laboral

La nueva dinámica de la sociedad demanda individuos no solo con pensamiento crítico y formación ética para contribuir con el desarrollo sostenible, sino también un individuo informado, capaz de contextualizar su saber especializado en la resolución de conflictos (Chumaceiro, Hernández & Chirinos, 2016) y con capacidades sólidas para sobrevivir en un mercado laboral cada vez más exigente. Por esta razón, el rol de las universidades y su pertinencia es actualmente un tema de discusión entre los académicos. La brecha entre el mercado de trabajo y la universidad genera polémica entre los expertos y sobre cómo solucionarlo (UNESCO, 2011).

Hoy día, ante estos desafíos, las tecnologías representan una parte importante del presupuesto de la organización; en la medida que se automatizan departamentos, existe una inversión mayor de dinero. Sin embargo, la inversión insuficiente puede abrir una brecha no solo tecnológica casi insalvable en relación con otras organizaciones, sino de formación en comparación con otros países desarrollados.

Por tal razón, las universidades deben disponer, entre otros recursos, de los tecnológicos, que involucre redes de información computarizadas y sistemas de información actualizados, que permitan satisfacer los

requerimientos de las administración y las necesidades funcionales de operación, incluyendo además, la capacitación del profesorado y estudiantes en su manejo; con la finalidad de cumplir con sus funciones fundamentadas, en los avances científicos y tecnológicos. A pesar de que estas funciones en la universidad son consideradas de apoyo (Ziritt, 2016), son fundamentales para dar respuestas a las funciones sustantivas de la universidad: docencia, investigación y extensión; que en última instancia son las que permiten desarrollar una verdadera integración laboral y social.

En la medida que las instituciones empleen las TIC para resolver sus problemas, se hacen más competitivas y pueden administrar mejor los trabajos internos, se crean nuevos conjuntos de normas organizacionales, se benefician los procesos de trabajo mejorando su infraestructura, se vuelven más efectivos y eficientes en el intercambio de comunicaciones e información; en un momento dado, surgirá una nueva cultura en la que serán fundamentados los diversos aspectos de la tecnología de la información y las personas que los dominan. La automatización de los procesos, la elaboración de sistemas computarizados de información y el uso de las tecnologías en general se ponen de manifiesto en las organizaciones.

La enseñanza y la tecnología de información y comunicación

La enseñanza asistida por la tecnología de información y comunicación se refiere a la formación dada a través de un canal tecnológico de comunicación, como la televisión, la radio, o una red de computadoras. También existen aplicaciones y métodos que favorecen al aprendizaje, donde se anima a los estudiantes a trabajar con entornos ricos en información y experiencias para llegar por sí mismos a la comprensión de los procesos.

Para analizar este planteamiento se consideran cinco aspectos de la utilización educativa de las TIC: el apoyo a nuevos métodos educativos, el acceso a recursos remotos, la colaboración educativa, la extensión de programas educativos y la alfabetización en información (Blurton, 2000). Además, se considera a la infraestructura como parte de los medios que permiten el uso de las tecnologías de información y comunicación. A continuación, se describen cada uno de ellos:

1. Apoyo a nuevos métodos educativos: Las TIC permiten a los profesores facilitar a sus estudiantes experiencias de aprendizajes constructivistas, basadas en la resolución de problemas al ritmo establecido por el alumno y bajo su propia dirección, así como hacer el seguimiento del aprendizaje de los estudiantes con nuevos y atractivos métodos interactivos que permitirán valorar mejor su nivel de comprensión tanto del contenido como de los procesos.

2. Apoyo a recursos remotos: Considerados en esta investigación como herramientas de comunicación, la conectividad es una de las diferencias fundamentales entre las antiguas y nuevas tecnologías de la información y comunicación y está referida al acceso de recursos materiales. Las bibliotecas digitales facilitan la consulta de colecciones accesibles electrónicamente en internet, incluidas obras impresas (libros, revistas, ilustraciones, mapas y gráficos), fotografías, películas y videos, cuadros, modelos en tres dimensiones, imágenes animadas, *software*, materiales de referencia, archivos sonoros, entre otros, que se han extendido por todo el mundo.

En este sentido, ya existen miles de sitios web que contienen colecciones de calidad, sobre programas educativos, programas de cursos y actividades formativas, módulos docentes sobre urbanismo, salud, economía, política, así como juegos interactivos, mapas, bases de datos de cualquier índole. A medida que se digitalizan más recursos de in-

formación, se hace indispensable que los alumnos y profesores tengan acceso a las TIC.

3. La colaboración educativa o programas educativos: Las TIC permiten la colaboración educativa entre individuo y grupo de personas. El correo electrónico, las conferencias a través de las computadoras, y las videoconferencias se están utilizando como apoyo a la colaboración entre individuos y grupos. Las TIC hacen posible la participación de personas ubicadas geográficamente distantes, en comunidades pedagógicas virtuales, mediante grupos de aprendizaje basados en un interés común. De la misma manera, por medio de las TIC pueden reunirse personas de cualquier parte del mundo para constituir sus propios grupos, formales o informales; logrando con ello cruzar las barreras del tiempo, geografía, edad, capacidad, cultura y nivel social. La enseñanza virtual permite a las personas estudiar cuando quieran, en lugares diferentes y al ritmo deseado; significa poder entrar en el proceso educativo desde el hogar, trabajo o cualquier otro lugar elegido.

4. Difusión de programas educativos: Las TIC hacen posible la difusión de los programas educativos en cualquier parte del mundo y ayudan a las personas para que continúen aprendiendo durante toda su vida. La creación de hábitos de aprendizaje continuó entre los ciudadanos, y el facilitar oportunidades de hacerlo, se ha convertido en un objetivo fundamental, tanto de los gobiernos como de las organizaciones no gubernamentales en todo el mundo.

Asimismo, existen mecanismos para ayudar a los países a establecer proyectos de formación permanente en la creación de una base de datos de profesores, investigadores y profesionales de la región en temas y programas de formación continuada; la publicación de una colección de artículos sobre políticas, prácticas y programas de la región y crear conferencias que permitan discutir temas de interés.

5. Alfabetización en información: Algunas organizaciones están publicando estándares educativos con la finalidad de definir los conocimientos sobre las TIC que deben tener los estudiantes y docentes; deben adquirir nuevos conocimientos para competir y contribuir en una economía global. Todavía no está claro cuáles deben ser estos conocimientos; al contrario de lo ocurrido con objetivos y contenidos de otras áreas de conocimiento, la tecnología cambia y evoluciona constantemente, de tal manera que siempre surgen nuevos objetivos acerca de su contribución a la enseñanza y conocimientos que deben adquirirse, (Fulton, citado por Blurton, 2000).

Como se puede develar, es obligación de la educación facilitar los conocimientos básicos para la adquisición, gestión y comunicación de la información que son necesarios en la sociedad de la información y esenciales para el éxito en los estudios posteriores. La educación se enfrenta al importante reto de preparar a estudiantes y profesores para esta nueva sociedad del conocimiento, donde la mayor parte de los docentes no están formados en la utilización de las TIC.

Para poder utilizar las tecnologías de información y comunicación las instituciones deben equiparse con computadoras conectadas en redes que permitan el acceso a internet. De igual manera, la creación de redes comunitarias tiene componentes educativos, los cuales benefician a las instituciones. Países como China están trabajando con escuelas y universidades, donde han instalado centros de computación con acceso a internet para uso de los estudiantes y profesores en la clase. El centro permanece abierto fuera del horario de la escuela y los alumnos y profesores forman a los padres y otros miembros de la comunidad que no tengan acceso. Así, la escuela facilita el acceso a la comunidad, con algún beneficio obtenido por la prestación del servicio.

Formación de profesores en tecnología de información y comunicación

Tal y como se señala en un informe del gobierno finlandés (citado por Blurton, 2000, p.63) “la utilización que se haga de los ordenadores en la educación depende de la capacidad pedagógica y de los conocimientos técnicos de los profesores, que deberán saber cómo explotar estas modernas tecnologías de forma que tengan un significado educativo”. En algunos países, como por ejemplo el Reino Unido, para lograr la titulación de profesor es necesaria la formación en el uso TIC. A medida que evolucionan las aplicaciones educativas de las TIC, además de la formación preparatoria, se hacen necesarios cursos de reciclado para profesores con experiencia.

La formación de profesores en las TIC debe contemplar, según la UNESCO (2010), al menos dos aspectos. En primer lugar, los profesores necesitan formación técnica para aprender a utilizar y mantener los equipos y el *software*. Esta formación técnica se está dando de muy distintas formas. Cursos universitarios previos a la ocupación del puesto, seminarios en el puesto de trabajo, propagandas comerciales de formación, así como otras formas, muchas de las cuales utilizan las TIC para dar la capacitación. En segundo lugar, puesto que la integración de las tecnologías en los programas educativos exige grandes cambios, es necesario dar formación sobre cómo integrarlas en los programas. Ello debe incluir métodos eficaces de enseñanza basada en las TIC y utilización de aplicaciones específicas para asignaturas concretas.

McDougall y Squires (citados por la CRESALC-UNESCO, 1999), en un intento por establecer un posible esquema para la formación de profesores, identifican cinco áreas: conocimiento de aplicaciones concretas; integración en los programas existentes; cambios en los programas en relación con las TIC; cambios en el papel del profesor, y teorías

pedagógicas de apoyo. Los autores señalan que, de forma errónea, la mayor parte de la formación de profesores se centra exclusivamente en el primer aspecto.

También se están desarrollando muchas formas innovadoras para dar apoyo al personal universitario. Por ejemplo, algunas universidades han establecido programas de “colegas expertos”. Como informa Guernsey (citado por la UNESCO, 2002, p.63) “las personas que ocupan los puestos de trabajo tienen una cosa en común: una experiencia híbrida que combina la informática con la enseñanza superior”.

En este programa se contrata personal cualificado en una disciplina académica y con experiencia en la utilización de las TIC en educación, para proporcionar al profesorado de cada departamento asesoría y apoyo en información y tecnología con fines educativos para estimular su concienciación, así como la utilización de los recursos tecnológicos, tanto en la universidad como fuera de ella. En otra modalidad innovadora, aunque bastante más cara, se hacen listas de alumnos que puedan dar formación y apoyo a profesores en las TIC.

Las metodologías de formación varían, pero los modelos de “formación de formadores” son comunes y en la mayor parte de los casos resultan más rentables que la formación *in situ* individual o a pequeños grupos. En estos casos se seleccionan “profesores-líderes” siguiendo una serie de criterios, como experiencia previa con las TIC en educación, experiencia en desarrollo de personal y compromiso con el programa por parte de las autoridades escolares y locales. Estas personas reciben cursos intensivos para perfeccionar los mecanismos y formas de integración de las TIC en los programas.

Una vez formados, vuelven a sus centros y dan apoyo a sus colegas. Estos programas pueden incluir también educación continuada y apoyo de larga duración para los profesores, como visita in situ, conferencias a través del computador y seguimiento personalizado por correo electrónico. En zonas geográficas de gran extensión, la responsabilidad de esta formación y apoyo continuado se puede delegar en consorcios regionales coordinados por un órgano administrativo central.

La gestión de la información en la organización

Según Castell (1998), la gestión de la información está ligada a la valoración de los documentos y comprende la planificación, control, dirección, organización, promoción, entre otras actividades de gestión relacionadas a los documentos, antes de llegar a los archivos históricos, incluyendo el manejo de la correspondencia, formulación y técnicas para la automatización de los datos.

Castell (1998), la define como el manejo de la inteligencia corporativa de una organización, a fin de incrementar sus niveles de eficacia, eficiencia y efectividad, en el cumplimiento de su misión social. Asimismo, considera varios elementos relevantes en la gestión de la información, a saber:

a) *Manejo*: Referido a la planificación, conducción y evaluación de las actividades relacionadas con la recolección, generación, organización, almacenamiento, recuperación, distribución, aplicación, transformación y descarte de la información.

b) *Inteligencia Corporativa*: Constituida por todos los datos, información y conocimiento, endógena y exógena, generados, de valor real o potencial, a fin de asegurar la cohesión interna de la organización, su coherencia con el entorno social circundante y el incremento de la pro-

ductividad en las distintas funciones que contribuyen al cumplimiento de la misión organizacional.

c) Organización: Toda empresa o institución que ha sido establecida con una misión relacionada con el control social, la educación o la producción de bienes y servicios.

d) Eficacia: Relación positiva que pudiera existir entre unos objetivos organizacionales y las metas o logros finalmente obtenidos.

e) Eficiencia: Relación positiva que pudiera existir entre los logros obtenidos, la inversión requerida y el impacto o efecto de las acciones emprendidas en su contexto social.

f) Productividad: Relación existente entre el nivel cuantitativo y cualitativo de los insumos, humanos, económicos, informacionales y tecnológicos requeridos.

g) La actuación: Referida a la imagen corporativa resultante de la evaluación o apreciación de los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad organizacionales, en conjunción con el estilo distinto de una organización comparada con otras organizaciones.

Asimismo, Ponjuán (1998) expresa que los nuevos modelos de gestión señalan que la información es el recurso más valioso, en relación con el capital, cuya relevancia ha pasado a segundo plano. Se observa como la gestión de la información considera múltiples aspectos, según el punto de vista de los autores; sin embargo, dejan de lado el proceso de formación para el manejo de la información, que a nuestro entender es fundamental en un proceso de transferencia tecnológica. En esta sociedad basada en conocimiento, existe muy poca comprensión sobre los tópicos relacionados con la gestión de la información y los procesos de formación para tal fin.

Gerencia de la tecnología de la información y comunicación en la integración laboral

Las nuevas tecnologías de información y comunicación inmersas en la sociedad de la información y el conocimiento, son consideradas promotoras del cambio social, contribuyendo a eliminar fronteras y barreras, a difundir la cultura, a potenciar la participación social, permitiendo la creación de espacios de oportunidades (Pérez, 2011).

Ante este señalamiento, el uso de las TIC supone ya un elemento clave en el desarrollo de las personas, advirtiéndose que quienes no sepan desenvolverse con ellas se sentirán poco a poco más excluidos. Por tanto, facilitar el acceso a estas nuevas herramientas a los colectivos más desfavorecidos es decisivo para su integración, su participación e inserción social dentro del ámbito de las comunidades y el campo laboral.

El desarrollo profesional de los estudiantes depende de la preparación de los docentes y a de calidad de la educación, provenientes de las transformaciones de las prácticas educativas con el apoyo de las TIC. Por lo tanto se deben adoptar estrategias orientadas a los estudiantes hacia el uso de las TIC que generen cambios positivos sobre su entorno, y promuevan la transformación de las instituciones educativas en organizaciones de aprendizaje.

La incorporación de las TIC está transformando todas las esferas de la sociedad (el trabajo, el mercado, los procesos productivos, la política, la educación, la vida cotidiana...) de tal manera que cuando hay individuos, países o regiones que tienen acceso a ellas, se genera un espacio de límites y posibilidades entre quienes acceden y las usan, y quienes no (brecha digital).

Algunos expertos plantean cómo el acceso y uso de las TIC pueden posibilitar la disminución de la brecha digital y, por ende, de la brecha social; mientras que otros ponen de manifiesto que solo en la medida en que la brecha social y las estructuras que la determinan disminuyan, se podrán cerrar las diferencias en su acceso y uso.

En la actualidad los altos niveles de competencia y desequilibrio económico, hacen que el tránsito por el mundo empresarial sea una tarea difícil (Drucker, 1998). En este sentido, la gerencia organizacional debe desarrollar al máximo y de inmediato los nuevos conceptos para permanecer en el mercado. La idea es innovar, y en la era de la globalización, el cambio es lo que marca el rumbo (Casas, 1997).

Al respecto, el desarrollo de la tecnología, la apertura de los mercados a través de los procesos de globalización, las crisis sociales, políticas y económicas dentro de todas las sociedades, establecen la necesidad de repensar los procesos gerenciales para enfrentar las nuevas tendencias caracterizantes del futuro inmediato en donde operan las organizaciones.

Dentro de este panorama de gran compromiso, la alta gerencia deberá propiciar la creación de un ambiente de trabajo que como criterio principal realice evaluaciones rigurosas de sus acciones y articule coherentemente visión-misión-recursos-estrategias-comunicación, para lograr de esta forma un alto desarrollo y productividad internos, así como una mayor capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes y proveedores.

Tal como lo señala Gerstein (1988) –quien afirma que la alta gerencia en materia de tecnología de la información debe tener la visión o capacidad de crear una imagen de la empresa muy diferente a la que hoy existe– las nuevas tecnologías de información y comunicación pueden

cambiar la definición de la empresa, la estructura de la organización, el diseño de labores y, además, puede tener efectos profundos en los niveles de empleo.

Contrario a lo planteado anteriormente, los encargados de la administración de los recursos responden de manera reactiva, trazan planes sin sentido de orientación a futuro y sin sustentarlos en una visión de negocio, impidiendo con ello gerenciar el cambio. Lo apropiado sería asumir un papel estratégico y proactivo, fundamentado en un pensamiento estratégico, permitiendo de esta manera adicionar valor al negocio y desarrollar ventajas competitivas sostenidas a corto, mediano y largo plazo. Los altos directivos deben adquirir nuevos conocimientos en TIC, comprender las implicaciones estratégicas y de operación.

Asimismo, el personal operativo debe conocer los aspectos de los sistemas que le conciernen o funciones individuales; los profesionales en TIC necesitan un conocimiento general, estratégico y de operación de las empresas donde laboran, y deben estar preparados en otras disciplinas, como el diseño de sistemas de respaldo a decisiones y la inteligencia artificial (Cabero, 2001; Salinas, 1999).

Sobre la base de lo expuesto, competir constituye hoy día el fundamento de la estrategia empresarial, como condición para lograr sobrevivir y alcanzar el éxito, en un ambiente cada vez más cambiante y complejo; las organizaciones deben estar guiadas por principios éticos y morales que centren su atención en el bienestar de la humanidad.

En respuesta a este panorama, las empresas están llamadas a buscar caminos que faciliten el cambio que ha de transformarlas en organizaciones efectivas y productivas, donde primer los criterios de excelencia en la gestión y los resultados. En este propósito, Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998) apunta que la estrategia representa la pauta que permita desplegar los recursos con los que cuenta la organización.

Para Gerstein (1988), el proceso de la formulación estratégica puede verse como una serie de decisiones que presentan una secuencia de aspectos:

a) Visión Estratégica: Indica que una estrategia requiere necesariamente la formulación y desarrollo de una visión de negocios dentro de una óptica proactiva; se plantea como una preocupación hacia el futuro, es decir, tomar en el presente las decisiones que permitan preparar el terreno para operar en el futuro. Lo anterior significa, un manejo coherente de una visión prospectiva, racional y altamente creativa; en esencia, la representación del Pensamiento Estratégico.

Entonces, podría justificarse el siguiente interrogante ¿Por qué se requiere desarrollar una visión e inculcarla? La respuesta es sencilla: como el cambio es la única constante de esta nueva sociedad donde operan las organizaciones, resulta fácil que algunos miembros experimenten una sensación de desconexión y desintegración, por lo tanto se necesitan soportes para enfrentar las transformaciones, como tener una visión que genere y alimente un sentido de dirección, mantenga la energía, la cohesión grupal y la identidad (Wright, Dyer & Takla, 2000).

La visión del estratega es el elemento responsable de generar la estrategia, en este sentido, es abstraída de su forma de concebir el entorno y de utilizar de manera interrelacionada recursos, planes para satisfacer sus necesidades, constituye el punto de partida del proceso estratégico, y la fuente que motoriza la acción del líder. Al respecto, se plantea que la visión negociada y compartida permitirá cambiar la forma piramidal de la estructura organizativa, y convertirse en el articulador de las acciones individuales de los miembros de la organización, a fin de alcanzar altos niveles de sinergia.

Con relación a lo antes expuesto, la visión es una representación de cómo debe ser el futuro de la empresa ante los ojos de sus clientes,

empleados, propietarios y accionistas importantes. Una declaración de visión bien formulada contempla aspectos como generar una imagen clara del futuro preferido; ser fácil de captar y recordar; arraigarse a la realidad, pero orientarse al futuro; inspirar y plantear retos para su logro; incluir la estrategia básica del estrategia sobre cómo quiere lograr su misión; ser creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión de la empresa; incluir esperanzas y sueños expresados o no verbalmente, y finalmente, inspirar y conmovir.

Dentro de este ámbito, la visión de negocio configura el contexto esencial definiendo la acción estratégica, presuponiendo para ello el manejo de la finalidad o propósito general de la empresa, denominado misión, el cual representa el alcance del negocio y, el punto de partida para diseñar los procesos estratégicos y operativos, referidos estos últimos a la definición de la estructura organizativa, y otros factores internos como la clave que permite operacionalizar las estrategias.

Otro elemento considerado implícitamente dentro del plan estratégico y derivado de la visión, es el ámbito de la organización, dentro de la cual se definen los productos, clientes y tecnologías. Aquí, el estrategia derivará su pensamiento hacia la satisfacción del cliente, dentro de un marco de acción sustentado en una perspectiva mercadológica de largo plazo, altamente efectiva, creativa e innovadora; permitiendo desarrollar, actualizar y/o perfeccionar las ventajas competitivas en todos y cada uno de los niveles organizacionales, a fin de alcanzar el éxito empresarial (Gerstein, 1988; Wright, Dyer & Takla, 2000).

Lo antes planteado refleja la posición de la empresa dentro de la perspectiva del estrategia, de la conexión de su pensamiento para poder alcanzar su supervivencia, productividad y competitividad. Asimismo, se expresa la correspondencia con las estrategias de enfrentamiento, escape, especialización e innovación, cada una basada en un diagnóstico claro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Toda esta plataforma deberá estar apoyada por metas estratégicas y planes de acción que respalden, vinculen y articulen las funciones organizacionales dentro de un plan maestro que permita alcanzar el éxito empresarial, sustentando este en parámetros éticos y valores morales que garanticen un desempeño de largo plazo.

b) Establecimiento de Metas Estratégicas: Para la toma de decisiones es necesario especificar cómo se verá la empresa cuando se haga realidad la visión formulada. Aquí se habla sobre las actividades indicadas para guiar a la dirección de la organización en un futuro previsto. Este paso representa la operatividad de lo ideado, establecer metas significaría tener claros los resultados específicos en un tiempo específico, donde los objetivos constituyen el motor enfocado hacia la atención y la energía requerida para lograr lo deseado.

Entonces, además de establecer metas estratégicas, las organizaciones necesitan establecer objetivos estratégicos y financieros para todos aquellos resultados claves que se consideren importantes para el éxito. Los financieros garantizan la supervivencia de la organización y los estratégicos conservan y mejoran la posición de la organización en el mercado (Thompson & Strincklan, 2004).

c) Estrategias y Planes de Acción de Respaldo: Este tercer elemento en el proceso de planificación estratégica, conducente a convertir las decisiones en comportamientos eficaces, viene dado por el desarrollo de disposiciones detalladas, planes, programas que incluyan acciones y modos de realizarlas; esto debe llevarse a cabo en todas las áreas de operación de las organizaciones. De esta manera, se logra realizar acciones combinadas que conducen al logro de objetivos financieros y estratégicos, y a la lucha por la misión de la organización, por el alcance del propósito establecido con toda claridad permitiendo la creación de una estrategia y la formulación de planes de acción de respaldo, hacien-

do referencia a varios aspectos (Thompson & Stricklan, 2004), tales como: alcanzar las metas; vencer a los rivales; buscar y mantener la ventaja competitiva y fortalecer la posición empresarial.

De lo antes expuesto se tiene que la estrategia y su plan de acción, surgen de un patrón de acciones donde el estratega idea respuestas para los cambios en el mercado, busca nuevas oportunidades y sintetiza los diferentes enfoques que ha adoptado en diversas ocasiones, es decir, asume como una acción fundamental el pensar estratégico.

MÉTODO

El desarrollo de la investigación implicó la revisión y consulta de fuentes documentales, de allí que se utilizó la hermenéutica como herramienta para la recolección e interpretación de la información. El constructo teórico es entonces resultado de la indagación bibliográfica y de estudios previos relacionados con la temática abordada.

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En cuanto al estudio realizado sobre el análisis del uso dado a las tecnologías de información y comunicación por parte de los docentes de las instituciones de educación superior, se determinó la necesidad de incrementar los conocimientos adquiridos en cuanto al uso de las tecnologías, desarrollar un proceso de educación permanente para estimular a los estudiantes al uso de internet, *software* educativo, bibliotecas virtuales y métodos interactivos, con la finalidad de intercambiar experiencias sobre las tecnologías existentes, elevando el nivel de comprensión de los alumnos.

Además, brindar a las empresas la posibilidad de incluir conocimientos y técnicas innovadoras en su campo de acción, mediante proyectos de transferencias de tecnología de avanzada aplicados a los procesos

productivos. Mantener una infraestructura y equipos tecnológicos debidamente actualizados, especificando sus características, alcance o potencial. Proyectar las necesidades de infraestructura y equipamiento, a corto y mediano plazo, de acuerdo con las exigencias y proyecciones estimadas, a fin de obtener oportunamente fuentes de financiamiento.

Es importante debatir y desarrollar enfoques, instrumentos y prácticas institucionales de evaluación del impacto de las TIC en el logro de los aprendizajes, tanto para contribuir a la formulación de políticas y la toma de decisiones respecto de la dotación y uso de las TIC en las aulas, como para propiciar y generar conocimientos y modelos, movilizand o agendas de políticas a partir de ellas.

En síntesis, se espera poder formular las definiciones más relevantes de la integración de las TIC en el campo de la educación, la convergencia entre el discurso tecnológico y el discurso de la práctica pedagógica, y la importancia que cobra la colaboración y la inserción de los estudiantes que dejan las instituciones universitarias para enfrentar un desafiante mundo laboral.

La investigación revela que la muestra de docentes evaluada utiliza frecuentemente las herramientas de comunicación y métodos educativos, las cuales forman parte de las tecnologías de información y comunicación, a diferencia de los resultados obtenidos en lo referente a los programas educativos y de infraestructura tecnológica, donde se evidencian valores bajos que reflejan un cumplimiento inapropiado de estos indicadores.

Puede decirse entonces, que los docentes se enfrentan al importante reto de prepararse para la futura sociedad del conocimiento, donde según Schalk (2011) en el informe presentado en la UNESCO (2010), la integración de las TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje mejora la calidad de la educación, y por otra parte, incide directamente

en el desempeño profesional de los profesores, tanto en sus competencias esperadas y en la acción directa que puedan tener sobre el alumnado, incidiendo directamente en la integración de ellos con el mundo laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blurton, C. (2000). *Nuevas Tendencias en Educación. Informe Mundial sobre la Comunicación y la Información (1999-2000)*. Madrid, España: Ediciones UNESCO / CINDOC.
- Cabero, J. (2001). *Las Posibilidades de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación para los Desafíos de la Educación de las Personas Adultas*. Artículo Científico. España: Universidad de Sevilla.
- Casas, M. (1997). Reingeniería de la Educación Superior Venezolana. En: *Revista Asuntos*, 1(1).
- Castells, M. (1998). *La Era de la Información*. Madrid. España: Alianza Editorial.
- Chumaceiro, A., Hernández, J. & Chirinos, E. (2016). *Responsabilidad social universitaria, desarrollo sostenible y ciudadanía ambiental*. Ponencia presentada en el evento: Primer Congreso internacional-Estudios en organizaciones públicas, privadas y sociales en América Latina y el Caribe. Venezuela.
- CRESALC – UNESCO (1999). *El Sistema Universitario Formal: Alternativa de Progreso*. México: Oficina de Publicación.
- Drucker, P. (1998). *La Sociedad Post Capitalista*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Gerstein, M. (1988). *Encuentro con la Tecnología. Estrategias y Cambios en la Era de la Información*. México: Addison Wesley Iberoamericana.
- Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica planificada*. (Magaly Bersal Osorio, Trad.) Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez, E., Rodríguez, M. & Tolentino, R. (2014). *Ambiente de aprendizaje con uso de tecnología en la formación docente inicial y las habi-*

- lidades intelectuales*. Onceavo Congreso Nacional de Investigación Educativa. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Palacios, G. (2000). *Implicaciones de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Educación*. Monterrey, México: Itesm Campus.
- Pérez, G. & Sarrate, M. L. (2011). Las TIC promotoras de inclusión social. *Revista Española de Pedagogía*, 69(249), 237-254.
- Ponjuán, G. (1998). *Los profesionales de la información. –En su: Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago, Chile: CECAPI.
- Salinas, C. (1999). *Tendencias Contemporáneas en la Transformación de la Educación Superior*. Santo Domingo, República Dominicana: Instituto de Investigaciones y Acción Social.
- Schalk, A. (2011). UNESCO-IESALC. *La Universidad y el Campo Laboral*. Boletín Iesalc de Educación Superior. Mayo 2011. Nro. 216
- Solano, A. (2011). *La Introducción de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Enseñanza*. Barcelona, España: CEDECS.
- Thompson, A. & Stricklan, J. (2004). *Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y Lecturas*. México, Distrito Federal: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- UNESCO (2002). *Information and Communication Technologies in Teacher Education. A Planning Guide* [Tecnologías de la información y comunicación en la formación del profesorado]. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129533e.pdf>
- UNESCO (2010). *El impacto de las TIC en la educación superior*. Relatoría de la conferencia nacional de Brasilia. Brasil.
- UNESCO (2011). *A Profile of Inclusive Teachers* (Resumen) [El perfil inclusivo de los profesores]. Recuperado de http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/COPs/News_documents/2011/1103_Norway/Profile_of_Inclusive_Teachers_-_summary.pdf
- Wright, P., Dyer, L. & Takla, M. (2000). *Nuevos desafíos de la gerencia estratégica de recursos humanos. Estudio sobre el Estado del Arte y*

Tecnologías de información y comunicación: una visión desde la universidad y la integración laboral en América Latina y el Caribe

- las Prácticas más Recientes de Recursos Humanos* (SOTA/P)1999. The Human Resource Planning Society. Maracaibo, Venezuela: Traducción Ediciones IESA 2000.
- Ziritt, G & Ochoa, H; (2008). La reforma universitaria en Venezuela: Promovida por el Consejo Nacional de Universidades en los noventa. *Laurus*, (14), 31-55.
- Ziritt, G. (2016). *Los procesos de reformas de las universidades. Caso Venezuela*. Cabimas, Venezuela: Editorial Fundaunermb.

Como citar este capítulo:

Acurero Luzardo, M., Ziritt, G. Y. y Chumaceiro Hernández, A. (2017). *Tecnologías de información y comunicación: una visión desde la universidad y la integración laboral en América Latina y el Caribe*. En R. Prieto Pulido & J. García Guillany (Comp). Gerencia Empresarial. Una perspectiva integral desde lo público y privado. (pp.167-193). Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.

MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN EL SECTOR HOTELERO*

Models of organizational development in the hotel sector

Edwin Causado Rodríguez¹

Jesús García Guilianny²

Harold Bernardo Sukier³

Gisella Rodríguez Calderón⁴

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue analizar los modelos de desarrollo organizacional en el sector hotelero de la ciudad de Santa Marta, Colombia. Metodológicamente, se asumió una investigación de tipo descriptiva, diseño transversal no experimental, concluyendo que el modelo de desarrollo organizacional que se implementa en el sector hotelero es el moderno, pues permite la estandarización y mejora continua de los servicios, se adecúa a la evolución del sector productivo, al fácil acceso a información empresarial y a las exigencias del mercado en la prestación de este tipo de servicios.

Palabras clave: desarrollo organizacional, modelos, sector hotelero.

* Artículo resultado de la investigación titulada Tecnología de información y comunicación como herramienta de Desarrollo organizacional en el sector hotelero, Tesis Doctoral.

1 Docente Investigador. Universidad del Magdalena. Santa Marta-Colombia.

ecausado@unimagdalena.edu.co - <https://orcid.org/0000-0001-6258-2307>

2 Profesor Facultad de Administración y Negocios. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.

jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-3777-3667>

3 Docente Investigador. Universidad de la Costa. Barranquilla-Colombia.

hsukier@cuc.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-4565-1443>

4 Profesora Facultad de Administración y Negocios. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.

rcgisella@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-4814-5770>

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze the models of organizational development in the hotel sector of the city of Santa Marta, Colombia. Methodologically, a research of descriptive type, non-experimental transverse design was assumed concluding that the organizational development model that is implemented in the hotel sector is modern, since it allows the standardization and continuous improvement of the services, is adapted to the evolution of the productive sector, easy access to business information and the requirements of the market in the provision of this type of services

Keywords: organizational development, models, hotel sector.

INTRODUCCIÓN

Los actuales escenarios de globalización económica, plantean grandes retos al sector hotelero, dado el incremento en la competitividad, así como el creciente impulso en la generación de mayores productos y servicios; condicionando en cierta forma la permanencia de estas organizaciones en el mercado, al igual que su crecimiento. Este entorno altamente impredecible, como también de gran dinámica, obliga a los hoteles a desarrollar mecanismos que garanticen la eficacia en sus prácticas administrativas.

En este orden de ideas, Causado, García, Martínez y Herrera (2015) indican que las TIC constituyen elementos organizacionales de estructura o apoyo al desempeño del resto de actividades en un hotel, dado que estas herramientas ofrecen nuevas formas de interactuar con el cliente, y de operar las distintas actividades desempeñadas. Estas herramientas facilitan la dirección operacional y estratégica en el sector hotelero facilitándoles el gestionar su información, funciones y procesos.

En el marco de esta concepción, resulta de interés evidenciar cómo los indicadores económicos de desarrollo del sector hotelero a nivel

mundial presentan una tendencia al incremento, debido a que el turismo se ha consolidado como uno de los principales sectores en el comercio internacional; las exportaciones de servicios turísticos, incluido el transporte de viajeros, ascendieron en 2014 a US\$ 16.4 billones, lo cual representa 30 % de las exportaciones mundiales de servicios y 7 % de las exportaciones mundiales de bienes y servicios (Fedesarrollo, 2015).

Según la Organización Mundial de Turismo OMT (2015) la contribución del turismo al PIB en las economías desarrolladas fluctúa entre un 2 %, y un 10 %, en los que el turismo es un sector importante en la economía. Para países en desarrollo, en los que el sector turismo es una fuente central de ingresos, la importancia del sector en la economía supera ese nivel de 10 %. En Colombia, la participación del sector de servicios de hotelería y restaurantes en el PIB nacional fue de 2,8 % en 2015 (Cotelco, 2015).

Sin embargo, a pesar de que se presenta una desaceleración de la actividad económica a nivel internacional y nacional los analistas públicos y privados del sector prevén que la tendencia de largo plazo es de crecimiento en la actividad turística. En este sentido la Organización Mundial de Turismo, estima que la llegada de turistas internacionales al país alcancen los 1.600 millones en 2020 (Fedesarrollo, 2015).

En cuanto al sector hotelero de la ciudad de Santa Marta, este presenta serias deficiencias en la prestación de servicios que se ofrecen, tales como atención al cliente y en lo que se refiere a estándares de calidad en la operación, hospedajes y guianza principalmente. Esta deficiencia no es generalizada; se presenta en subgrupos de los sectores, como en algunos hoteles no agremiados, agencias de viajes informales y algunos guías de turismo con baja cualificación (Alcaldía Distrital de Santa Marta, 2016).

Adicionalmente, como problemática del sector hotelero en la ciudad de Santa Marta, se refleja la falta de estrategias que ayuden a abrir nuevos mercados internacionales, al igual que la ausencia de integración de actores para la estructuración promocional y el marketing de los hoteles de la ciudad, el no conocimiento de la segmentación del mercado, recursos humanos de bajo nivel de cualificación incorporados, bajo uso de tecnologías de la información y comunicación, ineficiente atención al turista, precios no competitivos, dificultad en la capacidad organizativa y procesos de certificación, además de situaciones conexas de seguridad y de hotelería paralela, de bajo perfil y competencia desleal.

Ante esta problemática descrita en los párrafos anteriores, se hace necesario establecer como objetivo analizar los modelos de desarrollo organizacional en el sector hotelero de la ciudad de Santa Marta, para aportar mayor efectividad en la administración de los procesos funcionales y estratégicos más importantes, a fin de conectarse con los cambios permanentes a los que se ve sometido el sector.

Esta afirmación anterior, sustentada en el planteamiento de García y Pelekais (2012) al afirmar que el ritmo de los negocios en la postmodernidad, implica entre otras cosas, tomar decisiones dentro del ámbito organizacional que permitan su adaptación a las exigencias del entorno social, confluencias tecnológicas, regularizaciones y legislaciones, entre otros aspectos. Este proceso denominado dirección estratégica (en el contexto del desarrollo organizacional) es conocido como el arte de desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo, y de ser posible, exitosa.

Dentro de este marco, Parra y Durán (2014) indican que uno de los aspectos fundamentales para el desarrollo organizacional es el potencial humano; en este sentido, las organizaciones cada vez confían más en equipos para desarrollar tareas de trabajo. Durán, Parra y Márce-

les (2015) sostienen que se vincula el espíritu emprendedor, generado como una actitud ventajosa en todas las actividades que promuevan el negocio en el desempeño laboral, considerando además la importancia en la vida cotidiana, de impulsar una sociedad dinámica.

Así entonces, el desarrollo organizacional actúa como una herramienta que proporciona efectividad a los procesos de algunos sectores económicos, entre ellos el subsector hotelero en el sector turismo, el cual necesita de un alto grado de información y conocimiento para su perfeccionamiento; por ello, estas herramientas son fundamentales en el desarrollo de estas actividades empresariales. El sector hotelero necesita detectar aquello que demandan sus clientes, a fin de ofrecerles todos los productos y servicios requeridos, con la mayor calidad y eficiencia posible, con el objeto de ganar la confianza de estos. Prieto, García, Burgos & Rincón (2016) sostienen que la mayoría de las organizaciones estén tras la búsqueda de la calidad del servicio para hacerse más competitivas, volviéndose este un elemento estratégico. Igualmente, las empresas requieren implementar estrategias de marketing orientadas a fortalecer el desarrollo organizacional (Estrada, *et al.*, 2015

Entre algunos de los principales beneficios que se pueden alcanzar con la implementación de modelos de desarrollo organizacional, autores como Keller (2012), Petit (2012), Herrera y Bernal Domínguez (2014), destacan la integración y coordinación entre las operaciones de diferentes áreas funcionales, la sistematización de tareas repetitivas, el seguimiento a los procesos y recursos de la empresa, la posibilidad de acceder a información estadística útil para la gestión estratégica, control de la operación, eficiencia administrativa, productividad, servicio al cliente, ahorros en costos operativos, visibilidad de las operaciones, soporte a toma de decisiones, preparación para *e-business*, diferenciación, entre otros.

De lo descrito, surge el interés investigativo de quienes realizaron este estudio al analizar los modelos de desarrollo organizacional en el sector hotelero de la ciudad de Santa Marta, en Colombia.

ESTADO DEL ARTE

En la búsqueda de estudios recientes que describieran la situación del desarrollo organizacional en el sector hotelero, se encontró la investigación de Barreto y Sierra (2010), cuyo título es *Análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez*, donde se concluye que los empleados consideran que se trabaja en equipo en las distintas áreas de los hoteles, conjuntamente con su jefe inmediato, a quien perciben como persona motivante para el logro de los objetivos organizacionales. Además, los trabajadores sienten que poseen la suficiente oportunidad de expresarse positivamente de forma informal y los conflictos se solucionan oportunamente. Como oportunidad de mejora, sus resultados indican que los empleados del sector en estudio no se encuentran satisfechos con el salario percibido, pues consideran que lo devengado no está acorde con el mercado laboral. Además, no se sienten conformes con la realización de las evaluaciones de desempeño debido a que no se realizan en el momento oportuno. Asimismo, en cuanto a la participación en toma de decisiones, las organizaciones no tienen en cuenta la opinión de los trabajadores cuando se requiere tomar una decisión, ya que normalmente estas han sido tomadas por los superiores.

En la investigación de De Souza, Barboza, Kovacs y Brito (2014), intitulada *Gestión hotelera: El caso brasileño de la red Pontes Hotéis & Resorts bajo el modelo de organización multidimensional reflexivo*, señalan que la hotelería como fenómeno relacionado con la oferta de hospedaje para las personas que se encuentran de paso en una determinada localidad, es algo que ha sido practicado por el hombre desde hace siglos. Gee

& Fayos-Solá (2003) citados por De Souza *et al.*, (2014), afirman que los datos más remotos acerca de dicha actividad datan de la época de las olimpiadas realizadas en la Antigua Grecia (776 a.C.), cuando se reservaban los *alisos* (lugares específicos para recibir y hospedar a los atletas).

Agregan De Souza *et al.*, (2014) que la hotelería, por tratarse de un campo de actuación dinámico con algunos servicios agregados al hospedaje, posee una estructura organizacional diversa con cargos y funciones específicos (Valen & Valen, 2003; Jogaratnam & Tse, 2006). Woods & Viehland (2000) y Beer (1980) citados por los referidos De Souza *et al.*, (2014), plantean que entre las principales posiciones de gestión presentes en el sector están en orden de importancia: la gerencia general, el departamento de ventas y marketing, la controladuría (departamento de finanzas) y la gerencia de alimentos y bebidas (A&B). En este sentido, la administración de un hotel está bajo la responsabilidad del gerente general, quien delega funciones a los demás subordinados.

Dentro del contexto del Desarrollo Organizacional, se presentan valiosas investigaciones que, de forma directa o indirecta, contribuyen a la búsqueda de soluciones inherentes al manejo de la variable al interior del sector hotelero. En este sentido, a continuación se hace mención a algunos antecedentes de interés:

Bolaños (2011), en su artículo arbitrado de la Revista Nacional de administración, denominado “El Desarrollo Organizacional como Estrategia para la Modernización en la Administración Pública”, plantea que dentro de la gama de tendencias administrativas con que cuentan las instituciones públicas para concretar procesos de cambio y modernización, se encuentra el Desarrollo Organizacional, el cual puede conce-

birse como aquel de mayor integralidad para poder lograr una organización o reorganización administrativa.

Este documento aporta, en el sentido metodológico, que cualquier estrategia de cambio toma su tiempo y, en el caso del Desarrollo Organizacional, esta toma más que otras, ya que se tiene como objetivo transformar conductas y no solo simples conocimientos técnicos o normativos en el capital humano de una organización.

Ramírez, Vargas y De la Rosa (2011), en su artículo titulado *Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y Complementariedades: Caminando hacia el Eslabón Perdido* plantean como propósito esclarecer el porqué es importante estudiar los contrastes entre los estudios organizacionales y la administración, lo cual no es trivial. Entre los resultados obtenidos por este estudio, se presentan algunos aspectos tales como: alcance de la definición, objeto de trabajo, problemas percibidos, conocimientos generados e influencias teóricas que permitirán diferenciar la naturaleza disciplinaria tanto de los Estudios Organizacionales como de la Administración.

Teniendo en cuenta estos elementos de complementariedad que muestran que la separación entre ambos campos de conocimiento no ha sido tan amplia o absoluta, los autores proponen que los estudios organizacionales incorporen la administración estratégica al proceso estratégico, aunque debidamente reformulado como un proceso complejo, es decir, no a luz de una sola orientación. Por último, se establecen algunas conclusiones formuladas en torno a la idea del eslabón perdido, es decir, en torno a la generación de un conocimiento más humano y acorde con la complejidad actual de nuestra sociedad pragmática, denominado conceptualmente pensamiento estratégico.

Sosa (2012), en su trabajo titulado *Gerente Edificador de Organizaciones Espiritualmente Inteligentes en las Empresas del Nuevo Milenio*, Tesis Doc-

toral en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro, presentó como propósito generar una aproximación teórica-axiológica acerca del gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes, que propicie una reconstrucción significativa de su ser para recrear nuevos sentidos sobre el rol social que ha de asumir en las empresas del nuevo milenio desde la perspectiva compleja.

El aporte de este documento es de carácter teórico, dado que presenta y desarrolla la aproximación teórica acerca del gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes desde los fundamentos epistemológicos, teóricos y axiológicos, en las empresas del nuevo milenio representando un tejido que da cuenta del aporte significativo en función del deseo profundo de dar un viraje de vida y sentido a las organizaciones del tercer milenio.

En conclusión, las investigaciones reseñadas aportan evidencia empírica sobre los aportes del desarrollo organizacional en diferentes aspectos organizacionales tales como la estructura organizacional, la estrategia, los procesos, las comunicaciones, las habilidades y competencias del personal, el estilo gerencial, la predisposición al cambio y el desarrollo organizacional.

Desarrollo organizacional como proceso de mejora continua

En la literatura se presentan numerosas definiciones del desarrollo organizacional, entre estas se encuentra la de Beckhard (1969), quien expone que el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado, de toda la organización y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar mediante intervenciones planificadas en los “procesos”, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

En tal sentido, Burke y Hornstein (1972) expresan que el desarrollo organizacional es el proceso de cambio planificado, cambio de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales (en especial de la toma de decisiones, la planificación, y la comunicación), por otra que institucionaliza y legitima dicho examen.

En este orden de ideas, es necesario mencionar que el desarrollo organizacional permite incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización al desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización, desarrollando la capacidad que esta tiene para renovarse por sí misma, mediante la mejora continua de sus procesos. Tal y como lo plantean Parra y Durán (2010).

Por su parte, Porras y Robertson (1992) estiman que el desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y mejorar el desempeño de la empresa, mediante la alteración de las conductas de sus miembros en el trabajo.

Posteriormente, la definición de Montufar (2004) explicita que el desarrollo organizacional, implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros e identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa. Para ello, Prieto, Emonet, Garcías y González (2015) establecen que las organizaciones requieren de estrategias que les permita participar con efectividad, contando con un personal dispuesto y capacitado para establecer y alcanzar objetivos, haciendo uso adecuado de los recursos de la empresa.

En virtud de lo expuesto, French y Bell (1996) y French, et al (2007), conceptúan que el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la empresa –con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y otras configuraciones de equipos– utilizando el papel del consultor-facilitador, la teoría y la tecnología de la ciencia de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

En consecuencia para Hernández & Prieto (2016) las organizaciones se encuentran sometidas a demandas diferentes, motivo por el cual las mismas deben modificarse, adecuarse para poder responder, permanecer y mejorar en el mercado, todo ello fundamentado en una cultura organizacional sólida.

Por último, estos autores configuran que este concepto presenta un sinnúmero de denominaciones equivalentes como: “cambio de organización”, “cambio planeado de organización”, “mejoría organizacional”, “efectividad organizacional” y “renovación de la organización”, entre otros, que es posible encontrar a lo largo de la revisión de la literatura de esta importante temática.

Efectividad de los Modelos Organizacionales

Al estudiar el desarrollo organizacional se presenta un conjunto de relaciones, las cuales utilizan diferentes tecnologías de modificación del comportamiento. Estas siguen varios tipos de procesos o secuencias de las etapas de cambio y consolidación del cambio. En el fondo, solo son caminos diferentes que llegan a los mismos resultados.

En tal sentido, Gregor y Jones (2007) conceptúan que un modelo organizacional es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de modo que este pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. Además, Durán y Parra (2014) expresan uno de los más significativos e importantes desafíos a los cuales se enfrentan las organizaciones: el hecho de adaptarse a gente que es diferente, en normas, valores, culturas; pero además se puede asumir como un lineamiento de composición demográfica, tales como género, edad, nivel educativo, entre otros.

Mientras, Chiavenato (2007) explica que el modelo organizacional es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones de interés.

Modelo Tradicional

El enfoque tradicional se caracteriza por la importancia que confiere a la racionalidad administrativa, entendida esta como la búsqueda constante de la productividad y la eficiencia. Así mismo, la idea fundamental del enfoque tradicional consiste en que toda norma o principio administrativo es bueno, si con ello se obtiene el máximo de producción.

Dentro de este enfoque se ubica la administración científica de Taylor, la escuela organicista de Fayol y la organización burocrática de Weber. Frente a estos planteamientos, la administración científica de Frederick W. Taylor en Estados Unidos, al igual que la escuela organicista de Henri Fayol en Francia, inician con el estudio sistemático de los problemas de la administración.

Dentro de este contexto, Weber parte de un análisis sociológico de las organizaciones, y también se adhiere a la corriente de la administración científica por el carácter racional de la organización burocrática, surgiendo la administración científica, en respuesta al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas y a la necesidad de aumentar la competencia y eficiencia de las organizaciones originadas por la Revolución Industrial.

En este sentido, Montufar (2004) aclara que el instrumento conceptual que utiliza la administración científica consiste en la aplicación del “método científico” al estudio de la administración y en particular al de la tarea del obrero partiendo de la idea de que se necesita formular leyes o principios generales basados en la observación y experimentación, que sirvan para explicar el fenómeno administrativo.

Se comprende entonces, que el enfoque del comportamiento administrativo surge como la guía que contrarresta el mecanismo de la teoría clásica, donde el instrumento conceptual básico lo constituye el grupo de trabajo y su principal preocupación es su satisfacción como medio para lograr los objetivos de la organización y el grado de compatibilidad entre las necesidades de la persona y las de la organización.

Ubicándose concretamente en este enfoque, la escuela de las relaciones humanas, la escuela behaviorista o conductista, la escuela sociológica de las organizaciones y el desarrollo organizacional, siendo esta última de interés para la presente investigación, que pretende inculcar la visión humanista en el proceso productivo, en la generación de valor y en la nueva dinámica de pensamiento organizacional.

French y Bell (1996) estipulan que la escuela de desarrollo organizacional conceptúa que el desarrollo organizacional, surge como un proceso planeado de cambio de la estructura y del comportamiento de

las organizaciones, fundamentándose en las teorías de la motivación de Maslow, McGregor, Herzberg, McClelland y en la idea de que la organización es un sistema social, postulado por la escuela del comportamiento administrativo y la escuela sociológica de las organizaciones.

Por otra parte, Vidal (2004) aclara que los instrumentos conceptuales que utiliza el desarrollo organizacional para reeducar el comportamiento humano y mejorar las relaciones sociales son: la dinámica de grupo, técnicas de comunicación y liderazgo, sesiones de confrontación, talleres de trabajo, observación participante, entrevistas, etc. Estas técnicas se aplican en los laboratorios de sensibilidad mediante el grupo T (T-Group), con el propósito de analizar al individuo y al grupo como agentes de cambio para adaptar la organización al medio. En razón de lo anterior, Sukier, Hernández-Malpica y Caridad (2015) afirman que el ser humano está inmerso en un proceso de innovación y generación de nuevo conocimiento, así como la transformación de esos saberes para su uso en la sociedad desde sus diferentes campos de aplicación.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Ibáñez (2002) indica que los modelos del desarrollo organizacional que se enfocan a los cambios en el comportamiento son principalmente: el análisis transaccional, las reuniones de confrontación y los laboratorios de sensibilidad. Dentro de los modelos que se enfocan a los cambios estructurales y funcionales y de comportamiento se encuentran el modelo de Lawrence y Horsch, el modelo 3D de la eficiencia general del Reddin y el más difundido, el de la red gerencial.

Modelo Moderno

Para Garzón y Fisher (2008) la orientación moderna de la teoría de la organización surgió a partir de la década de los cincuenta designando-

se como enfoque moderno para distinguirlo del enfoque tradicional o clásico. En este enfoque se ubica la teoría neoclásica, la teoría cuantitativa, la teoría de sistemas, la administración por proyectos y la administración estratégica.

Por consiguiente, en la teoría neoclásica se ubican los autores modernos del proceso administrativo y la administración por objetivos (APO). En el caso de la escuela del proceso administrativo, sus partidarios consideran que la administración como el desempeño de ciertas funciones administrativas básicas constituye un proceso definiendo la administración como la ejecución del proceso de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Por ello la función del gerente aparece como fundamental, pues constituye el pivote para llevar a la práctica el proceso administrativo.

Respecto a la administración por objetivos, esta fue establecida por Drucker en la década de los sesenta, como resultado del pragmatismo de la teoría neoclásica; exponiéndola como un proceso mediante el cual los gerentes, superior y subordinado de una organización, identifican objetivos comunes, delimitan las áreas de responsabilidad de cada uno en función de resultados esperados y utilizan medidas como guías para la operación de los negocios.

Por su parte, la teoría de sistemas pretende ser la punta de lanza del movimiento interdisciplinario y académico, ya que trata de reducir los problemas que se presentan en la especialización producida por la fragmentación del conocimiento. Fue von Bertalanffi, biólogo alemán, quien desde 1947 ya definía y estructuraba una teoría general de sistemas. Según la concepción de von Bertalanffi, dicha teoría pretende aplicar un modelo teórico conceptual que reflejara la realidad con más propiedad que los modelos enunciados por la física o las ciencias naturales.

Este modelo explica los aspectos biológicos y del comportamiento que se consideran fuera del análisis de la física. En suma, un modelo que sirva de instrumento de análisis para tratar problemas de varias variables y no solamente de dos como tradicionalmente se hacía, siendo la tendencia en las nuevas teorías organizacionales y de comportamiento humano en los conglomerados empresariales.

La teoría de sistemas, así expuesta, es una ciencia de la totalidad. En otras palabras, es un modelo hipotético-deductivo formal, aplicable a varias ciencias empíricas y a fenómenos concretos que acontecen en la realidad sin importar que sean de naturaleza física, biológica o sociológica. De este modo, la teoría de sistemas se adhiere a la corriente científica que pretende la unificación de la ciencia, cuyos postulados son: que existe un objeto y método de estudio único para las ciencias naturales y las ciencias sociales.

Modelo Post-Moderno

Esta perspectiva recoge nuevos enfoques, escuelas, herramientas, filosofías, técnicas e incluso paradigmas relativos a la Administración Moderna o Posmoderna. Entre estos se presentan los siguientes:

Según Meyers (2000) y Hicks (2002), el *outplacement* se refiere a la desvinculación programada o asistida. Proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a las personas a punto de abandonar la empresa o ser transferida a otro puesto, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel o condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible. Dicho modelo también ha sido revisado por Prieto, Villasmil y Urdaneta (2011).

En esta misma línea, surgen unos componentes básicos de una política de *outplacement*, que pretende desbloquear situaciones de estancamiento

to laboral, eliminando el costo que significa su postergación; establecimiento de consensos entre actores organizacionales, evitando un deterioro en el clima laboral y la productividad; constitución de las políticas sobre recursos humanos de una empresa, involucramiento total de la dirección superior de la organización; descapitalización de los recursos humanos, considerando el interés de la empresa, entre otros.

De acuerdo a Hammer y Champy (1994), la reingeniería es un modelo de negocios para abordar cambios en las organizaciones. Incorpora estrategias corporativas, visión de procesos, personal y tecnología para lograr mejorar el desempeño de los indicadores claves y crear una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

También se puede definir como la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, servicio y velocidad. Se trata de trabajar mejor, más rápido y más barato que la competencia sin importar su ubicación, ya sea en el interior del país o en el exterior. Por tanto, es necesario hacer mejor, más rápidos y más económicos los procesos esenciales de la empresa.

Respecto a la estrategia corporativa del *benchmarking*, Chang y Niedzwiecki (1999), conceptúan que es un proceso de comparación y medición de las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de *benchmarking* internos y descubrir así las “mejores prácticas de la organización”.

En referencia a la anterior definición, Hicks (2002) establece que el *benchmarking* es un proceso sistemático, continuo de investigación y

aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales; a través del cual se puede iniciar el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

El beneficio de esta técnica de análisis de información y de evaluación de la competencia, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia de la organización de interés; también es posible identificar al líder del sector y las tendencias innovadoras del negocio de manera sencilla.

Por su parte, Spendolini (2005) define las fases para la implementación del *benchmarking*, de la siguiente manera: Definición del actor al cual se le ha de aplicar las mejores prácticas, mediante la identificación de los clientes, sus necesidades de información, de los factores críticos de éxito, entre otros; así mismo, como segunda instancia, se debe establecer la conformación de equipos de acuerdo a la función o inter-funcionalidad o ad-hoc de las personas involucradas en el proceso de *benchmarking*, al igual que la definición de las funciones y responsabilidades del equipo definido.

Para López (2005), es el concepto de calidad total, como aquel que implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece. Participación que debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma organización.

Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia solo al cumpli-

miento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios, apuntando su interés a una idea estratégica que implique una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

En consonancia con lo anterior, Pérez-López, Anguera, Hernández-Mendo y Morales-Sánchez (2015) plantean que existen unos elementos claves de un programa de Calidad Total tales como cumplimiento de la necesidad de adaptarse a los cambios, visión de largo plazo, compromiso total de la Alta Dirección, administración participativa y trabajo en equipo, mejora continua de todos los procesos de la empresa, programa de capacitación en todos los niveles de la empresa, adecuado uso de herramientas estadísticas en la toma de decisiones; permitiendo todo esto, el logro de mejores niveles de calidad y competitividad en el marco de un proceso de mejora continua.

Así mismo, estos autores, explicitan que las mejoras deben orientarse a lograr un valor agregado percibido por el cliente, al dar una respuesta rápida y eficiente, proporcionando de manera consistente un valor superior a los clientes o usuarios, que accedan a dichos bienes y servicios, en el menor tiempo posible y a niveles de calidad que suplen sus necesidades de manera ejemplar.

Autores como Krick (1985), Hay (1997) y García (1998) definen este concepto como la herramienta encargada de proveer al cliente el bien o servicio en las cantidades requeridas y en el momento solicitado la cantidad de materiales en cada fase del proceso productivo una vez terminado, asumiendo esta estrategia funcional y productiva como una filosofía industrial de eliminación de todo desperdicio del proceso productivo, que va desde las compras hasta la distribución, lo cual, es de las pretensiones de las organizaciones actuales que presentan mayor res-

pensabilidad con el entorno y con las exigencias de los distintos grupos de interés que tienen interrelaciones con estas.

El JIT (método justo al tiempo) proporciona esta información por medio de técnicas como el Kanban o control de la producción e inventarios con tarjetas, lo que permite producir solo cuando se necesita. Produciendo un cambio de orientación productiva, de la tradicional conocida como *push* (impulsar) hacia una de *pull* (atraer), definiendo que los informes de producción provengan del centro de trabajo precedente, obligando a que se inicie al final de la cadena de ensamble y se vaya hacia atrás, a todo lo largo de la cadena productiva, inclusive hasta los proveedores y los vendedores.

De modo que una orden se origina por el requerimiento de una estación de trabajo posterior y así se evita que los artículos sean innecesariamente producidos. Se debe contar con un estricto control de calidad para un resultado exitoso en el empleo de esta herramienta, además de un programa adecuado de mantenimiento preventivo para disminuir las fallas y el deterioro de la maquinaria y así maximizar los efectos positivos del JIT en las organizaciones.

Para Blanchard (1997), el *empowerment* significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores, para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol, y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

En tal escenario, los empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos,

implicando aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas, las cuales en ciertas organizaciones se plantean como propias en el manejo de la eficiencia y en la generación de empoderamiento del capital humano que implique pertenencia por la organización (Villasmil, 2016; Fuenmayor, Durán y Parra 2016).

Por su parte, White y James (2003) determinan el concepto denominado *outsourcing*, entendido como subcontratación, administración adelgazada o empresas de manufactura conjunta; también es reconocido como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

En este ámbito, el objetivo principal de la empresa es reducir los gastos directos, basados en una subcontratación o tercerización de servicios sin que afecten la actividad principal de la empresa. Actúa a su vez, como una extensión de sus negocios pero responsable de su propia administración.

En definitiva, es una alternativa que permite lograr un alto desempeño en áreas específicas obteniendo con ello una organización ligera y flexible, facultando una dedicación y observación de la empresa hacia sus actividades centrales, concretando cada vez más en la generación de valor.

MÉTODO

La investigación sobre modelos de desarrollo organizacional en el sector hotelero de la ciudad de Santa Marta se fundamentó desde el paradigma post-positivista, mediante un estudio de tipo descriptivo explicativo, con diseño transversal no experimental. Para la recolección de información se utilizó la técnica de observación. El análisis de resultados fue procesado mediante el uso del método cuantitativo.

La población estuvo constituida por los hoteles de la ciudad de Santa Marta. Para determinar la muestra, se realizó un muestreo intencional que permitió establecer que existen cerca de 314 establecimientos de alojamiento con Registro Nacional de Turismo, RNT, de los cuales 169 tenían su registro activo; de estos solo 31 se encontraron afiliados a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, Cotelco, y al verificarlos en las páginas *Trip Advisor* y *Booking*, se determinó que 13 eran vivibles y habían sido calificados.

En razón de lo anterior, la muestra que se utilizó para estudio se refiere a 13 hoteles y las unidades de análisis son 4 (Gerencia general, Recursos humanos, Ventas e Informática), para un total de 52 unidades que generaron información estratégica para el estudio, a fin de lograr el objetivo propuesto.

La recolección de información se realizó a través de un cuestionario tipo Likert de 43 ítems o preguntas clasificadas en función de las dimensiones e indicadores, para interpretar la variable en estudio. Asimismo, para determinar la validez del instrumento, se sometió a consideración de diez expertos, que decretaron la evidencia de contenido; en cuanto a la confiabilidad del instrumento, esta se estableció mediante el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual arrojó una confiabilidad de 0,9520158.

El análisis de los datos de la variable Desarrollo Organizacional se realizó mediante estadística descriptiva e inferencial, calculando la varianza (ANOVA) de un factor y los subconjuntos homogéneos a través de las pruebas Post Hoc HSD de Tukey, en el *software* estadístico SPSS 10,0.

El procedimiento que se ejecutó en función de las diferentes etapas que involucra un estudio de tipo descriptivo, se constituyó de la siguiente manera: a) Selección del tema. b) Una vez aprobado, se procedió a rea-

lizar la búsqueda de información recurriendo a la revisión bibliográfica, tanto de textos, informes científicos, informes gremiales, informes institucionales, tesis doctorales. Todo esto de diferentes universidades, centros de investigación y entidades públicas y privadas que se relacionan con el sector hotelero, con el objeto de proveer información necesaria para darle cuerpo teórico y formar el sistema de variables, que a su vez se operacionalizaron. c) A su vez, se procedió a definir la población objeto de estudio; al igual que el instrumento de toma de información, aplicación, tabulación y la definición de alcances de resultados a analizar. Por último, d) resultados procedió a contrastar los con los objetivos de la investigación, a fin de generar lineamientos organizacionales estratégicos, conclusiones y recomendaciones.

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

Respecto al objetivo orientado a definir el modelo de desarrollo organizacional implementado en el sector hotelero, se destaca que al emplear la técnica estadística Análisis de Varianza (ANOVA) se precisa la significancia alcanzada por los indicadores de la dimensión Modelo Organizacional la cual obtuvo un nivel de significancia de 0,014, siendo este valor menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$; nivel de significancia referencial), afirmando que existen diferencias altamente significativas entre los indicadores comparados. Además, se concluye que todos no tienen el mismo grado de presencia dentro de la dimensión analizada, a fin de observar el comportamiento de los sujetos (Ver Tabla 1).

Tabla 1
Nivel de Significancia
Dimensión: Modelo Organizacional

ANOVA de un factor puntaje					
	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	6,013	2	3,006	4,427	,014
Intra-grupos	103,904	153	,679		
Total	109,917	155			

Fuente: Elaboración propia (2017)

De la misma manera, la comparación de la prueba de múltiples rangos Post Hoc de Tukey señala las diferencias entre los indicadores de la dimensión Modelo Organizacional de la variable Desarrollo Organizacional, al mismo tiempo se destaca la homocedasticidad de las varianzas entre los indicadores (Ver Tabla 2).

Tabla 2
Dimensión: Modelo Organizacional
ANOVA de un factor puntaje

FACTOR	N	Subconjunto para alfa = 0,05	
		1	2
Modelo Post-Moderno	52	2,3077	
Modelo Tradicional	52		2,6923
Modelo Moderno	52		2,7500
Sig.		1,000	,932
Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.			
a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 52,000.			

HSD de Tukey
Fuente: *Elaboración propia (2017)*

En la Tabla 2 se destacan los resultados de la comparación establecida, donde la prueba de múltiples rangos de Tukey ubicó dos subconjuntos, establecidos en la similitud y diferencias de comportamientos entre sus medias, correspondiendo el primero al indicador Modelo Post-Moderno con la puntuación más baja presentando una media de = 2,30 puntos. En el segundo subconjunto se ubicaron los indicadores Modelo Tradicional y el indicador Modelo Moderno con un promedio de = 2,69 puntos y un = 2,75 puntos, respectivamente; donde el indicador Modelo Moderno presenta la más alta puntuación.

El análisis realizado permitió detectar las diferencias significativas entre indicadores, al igual que entre los grupos. Lo anterior es el resultado de la opinión expresada por los sujetos informantes, mediante el cual se establecieron los dos subconjuntos, revelándose diferencias

altamente significativas entre los indicadores Modelo Post-Moderno con respecto al indicador Modelo Moderno, siendo el primero de estos con el puntaje más bajo y el siguiente con el puntaje más alto, en esta dimensión denominada Modelo Organizacional.

El posicionamiento del indicador Modelo Moderno en la Tabla 2 analizada, obedece a la preferencia manifestada por los sujetos al momento de emitir sus respuestas, siendo indicativo de que este Modelo Organizacional Moderno es el imperante en el sector hotelero de la ciudad de Santa Marta; a su vez, la menor valoración obtenida para el indicador Modelo Post-Moderno, obedece a que efectivamente menos hoteles o muy pocos, están aplicando las herramientas que implican la diferenciación en el estilo del modelo organizacional que representa cada uno de estos.

En estas instituciones hoteleras, los tomadores de decisión apuntan a que la capacidad de iniciativa que manifieste la directiva de un hotel resulta indispensable al momento de definir el modelo organizacional en el cual implementan sus estrategias productivas y por ende competitivas, ya sea de carácter Tradicional, Moderna o Post-Moderna, de acuerdo al grado de transformación y cambio que esté dispuesta a asumir la organización, dado que el modelo organizacional elegido ha de requerir una serie de recursos, estrategias y herramientas tecnológicas específicas, en costos diferenciados, de acuerdo al nivel de implementación de cada uno de estos al cual se pretenda alcanzar.

De acuerdo a los resultados que se muestran en la Tabla 2, el indicador con la mejor valoración se refiere al modelo organizacional Moderno, que presenta congruencia con lo expresado por Garzón y Fisher (2008), quienes argumentan que la orientación del modelo organizacional moderno, presenta una serie de enfoques, en los cuales se incluye el de la teoría de sistemas, que para el presente caso, presenta

similitud al modelo de mejora continua implementado en los sistemas de gestión de la calidad actuales.

Este a su vez, se enmarca dentro de los modelos de carácter moderno; los cuales son de aplicación por la mayoría de hoteles grandes de la ciudad de Santa Marta, en el marco de las normas ISO 9001 y la implementación de la norma técnica sectorial para categorización por número de estrellas.

En cuanto al caso del indicador de modelo organizacional Post-Moderno, este presenta el menor puntaje de valoración en la dimensión Modelo Organizacional, evidenciando el nivel de complejidad para la aplicación de sus herramientas (tales como *Outplacement*, *Reingeniería*, *Justo a Tiempo*, etc.) dado que este tipo de modelos requieren mayores niveles de cualificación del personal de la organización hotelera, además de que efectivamente, implementan mayores niveles de cambios al interior y requiere mayor cantidad de recursos financieros; siendo esta una de las razones por las cuales no presenta –por parte de los sujetos de estudio– interés en la aplicación masiva de sus herramientas en primera instancia.

La media del indicador Modelo Post-Moderno se ubicó en el intervalo $1,81 < 2,60$ con una puntuación de 2,30, ubicándose en la categoría de Análisis Baja. Los indicadores Modelo Tradicional y Modelo Moderno se ubican en el rango $2,61 - 3,40$ con una valoración moderada, de acuerdo a sus puntajes de 2,69 y 2,75 respectivamente.

Los hallazgos encontrados revelan debilidades en los modelos organizacionales de las empresas hoteleras de la ciudad de Santa Marta, debido a que los que han sido implementados en el sector hotelero de Santa Marta, no avanzan hacia las tendencias organizacionales más avanzadas, establecidas en el marco de los modelos Post-Modernos,

siendo que los de mejor desempeño se encuentran en los Modernos, pero en forma moderada, sin alcanzar los niveles altos o muy altos.

A continuación, se muestran las tendencias de opiniones manifestadas por los sujetos de las instituciones hoteleras de la ciudad de Santa Marta investigadas, en la que se observan las medias aritméticas alcanzadas por cada uno de los indicadores de la dimensión Modelo Organizacional. En este, se aprecian los promedios en orden descendente de acuerdo a la preferencia de los sujetos de interés consultados (Ver Figura 1).

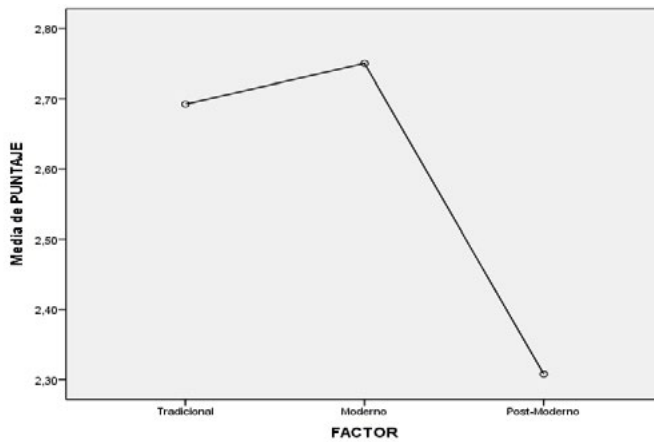


Figura 1
Medias para la Dimensión: Modelo Organizacional
Fuente: Elaboración propia (2017)

CONCLUSIÓN

Con respecto al objetivo orientado a analizar el modelo de desarrollo organizacional utilizado en el sector hotelero de la ciudad de Santa Marta, resulta interesante indicar que el Modelo Moderno mantiene la preferencia de implementación debido –entre otros– a la misma evolución del sector productivo, al fácil acceso a información de aplicación de estos modelos empresariales y a las exigencias del mercado desde la perspectiva de la estandarización y mejora continua por las respecti-

vas exigencias de estándares de calidad en la prestación de este tipo de servicios.

Otro factor de gran relevancia se refiere al aspecto organizacional de la cultura del trabajo o humanístico, en el sentido de que el buen uso y apropiación de las tecnologías pueden generar mayores mecanismos de comunicación e interrelación entre los distintos grupos de interés, a lo largo del total de la cadena de valor del sector hotelero.

En este contexto, los modelos de Desarrollo Organizacional demuestran –entre sus propósitos– la necesidad que tiene la gerencia de una organización de visionar los cambios y retos a los cuales se debe enfrentar en el marco de la implementación del proceso de desarrollo organizacional, si pretende que esta permanezca en el mercado global, mediante la ejecución de cada uno de los aspectos que cubre este concepto teórico.

Así mismo, también se indica que es necesario valorar de forma acertada el enfoque humanista o la participación del capital humano en la construcción y practicidad de este concepto, que juega un papel determinante en el logro de una mayor competitividad y de mayores niveles de beneficios para una organización. Al respecto, Durán, Fuenmayor, Cárdenas y Hernández (2016) han considerado que muchas empresas han sido creadas por emprendedores a través de empresas de familia donde ha existido un ingrediente obligatorio para el crecimiento: la innovación y lo relacionando a la iniciativa con el desarrollo organizacional.

Estos mayores niveles de cualificación del capital humano, han de incidir en el establecimiento de nuevos patrones de liderazgo, y por ende, en mayores fortalezas al momento de afrontar los nuevos retos y las nuevas condiciones de cambio que deban afrontar las empresas del sector hotelero. En este orden de ideas, el capital humano adque-

re mayor confianza, así como seguridad para compartir sus conocimientos, sin temor de ser sustituidos en el trabajo por otras personas y prestan colaboración incondicional para otras actividades de la empresa porque se sienten identificados.

Una vez develadas las conclusiones es necesario que los propietarios de las empresas de servicios hoteleros de la ciudad de Santa Marta conozcan los nuevos estilos gerenciales que se encuentran activos hoy en día, así como también sepan identificar sus beneficios y las oportunidades de eficiencia productiva, de mejora continua y de competitividad en los cuales se enmarcan, a fin de avanzar en la conceptualización e implementación de cada una de las estrategias que estos incluyen.

También es importante sensibilizar el nivel estratégico respecto a la necesidad del cambio organizacional, con el férreo compromiso de los gerentes y jefes de dependencias, ya que la transformación de la organización vendrá desde este nivel expandiéndose a todos los equipos de trabajo. De lo contrario, no se logrará el cambio, ni se creará la cultura que permita transmitir a todos los miembros de la institución el nuevo estilo gerencial, basado en la apropiación del conocimiento de los modelos de desarrollo organizacional.

Hay que definir un plan estratégico de cualificación del capital humano en el ámbito de los modelos de desarrollo organizacional, a fin de avanzar a nuevos estadios de productividad y mayores niveles de competitividad que conlleven al logro del posicionamiento de este sector productivo a nivel global, y de esta manera acceder a nichos de servicios turísticos con mayor valor para el logro de beneficios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaldía Distrital de Santa Marta (2016). *Plan de Desarrollo 2016 – 2019*.
Alcaldía Distrital de Santa Marta.

- Barreto, A. & Sierra, L. (2010). *Análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez*. Memoria de Grado. Universidad de Cartagena facultad de ciencias económicas programa de administración de empresas Cartagena de Indias D. T. y C.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development*. Santa Monica, CA: Goodyear publishing.
- Blanchard, K. (1997). *Empowerment*. Colombia: Editorial Norma.
- Bolaños, R. (2011). El Desarrollo Organizacional como Estrategia para la Modernización en la Administración Pública. *Revista Nacional de administración*, 2(1), 135-144. Enero-Junio, 2011.
- Burke, W. & Hornstein, H. (1972). *The social technology of organization development*. Fairfax, VA: Learning resources Corp.
- Causado, E., García, J., Martínez, J. y Herrera, A. (2015). *Tecnologías de Información y Comunicación en el Sector Hotelero*. Barranquilla: Ediciones Corporación Universitaria Latinoamericana©.
- Chang, R. Y. & Niedzwiecki, M. E. (1999). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad: guía práctica para lograr resultados positivos*. México: Ediciones Granica.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano en las organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Cotelco (2015). *Informe Mensual Indicadores Hoteleros*. No. 170 diciembre de 2015. Asociación Hotelera y Turística de Colombia – Cotelco.
- De Souza, A., Barbosa, M., Kovacs, M. y Brito, M. (2014). Gestión Hotelera: El caso brasileño de la red Pontes Hotéis y Resorts. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(4), 768-785.
- Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2015). Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario. *Opción*, 31(77).
- Durán, S. & Parra, M. (2014). Diversidad Cultural para promover el

- desarrollo de habilidades sociales en educación superior. *Revista Cultura, Educación y Sociedad*, 5(1), 55-67.
- Durán, S., Fuenmayor, A., Cárdenas, S. & Hernández, R. (2016). Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela. *Desarrollo gerencial*, 8(2), 58-75.
- Estrada López, H., Uribe Urán, A. & Iglesias Návas, M. (2015). Estrategias de marketing. En M. Iglesias Návas, H. Saumet España y H. Estrada López (Comp.) *Gestión de marketing para el sector agroindustrial* (pp.271-377). Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Fedesarrollo (2015). *Elementos para una nueva política de desarrollo productivo en Colombia*. Elaborado por Fedesarrollo.
- French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. Quinta Edición. México: Pearson-Prentice Hall.
- French, W., Bell, C. & Zawacki, R. (2007). *Desarrollo Organizacional: Transformación y Administración Efectiva del Cambio*. Sexta Edición. México: McGraw-Hill.
- Fuenmayor, A., Durán, S. & Parra, M. (2016). *Marketing experiencial: herramienta clave para la satisfacción de clientes*. Memorias de las VI Jornadas Científicas Nacionales Dr. José Gregorio Hernández. Universidad Dr. José Gregorio Hernández. pp 380-394. <http://ujghvirtual.com.ve/index.php/memorias-vii-jornadas-cientificas-nacionales-dr-jose-gregorio-hernandez/>
- García, J. & Pelekais, C. (2012). *La Dirección estratégica como factor potenciador de la Gestión del Conocimiento en Universidades Privadas: una perspectiva desde los Centros de Investigación*. Venezuela: Ponencia Jornadas de Investigación Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín.
- García, R. (1998). *Estudio del trabajo, ingeniería de métodos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Garzón Castrillón, M. A. & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de

- aprendizaje organizacional. *Revista Pensamiento & Gestión*, 24, 195-224. Ene-Jun 2008.
- Gregor, S. & Jones, D. (2007). The Anatomy of a Design Theory. *Journal of the Association for Information Systems*, 8(5), 312-335.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa - ¡Casi todo está errado!* Bogotá: Editorial Norma.
- Hay, E. (1997). *Justo a Tiempo, técnicas japonesas que genera mayor ventaja competitiva*. Colombia: Ediciones grupo editorial norma.
- Hernández Ariza, O. & Prieto Pulido, R. (2016). Cultura organizacional en cooperativas del sector agrícola en el departamento del Atlántico. *Diálogo de Saberes*, 6-17.
- Herrera Caballero, J. M., Bernal Domínguez, D. (2014). Sobre la transferencia de modelos organizacionales. *Revista Gestión y Política Pública*, 23(2), 331-357.
- Hicks, P. (2002). *Ingeniería industrial y administración, una nueva perspectiva*. México: Ediciones CECOSA.
- Ibáñez, M. (2002). *Comportamiento organizacional de las empresas*. Perú: Editorial universitaria.
- Jogaratham, G., Tse, E. C. & Olsen, M. D. (1996). Strategic posture, environmental munificence and performance: An empirical study of independent restaurant. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23(2), 118-138.
- Keller, P. (2012). Opciones estratégicas de desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 16(1).
- Krick, E. (1985). *Ingeniería de métodos*. México: Editorial Limusa.
- López Gumucio, R. (2005). La calidad total en la empresa moderna. *Revista Perspectivas*, 8(2), 67-81.
- Meyers, F. (2000). *Estudios de tiempos y movimientos, para la manufactura ágil*. México: Editorial Prentice Hall.
- Montufar, R. (2004). *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones*. Segunda Edición. México: McGraw-Hill.

- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2015). Panorama OMT del turismo internacional, edición 2015.
- Parra, M. & Durán, S. (2014). Desarrollo organizacional y estrategias de tecnoformación en instituciones de educación superior colombianas. *Dictamen Libre*, (14/15), 14-23.
- Pérez-López, R., Anguera, M. T., Hernández-Mendo, A. & Morales-Sánchez, V. (2015). Evaluación de la calidad total en servicios municipales deportivos orientados a la población infantil: Aportaciones desde el análisis cualitativo con ATLAS.ti. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15(1) 143-149.
- Petit Torres, E. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), 18(1) 74-88.
- Porras, J. & Robertson, P. (1992). *Organizational development: Theory, practice and research*. In M. D. Dunette y L. M. Houhh (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, segunda edición, tomo 3. Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Prieto, R., Emonet García, J. & González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 386-402.
- Prieto, R., Burgos, C., García, J., & Rincón, Y. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73).
- Prieto Pulido, R. A., Villasmil, M., & Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *CICAG*, 8(2), 1-12.
- Ramírez, G. Vargas, G. & De La Rosa, A. (2011). Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y Complementariedades: Caminando Hacia el Eslabón Perdido. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, (3). Edición Especial. Enero-Abril de 2011. ISSN: 2027. 2146.
- Sosa, O. (2012). *Gerente Edificador de Organizaciones Espiritualmente Inteligentes en las Empresas del Nuevo Milenio*. Universidad Fermín To-

Gerencia Empresarial

Una perspectiva integral desde lo público y privado

ro-Vice-Rectorado Académico-Decanato de Postgrado-Doctorado en Gerencia Avanzada.

- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Colombia: Editorial Norma.
- Sukier, H., Hernández Malpica, P. & Caridad, M; (2015). Racionalismo emergente: principio activo en la humanización de la docencia universitaria. *Revista Opción*, 31(3), 660-676.
- Vallen, G. & Vallen, J. (2003). *Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria*. 6th edn. Porto Alegre: Bookman.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional, evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: Editorial Ecoe ediciones.
- Villasmil M. (2016). Visión estratégica de la responsabilidad social empresarial. *Dictamen Libre*, (18), 95-107.
- White y James (2003). *Manual del Outsourcing*. España: Ediciones Gestión.

Como citar este capítulo:

Causado Rodríguez, E., García Guilianny, J., Sukier, H. y Rodríguez Calderón, G. (2017). *Modelos de desarrollo organizacional en el sector hoteletero*. En R. Prieto Pulido & J. García Guilianny (Comp). Gerencia Empresarial. Una perspectiva integral desde lo público y privado. (pp.195-228). Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.

ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y PROCESOS DE
APRENDIZAJE Y ACULTURACIÓN DE LOS ÁRABES EN LA
CIUDAD DE BARRANQUILLA *

*Entrepreneurial organizations and processes for the learning and
acculturation of arabs in the city of Barranquilla*

Prince Torres-Salazar¹
Jennifer Flórez-Donado²
Rodrigo Miranda-Redondo³
Enrique Melamed-Varela⁴

RESUMEN

La cultura vista desde la adaptación e integración ha sido la base de esta investigación y recopila los principales aportes desde el ámbito organizacional y cultural de la comunidad árabe en la ciudad de Barranquilla, integrada principalmente por: palestinos, sirios y libaneses. El objetivo de este documento se orienta a examinar cómo el proceso de aculturación y adaptación de los árabes ha representado un medio de aprendizaje en las organizaciones del sector comercial asentadas en la ciudad, con la finalidad de determinar los aportes culturales al proceso de emprendimiento y desarrollo de unidades de negocios. Mediante un enfoque cualitativo y el método de estudio de caso, se contemplan las principales dimensiones de estudio, el cual se soportó en la información primaria recuperada de participantes inmigrantes y descendien-

* Capítulo de libro resultado de la investigación adelantada en el marco de la tesis de doctorado: "Capital social y cultura en el emprendimiento de las pymes. Un estudio de caso en la comunidad palestina, siria y libanesa de Barranquilla" en la Universidad Autónoma de Querétaro, México.

- 1 Ph.D. (c) en Administración. Universidad Simón Bolívar. Colombia. ptorres5@unisimonbolivar.edu.co - <http://orcid.org/0000-0002-6380-4933>.
- 2 Magíster en Psicología. Universidad de la Costa. Barranquilla, Colombia. jflorez@cuc.edu.co - <http://orcid.org/0000-0003-2327-7494>.
- 3 Magíster en Gestión de la innovación. Universidad Simón Bolívar. Colombia. rmiranda10@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-0399-4325>.
- 4 Especialista en Gerencia e Innovación en Formación. Universidad Simón Bolívar. Colombia. emelamed@unisimonbolivar.edu.co - <http://orcid.org/0000-0001-7519-4450>.

tes asociados a la comunidad árabe, con ello se ha facilitado la identificación de los principales rasgos asociados al proceso de aculturación de los árabes y aportes de la cultura al aprendizaje de las organizaciones ante diversos escenarios, integrando de esta forma la cultura, en sintonía con la gestión de organizaciones y diferentes formas de generar conocimiento y aprendizajes en los emprendimientos, proporcionando una mirada desde la cultura y sus lecciones en el ser.

Palabras clave: aculturación, migración árabe, organizaciones, aprendizaje organizacional.

ABSTRACT

The culture view from the adaptation and integration has been the basis of this research and collects the main contributions from the organizational and cultural scope of the Arab community in the city of Barranquilla, consisting mainly of: the palestinian, syrian and lebanese; the objective of this paper is to examine how the process of acculturation and adaptation of the Arab states has represented a means of learning in the commercial sector organizations established in the city, with the purpose of determining the cultural contributions to the process of entrepreneurship and development of business units. Using a research design descriptive and qualitative approach are the key dimensions of study, which endured on the primary information retrieved from participants immigrants and descendants associated to the Arab community, this has facilitated the identification of the main features associated with the process of acculturation of the arabs and contributions of culture to the learning of the organizations under different scenarios, integrating in this way the culture, in tune with the management of organizations and different ways of generating knowledge and programming in the enterprises, providing a look from the culture and its lessons in the person.

Keywords: acculturation, arab migration, organizations, organizational learning.

INTRODUCCIÓN

El primer movimiento árabe en Colombia ocurrió en el año 1880. Los inmigrantes árabes que se asentaron en Colombia compartían condiciones comunes, principalmente asociadas a dificultades económicas, a procesos de aculturación que implicaban apropiación de una nueva cultura, incluyendo a esto, por supuesto, la adquisición y aprendizaje de una nueva lengua y la pérdida de todo lo conocido desde el punto de vista geográfico, social, económico, político, religioso y cultural (Ferrer, Palacio, Hoyos & Madariaga, 2014) y a secuelas generales y significativas causadas por la guerra y por el desplazamiento forzado al que fueron sometidos por el Imperio Otomano, los cristianos y ortodoxos de lo que hoy son: Líbano, Siria y Palestina.

Desde aquel entonces, su gradual proceso de inclusión ha sido de tal envergadura en la sociedad colombiana, que en la actualidad es reconocida como una de las comunidades de inmigrantes con mayor densidad de población en el país. Para su llegada, los árabes fueron ubicándose principalmente al norte del Caribe colombiano y en las zonas ribereñas, y empezaron a ser popularmente reconocidos bajo el adjetivo de turcos, debido a que era Turquía el país que expedía sus pasaportes (Fawcett, 1991).

Desde entonces han pasado más de 130 años y la adaptación social, el proceso de asimilación y acomodación individual y comunitaria de los árabes y sus esfuerzos de inserción a la sociedad colombiana se han visto reflejados en el desenvolvimiento de una comunidad que hoy en día hace parte de todos los sectores económicos del país, teniendo particular participación en el sector comercial (Torres-Salazar & Melamed-Varela, 2016).

En las organizaciones, generalmente para idear estrategias ante los escenarios comerciales del nuevo milenio, ha sido necesario un proceso de análisis exhaustivo y aprendizaje de las condiciones que el orden mundial demanda. A las organizaciones cuyo origen y creación radica en iniciativas generadas tras el proceso de inmigración árabe, a la fecha, no les es indiferente la necesidad de seguir aprendiendo y adaptándose; procesos en los que ha sido clave su herencia cultural expresada en el capital intangible, legado que les provee los cimientos de las relaciones comerciales que establecen, y la racionalidad en el uso de recursos y capacidades, así como la efectividad de las estrategias implementadas para el logro satisfactorio de los objetivos propuestos luego de la emigración de Siria, Líbano y Palestina.

La apropiación del legado cultural de los fenicios en el siglo XV a.C. permitió a los árabes recién llegados cambiar las reglas de la dinámica comercial de finales del siglo XIX y de principios del siglo XX, al no esperar en sus locales comerciales la llegada de sus posibles clientes, sino salir a buscarlos, puerta a puerta, en las pequeñas poblaciones y establecer el crédito y los bajos costos como estrategias para vender los bienes de consumo. Su principal clientela fueron los campesinos y trabajadores de la época feudal. Este capítulo tiene la pretensión de describir cómo los procesos de aprendizaje y aculturación de los árabes en una ciudad del Caribe colombiano se evidencian en sus organizaciones empresariales.

ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Organizaciones

En la evolución del pensamiento administrativo, las organizaciones se han caracterizado por transitar en diversas etapas que según diferentes hitos y momentos en la historia de las civilizaciones, han aportado a

conjugar diferentes teorías y enfoques que integran el constructo epistémico de la administración, cada uno de dichos referentes ha mantenido su énfasis en los elementos que integran a las organizaciones: las personas, la estructura y los métodos. En este sentido, cada principio coadyuva a formar una imagen de las organizaciones y su estrategia para garantizar la adaptabilidad y su sostenimiento en el tiempo.

En su esencia, las organizaciones requieren asumir un sistema de estructuración interna que permita la identificación de niveles de jerarquía, líneas de comunicación, responsabilidades y autoridad, elementos claves que permiten el funcionamiento de las diferentes dependencias que las integran. Ante este principio, el devenir histórico de la humanidad ha formado diferentes momentos en donde la madurez de los sistemas productivos y de los escenarios territoriales, han contribuido a formar diferentes teorías y enfoques referentes a la gestión gerencial de organizaciones, para obtener los mejores resultados, sustentándose en diferentes énfasis, sobresaliendo los métodos, entendidos como la forma mediante la cual se procesan insumos en bienes y servicios terminados; las personas, como integrantes de las organizaciones y cuya conducta impacta sobre los resultados, y finalmente, la estructura, determinante del sistema de organización interna de recursos que es facilitadora o restringente de la eficiencia de procesos (Robbins & De Cenzo, 2009).

Ante este escenario, es factible afirmar que el pensamiento administrativo ha estado compuesto por un sinnúmero de teorías, especializadas en componentes fundamentales que en diferentes momentos históricos representaron el medio para garantizar resultados satisfactorios. En este sentido, Stiglitz (2010) expone que la sociedad de hoy participa como evaluador de las organizaciones y del conocimiento, bajo el marco de un horizonte global, teniendo como característica un acentuado matiz al cambio en sus preferencias y a ser un público deman-

dante, hecho por el que los oferentes han de fortalecer sus recursos y capacidades para responder a un medio, día a día más dinámico.

En este orden de ideas, Morgan (2006) propone una forma de identificar a las organizaciones, bajo la connotación de metáforas organizacionales, cada una de estas en esencia, presenta características únicas y responde a un estilo gerencial compatible y generador de resultados. A continuación, se analizan los tres casos más representativos en la tabla 1.

Tabla 1
Metáforas organizacionales

Métopora	Énfasis	Estilo Gerencial
Organización mecanicista	Métodos	Amplia estandarización, rigidez y fundamento en las metodologías de producción y la continua aceleración de los resultados y reducción de costes.
Organización como ser viviente	Personas	Humanístico, comprensión de las necesidades y motivaciones de la conducta de las personas, fundamento en el principio de bienestar laboral.
Organización inteligente	Conocimiento	Comprensión de la necesidad de aprender continuamente, usa el conocimiento de las personas como parte de los activos y que aporta a la eficiencia administrativa.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Ganhão (1997) & Morgan (2006)*

Comprender las metáforas organizacionales representa un punto de partida para conceptualizar e identificar el hecho de que las organizaciones se presentan y se caracterizan por sus formas diferentes. Por lo tanto, no se puede afirmar que existan metodologías generales que sean replicables y exitosas, pues en gran medida la teoría de la administración es adaptable a casos particulares y requiere de conocer los contextos específicos (Donaldson, 2001). Este principio sustenta el supuesto que la sociedad moderna, está bajo un horizonte de cambio latente.

La historia empresarial y de las organizaciones integra una serie de hechos que remontan a su ubicación como objeto de estudio en la disciplina administrativa (Garzón & Ibarra, 2012). En el caso histórico,

la cultura de las civilizaciones puede afirmarse que ha representado una de las características más influyentes en el modo de estructuración y operación en el devenir de la humanidad, siendo implementadas lecciones y capitales culturales propios de diferentes comunidades, hechos que en la actualidad se evidencian en desarrollos de modelos de negocios exitosos en diferentes contextos.

Cambio, adaptabilidad y aprendizaje en las organizaciones

Las organizaciones en general están compuestas por personas dotadas de características e intereses particulares, influenciadas por la cultura de su entorno o las costumbres propias de su experiencia. Para las personas, la asimilación del cambio es un proceso complejo y tedioso que inicialmente implica resistencia. Este mismo principio aumentado al número de integrantes que constituyen una organización, requiere redimensionar la forma mediante la cual se gestiona el cambio en el sistema. Cohen (2007) afirma que el cambio es entendido como una etapa de la organización, donde los hechos y acciones son sujetos aplicados en la necesidad de mejoramiento, este proceso de cambio se ve ligado principalmente a las personas, la voluntad del ser y a la cultura de la organización.

La administración del capital humano de las organizaciones representa uno de los componentes claves en la gestión organizacional, dado el hecho que la dirección está supeditada a las habilidades colectivas y a la capacidad de relacionamiento de los individuos en materia de cambio y adaptabilidad; este empieza por las personas y finaliza con ellas (Sesovich, 2009). En este mismo componente se relaciona la voluntad del ser, pues son las personas que mediante su actitud asumen o no los procesos de cambio, los cuales pueden verse acelerados o rezagados por este factor motivacional (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997; Alles, 2013).

Finalmente, ha de resaltarse la cultura organizacional definida por Mintzberg (2010) como un sistema de creencias y valores compartidos por el recurso humano, que influyen en la conducta, desempeño y clima laboral en las organizaciones. Schein (2009) define que la cultura está compuesta por una serie de elementos tácitos y explícitos que se han de considerar para dimensionarla y definir los niveles que la conforman, a lo que Smircich (1983) agrega que es la capacidad de los gerentes de administrar la cultura en favor de los resultados de la organización.

Contemplando estas premisas, puede afirmarse que el cambio representa un elemento que debe ser transversal en la gestión de las organizaciones y los supuestos básicos a tener en cuenta son determinantes para superar la resistencia y adecuar las nuevas formas en pro de los resultados corporativos, pues Kotter & Heskett (1995) afirman que la cultura de las organizaciones ha de ser adaptativa al cambio para la generación de rendimientos, pues sin beneficios el proceso no sería productivo para el nivel gerencial y se requeriría de una contingencia para subsidiar estratégicamente el capital corporativo.

Administrar el cambio representa un elemento crucial para las organizaciones hoy. Kotter (2013) expone que la gestión del cambio en esencia, conlleva tener en cuenta una serie de pasos, resumidos a la definición de prioridades y la conformación de un equipo catalizador de los esfuerzos que permitan vislumbrar una visión clara, alcanzando resultados progresivos y garantizando que los beneficios de la nueva forma prevalezcan. La propuesta de Kotter (2013), si bien no representa una estructura estándar, sí aporta una base de aspectos y lineamientos para el desarrollo de procesos de cambio que faciliten la adaptabilidad del ser, pues estos se caracterizan por su complejidad y requieren afrontar diferentes barreras durante el proceso.

Con base en los fundamentos que permiten identificar el pensamiento administrativo, que se traducen luego en metáforas organizacionales, así como las bases que hacen del cambio un elemento necesario en las organizaciones, puede establecerse que sin importar el estilo gerencial o enfoque administrativo asumido, el contexto globalizado y la contingencia de los entornos de negocio conllevan a las organizaciones a replantear su forma y a hacer del cambio parte de su gestión organizacional.

Para Senge (2005), las organizaciones se enmarcan en la disciplina del pensamiento sistémico, configurando su accionar como una estructura de procesos transformadores de entradas en salidas terminadas y adquiriendo la retroalimentación del sistema en un horizonte de mejoramiento continuo. Este principio forma las bases de la metáfora de la organización inteligente, un sistema integrado de personas que aprende continuamente y opta por fortalecer su desempeño en la práctica; cabe destacar que las organizaciones como sistemas que aprenden, pueden verse desde dos perspectivas: la del mejoramiento y la del uso del conocimiento; la primera de ellas hace alusión a la verificación de fallas y re-procesos en la cadena productiva con el fin de generar las estrategias que garanticen mayor calidad y valor agregado a las operaciones, contemplándose como un sistema que en sus diferentes ciclos avanza hacia un estado más eficiente.

El segundo dimensionamiento del concepto de organización que aprende, está relacionado con el conocimiento, elemento que está implícito en las personas que la integran. Según Nonaka & Takeuchi (2011) este puede presentarse de forma tácita o explícita en la organización que aprende, el conocimiento se posiciona como un recurso estratégico generador de capital intelectual, que aporta a los activos intangibles de la compañía, suministrando elementos que diferencian y agregan valor, aparte de recursos y capacidades distintivas que coadyu-

van al posicionamiento competitivo a través del potencial intelectual con el que se cuenta (Herrscher, 2013).

Para Garzón & Fisher (2008) el aprendizaje organizacional se ubica como una metodología que permite la gestión de la información desde sus fuentes; es un elemento que genera metamorfosis y cambio en el credo de los individuos para un mejor desempeño (Quezada & Morgan, 2012); igualmente para la generación de conocimiento útil, circulante en los diferentes niveles de la organización, propiciador de cambio en la mecánica de operación. Así mismo, se define la capacidad de aprendizaje como el potencial para crear, apropiar, difundir y emplear el conocimiento mediante canales estratégicos, de tal forma que propicie una efectiva actuación ante entornos volátiles (Dixon & Ross, 2000). Para Easterby-Smith & Lyles (2011) el aprendizaje organizacional está relacionado con la dimensión social y es entendido como la estrategia institucional que permite la interrelación de artefactos, rutinas, experiencias y reglas de conducta que faciliten la socialización de los conocimientos que cada integrante ostenta.

Rodríguez *et al.* (2014) aportan desde la psicología de las organizaciones, que las habilidades humanas son necesarias para generar talento que aporte al constructo de una organización sólida y en capacidad de responder a los retos de la globalización y de una sociedad cada vez más preparada y exigente.

En síntesis, puede establecerse que para las organizaciones modernas es relevante contar con la debida capacidad de gestión de cambio y de aprendizaje organizacional, como elementos contribuyentes a la generación de recursos y capacidades distintivas desde su núcleo principal, las personas. No obstante, hay premisas relevantes para garantizar la racionalidad y eficiencia en el sistema, de tal forma que se coadyuve al desarrollo de la metáfora de la organización inteligente, implícita-

mente relacionada con el cambio continuo y el aprendizaje basado en información y conocimiento.

La organización de oriente próximo: Palestina, Siria y Líbano

El punto de partida para dimensionar la organización de la comunidad palestina, siria y libanesa, comienza por comprender el mundo árabe en el Medio Oriente, así como su comportamiento y conducta en Latinoamérica y el mundo, pues en él está presente como variable fundamental la diversidad. La comunidad árabe no es uniforme en sus características, ya que existe una variedad de costumbres, tradiciones y prácticas de acuerdo al país. Cada país árabe tiene sus singularidades particulares y únicas. Ser árabe no es un concepto étnico, no existe una raza árabe, se trata de un concepto cultural, de una historia, tradiciones e idioma común. Es árabe todo aquel que tiene como primer idioma el árabe, idioma que a su vez comparte con el hebreo y arameo su origen semita (Norte de África, Medio Oriente, Etiopía y Malta) y que cuenta con aproximadamente 350 millones de hablantes. Se calcula que existen entre 250 a 300 millones de árabes en el mundo hasta el año 2006 y 26 países donde el árabe es el idioma oficial, 22 de ellos, de oriente próximo; el mayor de ellos es Egipto con 85 millones de habitantes y el menor es Islas Comores con 300.000 habitantes (Rodrigo, s.f.).

La historia social de los árabes en Colombia inicia desde la década de 1880 (Yidi, David & Lizcano, 2007) Astudillo (2008) expone que en Colombia el islam tuvo inconvenientes por la represión durante la época de la Colonia hacia los inmigrantes y esclavos quienes no tenían libertad de culto; pero a partir de la segunda ola migratoria, luego de la Primera Guerra Mundial, los musulmanes practicantes comienzan nuevamente a instalarse en el país. Cuenta como anécdota un inmigrante árabe en Barranquilla, que para ser colombiano y poder trabajar

en aquella época había que bautizarse como católico. Los musulmanes debían esconder su identidad. Los nuevos inmigrantes venían del Líbano, de Palestina y una minoría de Siria. Algo los caracterizaba a los tres; era que presentaban limitaciones en sus recursos y capacidades para desenvolverse en el medio.

Fawcett (1991) precisa que el número exacto de árabes que llegaron a Colombia es muy difícil de medir, esto debido a que los registros por parte de las autoridades portuarias del país eran ínfimos antes de 1930; tampoco se encuentran datos precisos en los países árabes sobre el destino final de sus emigrantes. Se podría decir que en 1930 llegaron al país 300 árabes entre palestinos, libaneses y sirios a los puertos de Barranquilla, Cartagena y Buenaventura; los años siguientes este número mantuvo un flujo sostenido hasta 1937 cuando entra en vigencia una política de restricción de inmigrantes, reduciendo así la entrada entre 1940 y 1943 a solo 104 árabes. Sin embargo, al realizar un cruce en las estadísticas y en la información sobre los palestinos, sirios y libaneses y sus descendientes en Colombia, se estima que para 1930 había unos 10.000 que en el 1960 se multiplicaron a 30.000, esto teniendo en cuenta el grado de natalidad de la población, consecuencia, según la autora de la juventud de los inmigrantes.

Confirmando la proposición principal de investigación de acuerdo con Fawcett (1991), los palestinos, sirios y libaneses poseen características emprendedoras, que podrían explicarse como un marcado interés en los negocios, que les hizo instalarse en la mayoría de ciudades y departamentos de Colombia con excepción de Antioquia, donde encontraron personas que los recibieron con recelo y con los cuales tuvieron enfrentamientos por un supuesto rumor, que los nuevos inmigrantes traían consigo lepra y otras enfermedades de Oriente. Adicional a esto, las habilidades comerciales de ambos grupos, se traducían en competencia directa en sus actividades. Este estereotipo de los antioqueños

fue a su vez soportado en un informe británico de 1924: el comercio de Medellín estaba en manos de antioqueños.

¿Cuáles fueron las principales actividades de los árabes en Colombia? Según registros de entrada al país, la mayoría se instaló bajo la actividad de comerciantes y según aceptación general en las diferentes ciudades, era la actividad que mejor los describía. Muchos de ellos se dedicaron a la venta callejera, o se establecieron en un pequeño quiosco donde vendían cualquier bien de consumo, estos eran por lo general los ciudadanos libaneses. Con el tiempo estas tiendas se convirtieron en verdaderos negocios que luego generaron sucursales y se expandieron por toda la costa. Según estudios hechos a principios del siglo XX en Cartagena, los sirios fueron la colonia más importante en el campo comercial. En 1914 en la población de Lorica, Córdoba, los sirios dominaban el comercio de las telas y se encontró que de toda la oferta presentada en la plaza principal solo dos de los comerciantes eran de origen colombiano. Sin embargo, a pesar del gran apogeo de la comunidad árabe en la actividad comercial, también tuvieron presencia en la agricultura y la industria. Algunos de ellos cultivaron caucho, algodón, arroz, caña de azúcar y cacao; otros se dedicaron a la ganadería.

Viloria (2003), luego de entrevistarse con emigrantes palestinos, sirios y libaneses, cuenta que para ellos emigrar a América era encontrarse con una tierra de oportunidades y abundancia. Los primeros inmigrantes eran por lo general hombres solteros, algunos apenas niños de 13 o 14 años, estos no eran siquiera graduados de la escuela o profesionales, ni grandes científicos, pero sí contaban con un bagaje comercial superior al del colombiano promedio. Los árabes vienen de una cultura en donde se les enseñan varios idiomas, como el francés o el inglés, el primero, legado del dominio francés luego de la Primera Guerra Mundial y el inglés como idioma para el comercio en los diferentes

puertos. Adicional al conocimiento lingüístico, los árabes aprendieron a ser austeros; durante el período de abundancia aprenden a guardar para las estaciones donde había escasez de alimento.

Su constante sentido de ahorro ha sido traducido históricamente como avaricia, que en realidad responde a la necesidad de contar con un respaldo económico en su nuevo país, más que el generar dinero para sí, a pesar de que el sueño de algunos era en efecto, ahorrar lo más posible para regresar a su país con dinero para establecer nuevos negocios, pero fueron pocos –según los relatos a los entrevistados– quienes optaron por esta decisión. A pesar de esta marcada tendencia a la austeridad, han sido los árabes quienes han regalado a Colombia diferentes donaciones, como es el caso de las 30 hectáreas donadas por Elías Muvdi o el avión obsequiado al gobierno de Olaya Herrera para la guerra contra Perú, o el escudo en nácar para conmemorar los 20 años del departamento del Atlántico por parte de Bichara Zogbi e hijos.

Astudillo (2008) afirma que al realizar entrevistas a algunos miembros de esta comunidad en Maicao y en San Andrés, contrastó que, a diferencia de los países desarrollados donde los árabes tienen dificultades de integración, los musulmanes en Colombia se sienten colombianos; la religión no ha sido un obstáculo para la relación con otros colombianos y el desarrollo humano en diferentes ámbitos. Sin embargo, luego de la presente investigación se ha comprobado que la mayoría de los ciudadanos próximo orientales asentados en Colombia, huyeron del dominio otomano precisamente por ser cristianos y ortodoxos, lo que no fue un impedimento para la adaptación en este tema.

En el Atlántico, la migración árabe es principalmente Palestina, ello se debe a que el territorio árabe posterior a la ocupación por parte de las grandes potencias, fue dividido y repartido entre Francia e Inglaterra. Hay que recordar que el estado de Palestina se crea en 1988 y es reco-

nocido por las naciones unidas apenas en 2012. Por otra parte, Siria alcanza la independencia de Francia en 1946. Si se hablara de cifras, los sirios representarían el 3 % de la migración árabe en Colombia y el resto está dividido entre los palestinos y libaneses. En el caso del departamento del Atlántico, los sirios rondan las 3.500 personas y de acuerdo al último censo de hace 15 años se registran un total de 30.000 palestinos. En cuanto a libaneses la cifra es similar; cabe destacar un incremento en esta comunidad como consecuencia de las nuevas oleadas migratorias que se han generado en los últimos 20 años (Yidi, David & Lizcano, 2007).

La importancia de la comunidad árabe desde el contexto político, étnico y cultural, radica en el impacto positivo que ha tenido este grupo en el devenir de Colombia desde su llegada en la primera oleada migratoria en 1880. Facilita esta diversidad la caracterización e identificación de las distintas comunidades y grupos de interés en el país, con la finalidad de conocer y preservar el origen, cultura y aportes de estas comunidades dentro de un país diverso que reconoce y salvaguarda la memoria y el patrimonio cultural.

En el contexto de la ciudad de Barranquilla y su privilegiada ubicación geográfica, esta ha permitido que la ciudad se convierta en trampolín de nuevos negocios, al ser una ciudad ribereña y marítima era de mayor facilidad la comercialización de productos, razón por la cual palestinos sirios y libaneses inundaron las calles del mercado con artículos para tejer, bordar y todo lo referente a la costura y elementos de hogar, descubriendo así una manera distinta de emprender un nuevo negocio. En la ciudad ha existido una sana y establecida predisposición para congeniar con lo extranjero y sus productos, sin duda la comunidad palestina, siria y libanesa con su amplia experiencia comercial pudieron desde su llegada, y a través de las décadas, escalar posiciones, no solo como empresarios, sino en los procesos políticos de la ciudad,

la región y el país. Es así como en la última década las familias árabes más influyentes han precedido la gobernación del Atlántico, la alcaldía del distrito y diferentes consulados honorarios; sin olvidar que un ex presidente de la nación es descendiente de libaneses (Slebi, 2003).

El proceso de aculturación y aprendizaje del ser

Cuando los árabes de la primera oleada del siglo XIX intentaron mejorar su calidad de vida en un país con problemas de pobreza, con enfrentamientos de los estados federados y guerras civiles entre liberales y conservadores, tenían muy poco tiempo para enseñar a su nueva descendencia sobre la cultura árabe, es entonces cuando aparece el primer rasgo de aculturación transversal para toda la nueva generación nacida en Colombia: la pérdida de la lengua árabe. Colombia ha sido desde la Colonia, un país marcado por la influencia de la iglesia católica del modelo español de la época, por ende, los nuevos habitantes tenían que encajar en la visión de esta institución (Salloum, 2000).

La adaptación a un nuevo país requiere que el individuo modifique sus defensas y se pueda moldear en la nueva cultura, que escuche y hable un idioma extranjero (o por lo menos un nuevo acento). Este proceso está condicionado por las necesidades del inmigrante en el nuevo contexto (que van desde su seguridad física y salud hasta el ocio, pasando por tener trabajo y establecer relaciones interpersonales), que se lograrán con mayor o menor dificultad de acuerdo con el grado de diferencia cultural entre la sociedad de acogida y la de origen; además, requiere que el inmigrante tenga una buena habilidad para superar el malestar físico y psicológico. Esto es comprensible si se tiene en cuenta que el inmigrante debe enfrentar los cambios de su grupo en aspectos físicos (ejemplo: nuevos espacios o hábitats de vida...), biológicos (ej.: nueva alimentación, enfermedades...), políticos (ejemplo: pérdida de autonomía y participación...), económicos (ejemplo: nuevo empleo y

salario...), culturales (ejemplo: diferente lengua o acento, música, religión, fiestas...) y sociales (ejemplo: nuevas relaciones interpersonales e intergrupales, etc.) (Sam & Berry, citados por Ferrer, Palacio, Hoyos & Madariaga, 2014).

El aprendizaje del ser en un nuevo país, requiere la modificación de sus modelos para que pueda encajar de una mejor manera en la nueva cultura, comenzando, como se explicó, por el dominio de una lengua, su acento y sus modismos; esto con el fin de lograr relaciones interpersonales de ámbito laboral o social, de salud física y de seguridad.

El éxito en esta adaptación dependerá de la capacidad del ser en superar los nuevos cambios, así como también la afinidad entre las culturas aquí presentes (local y de origen). Ahora bien, el ser humano en este proceso natural de aprendizaje y de adaptación, sentirá una fractura asociada a la desvinculación de una familia, hábitos, gastronomía, una posición como ciudadano, la pertenencia a un grupo social determinado, entre otras desafiliaciones de tipo obligatorio en su carácter de inmigrante; entonces sería apropiado decir, como lo exponen Ferrer *et al.* (2014) que el inmigrante debe superar una molestia física y psicológica. Al proceso de afrontar los cambios e ir apropiándolos y modificándolos se lo conoce como aculturación.

Aculturación es el proceso de cambio tanto cultural como psicológico que nace a partir del resultado del contacto entre dos o más grupos culturales y sus miembros. Desde el ámbito colectivo, se generan cambios en estructuras sociales y al seguimiento de nuevas normas institucionales, así como en las prácticas culturales. En el ámbito individual, los cambios se verán reflejados en el comportamiento individual. Estos cambios culturales y psicológicos se irán generando en un proceso a largo plazo, el cual puede tomar años, generaciones y algunas veces siglos. La aculturación contempla entonces, varias formas de acomodo-

dación, guiadas por la adaptación a largo plazo desde lo psicológico y sociocultural entre ambos grupos (Berry, 2005).

Desde la psicología intercultural, uno de los modelos más utilizados y conocidos sobre el proceso de aculturación ha sido el planteado por Berry (1997) como se muestra en la Figura 1, en la cual el autor propone cuatro maneras de adaptación que dependerán del nivel de identificación del inmigrante con la nueva sociedad, en primera instancia, y con la sociedad de origen, en segunda:

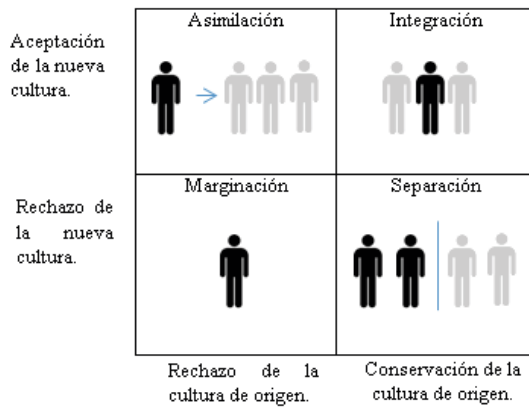


Figura 1
Estrategias de Aculturación
Fuente: Adaptado de Berry (1997, p.10)

Desde la psicología intercultural el modelo propuesto por Berry (1997) tiene aportes mediante los cuales se sugieren cuatro caminos de adaptación posibles de acuerdo con la intensidad en la identificación del inmigrante con la sociedad de acogida, por un lado, y con la sociedad de origen, por el otro. La asimilación aparece cuando el inmigrante renuncia a su identidad de origen y obtiene u opta por la del colectivo. Si se presenta una pronunciada filiación con ambas culturas, esto se conoce como una integración o biculturalismo, donde el inmigrante sin desmeritar o apartarse de las características subyacentes a su cultura, es partícipe con igual disposición de la cultura colectiva del grupo. La segregación se refiere a la circunstancia en que el inmigrante no busca

siquiera la oportunidad de relacionarse a la nueva cultura de acogida y por consiguiente, fortalece su propia identidad con los rasgos y características de su cultura de origen, a su vez rechazando cualquier mezcla con cualquiera de los nuevos grupos presentes en la nueva sociedad. Por último se encuentra la marginación, donde el inmigrante se aleja de su cultura de origen pero no quiere o no tiene la posibilidad de participar con la nueva sociedad (Ferrer *et al.*, 2014).

MÉTODO

Diseño

Tamayo (2004) define el diseño de investigación, como la arquitectura en la que se estructura el trabajo del investigador, de tal manera que exista control sobre los aspectos que conforman el alcance del trabajo y con el objetivo de validar los hallazgos y su debida vinculación a la problemática de estudio. Se aborda el desarrollo de la investigación mediante un enfoque cualitativo de investigación, soportado por el método de estudio de caso. Creswell (1998) afirma que este método de investigación, apropiado en gran parte de las ciencias sociales, pretende establecer las características principales y transversales en situaciones particulares más que generalizar conceptos. El caso de la comunidad árabe, es de carácter colectivo, afianzado a través de un análisis individual de las características culturales de las unidades de estudio, que permiten identificar similitudes, diferencias y principales rasgos de procesos que se han desarrollado históricamente desde la migración.

Estrategias metodológicas

Para la investigación se contó con la participación de 30 personas asociadas a la comunidad árabe y sus descendientes, representada por palestinos, libaneses y sirios en la ciudad de Barranquilla, Colombia;

empresarios y representantes de empresas, conocedores de la historia y de los rasgos culturales que enmarcan el territorio en el medio oriente. El trabajo realizado con los participantes, estuvo soportado en la entrevista semi-estructurada, Martínez (2006) afirma que esta técnica presenta una gran afinidad con investigaciones de enfoque cualitativo; su propósito es obtener una serie de descripciones producto de las experiencias vividas del interlocutor, con miras a una interpretación en profundidad de su discurso, complementando esta base de información con la revisión documental en fuentes secundarias, integrando producción científica y documentos de rigor que permitan la confiabilidad de la información secundaria aglutinada en el marco referencial de la investigación.

Procedimientos

Las actividades para la generación del contenido del capítulo se han dividido en dos etapas esencialmente:

Etapas 1. Contextualización y estado del arte, con el fin de determinar los antecedentes y contexto del objeto de estudio, así como investigaciones que han aportado al constructo teórico de los ejes temáticos, referentes a cultura y aprendizaje en organizaciones, así como de la comunidad árabe en su esencia. Las actividades para este fin fueron:

- Consulta en bases de datos y circuitos de conocimiento científico de documentos académicos, relacionados con las temáticas afines a la investigación.
- Apropriación y aplicación del conocimiento secundario y su adaptación al contexto colombiano.
- Estructuración del marco de referencia teórica que contextualiza y soporta la investigación.

Etapa 2. Triangulación de información y discusión, con base en los hallazgos decantados en la aplicación de las entrevistas a individuos de la comunidad árabe en Barranquilla, se procedió al análisis de datos frente a la operación de variables propuesta, mediante:

- Transcripción, lectura y asociación del discurso de los entrevistados, con el fin de contar con el banco de datos e ideas que se destacaron en la conversación.
- Comparación entre las ópticas de cada participante y su asociatividad con las variables intermedias desde la dimensión cultural.
- Contraste con las teorías relevantes y el marco de antecedentes de otras investigaciones.
- Discusión de los hallazgos con la posición teórica de los autores y síntesis en los aportes propios al nuevo conocimiento.

Este procedimiento metodológico ha permitido la identificación de los aspectos más relacionados con el proceso de aculturación y aprendizaje de los palestinos, sirios y libaneses ante el escenario de la migración a la ciudad de Barranquilla, así como la cultura, ubicada más como una característica social adscrita al ser, ha cuadyuvado el desarrollo de iniciativas emprendedoras exitosas aportantes al patrimonio y desarrollo del territorio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Aprendizaje y aculturación del árabe en Barranquilla

Derivado del discurso de los entrevistados, se ha decantado una serie de aspectos relacionados con la migración como fenómeno, presente en la historia cultural de la comunidad árabe, que ha representado

un hito para la vida de los palestinos, sirios y libaneses, destacando que este hecho en su vivencia ha estado enmarcado en dos principales aspectos: en primera instancia, ha habido una mayor movilización a territorios internacionales por parte de las personas oriundas de los pueblos, pues las ciudades representaban mayores oportunidades, beneficios y capacidad competitiva para los ciudadanos, mientras que en los pueblos, la posibilidad de crecimiento y autorrealización era menor, pero esto también implicaba un mayor grado de socialización con sus coterráneos y, un incentivo a la racionalidad en el uso de los recursos disponibles, dadas las condiciones geográficas de cada territorio.

Esta serie de características sociales, colectivamente forman la cultura de una comunidad. Sin embargo, desde la opinión de los miembros consultados, cada cultura presenta su característica distintiva y en los individuos es modelada no solo por el estado, la religión y la sociedad, sino desde la familia, por lo que para las culturas en general, esta representa la institución social más relevante. La comunidad árabe no es indiferente a este principio, que modela la tradición y costumbre de sus asociados.

La temática cultural suele ser relacionada con aspectos de conducta, modales, valores o en ocasiones con la religión, por esto también se hacen visibles otros aspectos; en el caso de la comunidad árabe, la cultura también puede dimensionarse desde dos perspectivas: la vocación del servicio y la iniciativa emprendedora, hechos que han conllevado a que en el tiempo, en ciudades como Barranquilla, se asentaran unidades de negocio exitosas que a la fecha se ubican como grandes empresas que contribuyen al desarrollo social y económico de la región. Sin embargo, y como lo expresaban algunos entrevistados, no todas las historias son de éxitos, algunos de los migrantes tuvieron que regresar a sus pueblos al no lograr adaptarse al estilo de vida en el país, que en ocasiones distaban del árabe inmigrante. No hay que desconocer que

Colombia, desde la primera oleada en 1880, hasta la última después de 1970 ha sido un estado de continuos enfrentamientos, como se mencionaba al principio de este capítulo; vivía innumerables conflictos de tipo civil y estatal, que se veía traducido en problemas de inseguridad y de desestabilidad social y económica.

Ahora, en el transcurso de la vida del árabe y de la humanidad en general, la cultura es un aspecto que se fortalece a través del tiempo mediante la interacción con los demás y las lecciones que se aprenden en este proceso; por ello sobresale en el caso de los palestinos, sirios y libaneses un mayor nivel de aprendizaje debido al cambio que se presenta en los nuevos escenarios que enfrentan tras la migración.

En ciudades como Barranquilla, que siempre ha sido un epicentro multicultural para los nuevos foráneos, el proceso de inmersión en el contexto se facilitó gracias a que la gran mayoría de inmigrantes árabes ingresó por este punto de la periferia colombiana. Asimilar la cultura local para los nuevos participantes de la comunidad barranquillera, no fue un proceso de resultados inmediatos; ante las restricciones y dificultades, los árabes solo contaban con la alternativa de trabajar para subsistir e integrarse a la sociedad colombiana.

Uno de los hallazgos de la investigación es la identificación de la gastronomía como un elemento integrador de los nuevos inmigrantes en la sociedad colombiana. Este proceso tomó un siglo desde la primera oleada, pues fue solo hasta mediados de los años 70 y 80 que el público barranquillero logró apropiarse e identificar los productos gastronómicos de la comunidad árabe. La gastronomía se prestó para que una vez la nueva familia ya establecida a través de la madre, comenzara su integración con el primer núcleo geográfico que era el barrio. Este hecho permite entrever que una costumbre propia de la cultura, como lo es la gastronomía, facilita el proceso de acoplarse a un nuevo

entorno, de tal forma que este rasgo propicie a los ciudadanos locales, la capacidad de identificación y asociación de los nuevos integrantes en la ciudad.

Desde la mirada de Berry (2005) el proceso de adaptarse y aprender de la comunidad local, se sustentó fundamentalmente en la aculturación, si bien no hubo una marginación de la cultura de origen, sí se presentan rasgos de asimilación e integración en la sociedad de acogida, hecho motivado por la necesidad de comunicarse en el idioma nativo, integrarse a la sociedad marcada por una fuerte filiación católica durante la primera y segunda oleada, conciliar los calendarios laborales y operar en un entorno mayormente regulado por el gobierno, entre otros; sin desaprender las lecciones experienciales de sus países de origen, como por ejemplo, la eficiencia en el uso de los recursos y la dedicación a las actividades del diario vivir.

Cultura en las organizaciones

Sin importar su tipo de actividad o naturaleza, las organizaciones cuentan con una cultura propia que identifica su operación, un elemento que para los directivos puede representar una oportunidad de gestión, capaz de potenciar los resultados de sus colaboradores (Smircich, 1983; Schein, 2009). En este sentido, puede ser planteado el interrogante: ¿Cómo es construida la cultura organizacional?, como respuesta, puede establecerse que las personas a través de su sistema de creencias y valores compartidos modelan este elemento, fundamento que se soporta y complementa con el comportamiento organizacional; ambas dimensiones son clave y un punto de partida para la gerencia de las organizaciones.

El único elemento diferenciador de una organización es su talento humano, lo que quiere decir que este es el único rasgo distintivo que no

se puede copiar por otras organizaciones y por ende constituye la base para un desempeño exitoso y su competitividad a través del tiempo. Cada individuo en la organización cuenta con su propia estructura de valores y creencias, heredadas y en coherencia con la formación familiar y fortalecida en la convivencia social; hecho que influye en la cultura de las organizaciones en la medida que las personas se relacionan al interior de su estructura, pues la cultura organizacional finalmente, está compuesta por la vivencia y competencias de sus integrantes. En este sentido, el caso de la comunidad árabe retrata una modalidad mediante la cual, la cultura propia incide en la forma de las organizaciones que lideran.

Luego de la evaluación de las entrevistas, se puede afirmar que los emprendimientos desarrollados por los árabes en el contexto de la ciudad de Barranquilla, son en su gran mayoría empresas de familia, que con el tiempo han impulsado su capacidad y aporte en el mercado del territorio. Esta característica de empresa familiar propicia en la forma de negocios un principio de jerarquía y autoridad fundamentada por el padre de familia, o modelo patriarcal, ubicándose como un patrimonio que se heredará de generación en generación.

En la teoría de formas organizacionales, Morgan (2006) propone diferentes metáforas que recopilan características particulares que permiten identificar el estilo de organización y dirección que enmarca las estructuras corporativas. Estas metáforas se alinean con el constructo teórico de los enfoques de la administración (Zalpa, 2002). Como punto de referencia de la investigación, el estilo directivo de los líderes árabes se caracteriza por conservar rasgos propios de su cultura, dándole al trabajo el papel más importante dentro de sus vidas; de igual manera, luego del análisis de las entrevistas, se afirma que la orientación al cambio puede tomar décadas y es fundamentada por las normas y leyes institucionales, es así como los horarios laborales para estos líderes son

interminables y es convencional escuchar en sus discursos el trabajo de lunes a lunes. Los líderes árabes entrevistados en esta investigación son en su mayoría hombres, ratificando el papel del hombre dentro de la familia; sin embargo, en las nuevas generaciones es común ver el nuevo rol de la mujer, esta vez desde posiciones estratégicas en la organización pero rara vez como cabezas visibles, pues como se menciona anteriormente, la empresa árabe es de corte familiar y patriarcal.

En este sentido puede proponerse la idea de organización cultural, que representa a las unidades cuya estructura y sistema de organización interna, se ve influenciada por rasgos de la cultura propia de sus directivos, contribuyendo dichos principios con la construcción colectiva de una plataforma de conocimientos empíricos que son transversales a las áreas funcionales de las organizaciones y, que se origina o complementa desde las lecciones culturales del individuo y sus experiencias en un contexto diferente al local, matizando y contrastando de esta forma, la cultura propia con la organizacional.

CONCLUSIONES

La comprensión del proceso de migración árabe hacia diferentes territorios, toma como punto de partida el entendimiento de las condiciones sociopolíticas y económicas de Siria, Líbano y Palestina durante tres momentos históricos. Ha sido un principal motivante de la migración, la situación de conflicto y dominación por parte de los imperios en la región del levante mediterráneo; en este sentido, se puede afirmar que los árabes han tenido la necesidad de aprender y de adaptarse a cada modelo de liderazgo impuesto a través del tiempo por parte de los diferentes imperios, lo que ha creado en los árabes una memoria histórica colectiva, base para el asentamiento en el territorio colombiano.

Desde las organizaciones, el proceso de emprendimiento por parte de los árabes, aparece paulatinamente; luego que los nuevos inmigrantes logran conocer la dinámica del país, su entorno social, laboral y político, queda demostrado que la cultura propia emanada de la crianza, representa un importante centro de acopio de lecciones y estrategias que han contribuido a una mejora de prácticas, aportantes a su desarrollo y permanencia en los diferentes centros de ubicación en el territorio colombiano; es destacable que en el proceso de adaptación del inmigrante árabe tras su inmersión en un nuevo contexto, hay aspectos de la cultura propia que se mantienen y que en las organizaciones queda permeado, asunto que afecta las iniciativas de cambio y que surgen luego de décadas o de modelos preestablecidos por el estado.

Para el entendimiento de la organización, es necesario dimensionar al individuo que constituye y lidera su identidad corporativa. En el caso de las organizaciones asociadas a la comunidad árabe es sobresaliente su marcada orientación hacia el sector comercial y gastronómico, ubicándose sus unidades de negocio, mayoritariamente como empresas familiares de corte patriarcal y una acentuada racionalidad en el uso de los recursos, principios que se enmarcan en la cultura propia de cada emprendedor y que se socializa de generación en generación, al igual que los capitales heredados con el crecimiento de la organización.

Estar inmersos en un nuevo contexto representó para el inmigrante hacer frente a nuevas condiciones en contraste con las de su territorio de origen. Este proceso se caracterizó por la adaptación y aprendizaje de nuevas costumbres y tradiciones como: idioma, estilo laboral, regulación legal, entre otros. Esta aculturación presente en la comunidad árabe, es evidencia de la inmersión social de los nuevos ciudadanos en el contexto colombiano y en la ciudad de Barranquilla. Es destacable, como bajo el testimonio de inmigrantes y descendientes participantes en la investigación, concuerdan que la gastronomía árabe ha represen-

tado una estrategia de inserción en el territorio local, facilitando a los barranquilleros la identificación, asociación y posicionamiento de los árabes en la ciudad, así como en sectores de la salud, política, construcción, textil y otros más.

Como reflexión final, se expone lo relevante que ha sido en la representación de la comunidad árabe de la ciudad de Barranquilla, su proceso de asimilación y de la integración con la nueva sociedad, lo que les ha permitido seguir avanzando y participando en todos los sectores económicos. Los árabes en Barranquilla, trascendieron sus conflictos y diferencias religiosas presentes en la cultura de origen, para reconocer a otros árabes en la ciudad como paisanos, hermanos o primos. Aquí no se presentan sesgos por la religión, y musulmanes, cristianos y católicos conviven en paz y respeto.

El campo de la inmigración en Colombia no solo está limitado a la comunidad árabe; la nación se caracteriza por su diversidad cultural y pluriétnica en diferentes territorios, igualmente por su capacidad de acoger diferentes comunidades de inmigrantes y aportar a su integración dentro de la sociedad. Se encuentran múltiples posibilidades de analizar y examinar los orígenes culturales y sociales de otros grupos étnicos contribuyentes al empresariado en las ciudades que aportan al desarrollo económico y social de Colombia, un país de puertas abiertas a la globalización y al fortalecimiento de las capacidades a través de las relaciones humanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Astudillo, N. (2008). *Apuntes sobre la inmigración sirio-libanesa en Colombia*. Recuperado desde: <http://www.nodo50.org/csca/agenda08/misc/arti48.html>

- Berry, J. W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology: an International Review*, 46(1), 5-68.
- Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, (29), 697-712. doi:10.1016/j.ijintrel.2005.07.013
- Cohen, D. (2007). *Las claves del cambio, una guía de campo. Herramientas y técnicas para liderar el cambio en su organización*. Barcelona, España: Deusto.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design: choosing among the five traditions*. California, USA: Sage Publications.
- Dixon, N. & Ross, R. (2000). *El ciclo del aprendizaje organizacional*. En: Senge, P. La danza del cambio, retos de sostener el impulso en las organizaciones. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications Inc.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. (2nd ed). Manhattan, USA: Wiley & Sons Inc.
- Fawcett, L. (1991). *Libaneses, palestinos y sirios en Colombia*. Barranquilla, Colombia: Centro de Estudios Regionales - CERES, Universidad del Norte.
- Fernández-Ríos, M. & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ferrer, R., Palacio, J., Hoyos, O. & Madariaga C. (2014). Proceso de aculturación y adaptación del inmigrante: características individuales y redes sociales. *Psicología desde el Caribe*, 31(3), 557-576.
- Ganhão, M. T. (1997). Las metáforas organizacionales. *Papers: Revista de Sociología*, (51), 183-189.
- Garzón, M. A. & Ibarra, A. (2012). La empresa familiar, revisión documental. *Desarrollo Gerencial*, 4(2), 174-214.
- Garzón, M. A. & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224.

- Herrscher, E. (2013). *Administración. Aprender y actuar: Management sistémico para Pymes*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Kotter, J. (2013). *Leading change*. Boston, USA: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*, 9(1), 123-146.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Morgan, G. (2006). *Images of organizations*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications Inc.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2011). The wise leader. *Harvard Business Review*, 89(5), 58-67.
- Quezada, M. & Morgan, J. (2012). Competitividad basada en el aprendizaje organizacional y alto desempeño. *Desarrollo Gerencial*, 4(2), 143-173.
- Robbins, S. P. & De Cenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Rodrigo, S. (s.f.). ¿Qué es el mundo árabe? Disponible en: <http://entre fronteras.com/que-es-el-mundo-arabe/>
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M. A., Montalban, M., Sánchez, E. & Zarco, R. (2014). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Salloum, H. (2000). Arabs Making Their Mark in Latin America: Generations of Immigrants in Colombia, Venezuela and Mexico. *Al Jadid*, 6 (30).
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Sescovich, S. (2009). *La gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo*. México: Libros EnRed.

- Slebi, M. (2003). Identidad cultural: apropiación y redescubrimiento de los inmigrantes árabes y sus descendientes en el distrito de Barranquilla. *Tesis de grado*. Universidad del Norte, Barranquilla.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 339-358.
- Stiglitz, J. E. (2010). *El malestar en la globalización*. España: Taurus.
- Tamayo, M. (2004). *Diccionario de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Torres-Salazar, P. & Melamed-Varela, E. (2016). Fundamentos teóricos de la cultura desde la óptica de las organizaciones. *Desarrollo gerencial*, 8(1), 143-164. <http://dx.doi.org/10.17081/dege.8.1.1411>
- Viloria, J. (2003). *Lorica, una colonia árabe a orillas del río Sinú*. Recuperado desde el Banco de la República. Disponible en: <http://goo.gl/gg7VgV>
- Yidi, E., David, K. & Lizcano, M. (2007). *La migración árabe en la construcción cultural del departamento del Atlántico (1905-2005)*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.
- Zalpa, G. (2002). La cultura en las organizaciones empresariales. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 8(15), 9-33.

Como citar este capítulo:

Torres-Salazar, P., Flórez-Donado, J., Miranda-Redondo, R. y Melamed-Varela, E. (2017). *Organizaciones empresariales y procesos de aprendizaje y aculturación de los árabes en la ciudad de Barranquilla*. En R. Prieto Pulido & J. García Guiliany (Comp). Gerencia Empresarial. Una perspectiva integral desde lo público y privado. (pp.229-259). Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.

REVISIÓN DE MODELOS DE CALIDAD DEL SERVICIO EN
ENTIDADES FINANCIERAS*

Review of service quality models in financial institutions

Marcela Flórez Romero¹
Jesús Pinillos Villamizar²
Eider Prado Avendaño³

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue el de analizar las diferentes conceptualizaciones tradicionales de calidad del servicio, así como los modelos de medición aplicados en las instituciones financieras. Se utilizó la metodología de enfoque cualitativo con un diseño hermenéutico, encontrando que los principales modelos y escalas de medición de la calidad de servicio se han basado inicialmente en la escala SERVQUAL, adaptado según sea el caso a su sector, estableciendo nuevas dimensiones.

Palabras clave: calidad del servicio, instituciones financieras, escalas de medición.

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze the different traditional conceptualizations of service quality, as well as the measurement models applied in

* El presente capítulo se deriva de los proyectos de investigación "Integración de sistemas como herramienta gerencial" del grupo de investigación Altos Estudios de Frontera – ALEF de la Universidad Simón Bolívar y el proyecto de investigación "Gravamen a los movimientos financieros un análisis integral" del grupo de investigación de Competitividad y sostenibilidad para el desarrollo de la Universidad Libre – Seccional Cúcuta.

1 Ph.D. en Nuevas Tendencias de Dirección de Empresasd. Universidad Simón Bolívar Extensión Cúcuta.

m.florez@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-1341-1779>

2 Magister en Tributación y Política Fiscal. Universidad Libre Seccional Cúcuta.
alexander.pinillosv@unilibre.edu.co - <https://orcid.org/0000-0001-8806-7311>

3 Ingeniero de Sistemas en Formación. Universidad Simón Bolívar.
e.prado@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-3654-3464>

financial institutions. The qualitative approach methodology was used with a descriptive level hermeneutic design, finding that the main models and scales of service quality measurement were initially based on the SERVQUAL scale, adapting as appropriate to their sector, establishing new dimensions for application.

Keywords: service quality, financial institutions, measurement scales.

INTRODUCCIÓN

La calidad del servicio ha sido un tema difícil de estudiar debido fundamentalmente a la propia naturaleza de los servicios entendiéndose como una actitud o juicio global del cliente acerca de su superioridad, que difiere de la satisfacción del cliente, aunque la naturaleza exacta de esta diferencia genera discusión (Berdugo, Barbosa & Prada, 2016), así como por su intangibilidad, puesto que dificultan la conceptualización y medición de la calidad.

Para Palacios, Prieto y Villa (2016) la calidad del servicio puede entenderse como el grado en la cual una oferta intangible reúne las expectativas del cliente, se relaciona con la percepción de éste, acerca de la misma, sustentada en mantener la consistencia en la calidad del servicio, en la experiencia con relación a las promesas realizadas por el vendedor.

El incremento de la competencia en este sector ha concebido la necesidad de generar un elemento diferenciador en el servicio que las empresas prestan, las cuales pueden ofrecer lo mismo, pero no prestarlo con la misma calidad, por lo que el consumidor juega un papel fundamental al momento de evaluarlo (Ibarra & Casas, 2015).

Para poder realizar un estudio sobre la medición de la calidad del servicio en instituciones financieras resulta necesario en primer lugar conceptualizar su calidad donde el papel que se le da a la percepción de los clientes juega un papel muy importante, puesto que son ellos los que finalmente determinan si fue ofrecido con calidad o no.

Por otra parte, en las escalas de medición se han desarrollado muchos modelos que incluyen diferentes dimensiones, así como ítems basándose principalmente en la escala SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) aplicada en diferentes sectores, en donde sus particularidades, hacen que los autores realicen modificaciones creando nuevas escalas.

ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Calidad del servicio

Las empresas de servicios están jugando un papel cada vez más creciente e importante en la economía global (Lloréns, 1996). El enfoque empresarial hacia este sector ha alcanzado niveles elevados de organizaciones que compiten por ser exitosos y ofrecer el mejor servicio a sus clientes, tanto en el porcentaje del producto bruto, como en la forma de ofrecerlo a sus clientes, pues la satisfacción tiene influencia positiva, directa y significativa sobre la intención de recomendarlo (Alonso, 2016). Además, estas empresas permiten el desarrollo social en la generación de empleos, generando un nivel de competencia bastante significativo por parte de todas las organizaciones que ofrecen alguna clase de servicios en particular.

La palabra “calidad” se ha incorporado al vocabulario cotidiano de los directivos, en donde se menciona con tanta frecuencia su necesidad en los bienes y servicios, así como mejoras, tanto, que la palabra calidad se ha quedado vacía y casi ha perdido su significado (Grönroos, 1994). Esto nos sugiere que existe claramente un problema para su conceptualización.

La calidad de cualquier servicio depende, fundamentalmente de lo bien que funcionen (de forma integrada) los múltiples elementos que intervienen en el proceso de prestación del servicio y de la capacidad de cada

uno de esos elementos para satisfacer las expectativas de los clientes. El interés en la calidad de servicio ha crecido enormemente desde los años ochenta. Hoy en día los productos y servicios no solo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar –e incluso superar– las expectativas que los clientes han depositado en ellos.

Algunos autores definen la calidad del servicio como el diferencial de lo que se observa y de lo que realmente se espera recibir, es decir, un comparativo entre las expectativas y el desempeño percibido. Otros la definen como una comparación del desempeño con los estándares correctos (Teas, 1993), mientras que otros autores proponen que lo que se percibe del desempeño es en sí misma la que define la calidad (Cronin & Taylor, 1992).

Kwok, Jusoh & Khalifah (2016) exponen que la calidad del servicio es la conformidad de las necesidades del cliente con el servicio entregado (Chakrabarty, Whitten & Green, 2007). En general, es ampliamente aceptado que la calidad del servicio depende del grado de rendimiento real del servicio para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Asher, 1996; Grönroos, 1990; Presbury, Fitzgerald & Chapman, 2005).

Modelos para la medición de la calidad del servicio

Un modelo no es más que la representación simplificada de la realidad que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente su comportamiento (Ruiz-Olalla, 2001). Los modelos conceptuales intentan explicar teóricamente la calidad del servicio y los instrumentos de medida que han surgido, en donde se aplican de forma práctica los conocimientos desarrollados previamente en la teoría. Han sido varios los autores que han propuesto modelos conceptuales de la calidad percibida. A continuación haremos un repaso de las aportaciones más relevantes.

Revisión de modelos de calidad del servicio en entidades financieras

Cuadro 1
Modelos tradicionales de Calidad de Servicio

Autores	Modelos: Dimensiones
Sasser, Olsen & Wyckoff (1978)	Recursos materiales, recursos humanos y las instalaciones relacionadas con la calidad.
Oliver (1981)	Paradigma de la disconformidad.
Grönroos (1984)	Modelo de la Imagen: calidad técnica, calidad funcional e imagen corporativa.
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985 y 1988)	Modelo de las deficiencias: Escala SERVQUAL.
Eiglier & Langeard (1989)	Modelo SERVUCCIÓN: Personal en contacto, soporte físico, cliente y servicio.
Chakrapani (1991)	Modelo tridimensional: Servicio personal y funcional.
Cronin y Taylor (1992)	Modelo SERVPERF.
Teas (1993)	Modelos de desempeño evaluado y calidad normalizada.
Philip & Hazlett (1997)	Modelo P-C-P: atributos: fundamental o pivote (salidas), nuclear y periférica, que conjuntamente representan insumos y procesos.
Brady & Cronin (2001)	Modelo Jerárquico Multidimensional.
Akbaba (2006)	Modelo del Incidente Crítico.

Fuente: *Elaboración Propia*

De las investigaciones más relevantes de la calidad del servicio se destaca el aporte realizado por Parasuraman, Zeithaml & Berry, (1985-1988) quienes han sostenido que las dimensiones que utilizan los modelos de calidad de servicio son específicas del tipo de servicio en la actualidad. Su escala SERVQUAL es una continuación de su trabajo realizado en 1985, conocido como modelo de las deficiencias, y en ella se define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre este se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará positivamente la calidad de un servicio cuando las percepciones que obtenga sean superiores a las expectativas que tenía, pudiéndose dar en el caso contrario.

Algunas investigaciones de autores basadas en la escala SERVQUAL en el sector financiero son Rodríguez Parada, 1993; Yavas *et al.*, 1997; Bahia & Nantel 2000; Fernández, 2000; Allred & Addams 2000; Saurina, 2002; Jayawardhena, 2004; Yavas *et al.*, 2004; Bath, 2005; Zapata, 2014; Vasconcelos, Policani & Molina, 2015; Serrano & Segado, 2015.

Por otro lado, el modelo SERVPERF propuesto por Cronin & Taylor (1992), es basado en el desempeño en contraposición del modelo SERVQUAL. En esta escala SERVPERF el cliente no evalúa sus expectativas del servicio, únicamente el servicio final (Krystyna, 2016).

La SERVPERF ha sido aplicada en diferentes estudios realizados de calidad del servicio en el sector financiero (García Mestanza, 1998; Lassar *et al.*, 2000; Jabnoun & Al-Tamimi, 2003; Ting, 2004; Sharma & Mehta, 2004; Bauer *et al.*, 2005; Duque & Canas 2014; De Barros, De Queiroz, Da Silva, *et al.*, 2015; Krystyna, 2016).

Calidad de servicio de instituciones financieras

La importancia de la calidad ha sido demostrada en el campo de las operaciones, pero poco estudiada y aplicada en el sector de servicios, ya que en este último existe una diferencia entre el cumplimiento de las expectativas del cliente y la satisfacción de sus necesidades (Berdugo Barbosa & Prada, 2016).

El sector financiero presenta unas particularidades que lo hace diferente a otros sectores, en cuanto a sus clientes y a los servicios que presta, en donde las nuevas tecnologías cobran mayor protagonismo, esta se convierte en la razón por la cual se deben crear escalas específicas.

El aumento de la tecnología en los bancos para permanecer competitivos debe basarse en opciones de servicio (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2004), lo que puede repercutir en costes reducidos, y en la creación de

servicios con valor añadido para los clientes (Zhu *et al.* 2002), así como en la facilitación de los empleos para sus empleados, y, en última instancia, también en la provisión de opciones de servicios automatizados para clientes (Dabholkar & Bagozzi, 2002). La tecnología basada en la entrega del servicio también se está originando como una manera de aumentar los servicios tradicionalmente proporcionados por el personal bancario, y se ha hecho común en años recientes como un modo de mantener la lealtad del cliente y aumentar la cuota de mercado (Joseph & Stone, 2003).

Las investigaciones acerca de la calidad del servicio automatizado en bancos resultan necesarias debido a que la tecnología está siendo usada por un número creciente de bancos para entregar su servicio regular al cliente (Al-Hawari *et al.*, 2005), así como la posible repercusión que pueden tener en la influencia, en la atracción, en la retención de clientes, la comunicación boca-oído positiva y en la maximización de las ventajas competitivas (Al-Hawari *et al.* 2005).

Por ello, conocer las necesidades de los clientes, mantenerse sobre la competencia y mejorar la eficacia en nuevas tecnologías, como los sistemas de operaciones automatizados, amplias redes locales e Internet, se está convirtiendo en área estratégica significativa para las instituciones bancarias (Zhu *et al.*, 2004).

La tecnología aplicada en la gestión bancaria hace que las entidades de crédito adopten el binomio 'banca-tecnología' como un soporte indispensable en la moderna gestión bancaria, apreciado con mayor claridad en las tecnologías aplicadas en la 'banca telefónica', 'banca *on-line*' y el 'dinero electrónico' (Sebastián & López, 2001). Esta tecnología en el sector bancario, además de eliminar trabajo repetitivo y manual, está suponiendo la aparición de nuevos canales de distribución, así como de

nuevos productos o nuevas utilidades o aplicaciones (Embíd, Martín & Zorrilla, 1998).

El desarrollo de los nuevos canales de distribución que concurre en dos fuerzas ha sido explicado por Larrán & Muriel, (2004): por un lado, 'la creciente demanda por parte de los clientes', originada por la escasez de tiempo para realizar operaciones bancarias, la dificultad en los emplazamientos hasta las oficinas, la necesidad de un servicio con disponibilidad permanente, la reducción de costes, la comodidad, el abaratamiento de los equipos y una mayor cultura informática.

Por el otro lado, 'las distintas motivaciones de las entidades bancarias', en las que se encuentra un carácter ofensivo, que busca alcanzar ampliar su cuota de mercado, y un carácter defensivo, como es la imagen de la entidad sofisticada y desarrollada tecnológicamente que intenta transmitir y la reducción de costes transaccionales que se puede llegar a obtener de los nuevos canales.

El servicio en instituciones financieras

El sector bancario se caracteriza por tener una gran afluencia de consumidores que reciben su servicio, razón por la cual es necesario tener clara la diferencia entre usuario y cliente bancario. El *usuario bancario* no mantiene lealtad con la entidad, es voluble, y dependiendo de los precios se decide por una entidad u otra. El *cliente bancario*, es aquel que periódicamente utiliza varios de los procesos de la entidad financiera. Normalmente se define en función de la misma, mientras que el usuario lo hace en términos de bienes y servicios (Embíd, Martín & Zorrilla, 1998).

El número de clientes bancarios es extremadamente elevado, están constituidos por las principales organizaciones y/o personas físicas

y jurídicas que negocian con las entidades bancarias (Sanchís, 1995). Se dividen en diferentes segmentos en donde se agrupan por poseer deseos y necesidades muy parecidas.

Embid, Martín & Zorrilla (1998), basándose en la capacidad económica y en las inquietudes de los clientes bancarios, realizan la siguiente clasificación: enormemente ricos, personas físicas con alto nivel de renta, profesionales, estudiantes, tercera edad y jóvenes.

Barroso (1995) hace una clasificación distinta, en donde tiene en cuenta los sentimientos de los distintos tipos de clientes: armoniosos (los que se encuentran en conformidad); desvalidos (enojados por las diferencias planteadas para realizar sus proyectos); incómodos (enojados por la ineficacia); explotados (han sido engañados y usados para obtener provecho propio); y los pragmáticos (irritados por la pérdida de tiempo y ganancias).

Para poder lograr un óptimo nivel de calidad del servicio es importante determinar a qué grupo pertenecen los clientes de la empresa, para poder así adaptarse a sus necesidades específicas y, ofrecerle de una mejor manera el servicio que buscaba, logrando con esto su satisfacción.

Modelos de medición en instituciones financieras

Si bien la calidad en el servicio es un componente muy importante en las empresas que realizan actividades económicas enfocadas a ello, no es ajeno para las instituciones financieras tener en cuenta este aspecto dentro del proceso de medición de la satisfacción del cliente o usuario en la prestación de los servicios financieros. A lo largo de los años, en este sector se han realizado investigaciones sobre la calidad del servicio, dando origen a diferentes modelos y a diferentes dimensiones (ver Cuadro 2). Algunos de los modelos más relevantes son:

Cuadro 2

Modelos de medición de la Calidad del Servicio en Instituciones Financieras

Autores	Objetivos	Población/ Método	Dimensiones	Resultados
Sharma & Mehta (2004)	Averiguar las dimensiones relevantes y percepciones de los clientes bancarios en calidad de servicio. Analizar y comparar las percepciones de los clientes de bancos públicos y privados.	Cuatro bancos de la India, dos públicos y dos privados - 200 cuestionarios - 22 ítems → Anova.	Basada en SERVQUAL y SERVPERF, con sus cinco dimensiones.	Se encontró que todas las dimensiones investigadas de calidad de servicio entre los bancos del sector público y los del sector privado son igualmente importantes, aunque se ha valorado mejor a los bancos del sector público, resaltando la capacidad de respuesta seguida de seguridad y fiabilidad; mientras que la tangibilidad tiene un valor más alto que la empatía.
Yavas <i>et al.</i> (2004)	Examinar la naturaleza de las relaciones entre la calidad del servicio, características de fondo, satisfacción y resultados conductuales.	Cinco Bancos privados de Rostock (Alemania), - 226 encuestas - 22 ítems → Análisis de Correlación Canónico (Thompson).	Basado en SERVQUAL cuatro dimensiones: - Independientes: Calidad del servicio y características de fondo. - Dependientes: satisfacción y resultados conductuales.	La calidad del servicio es el origen de la satisfacción de los clientes, que está unida a los resultados conductuales que incluye el boca-oido, queja, recomendación y cambio.
Al-Hawari, Hartley & Ward (2005)	Desarrollar un modelo para medir las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio de la banca automatizada, incorporando las dimensiones importantes para su evaluación.	Cientes de bancos de Queensland (Australia) - 442 cuestionarios - 22 ítems. → AFE y AFC (SPSS), Amos 5 y ecuaciones estructurales.	Cinco dimensiones: - servicio de cajeros automáticos - banca en Internet - banca telefónica - servicio del centro - percepción del precio.	Identificaron que los clientes del banco tienden a usar una combinación de canales de servicio automatizado.
Arasli <i>et al.</i> (2005)	Analizar la calidad del servicio en la banca comercial de Chipre, relacionándola con la satisfacción global del cliente y su influencia en la comunicación positiva del banco.	Cientes de bancos en Chipre que hablan turco y griego - 268 cuestionarios - 18 ítems Análisis de regresión, varimax	SERVQUAL eliminando la capacidad de respuesta. - Dependientes: satisfacción global de los clientes y comunicación boca-oido.	En las expectativas de los clientes del banco, las deficiencias más grandes fueron encontradas en la empatía. Y en la seguridad es la dimensión que más influye positivamente en la satisfacción global del cliente y en la comunicación boca-oido.

Revisión de modelos de calidad del servicio en entidades financieras

Autores	Objetivos	Población/ Método	Dimensiones	Resultados
Jabnoun & Khalifa (2005)	Comparar modelos de calidad del servicio; probar esta medida en los bancos convencionales e Islámicos de los Emiratos Arabes.	Tres bancos de los Emiratos Arabes Unidos - 115 cuestionarios - 29 ítems Análisis de regresión, varimax.	Cuatro dimensiones: - Habilidades personales - Fiabilidad - Valor - Imagen.	Las cuatro dimensiones son significativas en los bancos convencionales, en donde el valor y la imagen son las más importantes. En los bancos islámicos las habilidades personales y el valor resultaron las más significativas.
Morrillo, Morrilo & Rivas (2011)	Medir la calidad de los servicios personales prestados en las agencias de las instituciones financieras del municipio Libertador del estado de Mérida, Venezuela.	Agencias de las instituciones financieras del municipio Libertador del estado de Mérida.	SERVQUAL Cuatro dimensiones: -Calidad del servicio personal -Confiability -Seguridad -Responsabilidad.	A pesar de que niveles globales de la calidad del servicio personal son positivos, la calidad medida por atributo presentó déficit en confiabilidad, seguridad y responsabilidad; todos de elevada importancia para los usuarios.
Mejias & Manrique (2011)	Identificar las dimensiones que determinan la satisfacción de los clientes de las entidades bancarias ubicadas dentro de la Universidad.	Clientes de las entidades bancarias ubicadas dentro de la Universidad.	Cinco dimensiones: -Calidad Técnica -Calidad Funcional -Expectativas -Valor percibido -Confianza.	De acuerdo con las pruebas estadísticas realizadas (significativas al 5 %) el modelo de encuesta es fiable y válido para medir la satisfacción en el caso en estudio.
Monge & Rodríguez (2012)	Estimar el impacto del acceso a ciertos servicios financieros (descuento de facturas, órdenes de compra, garantías de participación y cumplimiento).	Grupo de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) clientes de una entidad de microfinanzas que opera en Costa Rica (Acorde).	Dos dimensiones: -Acceso al crédito -Cursos de capacitación.	Se señalan que aquellas empresas que recibieron servicios financieros diferentes del crédito lograron aumentar más el valor de sus ventas y el empleo, y también mejoraron su grado de formalización comparadas con aquellas que no obtuvieron acceso a este tipo de financiamiento.
De la Fuente & Díaz (2013)	Identificar los factores que determinan la calidad percibida por los clientes jóvenes de una cooperativa de ahorro y crédito.	195 encuestas realizadas y válidas con clientes jóvenes.	Dos dimensiones: -Satisfacción -Lealtad	Los factores son: la imagen corporativa y los aspectos humanos; además, se demuestra que la satisfacción se encuentra en gran medida explicada por la calidad percibida del servicio prestado.

Gerencia Empresarial

Una perspectiva integral desde lo público y privado

Autores	Objetivos	Población/ Método	Dimensiones	Resultados
Navarré, Mafe & Blas (2010)	Determinar el comportamiento del consumidor en Internet, analizando los antecedentes del uso de servicios bancarios <i>online</i>	Muestra de 254 usuarios de la banca <i>online</i> española, utilizando modelos de ecuaciones estructurales.	Tres dimensiones: -Satisfacción -Lealtad -Confianza.	Los resultados ponen de manifiesto que la satisfacción influye directa y positivamente sobre la confianza, lealtad y frecuencia de uso de los servicios bancarios <i>online</i> .
Namin, Pilevary & Namin (2012)	Evaluar la calidad de los servicios del banco Saman de Teherán y la brecha disponible entre la expectativa y percepción del cliente.	Muestra de 276, correlación, T-Student, test de Friedman.	Basada en SERVQUAL y sus cinco dimensiones.	Las variables son: fiabilidad, tangibilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.
González (2015)	Evaluar y mejorar la calidad percibida con un enfoque de gestión por procesos y mejora continua.	Entrevistas, tormenta de ideas, revisión, trabajo con expertos, trabajo en equipo y observación directa.	Basada en SERVQUAL.	Las principales brechas de insatisfacción en la calidad del servicio a partir de las percepciones de los clientes, así como la obtención de una calificación global de la calidad del servicio.
Berdugo, Barbosa & Prada (2016)	Determinar las variables que definen la calidad percibida de los servicios bancarios.	Se tuvo en cuenta: modelo, tipo de variable, año de la propuesta y contexto de aplicación.	Una dimensión: -Cliente del servicio bancario.	Variables de calidad: elementos tangibles, garantía, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, tecnología y conectividad, cobertura, y accesibilidad.
Hanifa & Hanifa (2016)	Analizar la influencia de la calidad de los servicios bancarios a través de <i>Internet Banking</i> en la fidelización de los clientes.	Muestra de 100 clientes SPSS 19.0. Muestreo cuantitativo. Análisis de regresión lineal, coeficiente de correlación.	Escala Likert de 16 ítems.	Los Resultados de este estudio sugieren que la calidad de los servicios bancarios utilizando el <i>Internet Banking</i> tuvo efecto del 13,4 % sobre la lealtad del cliente.

Fuente: *Elaboración Propia*

Lewis (1991) evaluó las expectativas de la calidad del servicio y las percepciones de servicio realmente recibido en bancos del Reino Unido y Estados Unidos analizando siete dimensiones: rasgos físicos y facilidad, fiabilidad, contacto con los empleados, capacidad de respuesta, servicio

global, instituciones automatizadas e intercambio bancario, obteniendo como resultado que las percepciones del servicio que realmente es recibido son muy altas, los clientes generalmente están satisfechos o muy satisfechos con la mayor parte de los criterios de calidad del servicio evaluados.

Entre tanto Rodríguez Parada (1993) se propuso como objetivo diseñar un sistema eficaz de medición de calidad del servicio basado en la satisfacción al cliente para aplicar específicamente en entidades bancarias para las Instituciones financieras de Navarra, trabajando tres dimensiones: humana, tecnológica y financiera, obteniendo como resultado la creación de la escala “Mecal”, en donde la calidad del servicio y la satisfacción son variables íntimamente relacionadas. La satisfacción se puede considerar un indicador ajustado del nivel de calidad con el que trabaja una institución financiera.

Padrón (1994) propone la creación de un modelo conceptual holístico de la calidad del servicio en el sector bancario. Bancos de las Palmas de Gran Canaria dirigidos a directores bancarios, administradores, y gerentes o encargados, desarrollado en cinco dimensiones, encuentros con personal operativo, encuentros con personal comercial, encuentros de recuperación, calidad del resultado y calidad de la organización interna, obtuvo como resultado que la empresa adquiere alta calidad percibida cuando se valoran de forma positiva las dimensiones de la calidad, que son el resultado de la satisfacción del cliente con varios sucesos acumulados en el tiempo.

Guía *et al.* (1996) establece como objetivo desarrollar una escala de medida adecuada para determinar la calidad percibida en las entidades bancarias (bancos, cajas de ahorro y cajas rurales), determinando como población los Bancos de la comunidad valenciana, cuyos datos fueron obtenidos en las propias agencias bancarias, trabajo en cuatro dimen-

siones a saber: profesionalidad, comodidad, calidad de la información y flexibilidad en las operaciones, concluyendo que las dimensiones propuestas por SERVQUAL no son generalizables a los distintos tipos de servicios, sino que estas deben ser adaptadas.

Allred & Addams (2000) se proponen revisar la literatura de calidad del servicio para determinar sus principios fundamentales, así como investigar la percepción de los clientes de los Bancos y Uniones de Crédito de medio oeste de Utah (USA), integrando para ello once dimensiones: acceso, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, empatía, tangibles, servicios básicos, imparciales, errores corregidos y garantías. Los resultados indican que ni los bancos ni uniones de crédito hacen un buen trabajo al investigar las necesidades de los clientes, lo que afecta su retención.

Bahía & Nantel (2000) realizan una revisión de las definiciones y medidas del contrato de la calidad percibida del servicio, creando con ello una nueva escala de medición de la calidad para los Bancos de Canadá, donde exploraron las siguientes dimensiones: efectividad y seguridad, acceso, precio, tangibles, portafolio de servicios, y fiabilidad; de tal forma que compararon su nueva escala llamada “calidad del servicio bancario (BSQ)” con SERVQUAL, encontrando a su escala más consistente y ventajosa, por tratar un contexto determinado.

Por su parte Lassar *et al.*, (2000) examina los efectos de la calidad del servicio en la satisfacción del cliente, por medio de dos escalas diferentes tomando como población los clientes de bancos privados internacionales (USA y Sudamérica); su estudio fue basado en dos modelos: SERVQUAL (tipo SERVPERF y sus cinco dimensiones) y en el modelo de Grönroos dimensiones de calidad: técnica y funcional. Los resultados determinaron que la dimensión que más influye en la satisfacción es la

calidad funcional que a su vez, la más compleja. La empatía es la única dimensión de SERVQUAL representativa en el estudio.

Karatepe *et al.*, (2005) desarrolla un instrumento de medida de la calidad del servicio para ser usado en la banca minorista del norte de Chipre, considerando las siguientes dimensiones: ambiente de servicio, interacción de calidad, empatía y fiabilidad. Obtuvo como conclusión que la interacción de calidad es la dimensión más importante, seguida de la empatía, fiabilidad y ambiente de servicio, dejando fuera a la tecnología que no se tomó en cuenta por la pobre infraestructura eléctrica.

Miguel & Flórez (2007, 2008, 2010) realizaron una revisión teórica de los modelos de calidad del servicio en instituciones financieras, utilizando la escala SERVPERF como base para la creación de su propia escala con la que se tuvieron dimensiones propias del sector financiero, y aplicada en diferentes contextos: León (España), Castilla y León (España) y Cúcuta (Colombia). Los resultados principales demostraban que los indicadores utilizados eran útiles para determinar la influencia de la calidad del servicio en la satisfacción de los clientes.

Jabnoun & Khalifa (2005) desarrollan medidas de calidad del servicio pertinentes a un país y la cultura donde ofrecen el servicio. Luego prueban esta medida en los bancos convencionales e islámicos de los Emiratos Árabes, tomando como referencia cuatro dimensiones: habilidades personales, fiabilidad, valor, imagen, estableciendo que todas son significativas en los bancos convencionales, en donde el valor y la imagen son las más importantes. En los bancos islámicos las habilidades personales y el valor resultaron las más significativas.

Morillo, Morrillo & Rivas (2011) desarrollaron su investigación cuyo objeto fue medir la calidad de los servicios personales prestados en las agencias de las instituciones financieras del municipio Libertador del

estado de Mérida, Venezuela, a través de la escala de SERVQUAL. Como resultado obtuvieron que, a pesar de que los niveles globales de la calidad del servicio personal son positivos, la calidad medida por atributo presentó déficit en confiabilidad, seguridad y responsabilidad; todos de elevada importancia para los usuarios. La mayoría de deficiencias está asociada al tiempo de espera y a la actitud del personal. Igualmente, se encontró correlación entre las puntuaciones de SERVQUAL asociadas a la confiabilidad y a la responsabilidad agrupadas en factores como tiempo de servicio, interés del empleado por el usuario y la exactitud en el servicio. Por esta razón formularon sugerencias para la administración en cuanto a tiempos de espera, actitud y desempeño de los empleados, así como la recuperación del servicio.

Para Mejias & Manrique (2011) su objetivo fue identificar las dimensiones que determinan la satisfacción de los clientes de las entidades bancarias ubicadas dentro de la universidad. Se diseñó y aplicó una encuesta para medir la satisfacción de los clientes. Con base en el Análisis de Factores, previa demostración de la adecuación muestral, se identificaron cinco dimensiones: calidad técnica, calidad funcional, expectativas, valor percibido y confianza, las cuales explican más del 68 % de la varianza total. De acuerdo con las pruebas estadísticas realizadas (significativas al 5 %) el modelo de encuesta es fiable y válido para medir la satisfacción en el caso en estudio.

Monge & Rodríguez (2012) estiman el impacto del acceso a ciertos servicios financieros (descuento de facturas, órdenes de compra, garantías de participación y cumplimiento) en el desempeño de un grupo de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) clientes de una entidad de microfinanzas que opera en Costa Rica (Acorde), las cuales tienen como común denominador el contar con acceso al crédito en dicha institución. Además, analizan hasta qué punto influyen en el desempeño de estas empresas los cursos de capacitación de muy corta

duración (charlas y talleres), que se ofrecen en forma conjunta con los servicios financieros señalados

De la Fuente & Díaz (2013) identifican los factores que determinan la calidad percibida por los clientes jóvenes de una cooperativa de ahorro y crédito, para comprender de qué manera estos producen satisfacción y lealtad hacia una determinada institución financiera. Para ello, plantearon una estructura teórica que relaciona diferentes ítems y factores subyacentes, confirmándola a través de la metodología de ecuaciones estructurales. Los resultados obtenidos muestran que los componentes más influyentes en la calidad percibida son la imagen corporativa y los aspectos humanos; además, se demuestra que la satisfacción se encuentra en gran medida explicada por la calidad percibida del servicio prestado por la cooperativa de ahorro y crédito analizada.

MÉTODO

La presente investigación busca hacer una identificación de los factores que inciden en la calidad del servicio en el sector financiero. Para alcanzar el objetivo se realizó una revisión documental donde se analiza en primera medida, los conceptos de calidad del servicio, sus principales estudios; posteriormente se analizan específicamente los modelos de calidad del servicio en instituciones financieras, identificando sus diferentes dimensiones.

La metodología implementada en el desarrollo de este artículo está estructurada atendiendo al enfoque cualitativo que se basó en un diseño hermenéutico, en donde se abordan los diferentes modelos de la calidad del servicio en instituciones financieras, para encontrar las diferentes dimensiones y escalas usadas para medir la calidad del servicio y con las que se pueden conseguir la satisfacción del cliente.

RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A lo largo de los años los diferentes modelos de la calidad del servicio han pretendido encontrar la mejor manera de medir la calidad del servicio con la que posteriormente se consiga la satisfacción del cliente y su lealtad. De las principales escalas analizadas, se debe resaltar la escala SERVQUAL, quien ha sido la guía para muchas de las investigaciones subsecuentes. Aunque se debe resaltar que existen dos principales limitaciones en ella, la primera surge al comparar las expectativas con las percepciones, se encontraría una brecha difícil de igualar, el ser humano siempre espera lo mejor.

La segunda limitación se da al aplicarla en diferentes sectores, pues si bien en su creación se tuvieron en cuenta diferentes contextos, las realidades y evoluciones de algunos sectores hacen necesario realizar ajustes para que se aplique correctamente a sus realidades.

Por ese motivo las escalas venideras empezaron a realizar adaptaciones al modelo original para aplicarlas en su sector específico, o simplemente tomando en cuenta la parte relacionada a las percepciones tal y como se aplica en la escala SERVPERF.

Al revisar los demás modelos más contemporáneos, se debe señalar la importancia que se le ha dado a las dimensiones del sector en específico, en el caso de las instituciones financieras la seguridad, la tecnología y aspectos financieros marcan las diferencias con otros sectores.

Como conclusión de la investigación se debe señalar que siempre que exista una relación con un cliente, incluso en el caso de la banca electrónica, este se debe desarrollar entregando al cliente todo lo que él espera, esto será el elemento diferenciador, en un sector donde todas las entidades ofrecen servicios y productos similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: “a study in a business hotel in Turkey”. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170-192.
- Al-Hawari, M., Hartley, N. & Ward T. (2005). Measuring banks’ automated service quality: A confirmatory factor analysis approach. *Marketing Bulletin*, 16, 1-19.
- Alonso, M. (2016). Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén. *Revista de la Educación Superior*, 45(178), 79-95.
- Allred A.T. & Addams H. L. (2000). Service Quality At Banks And Credit Unions: What Do Their Customer Say? *Managing Service, Quality*, 10(1), 52-60.
- Arasli, H., Katircioglu, S. T. & Mehtap-Smadi, S. (2005) A comparison of Service Quality in the Banking Industry. Some evidence from Turkish- and Greek-speaking areas in Cyprus. *International Journal of Bank Marketing*, 23(7), 508-526.
- Asher, M. (1996). *Managing Quality in The Service Sector*. London: Kogan Page.
- Bahía, K. & Nantel, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. *International Journal of Bank Marketing*, 18(2), 84-81.
- Barroso, C. (1995). *El marketing bancario. Un enfoque estratégico*. Madrid, España: Editorial Esic.
- Bath, M. A. (2005). Correlates of service quality in banks: an empirical investigation. *Journal of Services Research*, 5(1), 77-99.
- Bauer, H. H., Hammerschmidt, M. & Falk, T. (2005). Measuring the quality of e-banking portals. *International Journal of Bank Marketing*, 23(2), 153-175.
- Berdugo Correa, C. R., Barbosa Correa, R. A., & Prada Angarita, L. M. (2016). Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario. *DYNA*, 83(197), 213-222.
- Brady, M. K. & Cronin, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptua-

- lizing perceived service quality: a hierarchical approach. *The Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Chakrabarty, S., Whitten, D. & Green, K. (2007). Understanding service quality and relationship quality in IS outsourcing: Client orientation & promotion, project management effectiveness, and the tasktechnology-structure fit. *Journal of Computer Information Systems*, 48(2), 1-15.
- Chakrapani, C. (1991). *Service quality measurement and the myth of service*. [Online]. 5 P. Available at: www.chuckchakrapani.com/articles/PDF/91040542Chakrapani.pdf
- Dabholkar, P. A. & Bagozzi, R. P. (2002). An Attitudinal Model of Technology-Based Self-Service: Moderating Effects of Consumer Traits and Situational Factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 184-201.
- De Barros, J., de Queiroz, B., da Silva, C., da Silva, P. & Cavalcanti, A. (2015). Inovando a estratégia de gestão da qualidade pelo uso do Desdobramento da Função Qualidade combinado com SERVPERF em empresas de prestação de serviços. *Exacta*, 13(2), 167-176.
- De la Fuente, H., & Díaz Bravo, I. (2013). Análisis de los factores determinantes de la calidad percibida del servicio prestado por una cooperativa de ahorro y crédito: una aplicación basada en modelos de ecuaciones estructurales. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 21(2), 232-247.
- Duque, E. & Canas, J. (2014). Validación del modelo SERVPERF en el ámbito de internet: un caso colombiano. *Suma de Negocios*, 5(12), 115-123.
- Eiglier, P. & Langeard, E. (1989). *Servucción, el marketing de servicios*. México: MacGraw-Hill.
- Embid, P., Martín, M. & Zorrilla, V. (1998). *Marketing Financiero*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Fernández Barcala, M. (2000). Validación de SERVQUAL como

- instrumento de medida de la calidad de servicio bancario. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1), 57-70.
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (2004). *Service Management: Operations Strategy and Information Technology*. (4ª ed) New York, USA: Irwin and McGraw-Hill.
- García Mestanza, J. (1998). *Calidad del servicio financiero como estrategia de las instituciones bancarias*. Málaga, España: Unicaja.
- González Álvarez, R. (2015). Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades Bancarias a través de la escala Servqual. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 25(1), 113- 135.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behaviour Interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Guía, J., Rodríguez, R., Nieto, L. & Bou, J. C. (1996). Medición de la Calidad Percibida del Servicio en las Entidades Financieras. en Luque, T. (ed.): *La empresa en una economía globalizada: Retos y Cambios*. Málaga, España: AEDDEM.
- Hania, M. & Hanifa, F. (2016). The influence of the quality of banking services by using internet banking to customer loyalty. *Ecodemica*, 4(1), 15-23.
- Ibarra, L. & Casas, E. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y Administración*, 60(1), 229-266.
- Jabnoun N. & Al-Tamimi H. (2003): Measuring perceived service quality at UAE commercial banks. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(4), 458- 472.
- Jabnoun, N. & Khalifa, A. (2005). A customized measure of service quality in the UAE. *Managing Service Quality*, 15(4), 374-388.
- Jayawardhena, C. (2004). Measurement of Service Quality in Internet

- Banking: The Development of an Instrument. *Journal of Marketing Management*, 20(1-2), 185-208.
- Joseph, M. & Stone, G. (2003). Empirical evaluation of US bank customer perceptions of the impact of technology on service delivery in the banking sector. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(4), 190-202.
- Karatepe, O.M.; Yavas, U. & Babakus, E. (2005). Measuring service quality of banks: Scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(5), 373-383.
- Krystyna Ingaldi, M. (2016). Use of the servperf method to evaluate service quality in the transport company. *Independent Journal of Management & Production*, 7(1), 168-177.
- Kwok, S., Jusoh, A. & Khalifah, Z. (2016). The influence of service quality on satisfaction: Does gender really matter? *Intangible Capital*, 12(2), 444-461.
- Larrán, M. & Muriel, M. J. (2004). El impacto de las nuevas tecnologías de la información en el negocio bancario español. *Revista de Empresa*, (9), 78-86.
- Lassar, W. M., Manolis, C. & Windsor, R. (2000). Service quality perspectives and satisfaction in private banking. *Journal of Services Marketing*, 14(3), 244-271.
- Lewis, B. R. (1991). Service Quality: An International Comparison of Bank Customers Expectations and Perceptions. *Journal of Marketing Management*, 7(1), 47-62.
- Lloréns, F. J. (1996). *Medición de la calidad de servicio: una aproximación a diferentes alternativas*. Granada, España: Universidad de Granada.
- Mejias, A. & Manrique, S. (2011). Dimensiones de la satisfacción de clientes bancarios universitarios: una aproximación mediante el análisis de factores. *Ingeniería Industrial*, 32(1), 43-47.
- Miguel Dávila, J. A. & Flórez Romero, M. (2007). Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. *Revista Asturiana de Economía*, 38(1), 79-107.

- Miguel Dávila, J. A. & Flórez Romero, M. (2008). Calidad de servicio percibida por clientes de entidades bancarias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y la lealtad a la misma. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 1(1), 105-128.
- Miguel Dávila, J. A. & Flórez Romero, M. (2010). Operations in banking: the service quality and effects on satisfaction and loyalty. *The Service Industries Journal*, 30(13), 1-20.
- Monge, R. & Rodríguez, J. (2012). *El impacto de los servicios financieros y de capacitación en las MiPyME de Costa Rica*. Washington, USA: Banco Interamericana de Desarrollo.
- Morillo, M., Morrillo, M. & Rivas, D. (2011). Medición de la calidad del servicio en las instituciones financieras a través de la escala de SERVQUAL. *Contaduría y Administración*, (234), 101-130.
- Namin, A., Pilevary, N. & Namin, A. (2012). Measuring customer satisfaction using SERVQUAL survey. *Management Science Letters*, 2(3), 933-938.
- Navarré, C., Mafe, C. & Blas, S. (2010). Implicaciones de la satisfacción, confianza y lealtad en el uso de los servicios bancarios online. Un análisis aplicado al mercado español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(1), 27-48.
- Oliver, R. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-46.
- Padrón, V. (1994). *La medición de la calidad percibida en las empresas de servicios: su aplicación a las instituciones financieras*. Tesis Doctoral. Universidad Las Palmas de Gran Canaria, España.
- Palacios Arrieta, A., Prieto Pulido, R. & Villa Corrales, L. (2016). Percepción de los usuarios ante el servicio ofrecido por el centro de diagnóstico cardiovascular del magdalena1. *Diálogo de Saberes*, 235-249.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-37.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Philip, G. & Hazlett, S. A. (1997). The measurement of service quality: A new PCP attributes model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(3), 260-286.
- Presbury, R., Fitzgerald, A. & Chapman, R. (2005). Impediments to Improvements in Service Quality in Luxury Hotels. *Managing Service Quality*, 15(4), 357-373.
- Rodríguez Parada, S. (1993). *Calidad de servicio. Exigencia actual para entidades financieras competitivas*. Madrid, España: Club gestión de calidad.
- Ruiz-Olalla, C. (2001). *Gestión de la Calidad del Servicio a través de Indicadores Externos*. Madrid, España: AECA.
- Sanchís, J. R. (1995). Análisis estratégico del entorno competitivo bancario. *Información Comercial Española*, (747), 121-134.
- Sasser, W. E., Olsen, R. P. & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of service operations*. New York, USA: Allyn y Bacon Inc.
- Saurina, C. (2002). Medida de la calidad: Adaptación de la escala SERQUAL al Ámbito Financiero. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 31(113), 803-831.
- Sebastián, A. & López, J. (2001). *Gestión bancaria: los nuevos retos en un entorno global*. (2ª ed.), Madrid, España: McGraw-Hill.
- Serrano, J. & Segado, F. (2015). Análisis de las herramientas de medición de percepción de la calidad en los servicios deportivos. Revisión de la Literatura, CCD. *Cultura_Ciencia_Deporte*, 10(28), 67-76.
- Sharma, A. & Mehta, V. (2004). Service quality perceptions in financial services-A case study of banking services. *Journal of Services Research*, 4(2), 205-223.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. *The Journal of Marketing*, 57(4), 18-34.
- Ting, D. H. (2004). Service quality and satisfaction perceptions: curvi-

- linear and interaction effect. *The International Journal of Bank Marketing*, 22(6), 407-420.
- Vasconcelos, L. Policiani, A. & Molina, M. (2015). Service quality under the perspective of SERVQUAL and SERVPERF methods: a bibliometric study. *GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 10(3), 53-63.
- Yavas, U., Benkenstein, M. & Stuhldreier, U. (2004). Relationships between Service Quality and Behavioral Outcomes: A study of Private Bank Customers in Germany. *International Journal of Bank Marketing*, 22(2), 144-157.
- Yavas, U., Bilgin, Z. & Shemwell, D. (1997). Service quality in the banking sector in an emerging economy: a consumer survey. *International Journal of Bank Marketing*, 15(6), 217-223.
- Zapata-Gómez, A. (2014). Aplicación de ecuaciones estructurales y SERVQUAL en un servicio de Salud. *Dyna*, 81(186), 166-174.
- Zhu, F. X., Wyme, W. & Chen, I. (2002). IT-based services and service quality in consumer banking. *International Journal of Service Industry Management*, 13(1), 69-90.
- Zhu, Z., Scheuermann, L. y Babineaux, B. J. Jr. (2004). Information network technology in the banking industry. *Industrial Management & Data Systems*, 104(5), 409-417.

Como citar este capítulo:

Flórez Romero, M., Pinillos Villamizar, J. y Prado Avendaño, E. (2017). *Revisión de modelos de calidad del servicio en entidades financieras*. En R. Prieto Púlido & J. García Guilianny (Comp). Gerencia Empresarial. Una perspectiva integral desde lo público y privado. (pp.261-285). Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.

HABILIDADES DIRECTIVAS DE NEGOCIACIÓN EN GERENTES
DE EMPRESAS DE MANUFACTURA EN COLOMBIA^{*}

*Directive skills of negotiation in manufacturing
managers in Colombia*

Jesús García Guiliany¹
Ronald Prieto Pulido²
Ernesto García Cali³
Hugo Martínez Caraballo⁴

RESUMEN

El objetivo fue analizar las habilidades directivas de negociación en gerentes de empresas de manufactura en Colombia. Metodológicamente, se contextualizó en la tendencia epistemológica positivista, de tipo descriptiva, diseño de campo, no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por 20 gerentes y 154 empleados. Se diseñó un cuestionario, con 63 ítems y cinco alternativas de respuesta. La validez del instrumento se determinó a través de la técnica de juicio de expertos, y mediante el coeficiente de Cronbach arrojando valores de 0,889. Para la confiabilidad se utilizó el método de estadística de las dos mitades y la corrección de Spearman-Brown, arrojando un valor de 0,85. Se concluye que existen diferencias significativas en las respuestas emitidas por las fuentes de información, en las que los gerentes de las empresas de manufactura ubicadas en Barranquilla, que fueron objeto de estudio, señalan una alta aplicabilidad en cuanto a las habilidades de negociación, específicamente la fluidez verbal; saber escuchar; inteligencia; toleran-

* Resultado de investigación titulada Factores de competitividad en empresas de manufactura en Barranquilla.

1 Profesor Facultad de Administración y Negocios. Universidad Simón Bolívar. Colombia.

jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-3777-3667>

2 Profesor Facultad de Administración y Negocios. Universidad Simón Bolívar. Colombia.

rprieto1@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

3 Profesor Facultad de Administración y Negocios. Universidad De La Costa. Colombia.

egarcia29@cuc.edu.co - <https://orcid.org/0000-0003-0968-7104>

4 Profesor Facultad de Administración y Negocios. Universidad Simón Bolívar. Colombia.

hugo.martinez@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-3222-1321>

cia; emocionalmente estable; madurez; capacidad de trabajar en situaciones de tensión. Para los empleados, en cambio, se visualiza un nivel moderado en la implementación de estas habilidades de negociación en sus gerentes.

Palabras clave: habilidades directivas, empresas de manufactura, negociación.

ABSTRACT

The objective was to analyze the management skills of negotiation in managers of manufacturing companies in Colombia. Methodologically, it was contextualized in the positivist epistemological tendency, of descriptive type, field design, non-experimental, transactional. The population consisted of 20 managers and 154 employees. A questionnaire was designed, with 63 items and five response alternatives. The validity of the instrument was determined through the technique of expert judgment; and by the Cronbach coefficient yielding values of 0.889. For reliability, the statistical method of the two halves and the Spearman-Brown correction were used, yielding a value of 0.85. It is concluded that there are significant differences in the answers issued by the sources of information, where the managers of the manufacturing companies located in Barranquilla, which were the object of study, point out a high applicability in terms of negotiation skills, specifically fluency verbal; know how to listen; intelligence; tolerance; emotionally stable; maturity; ability to work in situations of stress. For employees, a moderate level is seen in the implementation of these negotiation skills in their managers.

Keywords: management skills, manufacturing companies, negotiation.

INTRODUCCIÓN

Hoy día las organizaciones tienden a procurar ajustes para adaptarse adecuadamente a su entorno, así entonces precisan las necesidades y motivaciones de su equipo humano, reforzando consensos efectivos entre sus miembros, por ello, Prieto, Villasmil & Urdaneta (2011), Prieto, García y González (2014) y García, Durán y Prieto (2017) plan-

tean que la empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Con esto se valida la propuesta de Jones y George (2014) y Koontz y Weihrich (2013), cuando señalan que el objetivo fundamental del sistema organizacional es lograr un ambiente estable y unas efectivas relaciones interpersonales que estimulen a las personas a interactuar como un equipo.

De acuerdo a lo planteado por Azuaje (2006), citado por Prieto, León y Palmar (2010) y Prieto et al. (2014) se está entrando en una era crucial en la que las organizaciones tendrán que ser capaces de innovar para convertirse en empresas de clase mundial, razón por la cual los conceptos de visión, misión, valores, ideas y actitudes han cobrado un especial significado al inicio del presente milenio; estos conceptos deben ser asumidos como un compromiso de vida por aquellos que pretendan protagonizar las grandes transformaciones. Por lo que se requiere un despertar de conciencia en los líderes del nuevo milenio para poder ser competitivos y mantenerse en el mercado global.

Sobre esta base, la gerencia –en pro de mejorar las condiciones en su entorno– asume un compromiso social, creando planes organizacionales en ambientes serios, sustentados en actividades donde se ejecuten procesos de negociación orientados a mejorar las situaciones a las cuales se puedan enfrentar las organizaciones. (Rico et al., 2015)

Bajo esta premisa, Paz, Núñez, García y Salom (2016) señalan que en las organizaciones se hace necesario transparentar, desde el accionar de sus líderes, los legítimos intereses de las partes involucradas, acotando que las empresas son reflexivas, cuando toman conciencia de sus contradicciones y enemigos internos. Agregan los citados autores, que los

guías no ocultan sus limitaciones sino que los debaten hasta encontrar puntos de coincidencia. Además, en la naturaleza organizacional se discute sobre las armonías y disonancias, los acuerdos y divergencias, lo deseable y lo posible. Los directivos no ven estas dualidades como un antagonismo o un enfrentamiento entre adversarios, sino tensiones o diferencias que deben debatirse, pero siempre en el marco de principios, códigos de convivencia y un proyecto compartido.

De esta forma, la habilidad directiva de negociación constituye un medio para mejorar la toma de decisiones (Paz, Harris y García, 2015), gestionar procesos, siendo más efectivos y productivos en el cumplimiento de las responsabilidades. Esto implica el establecimiento de límites organizacionales, diálogos y consensos orientados a la búsqueda de la armonía laboral. En este contexto, las habilidades del negociador son importantes para que los resultados sean beneficiosos y no perjudiciales para la organización.

Gestionar las consecuencias disfuncionales de los conflictos y acrecentar las funcionales es tarea primordial de quienes intervienen como mediadores dentro de los procesos de negociación. Se plantea que cierto grado de conflicto organizacional es inevitable, incluso necesario; por tanto, los gerentes deben buscar la manera de aprovecharlos. En todo caso, el conflicto es relacionado inevitable con el cambio y es útil si se controla. Además, puede ser funcional en cuanto haga surgir habilidades y talentos que de otra manera permanecerían dormidos (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2005).

En la habilidad de negociación, también una parte intenta persuadir a la otra. Se ha dicho que negociar es un proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes, pues hay siempre, bajo la negociación, un conflicto de intereses. Puede ser un intercambio social que implique una relación de fuerza, una lucha sutil por el dominio. Esa fuerza se va

desplazando de un lado a otro por las diversas etapas; no es conveniente en una negociación que una de las partes se beneficie de una relación de fuerza desequilibrada que imponga sus condiciones a la otra parte. Es mejor que exista cierto equilibrio de fuerzas y que se intercambien las presiones. Finalmente, las partes llegarán a un acuerdo cuando las fuerzas estén igualadas.

Robbins y Coulter (2005) plantean que la negociación es un proceso que finaliza en un acto: el acuerdo. No cabe duda de que el referente final de cualquier negociación no puede ser sino alcanzar ese objetivo final. Sin embargo, es preciso hacer hincapié en que todos los esfuerzos deben ir dirigidos a mejorar la actuación a lo largo del proceso. El acuerdo es solo la meta que se alcanza si la progresión ha sido la adecuada.

Durante las últimas décadas el papel del gerente ha cambiado, de allí que a criterio de Borjas y Monasterio (2012, p.55) “la gerencia de las instituciones de carácter público y privado deben repensar las representaciones de las prácticas, métodos, estrategias y procesos que se desarrollan en el ámbito organizacional, cambios que transfiguran la cultura de la organización y su desempeño”.

Sobre este particular, a los gerentes se les propone que en el desarrollo de su gestión demuestren un perfil profesiográfico, caracterizado por competencias, para poder convertir sus unidades organizacionales en secciones de eficiencias, promovidas por personas multidisciplinarias, tendientes a asumir y enfrentar las grandes prioridades laborales, y a su vez, puedan ser capaces de gerenciar administrativamente la misión encomendada con éxito (Prieto, Emonet, García y González, 2015; Durán y Parra, 2016).

En este orden de ideas, la investigación realizada tuvo como propósito analizar las habilidades directivas de negociación en gerentes de

empresas de manufactura en Colombia.; específicamente las relacionadas con las habilidades directivas de negociación. Para ello se diseñó y aplicó una entrevista no estructurada, realizada tanto al personal gerencial como a empleados, donde se pudo identificar, preliminarmente que presentan posibles debilidades en el proceso de comunicación, existiendo probables barreras que impiden fluir de manera clara y directa la información.

Perciben también los investigadores que pueden presentarse situaciones interpersonales, por la posibilidad de discriminación por parte del personal con mayor tiempo de servicio hacia aquellos que inician sus actividades, además de manifestar en ese momento falencias al momento de asumir las políticas de las empresas, lo cual ha generado cambios significativos en el comportamiento del personal y, sobre todo, ha generado conflictos entre sus miembros, lo cual ha afectado directamente el logro de los objetivos planteados; asimismo, la toma de decisiones se realiza de manera centralizada, sin tener en cuenta la opinión de los demás miembros de la empresa.

De este diagnóstico preliminar, pareciese lógico el requerimiento de un proceso gerencial efectivo, donde se fortalezcan las habilidades directivas necesarias para negociar entre los miembros de la organización, logrando de esta manera que el conflicto no afecte las actividades organizacionales, sobre todo los objetivos planteados. Se hace esta investigación con la finalidad de analizar las habilidades directivas de negociación en gerentes de empresas de manufactura en Barranquilla, Colombia, concibiéndolas como un proceso gerencial sistemático, continuo, dinámico y altamente complejo, gestionado por el gerente, que logre acuerdos entre las partes que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Estos lineamientos surgen además como un proceso de emprendimiento, planteado por Durán, Fuenmayor, Cárdenas y Hernández (2016).

ESTADO DEL ARTE

El ser competitivos en un mundo globalizado es una realidad empresarial. Se necesitan gerentes que potencien al máximo sus competencias y habilidades para generar espacios organizacionales tendentes a lograr eficiencia, productividad y rentabilidad. En este sentido, la habilidad directiva de negociación de los gerentes se considera en este estudio un requisito fundamental para que las empresas de manufactura en Barranquilla sean más competitivas

Al respecto, Carrasco (1999), en su investigación titulada *Líderes para el próximo siglo afirma que:*

La habilidad de negociación El mundo es cada vez más democrático. Los ciudadanos en todo el mundo quieren que su voz sea escuchada; los clientes, mediante su elección hacen oír su voz; los nuevos empleados quieren participar activamente en las decisiones de la empresa y ser parte de las soluciones. Además, en situaciones consideradas inusuales, las empresas tienen que pactar e inclusive formar alianzas con sus propios competidores. Por esto los líderes deben desarrollar su capacidad de negociar. Un líder debe saber que una buena negociación se debe establecer en condiciones de ganar-ganar, la cual consiste en tratar de que las dos partes resulten con un beneficio. Sólo así se pueden realizar negociaciones duraderas y permanentes. (p.104)

Por su parte, Kofman (2008), en su escrito referido a *la empresa consciente*, establece al hacer referencia al espíritu del líder, que para que exista bienestar en el ambiente laboral los empleados deben ser conscientes hacia la filosofía organizacional, por tanto los empleados inconscientes son aquellos que presentan un peligro o riesgo para la empresa. De esta forma, el ambiente interno de una empresa es reflejado por las acciones de los empleados y estas son percibidas por el mundo externo de la organización. Los gerentes deben poseer tres cualidades o habi-

lidades interpersonales: la comunicación auténtica, negociación constructiva y coordinación impecable para el fortalecimiento de su cultura organizacional.

Otro estudio es el planteado por Torres y Caridad (2008), denominado *Tácticas de la Negociación Empresarial*. Se concluyó que la negociación es una estrategia gerencial de elevado valor jurídico y social, ya que permite a las organizaciones concretar acuerdos de manera consensuada, sin la presencia de autoridades judiciales. En ese sentido, las instituciones financieras de la banca universal domiciliadas en el municipio autónomo Maracaibo, consideran perjudicial el conflicto, y por tanto intentan desvanecer o eliminar toda clase de nudos críticos, pensando que estos destruyen su imagen institucional.

En el mismo orden de ideas, Alonso (2015) en su ensayo de grado titulado *La negociación una competencia profesional del gerente*, señala que “los empresarios más que planificar y controlar todo lo que tiene que ver con la organización, invierten gran parte de su tiempo negociando” (p.2). Agrega que la globalización y el desarrollo del impacto tecnológico han desarrollado una nueva forma en las relaciones económicas y comerciales de las compañías, por lo tanto el gerente debe adquirir nuevas herramientas y habilidades para ser más competentes, siendo la habilidad de negociación una de ellas.

De acuerdo a Porras (2012), un gerente debe contar con la competencia y conocimiento de negociar para lograr tener éxito dentro de su labor organizacional, además de potencializar su nivel de liderazgo.

Se desprende de las investigaciones mencionadas, que en el contexto empresarial la habilidad de negociación es una condición importante para los gerentes, más aún en el caso de las empresas de manufactura localizadas en la ciudad de Barranquilla, que debido a los Tratados de

Libre Comercio suscritos por el país y por ser zona portuaria, se ha convertido en zona atractiva para la inversión nacional e internacional, mostrando índices de crecimiento en empresas de manufactura.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Negociación

Para Robbins y Coulter (2005), la negociación es un proceso que culmina en un acto: el acuerdo. Para el autor, el referente final de cualquier negociación no puede ser sino alcanzar ese objetivo final. Entonces, las habilidades del gerente deben estar direccionadas a mejorar la actuación a lo largo del proceso, pues el acuerdo al que se llegue es tan solo la meta que se alcanza si la progresión ha sido la adecuada.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2013) también consideran que las habilidades de negociación involucran un proceso psicosocial complejo en el que es preciso desplegar innumerables competencias. No hay un rasgo psicológico, una estrategia o una táctica que garantice el éxito. De acuerdo a los referidos autores, mientras mejor dominen los gerentes la dinámica del proceso negociador, entretengan psicológicamente, preparen cada negociación, se esfuercen en cada ocasión, más aumentarán las posibilidades de éxito.

Las negociaciones, según Larrea (2009), filtran las relaciones de prácticamente todos los miembros de grupos y organizaciones. Hay las obvias (las negociaciones contractuales con el patrón), las no tan obvias (gerentes con sus empleados, colegas y jefes, vendedores que negocian con clientes, compradores que negocian con proveedores), y las sutiles (cuando un trabajador acepta contestar el teléfono de un compañero durante algunos minutos a cambio de algún beneficio pasado o futuro).

En las organizaciones actuales, formadas por equipos de trabajo y en las que los miembros trabajan con compañeros sobre los que no tienen autoridad directa y con los que quizá no compartan ni el jefe, las capacidades de negociar se vuelven cruciales (Robbins y Judge, 2015).

Así, las negociaciones pueden verse como un proceso en el que dos o más partes tratan de llegar a un acuerdo aceptable en una situación caracterizada por cierta disconformidad. En el contexto de las organizaciones, las negociaciones se verifican 1) entre dos personas (como cuando un gerente y un subordinado deciden la fecha de terminación de un nuevo proyecto que acaba de recibir el subordinado); 2) en un grupo (casi todas las situaciones de toma de decisión); 3) entre grupos (como cuando el departamento de compras y un proveedor discuten el precio, calidad o fecha de entrega).

En consideración a lo anterior, para Ivancevich *et al.*, (2013), cualquiera que sea el entorno o las partes, las negociaciones tienen por lo menos cuatro elementos. El primero es que debe haber algún desacuerdo o conflicto, percibido, sentido o manifiesto. En segundo lugar, debe haber alguna interdependencia entre las partes. Tercero, la situación debe prestarse a una interacción oportuna, lo que significa que cada parte tiene tanto los medios como la intención de tratar de influir en el otro. Por último, hay alguna posibilidad de acuerdo. Desde luego, sin este último elemento las negociaciones no pueden culminar en una solución positiva.

Al respecto, Bleger (2006) señala que la negociación en términos generales es un proceso psicosocial complejo en el que es preciso desplegar innumerables habilidades. No hay un rasgo psicológico, una estrategia o una táctica que garantice el éxito. Cuanto mejor se domina la dinámica del proceso negociador, cuanto más entienden psicológicamente

a las personas, cuanto más preparan cada negociación, cuanto más se esfuerzan en cada ocasión, más aumentarán las posibilidades de éxito.

Es por ello que la capacidad negociadora viene dada por un conjunto de aptitudes intelectuales y de habilidades sociales, unidas a un entendimiento profundo de lo que es un proceso negociador, lo cual es fundamental para que las actividades organizacionales se ejecuten sobre la base de criterios claramente establecidos. Es así como la negociación dentro del contexto de empresas de manufactura en Colombia, debe convertirse en una herramienta fundamental para lograr sus objetivos, dado que es una organización que mantiene contacto directo con clientes y debe desarrollar en su personal las habilidades necesarias de negociación al momento de presentarse situaciones imprevistas (Durán y Parra, 2014).

Dentro de las habilidades de negociación de los gerentes también se puede referir a la responsabilidad, la cual, según Przeworski (2002, en Caridad, Hernández y Pelekais, 2014) puede ser considerada bajo tres concepciones: como herramienta gerencial, valor y como comportamiento cultural que distingue a las organizaciones que la practican; señala que en la rendición de cuentas, bajo estos enfoques, se encuentran las realidades del poder de la acción social. En este caso, de la gestión gerencial, dándoles una razón de ser como ciudadano corporativo. La misión de la responsabilidad está en reducir las incertidumbres de ese poder, limitar sus arbitrariedades, prevenir y remediar el incumplimiento de responsabilidades y compromisos, volver predecible su ejercicio, mantenerlo dentro de ciertos procedimientos normados, lo cual –para los investigadores– es relevante dentro de un proceso de negociación.

En el mismo contexto, Matson (1983, en Durán, Parra y Márceles, 2014) al hacer referencia a las habilidades sociales señala que estas con-

ductas son aprendidas y facilitan la relación con las otras personas; se busca la reivindicación de los propios derechos sin negar los derechos de los demás. El poseer estas capacidades evita la ansiedad en situaciones difíciles o novedosas. Además, facilitan la comunicación emocional y la resolución de problemas, lo cual en el contexto de la investigación es importante al momento en que los gerentes de las empresas desarrollan procesos de negociación.

Habilidades de negociación

Para Ivancevich *et al.*, (2013), la cualidad de negociación es la capacidad que tiene una persona de encontrar la mejor solución al problema, entregando los mayores beneficios posibles para ambas partes, sin importar quién sea la persona con la cual se está negociando. Esto está muy relacionado con la disposición con la que se llega a la negociación. Plantea Salazar (2000), que cuando se le da demasiada importancia a la persona con la cual se está intentando llegar a un acuerdo, es probable que la negociación resulte demasiado competitiva cuando se tiene una mala relación con la persona, y demasiado cooperativa, cuando no se quiere quedar mal con ella; es por ello, que dentro de todo proceso de negociación, la persona responsable de asumir este compromiso debe poseer las siguientes cualidades:

- ***Fluidez Verbal***

Plantea Calviño (2000) que esta condición exige que el gerente, como negociador, tenga habilidades para comunicarse bajo presión. El estrés que se genera en una negociación puede (y de hecho así ocurre según la experiencia) bloquear el pensamiento racional y por ende la persona que tiene la responsabilidad de llevar a cabo la negociación pierde eficacia comunicacional. A criterio de Bracho y García (2011, 2013), y Bracho, García y Jiménez (2012) y Bracho y García (2013) el gerente

como líder debe poseer fluidez en su comunicación verbal, de manera que pueda conectarse adecuadamente con sus colaboradores para sumarlos a los objetivos comunes.

El gerente negociador debe encontrar opciones para generar las “respuestas adecuadas” de modo de bajar la tensión de su interlocutor, independientemente de su rol, jerarquía, posición económica, cultura, religión, nacionalidad o contexto de la negociación. El negociador debe tener siempre a mano una respuesta, que además, debe ser apropiada a las condiciones bajo las cuales se desarrolla el diálogo, para evitar que ocurran situaciones inesperadas. Estas respuestas “apropiadas” no son libradas al azar, sino que precisan una rapidez de concepción no habitual en el resto de las personas, para evitar decir palabras que puedan generar situaciones incómodas, porque influyen tanto en la conducta como en el inconsciente de la otra parte en la negociación.

Robbins y Judge (2015) indican que la fluidez verbal hace referencia a que el negociador debe poseer la capacidad de utilizar un lenguaje moderado, hablar claramente de modo tal que suavice la tensión, disminuya la adrenalina y aporte los elementos necesarios para permitir “ablandar las demandas”, tarea que no es nada fácil cuando el interlocutor presenta cierta condición psicológica en el momento, y se dificulta aún más cuando la capacidad de raciocinio se ve impactada por encontrarse en una situación que le resulta difícil controlar.

También encuadra dentro de este concepto, la rapidez de concepción para responder a petitorios que posiblemente puedan afectar la calidad de vida de la empresa. El gerente en su rol de negociador, se encuentra expuesto a un sinnúmero de situaciones donde la fluidez verbal constituye una habilidad distintiva, en la que la responsabilidad que implica su cargo, sumado a la tensión de saberse observado por todo un equipo que depende de su trabajo, la presión de su entorno externo,

la virtual dependencia de unos resultados exitosos para la organización en función de su eficacia comunicacional, pueden constituir un factor no positivo para comunicarse con claridad, con calma y con precisión.

Señalan Bell y Smith (2008) que la fluidez verbal también hace referencia a que el negociador debe conocer el contexto empresarial y sus condiciones para poder interpretar el diálogo adecuadamente; de ahí que deba evaluarse concienzudamente su experiencia como comunicador, sobre todo cuando se pretende una situación ganar-ganar.

Esta capacidad comunicativa del gerente, (Cottin 2002, citado por García, Cardeño y Paz, 2016) está concebida como la habilidad que automotiva, requiere del manejo de comunicación y creatividad; se relaciona con la capacidad para recibir información relativa a su contexto o entorno, y después, poder trascender y transferir los mensajes en forma adecuada a las personas que le rodean. Mediante esta habilidad, el gerente busca oportunidades e incentiva propuestas en los procesos de negociación para lograr los objetivos; en otras palabras, de esta habilidad depende la posibilidad de éxito en la negociación o en la integración y participación de los empleados en el trabajo, destacando la capacidad o liderazgo que tiene el gerente para influir en ellos.

Desde la perspectiva de las empresas del sector analizado, la habilidad de fluidez verbal constituye una herramienta para ampliar la comunicación entre los clientes tanto internos como externos de la organización, logrando que la información fluya sobre la base de los requerimientos planteados.

- ***Saber escuchar***

Plantean Robbins y Coulter (2005) que este requisito hace referencia a la cualidad de saber indagar cuál es el conflicto subyacente en una crisis, que a veces no queda expuesto de un modo claro a través de

las palabras cuando se está negociando en una situación de tensión. Saber escuchar entonces, hace referencia a la perspicacia y sagacidad que debe tener el negociador para percibir de un modo claro, cuál es la intención de la persona al formular alguna petición o demanda.

De un modo más exacto, la doctrina mundial acepta que un buen negociador es además de buen comunicador, alguien que puede escuchar más allá de las palabras. Debe tener la intuición suficiente para dilucidar con claridad el mensaje emitido por otra persona al negociar. Es necesario entonces que el negociador tenga la capacidad peculiar de percepción y comprensión, ese instinto y la experiencia en el trato con personas en situaciones de búsqueda de oportunidades de negocio, exigencias o situaciones de crisis; características éstas que permitirán descubrir las verdaderas intenciones de los sujetos al formular sus reclamaciones o demandas.

El saber escuchar es la capacidad innata o adquirida de poder percibir a través de un diálogo confuso, tenso, cargado de emoción y mordacidad; cuáles son las “necesidades, intereses, deseos u objetivos” que tiene otro individuo, que en la mayoría de los casos deben poder diferenciarse de las “posiciones”.

Plantean Bell y Smith (2010) que el negociador debe poder interpretar en una posición o demanda determinada cuál es el verdadero interés, para, a partir de ahí, formular una estrategia de negociación, que aunque no la satisfaga por ser un elemento “no negociable”, permita compensarla. O bien, conociendo cuáles son los objetivos que pueda tener la contraparte, secuestradores, adelantarse y acomodar eficientemente esa situación para explotarla en beneficio de la negociación, sea cediendo ante peticiones, sea obteniendo alguna concesión que conduzca a la resolución satisfactoria del conflicto, sin poner en riesgo la calidad de vida de la organización.

Este es un factor de primordial importancia para conducir adecuadamente cualquier demandan, ya que el mínimo detalle que el negociador no sepa captar, pase por alto o minimice, en atención a su aparente poca influencia, puede determinar el estancamiento definitivo de la contienda.

Con igual valor en importancia, encuadra dentro de este concepto la necesidad de que el negociador conozca los “códigos” en los que se mueven los elementos de un sector empresarial o de servicios en cuanto a sus valores organizacionales y patrones conductuales, ya que el factor más fluctuante en estas crisis lo constituye la naturaleza propia de la empresa, sea esta de gestión privada o pública. De ahí la necesidad de que el gerente negociador tenga un mínimo de experiencia en el trato con organizaciones de diversa índole.

Saber escuchar entonces hace referencia a que el negociador tenga la aptitud de comprender cuál es el conflicto potencial, a veces solapado tras una actitud determinada, para poder manejar una situación crucial y saber conducirla según la cultura de su interlocutor. El tercer aspecto de este requisito se refiere a la capacidad de actuar con la tranquilidad suficiente para captar sonidos de fondo, sin dejar de atender la negociación propiamente dicha.

En cuanto al contexto de estudio, el saber escuchar debe ser parte prioritario tanto para el personal gerencial como para los empleados, logrando que la información recibida sea captada sobre la base de las necesidades de la organización, por ello es pertinente que la gerencia brinde herramientas que permita fomentar el saber escuchar, logrando así mantener un contacto directo con su entorno.

- ***Inteligencia***

Para Bell y Smith (2010), la rapidez de concepción es un requisito indispensable. Poder formular sobre la marcha una estrategia cuando se

trabaja en situaciones de tensión es una habilidad que pocas personas tienen. Esta es una ocupación de gran dificultad operativa. Es requisito indispensable que el negociador piense con serenidad en situaciones apremiantes; debe ser inventivo y creativo.

No solo tiene que conocer los conceptos indispensables del gerenciamiento y administración de crisis, sino manejarlos con practicidad, fluidez y solvencia operativa. Debe conocer con precisión cuáles son las funciones del equipo negociador, cuáles son las responsabilidades y tareas de cada uno, las fases operativas necesarias para llevarlas a cabo, la tendencia en los diferentes tipos de situaciones, la clasificación de los sucesos, las variaciones conductuales de cada personalidad, las opciones y posibilidades tácticas, y adecuar todo ello en la rápida concepción de una estrategia aplicable y que a su vez dé resultados aceptables.

Asimismo, para Robbins y Coulter (2005), poseer la facultad de concepción es identificar y estudiar los problemas, analizar alternativas y tomar decisiones; una faena que desarrollará a cada instante, que exige de suyo una inteligencia apropiada y la capacidad de llevar a la práctica las posibles soluciones.

La actividad del negociador se dirige a gestionar el nivel de la conversación entre los que se comunican, ganarse su confianza, facilitar el desgaste psicológico, posibilitar el paso del tiempo para estructurar un plan adecuado. Debe ser hábil para planificar estrategias y capacitado en técnicas de comunicación organizacional, sobre todo con elementos culturales, religiosos, sociales, políticos, entre otros.

Desde la perspectiva de los tipos de habilidades, es fundamental que dentro del sector de las empresa de manufactura en Barranquilla, se propicien espacios para mantener activada esta habilidad del manejo de la inteligencia, logrando que se aporten soluciones, estrategias y nuevas

ideas dentro del proceso de negociación, buscando la posibilidad que las partes involucradas logren u obtengan los resultados deseados.

- ***Emocionalmente estable***

Para Robbins y Judge (2015), la negociación envuelve distintos grados o márgenes de decisión racional, procesos psicológicos y factores emocionales. El producto de una negociación es consecuencia de esos elementos que impresionan tanto la psiquis como los sentimientos de las personas. En muchos casos, los mayores determinantes para alcanzar una “óptima” solución lo constituyen los factores intelectuales o los emotivos. Es cierto, quienes negocian saben que alcanzarán soluciones eficaces en tanto y en cuanto hagan comprender una situación determinada a los causadores, como cuando llegan a sus sentimientos; esto último en aquellos incidentes donde lo emotivo es el desencadenante principal de la crisis.

En este sentido, para Goleman (2006), comprender la parte “racional” de algunos problemas es relativamente sencillo y factible. Interpretar lo “psicológico y emocional” de los seres humanos es una operación un tanto más compleja. No entender estas necesidades y parámetros emocionales es la raíz del fracaso de muchas negociaciones. Pero a su vez, quien está involucrado en la negociación debe manejarse bajo límites de moderación de sus propias sensaciones para no comprometer su sensibilidad, deteriorarse o encender su estado de ánimo. Es decir, debe tener una percepción neutral del problema, aún metiéndose de lleno en él.

Por ello, dentro de las organizaciones y sobre todo en el contexto de estudio, ser emocionalmente estable implica un compromiso por parte de sus miembros, manteniendo un control de sus emociones y pensamientos. Por tanto, como el proceso de negociación es fundamental para lograr los objetivos tanto personales como organizacionales, es

necesario que las partes involucradas tengan la posibilidad de autocontrol, desarrollando de esta manera inteligencia en sus acciones.

- **Madurez**

Plantean Robbins y Coulter (2005), que este aspecto no solo hace referencia al hecho de haber alcanzado una edad promedio requerida en los requisitos de incorporación. Es necesario contar con experiencia laboral y experiencia de vida, porque el negociador en alguna medida soluciona problemas con los que la gente no puede lidiar. Es necesario tener dotes de un individuo reflexivo, prudente, moderado, práctico y experimentado en la solución de problemas delictivos, familiares, sociales y conductuales.

Para Calviño (2000), la estabilidad emocional también debe expresarse cuando se formulan planes para la resolución de las crisis, para no actuar con apresuramientos en la solución del conflicto; no importa cuánta agitación y conmoción cause el episodio, los negociadores deben mantener sus cualidades incólumes.

Esta cualidad precisa de una importante cuota de adaptación emocional y represión de sentimientos básicos. Cuando se refiere a las situaciones no negociables, se señala que un equipo bien entrenado debe estar preparado para asumir que algunas veces los conflictos toman otras escalas, el escenario se carga de enojo, frustración, resentimiento, desconfianza, hostilidad y puede haber violencia que de algún modo escape a su control y una persona muera, y en estos casos sin duda una sensación de incompetencia invadirá la atmósfera de quienes tienen la responsabilidad de negociar.

Asimismo, para Goleman (2006), las emociones propias de la naturaleza humana, juegan un papel innegable en el desarrollo de la nego-

ciación, pero más aún en el comportamiento del negociador por las secuelas que puede acarrearle posteriormente si no sabe manejarlas adecuadamente o encuentra un modo de descargar su tensión. Este es el punto más difícil porque los prejuicios en la mayoría de las organizaciones desaniman la expresión abierta de sentimientos negativos personales. Así, los intensos conflictos emocionales internos no son regularmente expresados y racionalizados como parámetros sustantivos, y con el tiempo pueden disminuir notablemente las condiciones óptimas que se requieren para el ejercicio de este puesto.

Por tanto, dentro del contexto del sector de empresas de manufactura en Barranquilla, la madurez implica un compromiso por parte del personal, gerencial y empleados, en ser objetivos en sus acciones y decisiones, es tener la habilidad de asumir posiciones claras en beneficio personal y del entorno en el cual se desenvuelve.

- ***Capaz de trabajar en situaciones de tensión***

Cuando una persona es sometida a rigurosas situaciones de tensión por un largo período de tiempo, y no está adaptado a sufrir estas condiciones emocionales, aparecen en el comportamiento del individuo problemas físicos y psíquicos a corto, mediano o largo plazo, por lo común alteraciones de la conducta, del sueño, de la salud, inclusive, con agotamiento prematuro, dolores de cabeza, problemas digestivos, entre otros.

Sin embargo, para Robbins y Coulter (2005) el autocontrol, la habilidad para balancear entre los problemas propios del trabajo y una vida cotidiana normal, son signos de una destreza conductual que permite sobrellevar adecuadamente condiciones laborales de gran riesgo. Sin perjuicio del apoyo psicológico adecuado que deberá recibir, propio de la tarea que desempeña, es importante que el negociador tenga un

pleno dominio de sus propias emociones, sentimientos y vulnerabilidades para evitar caer presa del estrés.

Estas condiciones normalmente se adquieren con el tiempo y el entrenamiento, moderando su conducta ante las crisis vitales inesperadas en las que se verá envuelto, pero son ineficaces si no se posee el temple suficiente para hacer frente a problemas de seguridad de elevada complejidad y diversidad que requieren decisiones lógicas, razonables y razonadas (Parra & Durán, 2014; Prieto, Burgos, García y Rincón, 2016).

Para Méndez (2008), deben entonces realizarse ejercicios (simulacros) de la más diversa índole, y evaluar de qué manera influyen estos acontecimientos en su conducta: a través del seguimiento psicológico adecuado para prevenir problemas posteriores y estrés laboral; en sus decisiones: para evitar caer presa de turbaciones en los procesos de determinación, sea que lo lleven a tomar una posición ajustada al momento de resolver cosas importantes, o bien que lo disponga a tomar actitudes temerarias.

En el ámbito del contexto de estudio, la habilidad para trabajar en situaciones de tensión es fundamental para lograr los objetivos planteados, dado que se debe poseer la capacidad de mantener un autocontrol que no incida en el desarrollo de sus actividades, lo cual brinda la posibilidad de ser vulnerable ante situaciones imprevistas.

METODOLOGÍA

En consonancia con el objetivo a lograr dentro del estudio, se ubica desde la perspectiva epistemológica positivista, enmarcado en un tipo de investigación descriptivo, no experimental, de campo. La población se conformó por los gerentes y empleados de 45 empresas de manu-

factura ubicadas en la ciudad de Barranquilla, Colombia. Se aplicó la modalidad de observación, mediante un tipo cuestionario encuesta.

Cuadro 1
Población de estudio

Institución	Gerentes	Empleados
Empresas de Manufactura	20	154
TOTAL	20	154

Fuente: *Elaboración propia (2017)*

La utilización del *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, por la ruta del Análisis de Fiabilidad permitió realizar los cálculos respectivos, a través de la aplicación de la prueba t para muestras independientes, la cual inicia con el ordenamiento de los grupos altos y bajos, el cálculo de la media y la varianza de cada ítem en los dos grupos y la aplicación de la siguiente fórmula:

$$t = \frac{X_a - X_b}{\sqrt{\frac{S_a^2}{n_a-1} + \frac{S_b^2}{n_b-1}}}$$

Para realizar el procesamiento estadístico de los datos, se aplicó la media permitiendo la categorización de ítems, indicadores, dimensión y la variable en estudio. Sobre esta base, para su interpretación se diseñó por una tabla de rango, intervalo y categoría, la cual se muestra en el Cuadro 2. Así pues, para el establecimiento de los rangos del mencionado baremo, se emplea como punto de partida la escala de respuesta utilizada dentro del instrumento de recolección de datos, así como el objetivo específico que orientó su diseño.

**Habilidades directivas de negociación en gerentes
de empresas de manufactura en Colombia**

Cuadro 2
Categoría de análisis para la interpretación del promedio

Rango	Intervalo	Categoría
1	4,21 – 5	Muy Alta
2	3,41 – 4,20	Alta
3	2,61 – 3,40	Moderada
4	1,81 – 2,60	Baja
5	1 - 1,80	Muy Baja

Fuente: *Elaboración propia (2017)*

En lo que respecta al Análisis de la dispersión se empleó la desviación estándar, esta última para indicar el grado de dispersión de las respuestas, con relación a la escala de medición utilizada, representado por las puntuaciones mayor, así como menor obtenidos, es decir, cuatro y cero respectivamente, esto permitió elaborar para su respectivo análisis la siguiente tabla de rango, intervalo, categoría, presentado en el Cuadro 3.

Cuadro 3
Categoría de Análisis para la interpretación de la desviación estándar

Rango	Intervalo	Categoría
1	3,21 – 4	Muy Alta Dispersión
2	2,41 – 3,20	Alta Dispersión
3	1,61 – 2,40	Moderada Dispersión
4	0,81 – 1,60	Baja Dispersión
5	0 - 0,80	Muy Baja Dispersión

Fuente: *Elaboración propia (2017)*

En cuanto a la Significación del coeficiente estadístico de correlación de Spearman, este varía de -1,0 (correlación negativa perfecta) a +1,0 (correlación positiva perfecta) y, se trata de estadística sumamente eficiente para datos ordinales.

Para la interpretación del Coeficiente estadístico de correlación de Spearman, aunque no existe una norma válida para todos los casos, pues no depende solo de un factor o variable, se consideró el baremo propuesto por Carrasquero (2004), el cual se presenta a continuación:

Cuadro 4
Categoría de análisis para la interpretación del coeficiente de correlación

Intervalo			Descripción
-1	-	-0,96	Correlación Negativa Perfecta
-0,95	-	-0,51	Correlación Negativa Fuerte
-0,50	-	-0,11	Correlación Negativa Moderada
-0,10	-	-0,01	Correlación Negativa Débil
0	0		Correlación Nula
0,01	-	0,10	Correlación Positiva Débil
0,11	-	0,50	Correlación Positiva Moderada
0,51	-	0,95	Correlación Positiva Fuerte
0,96	-	1	Correlación Positiva Perfecta

Fuente: Carrasquero (2004)

RESULTADOS

Considerando que el interés de la investigación fue analizar las Habilidades directivas de negociación en los gerentes de empresas de manufactura en Barranquilla, se presentan los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario diseñado para tal fin.

Tabla 1
Variable: Habilidades de Negociación

Dimensiones	Gerentes		Empleados	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Tipos de habilidades de negociación	3,95	0,58	3,02	0,45
Promedio General	3,95	0,58	3,02	0,45

Fuente: *Elaboración propia (2017)*

Habilidades directivas de negociación en gerentes de empresas de manufactura en Colombia

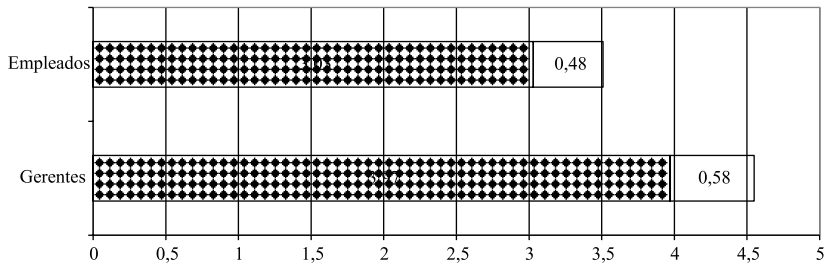


Gráfico 1
Variable: Habilidades de Negociación
Fuente: *Elaboración propia (2017)*

En cuanto a la variable Habilidades de negociación, se evidencia un promedio para las respuestas de los gerentes de 3,97, con una muy baja dispersión de 0,58, ubicándose dentro de la categoría alta; afirmando los encuestados que, con este nivel, se consideran los tipos de habilidades de negociación, así como los elementos que permiten desarrollarla efectivamente.

Para los empleados, se visualiza un promedio en sus respuestas de 3,03, con una muy baja dispersión de 0,48, ubicándose dentro de la categoría alta; los encuestados señalan que con este nivel se ejecutan ciertas acciones para fortalecer las habilidades de negociación dentro del contexto de estudio.

Lo anterior apoya los hallazgos de Larrea (2009), quien señala que dentro de las organizaciones de cualquier contexto, es fundamental lograr la consolidación de un proceso de negociación, que permita el desarrollo efectivo de sus actividades mediante las acciones de ganar-ganar, por tanto se requiere que la gerencia posea las habilidades necesarias para enfrentarse a las situaciones vinculadas a la negociación organizacional, afectando el desarrollo de sus actividades y generando acuerdos ajustados a los requerimientos de las partes involucradas.

En lo que respecta al objetivo de la investigación, estuvo dirigido a analizar las habilidades directivas de negociación en gerentes de empresas de manufactura en Colombia, se presentan los siguientes resultados:

Tabla 2
Dimensión: Tipos de habilidades de negociación

Indicadores	Gerentes		Empleados	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Fluidez verbal	4,01	0,65	3,01	0,49
Saber escuchar	3,98	0,58	3,11	0,47
Inteligencia	3,85	0,59	2,98	0,42
Tolerancia	4,11	0,61	3,14	0,51
Emocionalmente estable	4,03	0,64	2,89	0,46
Madurez	3,76	0,49	2,94	0,42
Capacidad de trabajar en situaciones de tensión	3,88	0,52	3,09	0,41
Promedio General	3,95	0,58	3,02	0,45

Fuente: *Elaboración propia (2017)*

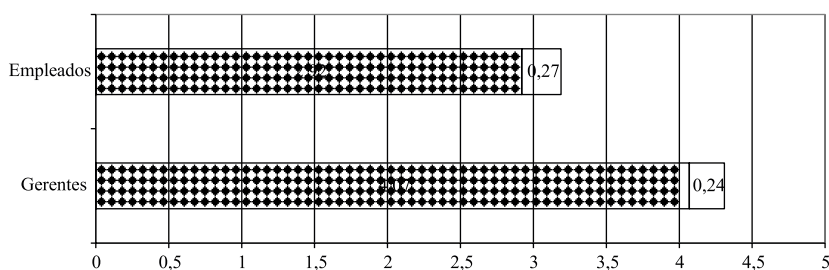


Gráfico 2
Dimensión: Tipos de habilidades de negociación.
Fuente: *Elaboración propia (2017)*

En cuanto a la dimensión Tipos de habilidades de negociación, se evidencia un promedio en las respuestas de los gerentes de 3,95, con una muy baja dispersión de 0.58; ubicándose dentro de la categoría alta. Los encuestados afirman que con este nivel desarrollan las habilidades vinculadas con la fluidez verbal, saber escuchar, inteligencia, tolerancia, emocionalmente estable, madurez, capacidad de trabajar, logrando que al momento de presentarse situaciones que impliquen ejecutar el proceso de negociación, se obtengan resultados efectivos, dado que el gerente posee la capacidad necesaria para solventarlos.

Sin embargo, para los empleados se evidencia un valor de 3,02, con una muy baja dispersión de 0,45, ubicándose dentro de la categoría moderada. Ellos afirman que se requiere fortalecer los tipos de habilidades de negociación, ajustando la realidad organizacional, brindando de esta manera estrategias que permitan a las partes involucradas los resultados esperados.

Muñoz (2005) señala que la negociación constituye –a nivel de las organizaciones– una estrategia para que al momento de enfrentarse la gerencia a situaciones imprevistas se puedan obtener resultados óptimos, brindando un apoyo efectivo a las partes involucradas sobre la base de sus necesidades.

CONCLUSIONES

En lo que respecta al objetivo de investigación, se concluye, con base en los resultados obtenidos, que existen diferencias significativas en las respuestas emitidas por las fuentes de información, donde los gerentes de las empresas de manufactura ubicadas en Barranquilla, que fueron objeto de estudio, señalan una alta aplicabilidad en cuanto a las habilidades de negociación, específicamente la fluidez verbal, saber escuchar, inteligencia, tolerancia, emocionalmente estable, madurez, capacidad de trabajar en situaciones de tensión, lo cual es fundamental para lograr un compromiso entre las partes involucradas dentro del proceso de negociación en sus empresas, que generan una relación armónica y los objetivos planteados.

Para los empleados, en cambio, se visualiza un nivel moderado en la implementación de estas habilidades de negociación en sus gerentes. Manifiestan manifestando que es fundamental una revisión interna por parte de cada gerente, pues ellos como sus empleados consideran que si están presentes esas habilidades de negociación, pero no en el grado alto, sino más bien a nivel medio. Situación esta que, a criterio de

los empleados, pudiese afectar la calidad en los procesos de negociación en las empresas donde trabajan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, M. (2016). *La negociación una competencia profesional del gerente. Ensayo de Grado Diplomado en Alta Gerencia*. Universidad Militar de Nueva Granada.
- Bell, A. & Smith, D. (2010). *Management communication*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Bleger L. (2006). *Las pymes y el acceso al crédito. Presentación en el Seminario Anual de la Fundación Capital, noviembre*. Cepal. Sección de estudios del desarrollo.
- Borjas, L. & Monasterio, L. (2012). La gerencia venezolana. Una perspectiva desde la complejidad. *Revista Cuadernos de Administración*, 28(48).
- Bracho, O. & García, J. (2011). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia. *Revista Clío América*, 5(10), 182-203.
- Bracho, O. & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista Telos*, 15(2), 165-177.
- Bracho, O., García, J. & Jiménez, E. (2012). Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia. *Revista Coeptum*, 3(2), 127-140.
- Calviño, M. (2000). *Orientación psicológica, esquema referencial de alternativa múltiple*. La Habana: Editorial Científico Técnico.
- Caridad, M. (2008). *Negociación como estrategia gerencial para la solución de conflictos organizacionales en instituciones financieras de la banca universal en el municipio*. Maracaibo del Estado de Zulia.
- Caridad, M., Hernández, P. & de Pelekais, C. (2014). Responsabilidad gerencial: elemento integrador de la sustentabilidad en la responsabilidad social empresarial. *Revista Opción*, 30(75), 35-54.
- Carrasco, J. (1999). Líderes para el próximo siglo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 4(28), 101-107.

- Durán, S. & Parra, M. (2016). *Condiciones laborales y Calidad de vida en el trabajo. Estrategias innovadoras: Afrontando los retos de la economía global*. Vol. 1 pp.437-459. Hidalgo, México: Editor. Universidad autónoma del Estado de Hidalgo y Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Durán, S. y Parra, M. (2014). Diversidad Cultural para promover el desarrollo de habilidades sociales en educación superior. *Revista Cultura, Educación y Sociedad*, 5(1), 55-67.
- Durán, S., Fuenmayor, A., Cárdenas, S. & Hernández, R. (2016). Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela. En Desarrollo Gerencial. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 8(2), 58-75.
- Durán, S., Parra, M. y Márceles, V. (2014). Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario. *Revista Opción*, 31(77), 200-215.
- García, J., Cardeña, E. & Paz, A. (2016). *Calidad gerencial en las Pyme del sector confección textil del Estado de Zulia. Ponencia Congreso Internacional CIETYC*. Riohacha, Colombia: Universidad de la Guajira
- García, J., Durán, S. & Prieto, R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmecánica. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 130-141.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2005). *Management principles and functions*. Estados Unidos: AITBS Publishers.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence. The new science of human relationship*. New York: Bantan Deel.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2013). *Organizational Behavior and Management*. Tenth Edition. McGraw-Hill Higher Education
- Jones, G. y George, J. (2014). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.

- Kofman, F. (2008). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas. Escrito: La empresa consciente*. Recuperado en http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/9001_23980.pdf
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración*. Colombia: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Larrea, G. (2009). *La revolución ciudadana*. Ecuador: Editorial Planeta.
- Muñoz, J. (2005). ¿Cuáles son las habilidades más buscadas en los directivos/as? ¿Cuáles son específicamente femeninas? Recuperado en [https://books.google.com.co/books?id=_DJR4dV525QC&pg=PA92&dq=Munoz+Jorge+\(2005\)&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiJrMn_kozSAhVE8CYKHXLCD2g-Q6AEILjAE#v=onepage&q=Munoz+Jorge+\(2005\)&f=false](https://books.google.com.co/books?id=_DJR4dV525QC&pg=PA92&dq=Munoz+Jorge+(2005)&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiJrMn_kozSAhVE8CYKHXLCD2g-Q6AEILjAE#v=onepage&q=Munoz+Jorge+(2005)&f=false).
- Parra, M. & Durán, S. (2016). Desarrollo organizacional y estrategias de tecnoformación en instituciones de educación superior colombianas. *Dictamen Libre*, (14/15), 14-23. <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2560>
- Paz, A., Harris, J. & García, J. (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las Distribuidoras de alimentos gourmet. *Revista Desarrollo Gerencial*, 7(2), 100-118.
- Paz, A., Nuñez, M., García, J. & Salom, J. (2016). Rol del liderazgo ético en organizaciones académicas. *Revista Opción*, 32(12), 148-168.
- Porras, C. (2012). La negociación como competencia del gerente. *Gestión*, portada.
- Prieto, R., León, A. & Palmar, L. (2010). Liderazgo Efectivo: Base para la competitividad en las Organizaciones del siglo XXI. *Revista Innovación y Gerencia*, 3(2), 91-104.
- Prieto Pulido, R. A., Villasmil, M., & Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *CICAG*, 8(2), 1-12.

- Prieto, R., Burgos, C., García, J. & Rincón, Y. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73).
- Prieto, R., Emonet, P., García, J., & González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3).
- Prieto, R., García, J. & González, D. (2014). Liderazgo Estratégico: factor de competitividad del Sector Industrial de la Región Caribe Colombiana. Ponencia presentada y publicada en memorias del I Congreso Internacional de Investigación Dr. Adolfo Calimán “Visión transdisciplinaria e integradora de la investigación.
- Rico Calvano, F., Peralta Miranda, P. y Rico Fontalvo, H. (2015). *Formulación y evaluación de proyectos: soportes de la planeación*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava edición. México: Editorial Pearson.
- Robbins, S. & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior*. México: Pearson Education Organizational Behavior.
- Salazar, O. (2000). *Solución de conflictos por medios alternativos*. México: Unison.
- Torres, E. y Caridad, M. (2008). Tácticas de la negociación empresarial. *Revista Commercium et Tributum*, 2(1), 64-87.

Como citar este capítulo:

García Guilianny, J., Prieto Pulido, R., García Cali, E. y Martínez Carballo, H. (2017). *Habilidades directivas de negociación en gerentes de empresas de manufactura en Colombia*. En R. Prieto Pulido & J. García Guilianny (Comp). Gerencia Empresarial. Una perspectiva integral desde lo público y privado. (pp.287-317). Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia.

ACERCA DE LOS COMPILADORES



Ronald Antonio Prieto Pulido. Decano de la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Simón Bolívar, Colombia; cuenta con un Posdoctorado en Gerencia de las Organizaciones (2008), es Doctor en Ciencias Gerenciales (2006), con una Maestría en Gerencia Empresarial (2003) de la Universidad Dr. Rafael Belloso, Maracaibo-Venezuela. Es Economista de la Universidad del Zulia (1996). Diplomado en formación de Investigadores en el área de posgrado (2002) de la Universidad Dr. Rafael Belloso, Maracaibo-Venezuela. Diplomado en Formación Docente (2005) por la Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Maracaibo-Venezuela. Certificado en Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial (2010) por el Fondo Fiduciario España-PNUD, la Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial y la Universidad de Buenos Aires-Argentina. Certificado en el Programa de Excelencia Personal (2016) del PEP-Colombia. Diplomado en *Coaching* Gerencial (2017) por la Universidad de la Sabana-Colombia.

Con más de 20 años de experiencia en docencia universitaria en pre y posgrado, dentro de las áreas de Gestión de Organizaciones (Marketing, Responsabilidad Social Empresarial, Liderazgo y Dirección de Empresas) en instituciones como: Colegio Universitario Dr. Rafael Belloso Chacín, Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Universidad del Zulia, Caribbean International University, Colegio Universitario de Maracaibo, Universidad

Gerencia Empresarial

Una perspectiva integral desde lo público y privado

de la Costa (CUC), Universidad del Atlántico y Universidad Simón Bolívar, Colombia.

Se desempeñó como Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Decano de Extensión y Desarrollo Estudiantil y Decano de Investigación y Posgrado en la Universidad Dr. José Gregorio Hernández, desde 2005-2 hasta 2012-2. Fungió también como editor de las revistas *Innovación y Gerencia* de la misma Universidad y *Desarrollo Gerencial* de la Universidad Simón Bolívar. Asesor de proyectos para la pequeña y mediana empresa desde 1998 hasta 2003 y consultor gerencial 2003-2013. Investigador Sénior y par evaluador por Colciencias, adscrito al grupo de investigación “Grupo de Investigación Innovación y Desarrollo Empresarial (GIDE)” categorizado A, de la Universidad Simón Bolívar. Ha participado en innumerables conferencias y ponencias en congresos y eventos científicos a nivel nacional e internacional, con más de 20 publicaciones científicas en revistas indexadas.



Jesús Enrique García Guiliany. Profesor de Planta en la Universidad Simón Bolívar. Académicamente, tiene formación con Posdoctorados en Gerencia Pública y Gobierno (2010) y en Gerencia de las Organizaciones (2008) de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), en Maracaibo-Venezuela. Es Doctor en Ciencias Gerenciales (2006) y Magíster en Gerencia de Mercadeo (1998) en la misma Universidad. Su pregrado es en Ingeniería Industrial (1984) en la Universidad del Zulia (LUZ), Maracaibo-Venezuela. Tiene Diplomados en Formación de la Investigación (2002) por la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín y en Formación Docente (1993) en el Colegio Universitario Dr. Rafael Belloso Chacín (CUNIBE), Maracaibo-Venezuela.

Cuenta con 27 años de experiencia en docencia en pregrado y posgrado, específicamente en áreas de administración, gerencia, mercadeo y recursos humanos, en instituciones de educación superior en Maracaibo: Colegio Universitario Dr. Rafael Belloso Chacín, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Caribbean International University, Universidad Dr. José Gregorio Hernández; y en Barranquilla Universidad de la Costa (CUC) y Universidad Simón Bolívar (Unisimón).

Desempeñó funciones como Miembro del Comité Académico del Doctorado en Ciencias Gerenciales, Coordinador de líneas de Investigación Administración Estratégica y Producción e Investigador adscrito al Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, así como Miembro del Comité Científico y Co-editor de la Revista CICAG en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, períodos 2008-1 hasta 2014-1.

Gerencia Empresarial

Una perspectiva integral desde lo público y privado

Fue Coordinador de Mantenimiento, Supervisor de Obras y Jefe de Transporte en la Dirección Regional de Ingeniería y Mantenimiento de la Gobernación del Estado Zulia, entre 1992 y 2012. Desempeñó cargos como Ingeniero Industrial en empresas del sector Inmobiliario, Metalmecánico y Automotor entre 1984 y 1991.

Investigador Sénior y par evaluador por Colciencias. Miembro del Grupo de Investigación “Gestión Organizacional” de la Universidad Simón Bolívar. Con participación como conferencista y ponente en eventos científicos, con publicaciones en revistas indexadas.

El contexto empresarial ha sido desde hace mucho tiempo tema de estudio en las universidades y centros de investigación, dada la dinámica que existe en la articulación entre los centros de producción del conocimiento y el sector organizacional público y privado. Se trata entonces, que quienes realicen investigaciones científicas, lo hagan desde la perspectiva de dar respuestas a los requerimientos de su entorno, cada vez más competitivo.

En este sentido, quienes lideran procesos a nivel organizacional, entienden que para ser más productivos y presentar ventajas diferenciadoras, es necesario sustentarse en las teorías de la gestión organizacional, y en la evolución que estas han tenido en correspondencia a las dinámicas propias que la globalización, la tecnología y las relaciones entre los diversos actores sociales y la complejidad han determinado.

De esta forma, el presente texto presenta el resultado de investigaciones realizadas al interior de la academia, enfocadas al ámbito de la gerencia empresarial dentro de lo público y lo privado, donde confluyen las distintas perspectivas de sus autores sustentadas en los paradigmas, conceptos y teorías de la gerencia moderna.

EDICIONES
**UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR**



ISBN 978-958-5430-18-1



9 789585 430181