

# ESTUDIOS

## g e r e n c i a l e s

<b>Vol. 26 No. 114</b>	<b>Enero - Marzo de 2010</b>	<b>ISSN 0123 - 5923</b>	<b>Cali, Colombia</b>
------------------------	------------------------------	-------------------------	-----------------------

<b>Presentación</b>	9
<b>Different impact channels of education on poverty</b> Blanca Zuluaga Díaz	13
<b>E-stakeholders: una aplicación de la teoría de los stakeholder a los negocios electrónicos</b> Carlos Hernán González Campo	39
<b>Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass</b> Florina Guadalupe Arredondo Trapero y Verónica Maldonado de Lozada	59
<b>El éxito de las pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud</b> Mónica Franco Angel y David Urbano Pulido	77
<b>Propuesta metodológica para la programación de la producción en las pymes del sector artes gráficas, área publi-comercial</b> Juan Pablo Orejuela Cabrera, Julieth Juliana Ocampo Carrillo y Camilo Andrés Micán Rincón	97
<b>La colonización antioqueña, el emprendimiento y su aporte a la competitividad regional y nacional</b> Juan Carlos Sanclemente Téllez	119
<b>La consultoría de gestión humana en empresas medianas</b> Esteban López Zapata, Claudia Inés Sepúlveda Rivillas y Henry Antonio Arenas Cardona	149
<b>Valoración por los analistas financieros de la información de las empresas divulgada a través de internet</b> María del Mar Alonso Almeida	169
<b>Caso de estudio</b> <b>El caso de la administración de tiempo en los estudiantes de la Universidad Icesi: una guía a través de una investigación cualitativa</b> Ana María Arboleda Arango, Diego Gabriel Enríquez Rodríguez y Alexandra González Delgado	191

<b>Vol. 26 No. 114</b>	<b>January - March 2010</b>	<b>ISSN 0123 - 5923</b>	<b>Cali, Colombia</b>
------------------------	-----------------------------	-------------------------	-----------------------

<b>Presentation</b>	<b>9</b>
<b>Different impact channels of education on poverty</b> Blanca Zuluaga Díaz	<b>13</b>
<b>E-stakeholders: an application of stakeholder theory to e-business</b> Carlos Hernán González Campo	<b>39</b>
<b>Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass</b> Florina Guadalupe Arredondo Trapero & Verónica Maldonado de Lozada	<b>59</b>
<b>Successful SMEs in Colombia: a case study of the healthcare sector</b> Mónica Franco Ángel & David Urbano Pulido	<b>77</b>
<b>Methodological proposal for scheduling production of smes in the graphic arts industry, the publi-commercial area</b> Juan Pablo Orejuela Cabrera, Julieth Juliana Ocampo Carrillo & Camilo Andrés Micán Rincón	<b>97</b>
<b>The antioquian colonization, entrepreneurship and its contribution to regional and national competitiveness</b> Juan Carlos Sanclemente Téllez	<b>119</b>
<b>Human resources consulting for medium-sized companies</b> Esteban López Zapata, Claudia Inés Sepúlveda Rivillas & Henry Antonio Arenas Cardona	<b>149</b>
<b>Financial analyst assessment of business information disclosed on the internet</b> María del Mar Alonso Almeida	<b>169</b>
<b>Case study</b> <b>The case of undergraduate students' time management at Icesi University: a guide based on a qualitative research study</b> Ana María Arboleda Arango, Diego Gabriel Enríquez Rodríguez & Alexandra González Delgado	<b>191</b>

<b>Vol. 26 No. 114</b>	<b>Janeiro - Março 2010</b>	<b>ISSN 0123 - 5923</b>	<b>Cali, Colombia</b>
------------------------	-----------------------------	-------------------------	-----------------------

<b>Apresentação</b>	<b>9</b>
<b>Diferentes canais de impacto da educação na pobreza</b> Blanca Zuluaga Díaz	<b>13</b>
<b>E-stakeholders: uma aplicação da teoria dos stakeholders aos negócios eletrônicos</b> Carlos Hernán González Campo	<b>39</b>
<b>Diferenças entre a relação de integridade e estilos de integridade conforme o modelo de Bernard Bass</b> Florina Guadalupe Arredondo Trapero e Verónica Maldonado de Lozada	<b>59</b>
<b>Sucesso das pmes na Colômbia: um estudo de caso do setor da saúde</b> Mónica Franco Ángel e David Urbano Pulido	<b>77</b>
<b>Proposta metodológica para a programação da produção nas pmes do setor de artes gráficas, área publicocomercial</b> Juan Pablo Orejuela Cabrera, Julieth Juliana Ocampo Carrillo e Camilo Andrés Micán Rincón	<b>97</b>
<b>A colonização antioquense, o empreendedorismo e sua contribuição para a competitividade regional e nacional</b> Juan Carlos Sanclemente Téllez	<b>119</b>
<b>A consultoria de recursos humanos nas médias empresas</b> Esteban López Zapata, Claudia Inés Sepúlveda Rivillas e Henry Antonio Arenas Cardona	<b>149</b>
<b>Avaliação por analistas financeiros da informação das empresas divulgada através da internet</b> María del Mar Alonso Almeida	<b>169</b>
<b>Caso de estudo</b> <b>O caso da administração do tempo pelos estudantes da Universidade Icesi: um guia através de uma investigação qualitativa</b> Ana María Arboleda Arango, Diego Gabriel Enríquez Rodríguez e Alexandra González Delgado	<b>191</b>





**ESTUDIOS GERENCIALES**  
**REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**COMITÉ EDITORIAL**

**Julio César Alonso C., Ph.D.**  
Director del Cienfi Universidad Icesi  
Colombia

**Bruce Michael Bagley, Ph.D.**  
Profesor Universidad de Miami  
Estados Unidos

**Boris Salazar**  
Profesor Universidad del Valle  
Colombia

**Luis Eduardo Arango, Ph.D.**  
Investigador Banco de la República  
Colombia

**José Roberto Concha, Ph.D.**  
Director MBA Universidad Icesi  
Colombia

**Sigmar Malvezzi, Ph.D.**  
Profesor Fundación Getulio Vargas  
Brasil

**COMITÉ CIENTÍFICO**

**José Pla Barber, Ph.D.**  
Profesor Universidad de Valencia  
España

**Jhon James Mora, Ph.D.**  
Jefe del Departamento de Economía  
Universidad Icesi  
Colombia

**Robert Grosse, Ph.D.**  
Director Standard Bank  
Sudáfrica

**Arlene Tickner, Ph.D.**  
Profesora Universidad de los Andes  
Colombia

**COORDINACIÓN EDITORIAL**

**Héctor Ochoa Díaz, Ph.D.**  
Editor  
Decano Facultad de Ciencias  
Administrativas y Económicas  
Universidad Icesi  
hochoa@icesi.edu.co

**Stephanie Vergara Rojas**  
Coordinadora de la Revista  
Universidad Icesi  
svergara@icesi.edu.co

**INFORMACIÓN EDITORIAL**

**Año**  
26 de publicación

**ISSN**  
0123-5923

**Nombre ISO**  
estud.gerenc.

- **Estudios Gerenciales** es continuidad de **Publicaciones ICESI**.
- **Estudios Gerenciales** se encuentra en **categoría A2** del Índice Nacional de Publicaciones Seriadas, Científicas y Tecnológicas de Publindex, Colciencias.

## Misión

La misión de *Estudios Gerenciales* es divulgar entre la comunidad académica y profesional internacional, los artículos inéditos, relevantes y de alta calidad, relacionados con investigaciones en las áreas de administración y economía, de autores colombianos e internacionales, arbitrados anónimamente por pares académicos de reconocida trayectoria; y ser incluida en las bases electrónicas de publicaciones científicas y profesionales de mayor reconocimiento en el mundo.

## Periodicidad

Trimestral

## Tiraje

1.000 ejemplares

## Política Editorial

*Estudios Gerenciales* es una revista arbitrada, enfocada en las áreas temáticas de la Economía y la Administración en todas sus ramas. Se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones de los académicos y profesionales nacionales e internacionales. También participan artículos producto de reflexiones originales sobre la problemática económica y administrativa que utilicen el método científico. Igualmente, son bienvenidas las cartas al editor, los artículos de revisión y los reportes de caso que sigan una rigurosa metodología investigativa.

## Público objetivo

*Estudios Gerenciales* se dirige a todas las personas (académicos, profesionales y estudiantes) e instituciones interesadas en conocer las más recientes investigaciones y análisis en administración y economía, desarrolladas en un contexto iberoamericano. Se entenderá Iberoamérica como aquella región conformada por los latinoamericanos de habla castellana y portuguesa, lo que incluye a latinos residentes en Norte América y al público de España y Portugal. Esto no significa que autores iberoamericanos que estén interesados en otras regiones no puedan enviar sus documentos, o por el contrario, que estudios sobre Iberoamérica provenientes de otras regiones no sean considerados. Nuestro interés principal es la divulgación y generación de conocimiento en la región, lo que implica el diálogo entre todos los participantes de la comunidad académica iberoamericana. Para ello, la revista mantiene relaciones de canje y suscripción con:

- Escuelas de administración y economía
- Bibliotecas
- Académicos
- Gremios
- Instituciones académicas públicas y privadas
- Organizaciones y entidades públicas y privadas

Todas las anteriores en los órdenes nacional e internacional.

## Copyright

Los autores de los artículos de esta publicación son responsables de los mismos. Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista *Estudios Gerenciales*, tanto en su publicación impresa como electrónica.

El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, mencionando título, autor y, como fuente: ESTUDIOS GERENCIALES (ISSN 0123-5923) nombre corto (nombre ISO): **estud.gerenc.**

## Consulta de ejemplares

Usted puede acceder a los artículos y las versiones completas de todos los ejemplares de nuestra revista en formato pdf, entrando en la página web:

[http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/consulta\\_de\\_ejemplares.php](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/consulta_de_ejemplares.php)

## ESTUDIOS GERENCIALES ESTÁ INDEXADA EN

Colciencias, en el Índice Nacional de Publicaciones Seriadas y Científicas y Tecnologías de Publindex – Categoría A2.

Scielo – Colombia

Los índices electrónicos de la AEA (American Economic Association), incluyéndola en JEL (Journal of Economic Literature, versión impresa), e-JEL (versión electrónica de JEL), JEL en CD y EconLit (la bibliografía electrónica de la AEA).

La Red ALyC (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal)

CLASE (Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanas)

Thomson Gale – Informe Académico

Catálogo de Latindex

EBSCO

RePEc

DoTEc

EconPapers

BDGS (Biblioteca Digital Gerencia Social)

DOAJ (Directory of Open Access)

Ulrich's

### **Suscripciones y canje**

Revista Estudios Gerenciales

Universidad Icesi

Calle 18 No. 122-135, AA. 25608

Cali, Colombia

Teléfonos: (57-2) 555 2334, Ext. 8210 ó 8266

### **Página web y contactos**

[http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/)

[estgerencial@icesi.edu.co](mailto:estgerencial@icesi.edu.co)

[svergara@icesi.edu.co](mailto:svergara@icesi.edu.co)



## PRESENTACIÓN

Nos encontramos hoy ante el primer ejemplar del año 2010 de **Estudios Gerenciales**, completando de esta manera 114 números y 26 años de publicación. Esto nos hace reflexionar sobre la estabilidad de la revista en el tiempo, a la vez que evaluar su progreso año a año. Esto también exige de parte de nuestros pares y autores un proceso de evaluación de forma y contenido cada vez más exigente, y por eso estamos seguros que en cada nueva entrega de **Estudios Gerenciales**, los lectores podrán encontrar documentos que contienen una alta rigurosidad académica, con innovación en las metodologías implementadas y en los temas tratados, lo que nos permite llevar a la comunidad en general una publicación que realmente contribuye a la generación de conocimiento en las ramas de la administración y la economía.

En este sentido, la presente edición de **Estudios Gerenciales** contiene ocho artículos y un caso de estudio. El primero de los artículos, “Different impact channels of education on poverty”, escrito por Blanca Zuluaga, llama la atención sobre los efectos monetarios y no monetarios que tiene el nivel de educación del jefe de la familia sobre la pobreza. Uno de los resultados más interesantes de este artículo es

que existen diferencias entre el género y la ubicación (rural/urbana) del jefe de familia, y en el caso de las mujeres que viven en el área rural, la educación mostró el mayor efecto en la pobreza con respecto a los demás grupos. Esto es una implicación importante, por ejemplo, en el diseño de políticas educativas para los sectores rurales pues en estas zonas las mujeres, al ser quienes comparten mayor tiempo con sus hijos, se convierten en multiplicadoras del conocimiento.

En segundo lugar, se encuentra el artículo de Carlos Hernán González, en donde este busca introducir un nuevo concepto a la teoría organizacional. Se trata de los “E-Stakeholders”, los cuales son definidos por este autor, como aquellos stakeholder (empleados, accionistas, proveedores y socios) de organizaciones virtuales. Este nuevo concepto surge de una aplicación de la Teoría de los Stakeholder que permite concluir que los stakeholders de organizaciones virtuales tienen la ventaja de ser identificados más fácilmente a través del uso de la tecnología, lo que también permite que sus necesidades puedan ser atendidas de mejor manera y con un sentido de personalización. El concepto aporta elementos para el estudio de los stakeholders en

organizaciones virtuales y da pie para mayores investigaciones en este sentido.

Las autoras Florina Guadalupe Arredondo y Verónica Maldonado, realizaron un estudio sobre la relación de los diferentes estilos de liderazgo propuestos desde el modelo de Bernard Bass con la integridad. Desde este punto de vista, existen tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y el Laissez Faire (no liderazgo). Las autoras logran, mediante un estudio empírico, mostrar que el liderazgo transformacional es el que los colaboradores perciben como el más relacionado con la integridad. El estudio aporta resultados relevantes sobre el modelo de liderazgo que debería ser seguido en las empresas.

A continuación, los artículos cuarto y quinto dan muestra de la relevancia que ha tomado en el mundo académico, el estudio de las pymes desde diferentes puntos de vista. En el primero de estos, los autores Mónica Franco y David Urbano, realizaron un estudio de caso para el sector salud en Colombia, en donde con una base de cuatro pymes escogidas, lograron identificar factores de éxito de los emprendedores que les han permitido permanecer en el tiempo, a pesar que las pymes tienen una alta tasa de mortalidad en sus primeros cinco años. Para llegar a estas conclusiones, analizaron el caso desde la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría Económica Institucional, encontrando que ambas aportan elementos que son decisivos para el éxito de

estas pymes. Entre estos factores, se resaltaron el reconocimiento y la experiencia del empresario, la reputación y el prestigio de la empresa, las medidas de apoyo, la especialización de la industria y la influencia de la comunidad como claves en el éxito de las pymes de este sector.

Por su parte, en el artículo “Propuesta metodológica para la programación de la producción en las pymes del sector artes gráficas, área publi-comercial”, los autores Juan Pablo Orejuela, Julieth Ocampo y Camilo Micán, analizan la problemática de las pymes pero desde el punto de vista de sus procesos de producción. En particular, encuentran que unas de las mayores dificultades de este tipo de empresas en este sector, es la de manejar propuestas muy complejas con limitaciones de tiempo y con alto grado de informalidad, en ambientes tipo taller (*Job Shop*). Como resultado, estos autores hacen una propuesta en la cual se parte de la agrupación de factores, la aplicación de la Tecnología de Grupo y luego, teniendo en cuenta la capacidad instalada y requerida, se programa la producción considerando los cuellos de botella. El artículo es una herramienta interesante para la gestión de la producción en las pymes de este sector.

El sexto artículo muestra un panorama diferente de estudio de las teorías administrativas, partiendo de un contexto histórico. Para ello, Juan Carlos Sanclemente estudió el caso de la colonización antioqueña en Colombia desde el

punto de vista de las teorías del emprendimiento. Como resultado, concluye sobre las principales características de los emprendedores de esa época que, al ser analizadas en un entorno contemporáneo, arrojan luces sobre las principales características de los emprendedores que les hacen determinantes en la generación de competitividad regional y nacional.

En el séptimo capítulo, los autores Esteban Lopez, Claudia Sepulveda y Henry Arenas, muestran los resultados de su investigación sobre la consultoría en gestión humana en empresas medianas de Medellín (Colombia). Para ello, analizaron la oferta y demanda de estos servicios, concluyendo sobre la importancia que ha tomado el tema para las empresas, en donde es creciente el uso de dichas consultorías. El artículo provee las herramientas para comprender este sector en el ámbito local; orienta sobre los principales temas que están siendo objeto de observación entre las empresas y además muestra tendencias sobre los temas que serán fuente de investigación en próximos años.

El último artículo, de María del Mar Alonso, analiza la información divulgada en internet que toman los analistas financieros para emitir concepto sobre el valor de las empresas. Esta información es analizada desde dos puntos de vista, en primer lugar, la autora se preguntó si dicha información era realmente útil para los analistas, y en un segundo momento, se pregunto cuál era la importancia

de dicha información para estos. Para lograr este objetivo, se realizó un análisis Delphi que le permitió a la autora diseñar un índice de utilidad de la información, que puede ser aplicado posteriormente en otros contextos y de esta manera, contribuir a la efectiva valoración de las empresas.

Finalmente, como parte característica de **Estudios Gerenciales**, se presenta el caso de estudio. En esta oportunidad, la profesora Ana María Arboleda, tomando como referencia los resultados del trabajo de grado de los estudiantes Diego Enríquez y Alexandra Gonzalez, preparó el caso de la administración del tiempo en los estudiantes de la Universidad Icesi. Este caso busca desarrollar una guía para la investigación cualitativa, para lo cual parte de un cliente y un problema planteado por el mismo (*brief*), que en este caso sería la oficina de Bienestar Universitario enfrentando el problema del mal manejo del tiempo por parte de los estudiantes. Como resultado, se desarrolla un plan de trabajo que incluye una entrevista en profundidad y un focus group. El caso arroja elementos y recomendaciones para el desarrollo de una investigación cualitativa.

Como podrá observar el lector, la edición actual de **Estudios Gerenciales** aporta a nuestro objetivo de difundir conocimiento en las áreas de la economía y la administración desde diferentes ramas. En este caso, se ha abordado el tema desde el punto de vista social, de las organizaciones, de la creación de empresas, de

las pymes, de las medianas empresas, de la producción, etc. De esta forma, se logra dar una visión global del mundo de los negocios, sus necesidades y las propuestas de los investigadores, que buscan contribuir a la solución de los problemas de las organizaciones modernas.

Esperamos contar con sus valiosos aportes a través de nuestra página de internet: [www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales), o a nuestro correo electrónico: [estgerencial@icesi.edu.co](mailto:estgerencial@icesi.edu.co)

**Héctor Ochoa**  
Editor

# DIFFERENT IMPACT CHANNELS OF EDUCATION ON POVERTY<sup>1</sup>

BLANCA ZULUAGA DÍAZ

PhD in Economics (candidate), Universidad Católica de Lovaina, Bélgica.

Profesora tiempo completo, Departamento de Economía, Universidad Icesi, Colombia.

Grupo de investigación "Economía, políticas públicas y métodos cuantitativos", Universidad Icesi, Colombia.

Grupo de Economía Pública – CES, Universidad Católica de Lovaina, Bélgica.

Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Cali, Colombia.

bzuluaga@icesi.edu.co

Fecha de recepción: 20-11-2008

Fecha de corrección: 23-07-2009

Fecha de aceptación: 18-01-2010

## ABSTRACT

This article analyzes both the monetary and non-monetary effects of the education level of the head of the household on poverty. We propose that schooling returns should not be thought as a single number - usually the schooling coefficient in an income equation - but as a set of elements whose length depends on the number of identified poverty dimensions. The monetary analysis employs the Quantile Regression technique, very helpful especially when one is interested in extremes of the income distribution function. Our results show differences across quantiles of the returns. We also found interesting dissimilarities by gender and urban-rural location. Exploring the non-pecuniary returns, we found that the education of the head positively influences family health and housing conditions.

## KEYWORDS

Returns to education, poverty, quantile regression.

**Clasificación JEL:** I20, I30

---

1 I am grateful to the Colombian Department of Statistics (DANE) for providing the database. The support and comments of my supervisor Erik Schokkaert have been fundamental. I am also grateful to professors Paul de Grauwe and Geert Dhaene, and my colleagues Bram Thuysbaert and Julio Cesar Alonso, who gave useful comments to an earlier version of the article.

## RESUMEN

### *Canales de impacto de la educación en la pobreza*

En este artículo se analizan los efectos monetarios y no monetarios que tiene en la pobreza el nivel de educación del jefe de familia. Se plantea que los retornos a la educación no deben ser vistos como una cifra—generalmente un coeficiente de educación en una ecuación para el cálculo de los ingresos—sino como una serie de elementos cuya duración depende del número de aspectos identificados de la pobreza. Se utilizó la técnica de regresión por cuantiles, la cual es útil cuando se está interesado en los extremos de la función de distribución de ingresos. Los resultados demuestran diferencias entre los cuantiles de los retornos. Se encontraron diferencias interesantes por género y ubicación rural/urbana. Una exploración de los retornos no pecuniarios reveló que la educación del jefe de familia influye positivamente en las condiciones de salud y vivienda de la familia.

## PALABRAS CLAVE

Retornos a la educación, pobreza, regresión por cuantiles.

## RESUMO

### *Diferentes canais de impacto da educação na pobreza*

O artigo analisa os efeitos monetários e os não-monetários do nível de escolaridade do chefe de família na situação de pobreza. Propomos que o rendimento da escolaridade não seja pensado como um simples número—usualmente o coeficiente de escolaridade em uma equação da renda—mas como um conjunto de elementos cuja extensão depende da quantidade de dimensões de pobreza identificadas. A análise monetária usa a técnica de Regressão Quantil, muito útil especialmente quando estamos interessados nos extremos da função de distribuição das rendas. Nossos resultados mostram diferenças entre os quantis dos retornos. Também encontramos interessantes desigualdades conforme o sexo e a localização urbana-rural. Explorando os retornos não pecuniários, descobrimos que a educação do chefe de família influencia positivamente a saúde familiar e as condições de habitação.

## PALAVRAS CHAVE

Retornos da educação, pobreza, regressão quantil.

## INTRODUCTION

The academic discussion about the benefits of schooling in increasing the welfare of individuals is very extensive and methodologically diverse. Researchers have emphasized the importance of education to: i) increase the ability of individuals to acquire higher income, and ii) positively influence several social and economic outcomes that improve people's wellbeing, this is, returns to education have multiple dimensions. For instance, Haveman and Wolfe (1984) present an enriched list containing different impact channels of schooling including private and public effects, marketed and non marketed returns such as intra-family productivity, child quality - level of education and cognitive development of children-, family health, fertility, crime reduction, social cohesion, savings, income distribution, among other 20 channels of impact.

The need to privilege a multidimensional approach when measuring returns to education is aligned with the tendency in the literature to measure poverty and inequality in a multidimensional framework. According to this approach, income is only one of the multiple dimensions where an individual or household may experience poverty conditions (Sen, 1985) and only one of the several attributes on which it is interesting to analyze inequality. Indeed, authors like Atkinson and Bourguignon (1982), Bourguignon and Chakravarty (2003), Tsui (1994, 2002), among others, have focused their contributions in providing an appropriate methodology for the estimation of aggregate multidimensional poverty indices. Bourgui-

gnon and Chakravarty, for instance, suggest to specify a poverty line for each dimension; someone would be considered as poor if he falls below at least one of the defined poverty lines (union approach). The authors combine the different poverty lines and the corresponding gaps - difference between the observed outcome and the specified poverty threshold -, the result is a multidimensional measure of poverty.

Apart from the multidimensional nature of the educational returns, another relevant aspect when analyzing the benefits of schooling is that those returns may differ according to the type of individuals that are improving their human capital. This is, monetary and non-monetary returns to education are heterogeneous among groups, and it is interesting to explore such differences in order to more efficiently design educational policies as antipoverty policies.

This empirical article aims at estimating, using Colombian data, the returns to education related to various poverty dimensions and corresponding to different groups of individuals, differentiated essentially by gender, income quintile, and rural-urban location. We propose that, when analyzing education as an antipoverty policy, schooling returns should not be thought as a single number (usually the coefficient of schooling in an income or earnings equation) but as a set of elements whose length depends on the number of identified poverty dimensions. This is,

$$\alpha_i = \{\alpha_{i1}, \alpha_{i2}, \dots, \alpha_{in}\} \quad (1)$$

Where  $\alpha_{ij}$  corresponds to the return to education in terms of dimension

$j=1, 2, \dots, n$  for the group of individuals (e.g. men, women, poorest quintile of income distribution, etc). This method of estimating returns is useful to compare the relative impact of education on different vulnerable groups, say, women, inhabitants of rural areas, people from poor neighborhoods, among others. It also allows us to detect possible obstacles for certain educated groups to realize the benefits of education; for instance, comparing returns of women and men, one might find signals of failures in the economic environment that hinder women to enjoy their improved schooling level. We will see that our results do not validate this potential failure. Another reason why this presentation of the returns is useful is that we may identify certain type of individuals that are a better target for educational policies, since they obtain higher returns related to a given poverty dimension (for instance, women head of households and family health).

Even if it may seem restrictive, for this research we have chosen to use the information corresponding to the heads of households, because education of the heads plays a decisive role in shaping the socioeconomic characteristics of the household as a whole, hence, its poverty conditions. However, this means that we should be careful with the interpretation of our results, for instance when analyzing educational returns for female heads, since women's headship is not a random or exogenous characteristic.

We are interested in exploring the different channels through which the level of education of the 'head'

impacts the poverty level of the household they lead. We identify both monetary and non-monetary returns to education, which corresponds, respectively, to the effect of schooling on the income poverty dimension and its effect on other poverty dimensions like health and housing. When estimating the non-pecuniary returns, one of our main interests is to distinguish the impact of education and that of income on the specific outcome.

The pecuniary analysis employs the quantile regression technique (Koenker, 2005; Koenker and Bassett, 1978; Koenker and Hallock, 2001). This methodology is very helpful especially when one is interested in the lowest or highest extremes of the distribution function of the dependent variable. In fact, there is no reason to believe that the estimates of the effects of education on the income of households or individuals do not vary between the lowest and the upper tail of the income distribution. By using the traditional Least Square estimation, we would obtain only the effect of education on the conditional mean of the response variable. In contrast, quantile regression offers coefficient estimations for any conditional quantile.

Besides, given that education is an endogenous variable in the equation explaining the income level of the household, we use an instrumental variable quantile regression technique recently popularized by Chernozhukov and Hansen (2001, 2004, 2005) among others. Interesting findings are obtained when making the analysis by gender and (urban-rural) sector.

This article is organized as follows. The second section presents a short review of some contributions to the theory on educational returns that were relevant for this document. Besides, the methodology used to estimate the model is explained.

In the third section, we explain the data and show some descriptive statistics of the variables. In the fourth and fifth sections we present the estimations of both pecuniary and non-pecuniary educational returns using Colombian data. The results of the instrumental variable quantile regression confirm the heterogeneity of the effect of education across quantiles of the conditional household-income distribution, specifically comparing the extremes of the income distribution. Moreover, the estimates reflect the relevance of the non-pecuniary effects, and confirm that an analysis based only on monetary outcomes is incomplete. Finally we present the conclusions.

## **I. THEORETICAL PRELIMINARIES AND METHODOLOGY**

Let us start with the monetary effect of education on poverty, i.e. the income return to education. In the human capital literature, whose pioneers are Schultz (1961) and Becker (1965), education is seen as an investment of present resources (time opportunity cost and direct costs) in order to obtain future returns. Schultz argued that knowledge and skills are a form of capital, which is a result of *deliberate investment*. Education, training, and health investment, increase opportunities and choices available to individuals, by affecting the ability to do productive

work. Schultz attributes the difference in earnings between people to the differences in access to education and health.

As for Becker (1965), he assumes that individuals choose education to maximize the present value of expected future incomes before retirement, net of the costs of education. Investing in education entails explicit costs (i.e. fee, books, transport, etc.) and implicit costs, corresponding to the opportunity cost of spending money and time on education instead of working to increase current income and production. The return of the  $n^{\text{th}}$  year of education can be seen as the difference between the wage obtained with  $n$  years of schooling and the wage obtained with  $n-1$  years of schooling. Based on this assessment, several estimations of schooling returns for different countries have been carried out by analyzing the variation of wages with an additional year of schooling.

An important extension of the human capital theory is made by Mincer (1974), which has been the benchmark for a great number of empirical work on labor economics and economics of education. Based on empirical and theoretical arguments, the Mincer equation expresses earnings as a function of schooling and experience. The simplest version of the Mincerean wage equation was followed by a number of extensions, among others by Hungerford and Solon (1987), whose main contribution was to highlight the non-linearity of the relationship between years of schooling and income described in the Mincer equation. Indeed, there exist the so-called 'sheepskin effects',

which reflect higher increments in wage in those years of schooling that represent the culmination of an educational level (i.e. secondary or higher).

In this article, we want to explore the effect of schooling level of the head of the household  $S_{hh}$  in total household income  $Y_h$ . The problem of endogeneity of the schooling variable should be solved in order to obtain consistent estimators. We then estimate,

$$\tilde{S}_{hh} = Z'_{hh} \theta + X'_{hh} \beta + \varepsilon \quad (\text{First stage}) \quad (2)$$

$$\ln Y_{hh} = \alpha \tilde{S}_{hh} + X'_{hh} \beta + \varepsilon \quad (\text{Second stage}) \quad (3)$$

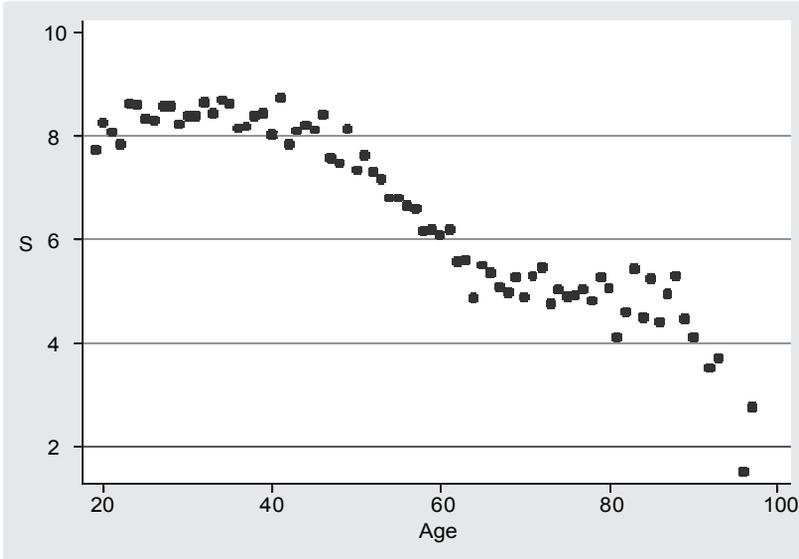
Where we expect  $\tilde{S}_{hh}$  to be exogenous,  $Z$  is a vector of instrumental variables related to  $\tilde{S}_{hh}$  and unrelated to income, and  $X_{hh}$  is a vector including other variables affecting household income. The idea is to identify exogenous influences on schooling decisions. Harmon and Walker (1995) exploit the exogenous changes in the distribution of education of individuals due to the increase of the minimum school-leaving age. Angrist and Krueger (1991) employ the season of birth of individuals to provide instruments for schooling. They consider the fact that those students born at the beginning of the year start education at an older age than students born at the end of the year. Therefore, the first group reaches school-leaving age earlier and may drop out after completing less schooling than individuals from the second group. Another example is Card (1993), who employs data on proximity to schools considering that individuals living close to an educational institution are more likely to attend school than those living far away.

In line with Harmon and Walker (1995), we have explored exogenous variations on the schooling attendance of individuals in Colombia. Our instrument reflects the great educational expansion that Colombia experienced since the middle of the fifties. Due to the governmental purpose to universalize primary education, the years of schooling of that cohort of individuals and the next cohorts, increase significantly compared to earlier cohorts. This will be equivalent to considering a change in minimum school-leaving age to be equal to 12 years. Explicitly, the instrument is a dummy taking the value of 0 for people born before 1951 and equal to 1 for those born from that year on. Graph 1 shows the average schooling across cohorts, which is motivating the choice of the instrument.

The analysis of the impact of education on income offers more interesting insights if we can identify this influence on different quantiles of our response variable distribution - household income -. For such a purpose, a conventional Least Square regression is not helpful, since it only captures the relationship between covariates and the conditional mean of the dependent variable. In contrast, Quantile Regression, an alternative econometric method introduced by Koenker and Bassett (1978), captures the relationship between the covariates and any conditional quantile of the response variable. In our case, for instance, the method allows us to concentrate attention on the lowest income groups.

Following Koenker (2005), we have that, for a random variable  $Y$  with probability distribution function

**Graph 1. Schooling versus age**



Source: Calculations based on Quality of Life Survey - DANE.

$F(Y) = \Pr(Y \leq y)$  the  $\tau^{th}$  quantile of  $Y$  is,

$$F^{-1}(\tau) = Q(\tau) = \inf \{y: F(y) \geq \tau\} \quad (4)$$

Thus, the median of a distribution corresponds to  $Q(0,5)$ .

Recall that, for a random sample of  $Y$ , the sample median minimizes the sum of absolute deviations or residuals which means;

$$\text{Median} = \underset{\varepsilon \in \mathbb{R}}{\operatorname{argmin}} \sum_{i=1}^n |y_i - \varepsilon|$$

Similarly, the  $\tau^{th}$  sample quantile may be written as,

$$\varepsilon(\tau) = \underset{\varepsilon \in \mathbb{R}}{\operatorname{argmin}} \sum_{i=1}^n \rho_{\tau}(y_i - \varepsilon) \quad (5)$$

Where  $\rho_{\tau}(y_i - \varepsilon) = (y_i - \varepsilon)[\tau - I((y_i - \varepsilon) < 0)]$ .  $I(\cdot)$  is an indicator function equal to 1 if  $(y_i - \varepsilon) < 0$ , equal to 0 otherwise. Now, the linear conditional quantile function,

$$Q\left(\tau / X = x\right) = x' \beta(\tau)$$

Can be estimated as the solution of the  $\tau^{th}$  regression quantile  $\beta(\tau)$ :

$$\begin{aligned} \hat{\beta}(\tau) &= \underset{\beta \in \mathbb{R}^p}{\operatorname{argmin}} \left[ \sum_{i: y_i \geq x_i' \beta} \tau |y_i - x_i' \beta| + \right. \\ &\quad \left. + \sum_{i: y_i < x_i' \beta} (1 - \tau) |y_i - x_i' \beta| \right] = \\ &= \underset{\beta \in \mathbb{R}^p}{\operatorname{argmin}} \sum_{i=1}^n \rho_{\tau}(y_i - x_i' \beta) \end{aligned} \quad (6)$$

The traditional OLS method provides an estimate of  $\beta$  which expresses the relationship between  $X$  and the conditional mean of  $Y$ . In contrast, the use of quantile estimations allows us to obtain  $\beta(\tau)$  for any quantile  $\tau \in (0,1)$ , this is, the relationship between  $X$  and any quantile of the distribution of  $Y$ .

Now, when we have to deal with an endogeneity problem, the right method to estimate the model is an Instrumental Variable Quantile

Regression. Chernozhukov and Hansen (2001, 2004, 2005) deal with this issue. They worked out a model of quantile treatment effect - QTE - under endogeneity and obtain conditions for identification of the QTE without functional form assumptions. This technique is known as Instrumental Variable Model of Treatment Effect, which modifies the estimation procedure of the quantile regression by introducing instrumental variables that correct for the endogeneity problem and allow us to obtain consistent estimators.

Based on Chernozhukov and Hansen's methodology, in the next section we estimate the coefficients of the schooling variable by income quintile, which allows us to distinguish the effect of education among the poorest groups respect to the richest. The estimated conditional quantile models can be expressed as follows:

$$Q_{\ln y_i | X}(\tau) = \alpha(\tau)S_{hh} + X'\beta(\tau) \quad (7)$$

Where X is a vector of independent variables. As mentioned, an instrument for education reflecting a change in schooling leaving age is used.

Let us now focus on the non pecuniary effects of schooling. Certain decisions and the behavior of individuals might be favorably changed as education increases, allowing people to avoid or escape from poverty. Specifically, a higher capability to make more convenient - crucial - decisions increases the probability of success in reaching basic needs.

In the literature of the economics of education, there are important contributions on the non-market benefits of schooling such as Becker (1965),

Michael (1972), Grossman (2005), and Haveman and Wolfe (1984), already mentioned in the introduction. The main idea of these contributions is that education positively influences the efficiency of non-market sector production processes (household production): consumers produce commodities using inputs and time, and education reduces the absolute and relative marginal costs of home produced commodities. It also influences certain decisions of individuals such as growth in consumption (savings) during the life cycle, quantity and quality of children, addiction to drugs, etc.

Grossman (2005) emphasizes the influence of education on the increase of both, production efficiency and allocative efficiency. To illustrate the first aspect, production efficiency, he uses the example of health, and concludes that *an increase in schooling is predicted to increase the quantity of health demanded but to lower the quantity of medical care demanded*. Intuitively, a combination of good habits and a greater valuation of health as one of the most important source of human capital, leads to this result. As for efficiency in allocation, more educated people are able to pick a better combination of inputs that gives them more quantity of output.

The focus in this article will be on the non- market benefits of education that are related to poverty, specifically, those educational impacts on basic needs. With this purpose, we will use reduced forms of a household production function of basic commodities that enter a utility function. Becker (1965) claimed that households, as utility maximizers, combine market

goods ( $x$ ) and time ( $T$ ) to produce such commodities ( $j$ ),

$$z_j = f_j(x_j, T_j) \quad (8)$$

In our context, education is thought as an input entering the production functions of all the *commodities* that we are interested in analyzing. More specifically,  $z$  will represent health conditions, affiliation to the health system, and housing conditions.

There are several reasons to support reduced forms of (8) related to basic needs. Education enhances the ability to receive adequate nourishment: a well-educated person is more likely to select the right food needed to attain proper levels of nutrition, even with little money. Likewise, a person with higher education is better informed and therefore has the option to adopt good habits that allow him to have a healthier life. Knowledge of the human body, and its functioning, allows the person - if he wants - to take better care of it (Kenkel, 1991; Strauss, 1990).

A similar correlation with education applies to the capability to avoid premature mortality. In addition, the capability of family planning has an obvious link with education, as familiarity with the reproductive system and contraceptive methods may help people to prevent unexpected pregnancies (Michael and Willis, 1976). There is an impact on the desired number of children as well, for at least two reasons: higher opportunity cost of having children (forgone income for raising children is higher for an educated person) and preference for postponing the age to start breeding (while educational investment is taking place).

The results for the non-monetary effects of education that are shown in the next section come from an equation of the form:

$$z_h = \alpha + \beta S_{hh} + \gamma \ln Y_h + X'_h \phi + v \quad (9)$$

Where the response variable  $z_h$  corresponds to health and housing outcomes. On the RHS we have schooling of the head ( $S_{hh}$ ), household income ( $\ln Y_h$ ), and other characteristics of the households and the head (vector  $X$ ). We are interested in distinguishing the impact of education and that of income: differences in households' outcomes are not exclusively explained by differences in income, but also by the schooling level of the head.

The Hausmann test revealed that both schooling and income are endogenous variables, hence, the error term is  $v = v + \varepsilon$ , i.e. the sum of an exogenous component and a component of unobserved factors related to the endogenous variables. Thus, we instrumented  $S$  by using, as before, a dummy reflecting changes in the school leaving age. In addition, we instrumented the variable income by using the regional unemployment rate, as suggested by Ettner (1996). Ettner claims that, in spite of the concern that the instrument may be correlated with health (high unemployment rates may be detrimental to mental health), the Wald tests do not provide consistent evidence to doubt the suitability of unemployment rate as an instrument - the variable satisfies the exclusion restriction-. Our own tests statistically justify the use of this variable as an instrument.

Before going to the results, it is worthy to notice that income gains of schooling are obtained only when

agents have finished school and enter the labor market, while the non-monetary gains might be perceived even before the schooling investment period has culminated.

## 2. DATA DESCRIPTION

We will employ micro-data from a Colombian database called “Quality of Life Survey”. The sample design of the survey allows researchers to analyze the data at national level and by regions. The National Department of Statistics (DANE) carried out this survey in 1997 and 2003. The pooled cross section data contains information for 31.745 households. The survey inquires about housing conditions, access and quality of water, characteristics and composition of the household, health, character-

istics of children less than five years old, education (to members five years old or more), employment, life conditions of the household, and household spending.

Table 1 summarizes the variables included in the estimated models. In the income equation, instead of the usual quadratic age variable, a quartic expression is considered. This is in line with the findings of Lemieux (2006), who argues that a quartic function better reflects the income - experience profile. In order to remove from the income returns any assortative mating effect of education, we control by including the schooling of the spouse in the income equation. Moreover, we also remove from the estimated returns the effect of education on family size, by

**Table 1.** Dependent and independent variables

<b>Dependent variables</b>	
Log of total Income (Y)	Logarithm of the Household Total income
Average Health conditions	Average index of the household members' health conditions
% of Health affiliation	Affiliated household members/ total household members
Housing Conditions Index	Includes access and quality of utilities, quality of walls and floor
<b>Right hand side of equations</b>	
Schooling (S)	Years of schooling of the head
Spouse Schooling*Dummy (SS)	Spouse's schooling multiplied for a dummy =1 if there is a spouse, =0 otherwise
Sex	Gender of the head of household
Age and Age quartic	Age of the head and polynomial of the age
Urban-Rural	Location of the household =1 if urban, =0 rural
Dependency rate (DR)	Members younger than 18/total members
Dummy2003	Dummy=0 if data corresponds to 1997, =1 if 2003

including the variable dependency rate. Finally, as we are working with pooled cross section data, there is a dummy equal to zero if the information corresponds to 1997 and equal to 1 if it corresponds to 2003.

As for the non-pecuniary returns estimations, we use three dependent variables: percentage of affiliation to the health system, average health conditions of the household, and an index of housing conditions. The first health indicator corresponds to a simple rate between family members affiliated to the health system over the total family members. The second health indicator is obtained as follows: each member of the household has a given level of health conditions, labeled numerically from bad to excellent. The individual health conditions are averaged by household to obtain our dependent variable. These variables transformations are justified if we wanted to continue the analysis at the household level as in the previous section.

The housing conditions index is based on information about access and quality of utilities, material of walls and floor. For each variable involved we have three categories: bad/fair/good

(never/sometimes/always in the case of access to utilities). We gave them numbers from 1 to 3, and add them up to obtain a single housing index. Thus, it is assumed that all the different attributes are equally important to define the index. As this method looks quite ad hoc, a principal component analysis (PCA) was used to check if results would differ.

Table 2 shows some descriptive statistics of the data. The information shows a clear disadvantaged of the rural sector in all indicators: schooling of both heads of households and their spouses are lower than for any other group, as well as the average income, while the dependency rate is the highest. As for gender, income is slightly lower for women. There is no important difference in schooling years for male and female heads, but it is noticeable the difference in years of education among their wives and husbands.

### 3. MONETARY RETURNS TO EDUCATION

#### 3.1. Results of the Instrumental Variable Quantile Regression

The income equation estimated here includes the following control vari-

**Table 2.** Some descriptive Statistics

	Total		Women 71%		Men 29%		Urban 75%		Rural 25%	
	Mean	St D	Mean	St D	Mean	St D	Mean	St D	Mean	St D
S	7,39	5,15	7,47	5,10	7,36	5,17	8,66	4,99	3,57	3,45
SS	7,61	4,79	8,57	4,76	7,33	4,76	8,79	4,60	4,11	3,43
Age	46,50	15,00	49,10	15,30	45,50	14,80	46,60	14,90	46,10	15,20
DR	0,30	0,24	0,29	0,26	0,30	0,23	0,28	0,24	0,37	0,24
Y	13,10	1,24	12,90	1,26	13,10	1,23	13,40	1,18	12,30	1,05

Source: Own calculations based on Quality of Life Survey – DANE

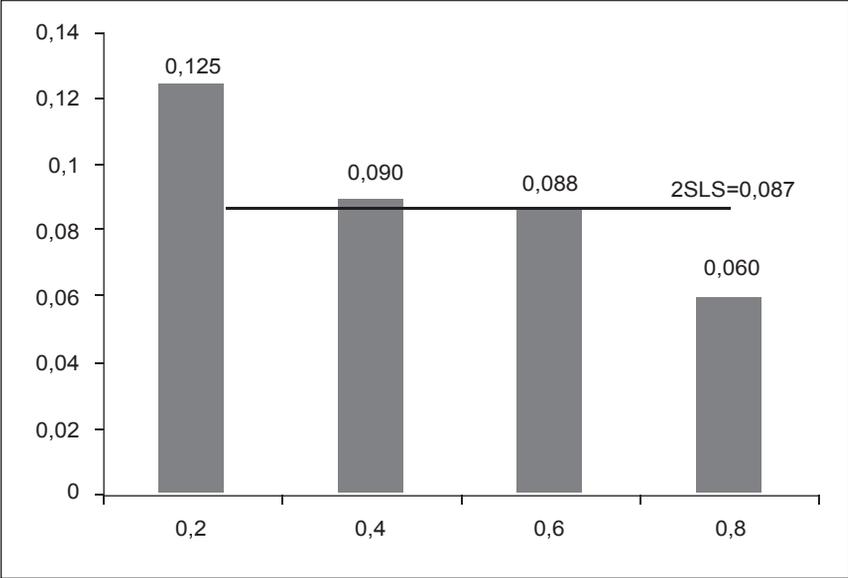
ables: head schooling (instrumented), spouse schooling, age of the head, a polynomial of age, gender of the head, urban-rural location of the household, dependency rate, and a dummy indicating the year of the data. In the schooling equation or reduced equation, the instrument is significant and, as expected, has positive sign (see table A1 in the appendix).

By using the Two-stage Least Square method we find that an additional year of schooling of the head of the household increases total income of the household by around 8,7% (see Table A1 in the appendix for the complete results).

There are interesting results when doing the regressions by quantiles:<sup>2</sup> the schooling coefficient decreases as quantile increases. The educational return for the lowest quintile doubles the return corresponding to the highest quintile (see Graph 2).

How can be explained this decreasing tendency? the results suggest that people from lower quantiles, profit more from each additional year of schooling than those belonging to the right extreme of income distribution. We may suggest that there are certain factors that increase with the income quintile such as quality of social networks, more favorable

**Graph 2.** Returns to education by income quintiles



<sup>2</sup> The results for the quantile regression, no instrumenting schooling, are shown in table A2 in the appendix. Our models were estimated by using the Matlab code developed by Chernozhukov and Hansen (2001, 2004, 2005), available on the webpage <http://faculty.chicagobooth.edu/christian.hansen/research/index.htm>

family environment, motivation, among others. This means that, at a given schooling level, richer people have more chances to get better jobs than poorer people, due to wider connections and more people belonging to their social network that occupy high quality jobs. These factors cause that people from higher quantiles obtain higher earnings independently of their schooling level, while the marginal benefit of educational investment for the poorest is greater. Having this in mind, it makes sense that the schooling coefficient for the lowest quintiles doubles the coefficient for the highest quintile.

Chernozhukov and Hansen (2005), provide an alternative explanation to the decreasing coefficient as quantile increases. They consider the quintile to which an individual belong as a proxy of his 'unobserved'

ability: "people with high unobserved 'ability', as measured by the quantile index  $\tau$  will generate high earnings regardless of their education level, while those with lower 'ability' gain more from the training provided by formal education" (p. 21). The problem of Chernozhukov and Hansen's explanation is that it implies that ability and education are substitutes in the production of income, while it is more sensible to think that these attributes are complements: schooling fosters ability, at least when education is of reasonable quality.

The results of the other variables can be interpreted as follows (Table 3).

- The coefficient for spouse schooling is positive and significant for all quintiles - it slightly increases with the quantile -. It is observed that the gap between the coeffi-

**Table 3.** Results of the instrumental variable quantile regression

Quintile	0,2	0,4	0,6	0,8
S	0,125 (0,025)	0,09 (0,022)	0,087 (0,022)	0,06 (0,025)
SS	0,032 (0,01)	0,043 (0,009)	0,041 (0,009)	0,05 (0,01)
Age	0,024 (0,002)	0,026 (0,001)	0,028 (0,001)	0,026 (0,002)
Ag4	-2,30E-08 (1,8E-09)	-2,40E-08 (1,6E-09)	-2,20E-08 (1,6E-09)	-2,00E-08 (1,8E-09)
Sex	-0,207 (0,056)	-0,054** (0,048)	-0,033** (0,049)	0,066** (0,055)
UR	0,381 (0,087)	0,384 (0,076)	0,335 (0,076)	0,393 (0,087)
DR	0,017** (0,115)	-0,199 (0,100)	-0,279 (0,100)	-0,552 (0,114)
D03	0,373 (0,031)	0,368 (0,027)	0,339 (0,027)	0,361 (0,031)
C	10,152 (0,131)	10,678 (0,114)	11,052 (0,115)	11,61 (0,131)

Notes: Standard errors in parenthesis

\*\* Non Significant

cient for the head's schooling and the spouse's schooling is higher for the lowest quintiles: for the richest groups, the schooling of the spouse is almost as important as the head schooling in determining the income of the household, while for the poorer groups, schooling of the head is more decisive.

- The coefficient of the gender of the head is only significant for the lowest quantile, showing a marked disadvantaged of the poorest female headed households. For the other quantiles, the gender does not seem to be an important determinant of the income. This result is different when the variable spouse schooling is not included in the income equation. Table A1 in the appendix shows that, in this case, the coefficient of gender is significant and reflects a disadvantaged for the female headed households.
- Households living in urban areas tend to have more income than in rural areas. The result is consistent with the poverty measures for Colombia, according to which the inhabitants of rural areas are significantly poorer than those in urban areas: 68% of the rural population is poor, compared to 47% in urban areas.
- The coefficient corresponding to the variable 'dependency rate' is negative except for the lowest quantile. It makes a lot of sense that the sign of the coefficient

for the poorest groups is positive, since children belonging to them start participating in the labor market at a shorter age. However, the coefficient is not significant for this quintile. We will see that, in the rural areas, the coefficient is significant and positive.

### 3.2. Household income by gender of the head

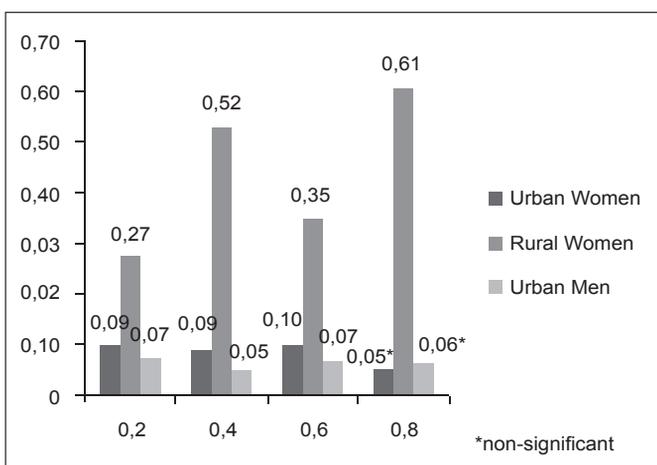
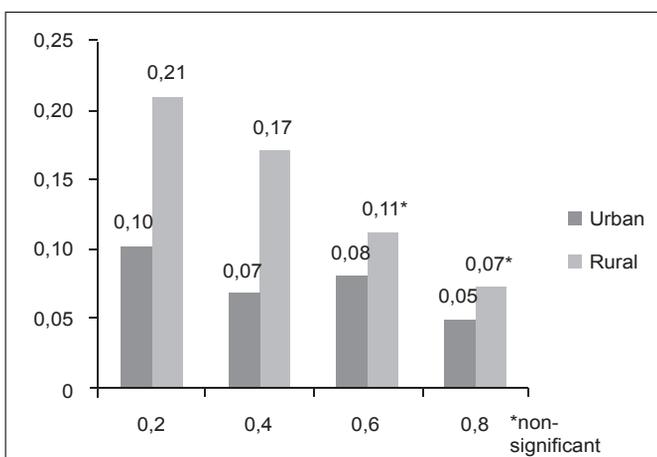
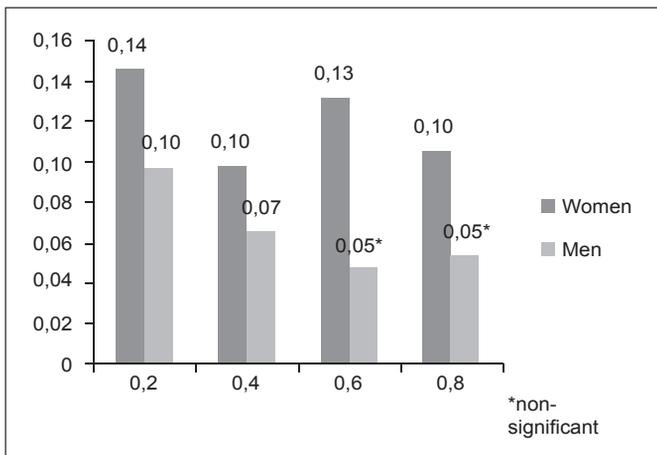
There are some interesting findings from the analysis by gender of the head and urban-rural location of the household<sup>3</sup> (Tables A3 and A4 in the appendix).

Perhaps the most interesting one is that the schooling coefficient corresponding to women at rural areas is the highest compared to the coefficient of any other group (Graph 3). On the contrary, the coefficient for men at rural areas resulted non significant. There are two possible factors explaining this result. First, around 25% of male heads at rural areas work as farm-laborers, where physical abilities are more important than intellectual abilities; this proportion is 5,7% for women. Besides, only 2,3% of male heads are public servants compared to 8,3% of female heads (for the highest quantiles these proportions are 7% and 26% respectively). This job position does positively reward education. Second, education of female heads might have a higher multiplicative effect towards the rest of the family because women spend more time with their children than do men (Coleman and Ganong, 2003). Thus, an educated

---

3 Let us recall that these results correspond to the returns to education for heads of households. The coefficient would most probably differ if we had used a broader sample, since, for instance, being a woman head of household is not a random characteristic.

**Graph 3.** Schooling coefficient by gender and urban-rural location



mother plays a more important role in determining household income than an educated father.

The result for rural female head of households may have important implications when designing rural educational policies. In Colombia, only the 28% of people (men and women) at schooling age in rural areas has access to media education (two last years of secondary school). According to the Ministry of education, there have been important achievements in the rural sector during the last decades related to the coverage rate at basic education, which is currently higher to 90%. However, there are little options for young people to continue studying after basic education due to the necessity of contributing to the household income. There are studies revealing that education of the mother is more important than education of the father in determining children schooling achievements: a survey conducted in 2008 by the National Council for Educational Research and Training<sup>4</sup> said that the learning capability of children increased by 9% to 13% (7% to 11%) as the mother's (father's) schooling level increased from illiterate to graduation. Hence, educating female heads at rural areas brings high returns, both private and social.

Comparing the schooling coefficient by gender in urban areas and for the complete sample, we observe that

education of the head has a higher impact on the income level of female-headed households. The result is similar to what has been found by other researchers - not for head of households but the total population - as Psacharopoulos and Patrinos (2004) on the wage return to schooling, according to which men's return equals 8,7 while women's equals 9,8. Again, one source of explanation for our result is the higher multiplicative effect of the female heads schooling, given the bigger amount of time that mothers spend with their children compared to fathers. Thus, the schooling spillovers should be also higher.

Another interesting result is the coefficient of the variable dependency rate in the case of rural female headed households: it shows a positive relationship between family income and dependency rate, while the coefficient is negative for urban areas and the total of households (non-significant in the case of rural male heads). This might be a reflect of the higher participation of youngsters in the labor market to support a mother head of household in rural areas.

### **3.3. Non-Monetary schooling returns**

#### ***3.3.1. Education and health***

We consider here two indicators of health:<sup>5</sup>percentage of members of the household affiliated to the health

4 National Council of Educational Research. Educational Survey. <http://www.ncert.nic.in/html/educational-surveys.htm>

5 In Colombia, the health system has two different regimes: contributive and subsidized. The first one is jointly paid by workers (1/3) and employers (2/3), or by independent workers. An affiliated worker can enroll his/her children and partner. The second system is directed to people with no capacity to pay. The total coverage is only 74% (33,7% contributive and 40,4% subsidized from [www.minproteccion-social.gov.co](http://www.minproteccion-social.gov.co)). There are public and private suppliers of both regimes.

**Table 4.** Education and health

	<b>Affiliation</b>	<b>Health conditions</b>
Schooling	0,0333356 (,0061991)	0,0523569 (,0077291)
LnY	0,0849132 (,0285526)	0,063851* (,0355995)
Age	0,0036391 (,0007803)	-0,0060176 (,0009728)
Sex	-0,0272048 (,0057332)	-0,0385978 (,0071482)
Const	-0,7686639 (,2725656)	1,922615 (,3398357)
F(k,n)	256,23	748,84
Prob>F	0,0000	0,0000

**Notes: Standard errors in parenthesis**

\* 10% significance

system and average health conditions of the members of the household. Table 4 shows the results of the regressions.

All the covariates are significant to explain the percentage of affiliation to the health insurance system. Additional years of schooling positively influence the probability of affiliation. The sources of this effect are that more education enlarges the possibilities for an individual to get a formal job, which facilitates his own affiliation and the affiliation of his family to the health system. In Colombia, having access to the health services is necessarily linked to the labour market: employees, employers, self-employed, and their dependents. Being health a fundamental human right, it is unavoidable to criticize this system in an economy with such a high levels of unemployment (12,2%, DANE, 2009). Although Colombia<sup>6</sup> has a subsidized health regime, the

coverage of this is far from universal, and the quality of the service is still an urgent issue to be tackled.

As for family health conditions, schooling level of the head is relevant in determining family health because education may help to improve habits of nutrition, smoking, alcohol consumption, sports practice, among others.<sup>7</sup>

The head's own health is positively impacted since a better educated person has higher chances of choosing an occupation with lower risks; besides, because of his better possibilities of getting higher earnings, he may have the option to choose a better location for living. The poorest neighborhoods in developing countries have serious problems of public health due mainly to dusted streets and non treated sewage waters, which obviously affect individuals' health. Grossman (2005) claims that schooling is the most important correlate of good health, making stronger his point noticing that "this finding emerges whether health levels are measured by mortality rates, morbidity rates, self-evaluation of health status, or physiological indicators of health, and whether the units of observation are individuals or groups" (p. 32).

### 3.3.2. Education and housing

We now regress an index of housing conditions on schooling of the head of the household and income, gender of the head and urban-rural location of the house. The Hausmann test of endogeneity revealed that

<sup>6</sup> Information provided in: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

<sup>7</sup> There is also empirical evidence revealing higher rate of vaccinations among children of better educated parents (Haveman and Wolfe, 1984).

the variables schooling and income of the household are not exogenous (the same instruments were used as before). It is observed on Table 5 that, using the proposed index and the principal component analysis (PCA), although changes the values of the coefficient, does not affect the significance or signs.

We find that differences in housing conditions are not only explained by differences in income between households, but also by the schooling level of the head. This separate effect

of schooling can be explained by the fact that better-educated people have more appropriate spending priorities than less-educated people: comparing households within the same income range, housing conditions are better the higher is the educational level of the head. In addition, more educated people have a better access to the credit market, which creates the possibility to improve the conditions of the house. If we had information about permanent income, it is likely that this relationship between housing conditions and income would be more strongly perceived.

**Table 5.** Education and housing

	Proposed index	PCA
Schooling	0,1435772 (,0085739)	0,0948798 (,0065673)
LnY	1,297357 (,0649168)	0,7836745 (,040305)
Urban-Rural	,020876** (,1031389)	,110063** (,064036)
Sex	0,1069877 (,030739)	0,0778927 (,019085)
Const	-13,24926 (,7660536)	-8,180717 (,4756209)
F( k,n)	1084,24	1245,75
Prob >F	0,0000	0,0000

**Notes:** Standard errors in parenthesis  
\*\* Non Significant

### 3.4. Vector of schooling returns

The returns to education of the head of households by gender (w, m) and for the poorest quintile (Q1) in Colombia are like in Equation 10, where the four elements of the set correspond to the schooling coefficient for income, affiliation to the health system, average health conditions of the family, and housing conditions respectively.<sup>8</sup>

The coefficients for female heads are higher than those for male heads

$$\alpha_i = \{\alpha_{i1}, \alpha_{i2}, \alpha_{i3}, \alpha_{i4}\}$$

$$\alpha_w = \{0,1106; 0,0265191; 0,061361; 0,0979913\}$$

$$(0,0271) (0,01086) (0,01482) (0,01210)$$

$$\alpha_m = \{0,0666; 0,0386933; 0,0501386; 0,1246572\}$$

$$(0,0252) (0,00757) (0,00901) (0,01181) \tag{10}$$

$$\alpha_{Q1w} = \{0,1448; 0,0515008; 0,07473; 0,1187554\}$$

$$(0,0397) (0,01666) (0,02008) (0,03229)$$

$$\alpha_{Q1m} = \{0,0969; 0,044136^{(**)}; 0,07418; 0,19732\}$$

$$(0,0361) (0,02858) (0,02222) (0,05668)$$

(\*\*) Non-significant

8 Standard deviations in parenthesis.

in the income equation, both for the 2SLS and for the lowest quintiles. This is a good signal of the great benefits that educational policies - beyond basic education - directed to these groups would bring. As for the non-pecuniary returns, all coefficients are lower for female heads except the one corresponding to health conditions. This is coherent with findings of previous research, where the role of the mother is identified as having a key role in determining lower mortality of children, higher possibilities of good nutrition of the family, higher rate of children vaccination, among other factors that will benefit family's health.

#### 4. CONCLUSIONS

Poverty and inequality are usually thought as problems of multidimensional nature. Likewise, returns to education should be analyzed as a multidimensional concept. In this empirical article we explore, using Colombian data, the benefits that schooling level of the head of the household brings to three poverty dimensions, namely, income, health and housing conditions.

When estimating the monetary returns, we use an instrumental variable quantile regression technique (IVQR). This is a very helpful method especially when one is interested in distinguishing the effects of an explanatory variable for the lowest or highest tails in the distribution function of the dependent variable. In fact, our estimates confirm the suspected heterogeneity of the income effect of education across quintiles of the conditional household-income distribution: the coefficient for the lowest quintile doubles the coefficient for the highest quintile.

These results suggest that people from the poorest groups profit more from each additional year of schooling than those belonging to the right extreme of income distribution. We may suggest that there are certain factors that increase with the income quintile such as quality of social networks, more favorable family environment, motivation, among others. This means that, at a given schooling level, richer people have more chances to get better jobs than poorer people, due to wider connections and more people belonging to their social network that occupy high quality jobs. These factors cause that people from higher quintiles obtain higher earnings independently of their schooling level, while the marginal benefit of educational investment for the poorest is greater.

We also made the estimations of monetary returns by gender of the head and urban-rural location of the household. We found that, for the extreme quantiles, the schooling coefficient corresponding to women at rural areas is the highest compared to the coefficient of any other group. This result for poor rural female household heads may have important implications when designing rural educational policies, especially considering that the education of the mother is more important than education of the father in determining children schooling achievements, as well as health conditions of the family. Educating women head of households at rural areas brings high returns, both private and social.

As for the non-monetary returns, we found that education of the head is significant to explain the affiliation of the family members to the health sys-

tem, the average health conditions of individuals and the housing conditions. The incidence of schooling on poverty goes far beyond the income effects: higher knowledge may favorably shape individuals behaviour and influence their decisions, which will be of advantage to improve quality of life measured as satisfaction of basic needs.

We can surely continue improving the techniques to estimate returns to education, but what is most important is to keep exploring these returns as a concept of multidimensional nature. It is also relevant to think about the policy implications of recognizing the fundamental role of the heads' education level in shaping the socioeconomic characteristics of the household they lead. In this sense, there are at least three spaces of action: the first one is directly preventing young parenthood, which might be an obstacle for the head to reach high educational achievements. A second one is widening the coverage and quality of education for adults. A third action is related to find mechanisms to counterweight the influence of parents low education on children's outcomes, especially by separating the opportunity to reach high educational achievements from the family income level.

## BIBLIOGRAPHIC REFERENCES

1. Angrist, J. and Krueger, A. (1991). Does compulsory schooling attendance affect schooling and earnings? *Quarterly Journal of Economics*, 106(4), 979-1014.
2. Angrist, J. and Krueger, A. (1992). *Estimating the payoff to schooling using the Vietnam-Era draft lottery* (NBER Working Paper No. 4067). Available at: <http://www.nber.org/papers/w4067>
3. Ashenfelter, O. and Krueger, A. (1994). Estimates of the economic return to schooling from a new sample of twins. *American Economic Review*, 84, 1157 - 1173.
4. Atkinson, A.B. and Bourguignon, F. (1982). The comparison of Economics Multi-dimensional distribution of Economics Status. *Review of Economics Studies*, 49, 183-201.
5. Becker, G. (1965). A theory of the allocation of time. *Economic Journal*, 75, 493-517.
6. Becker, G. (1993). *Human Capital*. New York, NY: Columbia University Press.
7. Becker, G. and Lewis, G. (1973). On the interaction between quantity and quality of children. *Journal of Political Economy*, 81, 279-288.
8. Borooah, B. (2002). *Logit and Probit: ordered and multinomial models*. Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Bourguignon, F. and Chakravarty, S. (1999). A family of multidimensional poverty measures. In D. Slottje (Ed.), *Advances in econometrics Income Distribution and Scientific Methodology* (pp. 331-344). Heidelberg, NY: Physica-Verlag.
10. Bourguignon, F. and Chakravarty, S. (2003). The measurement of multidimensional poverty. *Journal of Economic Inequality*, 1, 25-49
11. Card, D. (1993). *Using Geographic Variation in College Proximity to Estimate the Return to Schooling* (NBER Working Paper No. 4483). Available at: <http://www.nber.org/papers/w4483>
12. Chernozhukov, V. and Hansen, C. (2001). *An IV model of Quantile Treatment Effects* (Working paper

- MIT). Available at: [http://www.mit.edu/~vchern/papers/ch\\_iqr\\_ema.pdf](http://www.mit.edu/~vchern/papers/ch_iqr_ema.pdf)
13. Chernozhukov, V. and Hansen, C. (2004). *Instrumental variable quantile regression* (Working paper MIT). Available at: [http://www.mit.edu/~vchern/papers/ch\\_IVQR\\_2001\\_rev\\_Oct24\\_2004.pdf](http://www.mit.edu/~vchern/papers/ch_IVQR_2001_rev_Oct24_2004.pdf)
  14. Chernozhukov, V. and Hansen, C. (2005). Instrumental quantile regression inference for structural and treatment effect models. *Journal of Econometrics*, 132, 491-525.
  15. Cheser, A. (2005). *Instrumental values*. London: Centre for Microdata Methods and Practice, Institute for Fiscal Studies and University of London.
  16. Coleman, M. and Ganong, L. (Eds). (2003). *Handbook of contemporary families*. Thousand Oaks, CA: Sage.
  17. Ettner, S. (1996). New evidence on the relationship between income and health. *Journal of Health Economics*, 15, 67-85.
  18. Foster, J., Greer, J. and Thorbecke, E. (1984). Notes and comments a class of decomposable poverty measures. *Econometrica*, 52, 761-766.
  19. González, N., Gómez, J., Mora, J. and Zuluaga, B. (2004). Las ganancias de señalar en el mercado laboral en Cali. *Estudios Gerenciales*, 92, 105-128. Available at: <http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi-olib?session=88586072&infile=&subj=1426&source=webvd&cgimime=application%2Fpdf>
  20. Grossman, M. (2005). *Education and non-market outcomes* (NBER Working Paper No. 11582). Available at: <http://www.nber.org/papers/w11582.pdf>
  21. Harmon, C. and Walker, I. (1995). Estimates for the economic return to schooling for UK. *American Economic Review*, 85, 1278-1286.
  22. Haveman, R. and Wolfe, B. (1984). Schooling and economic well-Being: The role of non-market effects. *Journal of Human Resources*, 19, 378-407.
  23. Hungerford, T. and Solon, G. (1987). Sheepskin Effects in the Returns to Education. *Review of Economics and Statistics*, 69, 175-177.
  24. Kenkel, D. (1991). Health Behavior, Health Knowledge, and Schooling. *Journal of Political Economy*, 99(2), 287-305.
  25. Koenker, R. (2005). *Quantile Regressions*. Cambridge: Cambridge University Press.
  26. Koenker, R. and Bassett, G. (1978) Regression Quantiles. *Econometrica*, 46, 33-50.
  27. Koenker, R. and Hallock, K. (2001). Quantile Regression. *Journal of Economic Perspectives*, 15, 143-156.
  28. Layard, R. and Psacharopoulos, G. (1974). The Screening Hypothesis and the Returns to Education. *Journal of Political Economy*, 82, 985-998.
  29. Lemieux, T. (2006). The “Mincer Equation” Thirty Years after Schooling, Experience, and Earnings. In: J. Mincer (Ed.), *A Pioneer of Modern Labor Economics* (chapter 11). New York, NY: Springer US Editor.
  30. Michael, R. (1972). *The Effect of Education on Efficiency in Consumption*. New York, NY: Columbia University Press for the NBER.

31. Michael, R.T. and Willis, R. (1976). Contraception and Fertility: Household Production under Uncertainty. In N.E. Terleckyj (Ed.), *Household Production and Consumption Studies in Income and Wealth* (pp. 25-98), 40.
32. Mincer, J. (1974). *Schooling Experience and Earnings*. New York, NY: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.
33. Psacharopoulos, G. and Patrinos, H. (2004). Returns to investment in education: a further update. *Education Economics*, 12, 111-134.
34. Rodríguez, J. and Ramírez, C. (2002). Pobreza en Colombia: tipo de medición y evaluación de políticas en los años 1950 y 2000. *Estudios Gerenciales*, 85, 81-107. Available at: <http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi-olib?session=42018015&infile=&subj=532&source=webvd&cgimime=application%2Fpdf>
35. Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51, 1-17.
36. Schultz, T. (1973). The value of children: an economic perspective. *Journal of Political Economy*, 81, 2-13.
37. Sen, A. (1976). Poverty: An ordinal approach to measurement. *Econometrica*, 44, 219-231.
38. Sen, A. (1985). *Commodities and capabilities*. Amsterdam: North-Holland.
39. Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. New York, NY: Knopf.
40. Strauss, J. (1990). Households, Communities, and Preschool Children's Nutrition Outcomes: Evidence from Rural Côte d'Ivoire. *Economic Development and Cultural Change*, 38(2), 231-261.
41. Trostel, P., Walker, I. and Woolley, P. (2002). Estimates of the economic return to schooling for 28 countries. *Labour Economics*, 9, 1-16.
42. Tsui, K.Y. (1994). *Multidimensional poverty Indices*. Hong Kong: Chinese University of Hong Kong.
43. Tsui, K.Y. (2002). Multidimensional poverty indices. *Social Choice and Welfare*, 19(1), 69-94.
44. Verbeek, M. (2000). *A guide to modern econometrics*. West Sussex, England: John Wiley & Sons.
45. Williams, D. (2002). *Returns to education and experience in self-employment: evidence from Germany* (IRISS Working Paper No. 2002-04 CEPS/INSTEAD). Available at: <http://iriss.ceps.lu/documents/irisswp27.pdf>
46. Willis, R. (1973). A new approach to the Economic theory of fertility behaviour. *Journal of Political Economy*, 81, 14-64.
47. Wooldridge, J. (2002). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. London: The IMT Press.
48. Zuluaga, B. and Bonilla, D. (2005). El papel de las Instituciones educativas públicas en la reducción de la pobreza. *Estudios Gerenciales*, 97, 31-59. Available at: <http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi-olib?session=25929564&infile=&subj=2101&source=webvd&cgimime=application%2Fpdf> ☼

## APPENDIX

**Table A1.** Reduced equation and Two-stage Least Square

	Reduced equation	Two Stage LS			
		Total	Women	Men	
S		0,0870624 (0,0178439)	0,1066795 (0,0148436)	0,1106006 (0,0271986)	0,0666611 (0,0252044)
Z	1,218161 (0,0871111)				
SS	0,4004588 (0,0054910)	0,043702 (0,0073322)		0,0447014 (0,0053537)	0,525214 (0,1149290)
Age	-0,0405461 (0,0040676)	0,0245286 (0,0015116)	0,0252162 (0,0014521)	0,032073 (0,0045967)	0,227075 (0,0014967)
Age 4	-1,89E-08 (5,01E-09)	-2,19E-08 (1,30E-09)	-2,31E-08 (1,39E-09)	-2,37E-08 (2,44E-09)	-2,30E-08 (1,71E-09)
Sex	1,983025 (0,0608507)	-0,0717062* (0,0385671)	-0,3142845 (0,0140080)		
U.R	3,247224 (0,0588353)	0,4240144 (0,0602289)	0,4722023 (0,0689035)	0,4631505 (0,0944203)	0,4637766 (0,7971740)
D R	-4,3736 (0,1052652)	-0,1734834 (0,0791655)	-0,0364433** (0,0591943)	-0,1050458** (0,1332124)	-0,2250792 (0,1148986)
D O 3	0,8195299 (0,0544875)	0,373025 (0,0220008)	0,3807134 (0,0233610)	0,3815996 (0,0493783)	0,3770944 (0,0246460)
C	2,528104 (0,2191702)	10,8472 (0,0905392)	11,11073 (0,1319695)	10,1142 (0,3411603)	10,94686 (0,1426856)
R-squared	0,388	0,3484	0,3286	0,2714	0,3767
Number of Obs.	30265	30265	30265	8669	21596

**Notes: Standard errors in parenthesis**

\* 10% significance

\*\* Non Significant

**Table A2.** Results of the Quantile regression

	0,2		0,4		0,6		0,8	
	Coeff	SE	Coeff	SE	Coeff	SE	Coeff	SE
SS	0,4915	0,0019	0,0449	0,0013	0,0418	0,0014	0,0401	0,0015
Age	0,0220	0,0011	0,0264	0,0008	0,0278	0,0008	0,0280	0,0008
Age 4	-2,41E-08	1,57E-09	-2,51E-08	1,11E-09	-2,26E-08	1,14E-09	-2,01E-08	1,20E-09
Sex	-0,1305	0,2021	-0,0429	0,0139	-0,0269285*	0,0141	0,0065**	0,0149
U R	0,5049	0,2024	0,3917	0,0139	0,3450	0,0139	0,3183	0,0142
D R	-0,1297	0,0362	-0,2077	0,0244	-0,2883	0,0240	-0,4230	0,0246
D O 3	0,4099	0,0175	0,3692	0,0121	0,3412	0,0121	0,3243	0,0126
C	10,3171	0,0543	10,6755	0,3779	11,0630	0,0388	11,5032	0,0415

**Notes: \* 10% significance**

\*\* Non significant

**Table A3.** Results of the IVQR by gender and urban-rural location

	0,2		0,4		0,6		0,8	
	Coeff	SE	Coeff	SE	Coeff	SE	Coeff	SE
<b>Women</b>								
S	0,1449	0,0397	0,0973	0,0344	0,1315	0,0348	0,1050	0,0390
SS	0,0423	0,0078	0,0460	0,0068	0,0395	0,0069	0,0418	0,0077
Age	0,0303	0,0067	0,0329	0,0058	0,0396	0,0059	0,0369	0,0066
Age4	-2,35E-08	3,56E09	-2,86E-08	3,09E-09	-2,70E-08	3,12E-09	-2,47E-08	3,49E-09
UR	0,4623**	0,1380	0,5482**	0,1195	0,3386**	0,1210	0,3643**	0,1354
dep	-0,0138	0,1946	-0,1916	0,1686	-0,0744	0,1706	-0,2933	0,1911
dum03	0,3773	0,0722	0,3789	0,0625	0,2977	0,0633	0,3314	0,0708
C	9,2212	0,4985	10,0636	0,4318	10,0879	0,4370	10,8988	0,4894
<b>Men</b>								
S	0,0970	0,0362	0,0653	0,0320	0,0468**	0,0323	0,0535**	0,0366
SS	0,0437	0,0165	0,0557	0,0146	0,0593	0,0147	0,0532	0,0167
Age	0,0224	0,0021	0,0240	0,0019	0,0254	0,0019	0,0260	0,0022
Age4	-2,51E-08	2,45E-09	-2,43E-10	-2,17E-09	-2,31E-08	2,19E-09	-2,06E-08	2,48E09
UR	0,4354	0,1144	0,4158	0,1011	0,4336	0,1022	0,3825	0,1156
dep	-0,011**	0,1648	-0,239**	0,1458	-0,4075	0,1473	-0,5950	0,1667
dum03	0,3867	0,0354	0,3628	0,0313	0,3525	0,0316	0,3455	0,0358
C	10,1471	0,2047	10,8125	0,1810	11,2726	0,1829	11,7393	0,2070
<b>Urban</b>								
S	0,1008	0,0273	0,0668	0,0242	0,0795	0,0242	0,0490	0,0278
SS	0,0441	0,0112	0,0552	0,0099	0,0461	0,0099	0,0566	0,0114
Age	0,0235	0,0024	0,0275	0,0022	0,0302	0,0022	0,0273	0,0025
Age4	-2,05E-08	2,22E-09	-2,50E-08	1,96E-09	-2,33E-08	1,96E-09	-2,13E-08	2,26E-09
Sex	-0,1147	0,0596	0,04164**	0,0528	0,0144**	0,0528	0,1179	0,0606
dep	-0,1390**	0,1431	-0,3272	0,1269	-0,4017	0,1268	-0,7775	0,1456
dum03	0,4274	0,0437	0,4114	0,0388	0,3636	0,0387	0,4016	0,0445
C	10,5956	0,2265	11,0175	0,2009	11,2893	0,2007	11,9970	0,2305
<b>Rural</b>								
S	0,2090	0,0830	0,1701	0,0706	0,110**	0,0680	0,071**	0,0766
SS	-0,01952**	0,0359	-0,0020**	0,0306	0,02167**	0,0295	0,03748**	0,0332
Age	0,0297	0,0063	0,0244	0,0054	0,0227	0,0052	0,0251	0,0058
Age4	-3,47E-08	4,19E-09	-2,65E-08	3,57E09	-2,33E-08	3,44E-09	-2,36E-08	3,87E09
Sex	-0,6001	0,1651	-0,4305	0,1405	-0,2050	0,1354	-0,0703	0,1524
dep	0,3911	0,1627	0,1745	0,1385	0,05549**	0,1334	-0,0843**	0,1502
dum03	0,2684	0,0385	0,2713	0,0328	0,3222	0,0316	0,2832	0,0356
C	10,1096	0,3323	10,9327	0,2828	11,3325	0,2725	11,6786	0,3068

Notes: \*\* Non significant

**Table A4.** Results of the IVQR by gender and urban-rural location (2)

	0,2		0,4		0,6		0,8	
	Coeff	SE	Coeff	SE	Coeff	SE	Coeff	SE
<b>Women- Urban</b>								
S	0,0945	0,0428	0,0907	0,0378	0,0972	0,0379	0,048**	0,0436
SS	0,0518	0,0079	0,0479	0,0070	0,0441	0,0070	0,0438	0,0080
Age	0,0239	0,0070	0,0313	0,0062	0,0340	0,0062	0,0267	0,0071
Age4	-2,09E-08	3,62E-09	-2,63E-08	3,20E-09	-2,48E-08	3,20E-09	-2,10E-08	3,69E-09
dep	-0,262**	0,2293	-0,248**	0,2029	-0,239**	0,2031	-0,6535	0,2337
dum03	0,5465	0,0918	0,4484	0,0812	0,3935	0,0813	0,4695	0,0935
C	10,3379	0,6560	10,7105	0,5805	10,9512	0,5811	12,2038	0,6685
<b>Women- Rural</b>								
S	0,2707	0,1430	0,5244	0,1877	0,3469	0,1420	0,6061	0,2389
SS	0,038**	0,0441	-0,039**	0,0579	0,036**	0,0438	0,048**	0,0736
Age	0,0564	0,0266	0,1147	0,0349	0,0768	0,0264	0,1229	0,0444
Age4	-4,35E-08	1,66E-08	-7,73E-08	2,18E-08	-5,57E-08	1,64E-08	-9,03E-08	2,77E-08
dep	0,275**	0,2954	0,8385	0,3879	0,5639	0,2934	1,0323	0,4936
dum03	0,092**	0,1008	0,3546	0,1323	0,2806	0,1001	0,162**	0,1684
C	7,5253	1,7897	4,3341	2,3500	7,5737	1,7774	5,4619	2,9902
<b>Men- Urban</b>								
S	0,0718	0,0375	0,046**	0,0335	0,0657	0,0333	0,061**	0,0379
SS	0,0575	0,0172	0,0665	0,0154	0,0523	0,0153	0,0527	0,0174
Age	0,0233	0,0024	0,0271	0,0021	0,0283	0,0021	0,0282	0,0024
Age4	-2,29E-08	0,0000	-2,56E-08	0,0000	-2,24E-08	2,73E-09	-2,08E-08	3,10E-09
dep	-0,1739**	0,2098	-0,4054	0,1878	-0,4840	0,1866	-0,7586	0,2120
dum03	0,4186	0,0489	0,3986	0,0437	0,3474	0,0435	0,3658	0,0494
C	10,6965	0,3294	11,2106	0,2949	11,4957	0,2930	12,0059	0,3328
<b>Men- Rural</b>								
S	0,141**	0,1058	0,117**	0,0921	0,074**	0,0910	0,021**	0,1038
SS	0,010**	0,0483	0,020**	0,0421	0,033**	0,0416	0,062**	0,0474
Age	0,0221	0,0060	0,0173	0,0052	0,0185	0,0051	0,0223	0,0059
Age4	-3,75E-08	4,27E-09	-2,46E-09	3,72E-09	-2,21E-08	3,68E-09	-2,51E-08	4,19E-09
dep	0,226**	0,2298	0,088**	0,2001	0,004**	0,1976	-0,227**	0,2254
dum03	0,2937	0,0412	0,2945	0,0358	0,3301	0,0354	0,3080	0,0404
C	10,1308	0,5248	10,9490	0,4570	11,3989	0,4513	11,9324	0,5148

Notes: \*\* Non significant



# E-STAKEHOLDERS: UNA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDER A LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS

CARLOS HERNÁN GONZÁLEZ CAMPO

Candidato a Doctor en Administración, Universidad EAFIT, Colombia.

Magíster en Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Colombia.

Profesor tiempo completo, Universidad del Valle, Colombia.

Coordinador línea de investigación en Gestión del Cambio, Innovación y Tecnología -

Grupo Humanismo y Gestión, Universidad del Valle, Colombia.

Dirigir correspondencia a: Universidad del Valle, Sede San Fernando,  
Facultad de Ciencias de la Administración, Calle 4b No. 36-00 Edif. 124 Ofic. 3012, Cali, Colombia.

carlosh@univalle.edu.co

Fecha de recepción: 04-09-2008

Fecha de corrección: 21-07-2009

Fecha de aceptación: 18-01-2010

## RESUMEN

En los negocios electrónicos la masificación de la personalización o *mass customization* (por su traducción al inglés), es la principal estrategia de las organizaciones virtuales en su relación con los *stakeholders* (empleados, accionistas, proveedores y socios), para transformar su identificación, reconocimiento y gestión, de una forma muy diferente a la de una organización tradicional. El presente artículo de reflexión expone los resultados de una investigación descriptiva, que desarrolla teóricamente el concepto E-Stakeholders, como un aporte a la evolución de la Teoría de los Stakeholders, propuesta por Mitchell, Agle y Wood (1997). Este aporte teórico del concepto de los E-Stakeholders, puede ser utilizado en futuras investigaciones empíricas para estudiar el funcionamiento de las organizaciones virtuales.

## PALABRAS CLAVE

E-Stakeholders, e-business, teoría de los stakeholders, organizaciones virtuales.

**Clasificación JEL:** M140, L140

## ABSTRACT

### *E-stakeholders: an application of stakeholder theory to e-business*

In e-business, mass customization is the main strategy used by virtual organizations in the relationship with their stakeholders to transform their identification, recognition and management in a way that greatly differs from that of traditional organizations. This article provides a reflection and presents the results of a descriptive research project, theoretically developing the concept of e-stakeholders as a contribution to the evolution of stakeholder theory proposed by Mitchell, Agle and Wood (1997). This theoretical contribution of the concept of e-stakeholders can be used for studying the functioning of virtual organizations in future empirical research.

## KEYWORDS

E-stakeholders, E-business, stakeholder theory, virtual organizations.

## RESUMO

### *E-stakeholders: uma aplicação da teoria dos stakeholders aos negócios eletrônicos*

Nos negócios eletrônicos a personalização em massa ou *mass customization* (na tradução em inglês), é a principal estratégia das organizações virtuais em sua relação com os *stakeholders* (funcionários, clientes, acionistas, fornecedores e sócios), para transformar sua identificação, reconhecimento e gerenciamento de modo muito diferente da de uma organização tradicional. O presente artigo descreve os resultados de reflexão de uma pesquisa descritiva, desenvolvendo teoricamente o conceito de E-Stakeholders, como uma contribuição para a evolução da Teoria dos Stakeholders proposta por Mitchell, Agle e Wood (1997). Essa contribuição teórica do conceito dos e-stakeholders pode ser usada em futuras investigações empíricas para estudar o funcionamento das organizações virtuais.

## PALAVRAS CHAVE

E-stakeholders, E-business, comércio eletrônico, teoria dos stakeholders, organizações virtuais.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en los últimos años se han transformado desde la concentración en los procesos a la orientación hacia el cliente buscando su satisfacción y fidelización, e intentando construir una relación de largo plazo. Este proceso de transformar la cultura, la estructura, los productos o los servicios, entre otros elementos de la organización, y la búsqueda de aumentar el tamaño del mercado con un mayor cubrimiento y con menores costos, ha consolidado los negocios electrónicos como una alternativa no solo comercial, sino operativa para mejorar los beneficios de la organización (Lee y Chen, 1999).

La información que obtiene la organización de sus clientes en cada visita y por medio de sus respuestas de email definen su estrategia para ofrecer bienes y servicios personalizados para cada cliente. La gestión de la información ayuda a la organización en la generación de nuevos productos, la asignación de estímulos a sus clientes, la atención al servicio al cliente y la atención de garantías, entre otros (González, 2005).

Los negocios electrónicos brindan a las organizaciones la posibilidad de incluir nuevas tecnologías para la masificación de la personalización del servicio de venta y soporte de los diferentes bienes y servicios que se pueden negociar a través de Internet, lo cual permite administrar la información individual de cada cliente para la elección de un producto y la negociación individual de los precios. El cliente con su información es parte del sistema (Clouston-Jones, 2008). Por ejemplo, el enfoque de Amazon.com en la categoría de libros (vende

otro tipo de productos), es una estrategia de precios bajos, ellos desarrollan servicios virtuales de apoyo para ayudar a los clientes a elegir un libro, dentro de estos servicios personalizados incluyen: recomendaciones del libro, puntuaciones de cada libro por los clientes, búsqueda de autor favorito y sugerencias de los autores (Marchewka y Towell, 2000). Amazon.com es una organización virtual, donde los clientes son también considerados como virtuales. Sus stakeholders (empleados, shareholders/accionistas, proveedores y socios), realizan la mayoría de sus actividades de forma virtual, en formato electrónico, por medio de Internet (Dilger, 2007).

En este contexto, esta transformación de la organización requiere de métodos diferentes para el análisis de la organización y su relación con su entorno, razón por la cual en la investigación se utilizaron los desarrollos teóricos propuestos por Luhmann (1998) y Bourdieu (2001), para desde la Teoría de los Sistemas Sociales, la Teoría de la Comunicación y el Capital Simbólico, desarrollar la interacción del cliente y los demás stakeholders con la organización virtual.

El presente artículo de reflexión es el resultado de una investigación exploratoria y descriptiva de carácter teórico, con el objetivo general de *contrastar de forma teórica los negocios electrónicos con la estructuración de la Teoría de los Stakeholders, con el fin de realizar un nuevo desarrollo en este marco conceptual*. Este desarrollo conceptual se convierte en una evolución de la Teoría de los Stakeholders, propuesta por Mitchell, Agle y Wood

(1997), que en la actualidad no es válida para los negocios electrónicos. El nuevo concepto puede utilizarse por la comunidad científica en futuras investigaciones empíricas para comprobar su aplicación en la realidad.

## **I. LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS Y LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

Los negocios electrónicos son todas aquellas transacciones de un bien o un servicio que se realizan por medio de un intercambio de información electrónica, preferiblemente por Internet. Dentro de este marco conceptual aparecen: el comercio electrónico, el mercadeo electrónico, la logística electrónica, el gobierno electrónico y las organizaciones virtuales.

Autores como Rayport y Sviokla (1995), Adams (1997), Cuesta (1998), Ahuja y Carley (1999), Lee y Chen (1999), Amit y Zott (2001), Fraumeni (2001), Brynjolfsson, Hu y Smith (2003) o Coupe (2004); plantean el análisis de la cadena de valor virtual, de las organizaciones virtuales o del comercio electrónico, como procesos de transformación organizacional o procesos de transformación de las relaciones de la organización con sus clientes, empleados, dueños, inversionistas o con su entorno.

En la transformación organizacional de las empresas que implementan los negocios electrónicos, la información que utilizan para crear mayor valor agregado para sus clientes proviene de su estrategia electrónica en la cadena de la transacción. En este proceso toda la información funciona de forma electrónica, el cliente

virtualmente realiza la compra y el pago, y física o virtualmente recibe el producto o servicio (Brynjolfsson *et al.*, 2003).

En este entorno, en la cadena de valor de una organización tradicional (sin negocios electrónicos), la información es utilizada como soporte de los procesos de adición de valor; mientras que en la cadena de valor virtual (organización con negocios electrónicos) la información tiene el valor inherente a ella. Para generar valor en cada etapa de una cadena de valor virtual, se deben alinear cinco actividades: la reunión, la organización, la selección, la síntesis y la distribución de la información. Al realizar un paralelo en cada etapa de la cadena de valor tradicional, es posible agregar valor virtual utilizando la información en cada proceso (Coupe, 2004).

En la cadena de valor virtual desde el modelo de Rayport y Sviokla (1995) se pueden establecer tres etapas para crear valor. Primero, la visibilidad, donde es posible ver las operaciones físicas más efectivamente a través de la información. Segundo, la capacidad para reflejar, las compañías sustituyen las actividades físicas por las virtuales. Tercero, la generación de nuevas relaciones con los clientes.

La masificación de la personalización es una combinación de la producción en serie o en masa, con la personalización de los productos o servicios para cada consumidor (la producción en masa de forma individual personalizada de bienes y servicios). Las organizaciones deben cambiar sus procesos de producción incluyendo: flexibilización, reducción de costos, alta calidad y la integración de todas las áreas de la organización, con tecnolo-

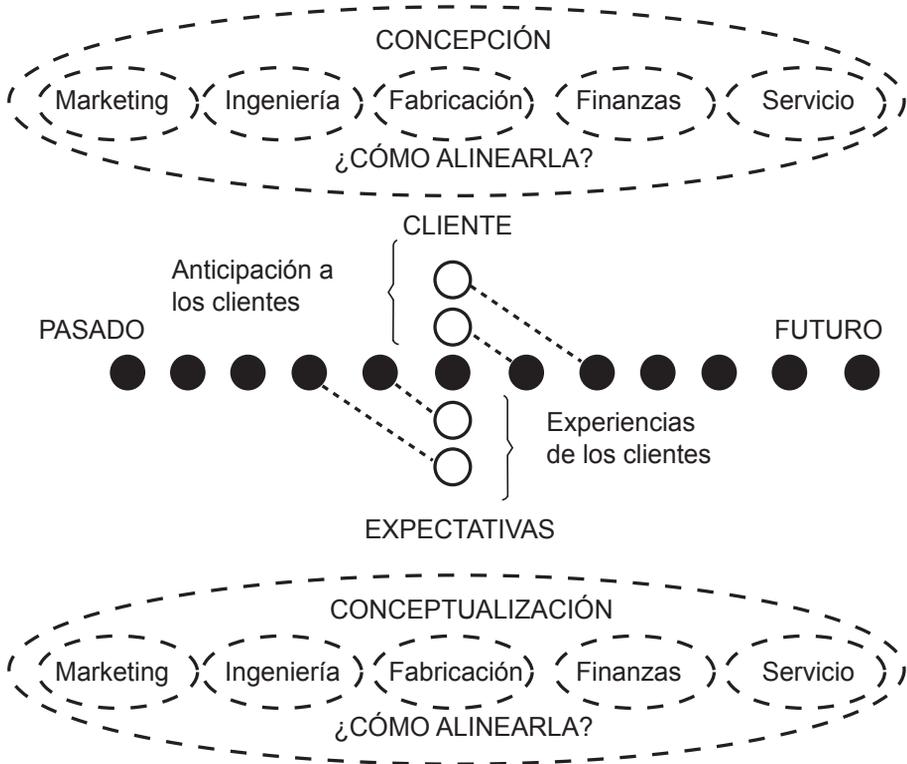
gías avanzadas, como el diseño asistido por computadores con la información de los gustos y necesidades de los consumidores, quienes son fundamentales para el logro de la estrategia (Pine, 1993, citado por Lee y Chen, 1999).

En este contexto, Savage (1996) propone un modelo de empresa basado en las relaciones internas de la organización donde, con la información en formato electrónico, puede prever y anticiparse a futuros problemas de sus clientes. Este modelo alinea las diferentes visiones de los departamen-

tos de la organización con la información pasada de sus clientes, generando conocimiento que permita anticipar problemas futuros (Gráfico 1).

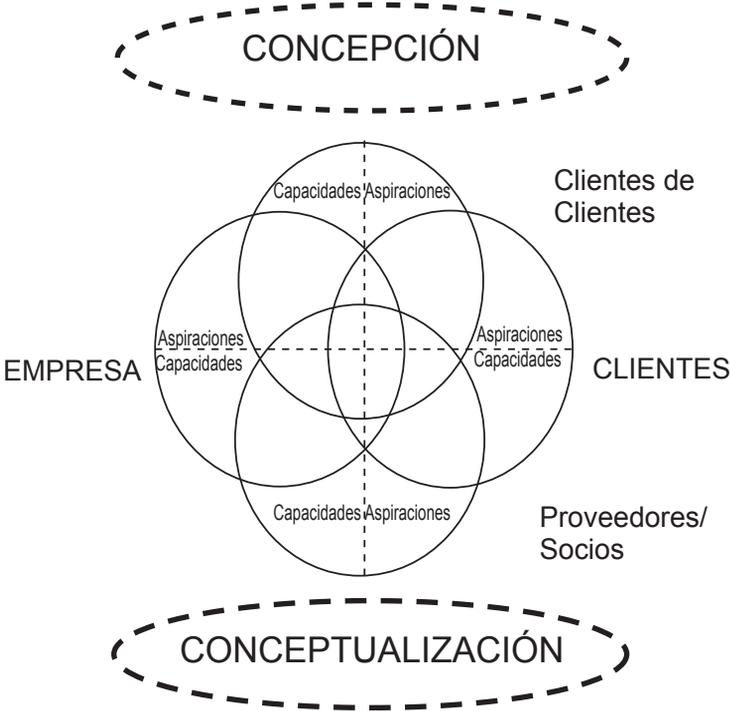
Igualmente, en el Gráfico 2, para Savage (1996) en una organización virtual, en las dinámicas de equipos, juegan un papel importante las capacidades y aspiraciones que son alimentadas por la búsqueda de la prevención y el conocimiento de sus empleados, clientes, proveedores y otros que se puedan considerar como miembros de la organización.

**Gráfico 1.** Alineando la visión y el conocimiento



Fuente: *5th Generation Management* (p. 228), por C. Savage, 1996, Washington, DC: Butterworth-Heinemann. Traducido por el autor.

**Gráfico 2.** La dinámica de una organización virtual



Fuente: *5th Generation Management* (p. 278), por C. Savage, 1996, Washington, DC: Butterworth-Heinemann. Traducido por el autor.

Entonces las organizaciones virtuales funcionan como una red de componentes de negocios electrónicos, que buscan por medio de la masificación de la personalización, maximizar sus beneficios; componentes que en su mayoría son virtuales y están interconectados por medio de Internet u otras redes. La información que utilizan es electrónica y pasa de un sistema de información a otro al materializar procesos físicos o virtuales. De esta forma las organizaciones virtuales pueden interactuar con organizaciones tradicionales estatales o privadas para el logro de sus objetivos; su principal activo es la información electrónica transformada en conocimiento.

**2. TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS**

En el estudio de las organizaciones y la relación con su entorno, es posible resaltar la contribución de la Teoría de los Stakeholders para el estudio de la responsabilidad social corporativa, con aportes desde diferentes perspectivas que enriquecen el debate teórico sobre su conceptualización, su aplicación o su relevancia. En este contexto son importantes los desarrollos teóricos como: Freeman (1984), Hill y Jones (1992), Donaldson y Preston (1995), Mitchell *et al.* (1997), Jones y Wicks (1999) y Frooman (1999), Luoma y Goodstein (1999) y Clarkson (1995); que han permitido consolidar

la Teoría de los Stakeholders y posibilitar su aplicación en diferentes campos y sectores.

La Teoría de los Stakeholders es reconocida como la teoría de los grupos interesados que intenta analizar la gestión empresarial e incluye los diferentes intereses generados en torno a una organización, con desarrollos científicos de carácter normativo (instrumental) y descriptivo (Jones y Wicks, 1999).

En los aportes de carácter descriptivo se plantea la definición clásica de stakeholder por Freeman (1984), como: “cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar el desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización” (p.46, citada por Mitchell *et al.*, 1997, p. 856); al reconocer la amplitud, generalidad y ambigüedad de esta definición, se ha permitido el desarrollo de otras definiciones más específicas orientadas en algunos contextos particulares. Según la definición de Freeman son stakeholders los empleados, proveedores, clientes, los competidores, el Estado, los directivos, los accionistas y los ciudadanos que están alrededor de la organización de forma directa o indirecta.

Siguiendo a Clarkson (1995), a partir de sus investigaciones sobre la evolución del concepto de Responsabilidad Social Corporativa desde los años setenta y su análisis empírico sobre la ejecución de programas y políticas en las organizaciones para el manejo de la responsabilidad social, este re-conceptualiza en niveles a los stakeholders entre primarios o secundarios, según el grado de relación con la organización. Para Clarkson, los stakeholders son:

Personas o grupos de personas que tienen, o reclaman, propiedad, derechos, o intereses en una organización y sus actividades, pasadas, presentes, o futuras. Estos derechos reclamados o intereses son el resultado de transacciones con, o acciones tomadas por, la organización y pueden ser legales o morales, individuales o colectivas. Stakeholders con similares intereses, reclamos o derechos pueden clasificarse como pertenecientes al mismo grupo: empleados, accionistas, clientes y así sucesivamente. (p.106)

Esta última definición es también de carácter descriptivo, con más evolución teórica que la propuesta por Freeman (1984). Además, incluye las posibles acciones que pueden tomar los stakeholders de una organización, siendo claramente una relación de carácter unidireccional explícitamente por la superioridad de la organización. Para Clarkson (1995) existen diferentes tipos de stakeholders: los grupos primarios de stakeholders que son aquellos sin los cuales la organización no puede sobrevivir, donde se encuentran los accionistas e inversionistas, empleados, clientes y proveedores, los gobiernos, las comunidades y los mercados, cuyas leyes y reglamentos deben ser obedecidos y para los cuales los impuestos y otras obligaciones deben ser cumplidos y en donde existe un alto grado de interdependencia entre la organización y sus grupos primarios de interesados, y por tanto la insatisfacción de los stakeholders primarios puede generar graves problemas para que la organización pueda continuar. Es tan importante el efecto que tiene la sociedad sobre la organización que es necesario incluirla dentro del grupo primario de stakeholders. Sus derechos, objetivos, expectativas y respon-

sabilidades afectan la supervivencia de la compañía, y por esto el directivo deberá, para lograr el éxito de la organización, crear la suficiente riqueza, valor y satisfacción para aquellos que pertenezcan a cada grupo primario de stakeholders. La no atención a un grupo primario de interesados o su no reconocimiento puede generar el fracaso de la organización.

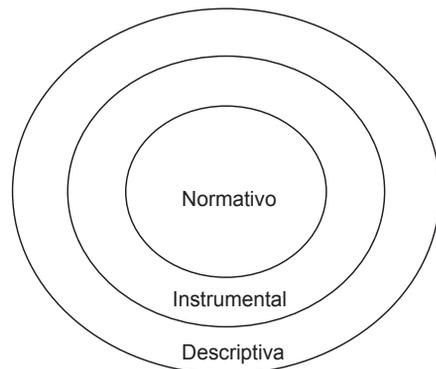
La otra clasificación son los grupos secundarios de stakeholders, que aunque no tienen un impacto tan importante como los grupos primarios, pueden oponerse a las políticas o programas que una organización adopta para cumplir con sus responsabilidades, o para satisfacer las necesidades y expectativas de sus principales grupos de interesados, lo que genera situaciones que la organización debe resolver, pero que le permiten funcionar y sobrevivir mientras lo hace (Clarkson, 1995).

Esta diferenciación entre grupos primarios y secundarios de stakeholders es vital para la definición de estrategias por parte de los directivos, al gestionar o administrar las relaciones con cada grupo de stakeholders, según sea su influencia en la organización. A partir de esta diferenciación propuesta por Clarkson (1995), se han realizado varias aplicaciones para intentar identificar los grupos de stakeholders de una organización y su grado de influencia, desarrolladas entre otros autores por Rowley (1997), Waddock y Graves (1997), Ogden y Watson (1999), Scott y Lane (2000) o Schneider (2002).

Ahora bien, dentro de las prácticas instrumentales de la Teoría de los Stakeholders, es posible encontrar diferentes modelos que proponen *el*

*cómo debería* la organización identificar y/o administrar las relaciones con sus stakeholders. Un ejemplo relevante es el modelo de Donaldson y Preston (1995), que centran su análisis en el directivo de la organización y proponen cómo es posible identificar y actuar sobre los distintos stakeholders y sus demandas. Este modelo incluye tres (3) tesis importantes: lo descriptivo, lo normativo y lo instrumental (Gráfico 3). El aspecto descriptivo explica la organización y la relación con sus stakeholders; el instrumental determina el funcionamiento de las relaciones entre la organización y sus stakeholders; y el normativo define conceptualmente a los stakeholders y su representación.

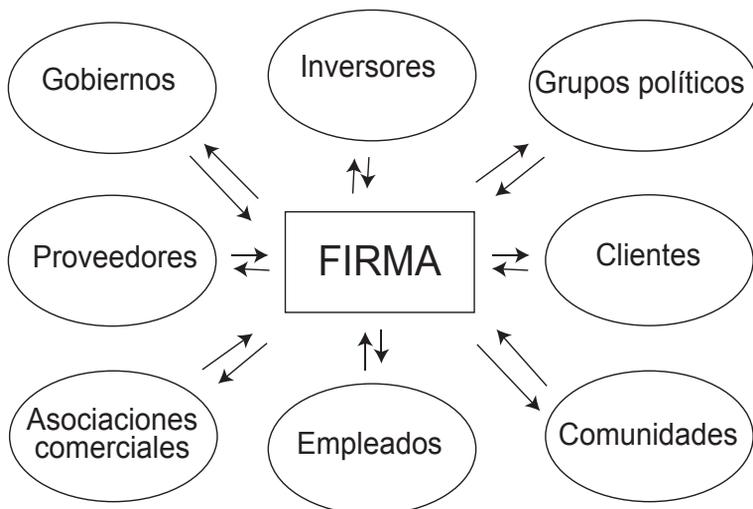
**Gráfico 3.** Tres aspectos de la Teoría de los Stakeholders



**Fuente:** “The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications”, por T. Donaldson y L. Preston, 1995, *Academy of Management Review*, 20(1), p.74. Traducida por el autor.

En el Gráfico 4, se observan las entradas y salidas del modelo de los stakeholders, definidos como todas

**Gráfico 4.** Contrastando el modelo de la organización y la Teoría de los Stakeholders



Fuente: "The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", por T. Donaldson y L. Preston, 1995, *Academy of Management Review*, 20(1), p.69. Traducida por el autor.

las personas o grupos con legítimos intereses que participan en una organización para obtener beneficios y donde no prima la prioridad de una serie de intereses y beneficios en detrimento de otro (Donaldson y Preston, 1995).

En el Gráfico 4 se identifican las relaciones entre la organización y sus stakeholders con flechas en ambos sentidos o direcciones, donde todos los stakeholders están representados de igual forma y tamaño, además están situados a la misma distancia de la organización que está en el centro del gráfico. Con este esquema, Donaldson y Preston (1995) intentan proponer teóricamente una cierta igualdad como stakeholders de una misma organización. Pero también

proponen que debe ser el directivo quien defina la prioridad asignada a cada grupo de stakeholder, teniendo en cuenta el grado de dependencia de la organización con cada grupo de stakeholder.

Donaldson y Preston (1995) plantean la validez de la Teoría de los Stakeholders en otros tipos de organizaciones como los gobiernos y los paradigmas sociales y resaltan la importancia de analizarla no solo de forma teórica, sino práctica, e incluyen elementos tan importantes como los derechos de propiedad.

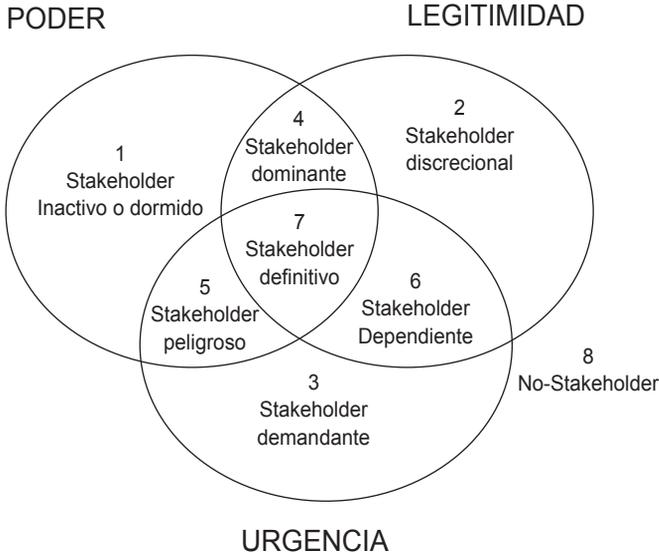
En una línea de acción muy similar aparece el modelo de Mitchell *et al.* (1997), que a diferencia de Donaldson y Preston (1995), proponen relaciones

más dinámicas entre la organización y sus stakeholders. Incluyendo el poder y la urgencia como componentes de la relación y desarrollando aun más el concepto de legitimidad propuesto muy superficialmente por estos autores. Para Mitchell *et al.*, teniendo en cuenta la legitimidad, el poder y la urgencia, los directivos tienen la facultad de no actuar de igual manera con todos los stakeholders. La prioridad que asignen los directivos a las demandas de sus stakeholders estará definida para todos o algunos de los siguientes atributos: el poder de la influencia del stakeholder; la legitimidad de la relación del stakeholder y la urgencia de la demanda del stakeholder (el tiempo). Partiendo de estos tres atributos y de sus posibles combinaciones, estos

autores proponen las clases y los tipos de stakeholders que pueden existir (Gráfico 5).

Analizando las posibles combinaciones de uno, de dos o de los tres atributos de los stakeholders, los autores plantearon tres clases con algunos tipos específicos de stakeholders, así: *Tipo 1-Latentes*, incluyen: a) Durmientes: con poder sin legitimidad ni urgencia, b) Discrecionales: con legitimidad, pero sin urgencia y sin poder, c) Demandantes: con la urgencia, sin poder ni legitimidad. *Tipo 2-Expectantes*, incluyen: a) Dominantes: con poder y legitimidad, sin urgencia, b) Peligrosos: urgencia y poder sin legitimidad, c) Dependientes: con urgencia y legitimidad, sin poder. *Tipo 3-Definitivos*, que tienen los tres

**Gráfico 5.** Tipología de los stakeholders: uno, dos o tres atributos



Fuente: “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, por R. Mitchell, B. Agle and D. Wood, 1997, *Academy of Management Review*, 22, p.872. Traducida por el autor.

atributos, es visto cuando al adquirir el atributo faltante, se presenta ante los directivos. Este modelo permite relacionar el objetivo de la organización con las demandas de los tipos de stakeholders que adquieren mayor importancia para la empresa.

Aunque las corrientes descriptivas y normativas de la Teoría de los Stakeholders son en ocasiones vistas como contrarias, conviven en el desarrollo científico de la teoría y llegan a la definición de debates teóricos continuos, secuenciales y concurrentes, lo que ha permitido una gran producción científica tanto teórica como empírica en el área. No es el objetivo de este trabajo desarrollar la controversia de la validez o relevancia de las corrientes, solo se elige dentro del análisis instrumental el modelo de Mitchell *et al.* (1997) para realizar la contrastación propuesta con los negocios electrónicos.

La gestión de los stakeholders puede generar beneficios para la organización y llegar a convertirse en una ventaja competitiva. La información proveniente de los stakeholders puede permitir el desarrollo de nuevos productos y estrategias, que dependerán en parte del reconocimiento de las diferencias existentes entre los diversos grupos de stakeholders (Harrison y Freeman, 1999).

### 3. LOS E-STAKEHOLDERS

Al intentar definir conceptualmente el término E-Stakeholder, como un aporte a la Teoría de los Stakeholders, con validez en los negocios electrónicos, es necesario primero realizar un análisis muy riguroso sobre los límites de la organización como tal, y especialmente los límites del objeto

de estudio que son las organizaciones virtuales. De forma novedosa en la investigación se realizó este análisis de los límites de la organización virtual, desde la sociología, utilizando los desarrollos de teóricos propuestos por Luhmann en 1998.

Para Luhmann (1998), desde la Teoría de los Sistemas Sociales, aplicación de la Teoría General de Sistemas que se centra en la Teoría de la Comunicación como un componente característico de los sistemas sociales, es posible entender las organizaciones por medio del análisis de la transferencia de la información entre los elementos de un mismo sistema o con su entorno. En este contexto, cuando algunas organizaciones tradicionales funcionan como sistemas cerrados, el cliente (y su información) no es parte del sistema sino del entorno. Es importante aclarar que la Teoría de los Sistemas Sociales, planteada por Luhmann (1998), no parte de lo social sino de lo operacional del sistema, del cómo funciona la sociedad como procesos internos de un sistema. Del anterior argumento se fundamentan la mayoría de las atribuciones que se le dan al hombre como excluido del sistema organización (los stakeholders son una forma de inclusión de algunos elementos externos al sistema organización).

En el nuevo mundo de los negocios electrónicos, la comunicación entre los elementos del sistema se transfiere en forma de bits o de datos, por medios que se constituyen con redes computacionales compuestas por componentes físicos, lógicos y que por medio de protocolos de comunicación logran la transferencia de la información de un lugar a otro en forma de

bits, almacenada y procesada en un sistema de información, en este caso todo el proceso y funcionamiento de la organización se fundamenta en la información que posee o que puede obtener.

El cliente en este modelo está representado por todas sus características y preferencias, de la información en datos recolectados en cada visita y transacción realizada por medio de un sitio Web o cualquier tipo de transacción por medios electrónicos donde sea plenamente identificado como individuo. En este modelo entonces es imposible excluir al hombre del sistema, debido a que no actúa como vínculo con otros sistemas, sino que es fundamental para que el mismo funcione, se desarrolle y alcance sus objetivos. Sin las preferencias del cliente registradas en el negocio electrónico, no sería posible construir un modelo lógico para la existencia y funcionamiento de los negocios electrónicos.

En conclusión, estos nuevos sistemas sociales en el mundo de los negocios electrónicos son sistemas autopoieticos en términos de Luhmann (1998), porque con su atributo de estar constituido por datos, la transferencia entre los elementos del negocio electrónico hace que se construyan estructuras y elementos que varíen automáticamente para desarrollar y ofrecer productos personalizados para cada comprador, de una forma masificada para todos los posibles compradores en la Internet.

El anterior elemento de análisis es el organizacional, ahora bien qué pasa con la virtualidad de las organizaciones virtuales, de los clientes y por consiguiente de los stakeholders. Lo

virtual no es la realidad pero es lo actual; Aristóteles, define la materia en cuatro capas como un referente al cambio: materia local, la materia para la alteración, la materia para el cambio del tamaño, la materia para nacer y perecer (Ross, 1986). Este cambio se realiza en un tiempo y espacio específico, en la virtualidad no se puede hablar de la materia pero sí hay una acción que genera un efecto sobre un fenómeno que posiblemente sí puede ser real, una compra de un artículo por medio de Internet genera una cadena de procesos reales, el aprendizaje virtual produce una construcción y apropiación de conocimiento que es utilizado para la solución de problemas reales, la comunicación interactiva genera la satisfacción de la necesidad de compartir información, son acciones donde la materia no evoluciona o cambia en un espacio o un tiempo específico para los que intervienen en el intercambio de información, la materia pierde algunas de sus propiedades que la convierten en virtual. Son los bits una especie de átomos que construyen la organización, estos bits se transmiten de un lugar a otro por medio de las redes y operan todas las funciones del sistema (Negroponte, 1995).

Desde estos dos puntos de vista, lo organizacional y lo virtual, que transforman los negocios electrónicos, la propuesta de formular el término E-Stakeholders no es importante porque los E-Stakeholders correspondan a elementos físicos constituidos por materia, sino a las acciones y la forma de comunicación que utilizan para relacionarse con la organización. En términos de Bourdieu (2001), los E-Stakeholders podrían ser agentes definidos por su capital simbólico

que hace parte de una agencia (organización virtual), constituida por otros agentes con capital simbólico donde hay un hábitat que regula las relaciones entre los agentes; este hábitat en una organización virtual es toda la red Internet, donde todos los usuarios con iguales características electrónicas y virtuales, están a un solo clic de acceder a la organización virtual, llevando a la principal característica que es la no exclusión y la no rivalidad por el consumo de un bien o servicio ofrecido por una organización virtual.

Ahora bien, para definir los elementos distintivos de los E-Stakeholders, se contrastarán los atributos propuestos en el modelo de Mitchell *et al.* (1997), con la estrategia de la masificación de la personalización, utilizada por las más importantes organizaciones virtuales en sus relaciones con sus clientes, empleados, proveedores, accionistas, entre otros.

Al masificar la personalización, las organizaciones virtuales buscan ofrecer productos y servicios diferenciados, teniendo en cuenta las preferencias, gustos y características de los agentes con los que interactúan. En este sentido intentan transformar la declaración que hacen los agentes de su capital simbólico evaluado en términos de sus preferencias, en productos o servicios a la medida de cada uno. Para realizar esta actividad la organización virtual debe gestionar correctamente la información de forma electrónica, e intentar incluso predecir las decisiones de sus diferentes agentes quienes son virtualmente cualquier tipo de persona u organización con presencia en Internet.

Según Mungaray (2005), el sujeto vir-

tual se caracteriza por tres elementos importantes:

Primero, por estar conformado desde su capacidad de descubrir su situación frente al mundo nuevo. Segundo, por definirse por la capacidad de mutar su entidad en dirección alterna hacia las interrogantes de legitimidad y pertinencia sobre el conocimiento que produce. Tercero, por avocarse a redefinir la actualidad del punto de partida como respuesta a la pregunta que se está haciendo. (p.5)

En Internet las relaciones de confianza se construyen con la interacción en el tiempo entre los diferentes agentes, es posible que exista una relación de confianza consolidada cuando la relación se presenta entre dos corporaciones físicamente constituidas, pero la mayoría de las relaciones que desarrolla una organización virtual son con personas naturales, o mejor, con la representación virtual de esas personas naturales, por esta razón la confianza es muy baja.

Además, según Levy (2004), es posible entender las relaciones o interacciones entre los agentes virtuales así:

En nuestras interacciones con las cosas, desarrollamos competencias. Por medio de nuestra relación con los signos y con la información adquirimos conocimientos. En relación con los otros, mediante iniciación y transmisión hacemos vivir el conocimiento. Competencia, conocimiento y saber (que pueden interesar a los mismos objetos) son tres modos complementarios de la transacción cognitiva y pasan incesantemente uno al otro. Cada actividad, cada acto de comunicación, cada relación humana implica un aprendizaje. Por las com-

petencias y los conocimientos que cubre, el transcurso de una vida puede así siempre alimentar un circuito de intercambio o alimentar una sociabilidad de conocimiento. (p. 18)

Entonces, al analizar en este entorno el modelo de Mitchell *et al.* (1997) y específicamente los atributos de la legitimidad, el poder y la urgencia, para la identificación y priorización de las demandas de los stakeholders de forma electrónica (E-Stakeholders) y casi automática para una organización virtual, se encuentra:

- El poder de la influencia de un E-Stakeholder es muy fácil de ejecutar y hacer valer por medio de las nuevas herramientas de Internet, que permiten mayor interacción de forma automática y en grandes volúmenes de información entre millones de usuarios, rápida y económicamente. Cualquier usuario de Internet puede publicar y difundir todo tipo de información sin ninguna restricción a cualquier cantidad de usuarios en todos los países del mundo. No hay límites técnicos ni legales para que un E-Stakeholder ejerza su poder sobre una organización virtual.
- La legitimidad de la relación del E-Stakeholder estará definida solamente con su acceso a la organización virtual. Este acceso puede ser incluso una visita a su sitio Web donde, por medio de las cookies, quedará registrado como usuario; y con su información en las bases de datos de la organización virtual, se comprueba o no que ya existe como usuario de la organización virtual, y como tal puede tener

influencia en ella. Por ser virtual es muy difícil, o mejor, es casi imposible, medir la legitimidad cuando el E-Stakeholder es reconocido por su identidad virtual capturada electrónicamente de forma voluntaria o involuntaria. Un mismo visitante podría representar dos identidades virtuales distintas y cada una podría ser potencialmente de forma legítima un E-Stakeholder.

- La urgencia de la demanda del E-Stakeholder en los negocios electrónicos, la variable tiempo, es muy importante, porque al no existir límites físicos ni materiales, la información viaja muy rápido. Además, como es la única representación de las acciones tanto de la organización virtual como de los E-Stakeholders, al llegar a automatizar de forma masificada y personalizada las respuestas a las demandas de los E-Stakeholder, por medio de dispositivos de software y bases de datos que están dispuestos para la respuesta automática y personalizada por medio de análisis ontológicos de la semántica, es posible plantear que la urgencia no sería un atributo para este tipo de Stakeholders.

En este contexto, los E-Stakeholders solo poseen dos atributos: la legitimidad y el poder, pero no la urgencia. Aunque virtualmente cualquier usuario de Internet puede ser un E-Stakeholder para cualquier organización virtual, al existir en Internet millones de millones de usuarios, millones de organizaciones virtuales y tradicionales que pueden ser virtualmente: proveedores,

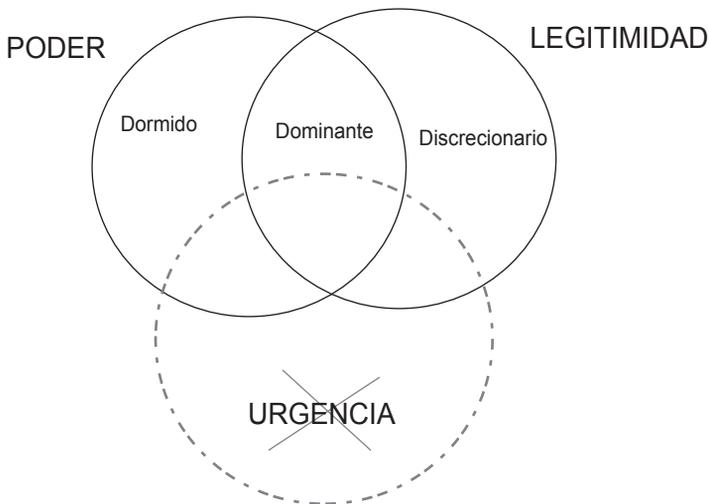
clientes, accionistas, propietarios, empleados virtuales, directivos virtuales, comunidades virtuales, entidades de regulación virtuales como por ejemplo el W3C (Consortio World Wide Web), entre otros; y el poder de un solo stakeholder en una organización tradicional entre millones no sería muy peligroso. Para las organizaciones virtuales y con las posibilidades de comunicación e interacción de Internet, un solo E-Stakeholder de forma fácil, rápida y económica, puede ejercer su poder y la legitimidad está dada en la masificación de la personalización de las organizaciones virtuales por los principios de no exclusión y no rivalidad, principios naturales de los bienes públicos donde la legitimidad es natural y concreta para cualquier consumidor del bien público.

Para los E-Stakeholders no aplicarían los siguientes tipos de stakehol-

ders dentro del modelo propuesto por Mitchell *et al.* (1997): los demandantes, los peligrosos o los dependientes; por ser tipos de stakeholder definidos con influencia del atributo urgencia en relación con la variable tiempo, como se propone en forma de síntesis de la investigación en el Gráfico 6.

En las organizaciones virtuales, por la masificación de la personalización, al automatizar de forma electrónica la relación con sus E-Stakeholders, el dinamismo de esta relación será repetitivo, secuencial y virtualmente inmediato. Como la organización virtual funciona 100% con la información de forma electrónica que posee y gestiona de todos los agentes con los que interactúa, los costos asociados al cumplimiento de las demandas son muy reducidos, además las nuevas herramientas tecnológicas para análisis de la información permitirán casi predecirlas de forma anticipada antes incluso de convertirse en demandas.

**Gráfico 6.** Atributos y tipología de los E-Stakeholders



**Fuente:** Elaboración propia

Desde un punto de vista técnico, con los supuestos de la eliminación de las barreras de la inclusión digital y la estandarización de todos los E-Stakeholders, es posible proponer que, para las organizaciones virtuales, los E-Stakeholders podrían ser (en términos de Mitchell *et al.*, 1997) solo stakeholders del tipo dominantes, por esta razón es tan importante la estrategia de masificación de la personalización y la inversión técnica en la correcta identificación de todos los agentes que interactúan con la organización virtual, por medio del uso de las últimas herramientas tecnológicas para su gestión electrónica, analizar datos e integrar todas las áreas o componentes de la organización virtual.

Así como la administración de las relaciones por parte de los directivos con los stakeholders puede afectar según el poder que ejercen con sus demandas, las estrategias y la estructura de la organización tradicional (Luoma y Goodstein, 1999); los E-Stakeholder son los que definen directamente la estructura de la organización virtual con su legitimidad, debido a que la organización virtual por definición se forma en su estructura electrónica de interfaces y bases de datos, a través de la información electrónica de las preferencias de sus E-Stakeholders.

Dentro de los E-Stakeholders para una organización virtual, además de los clientes, proveedores, accionistas, gobiernos y comunidad, aparecen otros relacionados con la tecnología, su uso, sus usuarios, sus sustitutos o sus complementos. Por ejemplo, la comunidad de desarrolladores de software libre, la comunidad de usuarios de Internet, los organismos

que controlan o regulan el uso de Internet, la comunidad de usuarios de software libre, las compañías multinacionales como Microsoft, Dell, HP, Telmex, Telefónica, Sprink, IBM, Oracle, los usuarios que están en contra de estas multinacionales, los piratas o hacker de la red, los usuarios de Internet, las leyes y normas de todos los gobiernos del mundo donde se encuentre un posible E-Stakeholder para una organización virtual, los centros de formación en cursos de Internet, los usuarios de tecnologías móviles, los diseñadores de páginas Web, las empresas de seguridad electrónica, los usuarios que están en contra del uso de Internet, la banca electrónica, las empresas de los productos sustitutos tradicionales, son algunos de los posibles E-Stakeholders.

Los resultados de esta investigación tienen como límites teóricos, los elementos de la propuesta de Mitchell *et al.* (1997), y como límites empíricos, los que definen los negocios electrónicos, como son en la práctica las organizaciones virtuales y su entorno.

#### 4. CONCLUSIONES

En las organizaciones tradicionales, la identificación de los stakeholders y su gestión es una actividad muy compleja, en algunos casos por la falta de información o por su mala gestión y en otros casos, por la imposibilidad de estandarización o estratificación en grupos o subgrupos de los stakeholders. Los principios de no rivalidad y no exclusión que son posibles en Internet para la interacción de los internautas con la organización virtual, facilitan la gestión de los E-Stakeholders por parte de los directivos de la organización virtual.

La identidad de los E-Stakeholder está definida electrónicamente por medio de la información que el mismo genera directamente al llenar un formulario, o por las actividades que realice como compras, pagos, entregas, facturas, servicios o cualquier actividad electrónica que ejecute identificándose o no en un sitio Web de una organización virtual. Las cookies y las formas digitales son otra forma electrónica de revelar la identidad de un usuario de Internet.

La gestión de todos los E-Stakeholders de forma automática y estandarizada, es fundamental en el funcionamiento de la organización virtual, debido a que sus beneficios dependen 100% de la correcta administración de su capital simbólico. Es posible medir el valor económico de una organización virtual al intentar materializar su capital simbólico y ese capital simbólico está compuesto entre otros elementos, por la suma del capital simbólico de los agentes que la constituyen y que conviven en su hábitat. En este análisis los E-Stakeholder son agentes de la organización virtual y forman parte de su valor económico.

Las redes de datos y las interfaces Web se convierten en el medio de interacción entre los E-Stakeholders y la organización virtual. El Internet y los negocios electrónicos son el entorno que hace posible su existencia. Es imposible desconocer que algunas organizaciones virtuales no interactuarían solamente con E-Stakeholders, hay situaciones donde conviven stakeholders y E-Stakeholders, para este caso la organización virtual debería definir estrategias de gestión para ambos.

Las nuevas herramientas de comunicación e interacción de Internet, el análisis y la gestión de datos, los mecanismos de autogestión y respuesta, los procesos automáticos y los dispositivos tecnológicos que forman la organización virtual, permiten casi llegar a eliminar la variable tiempo que define el atributo de urgencia para priorizar la atención de las demandas de los E-Stakeholders por parte de los directivos, razón por la cual se hace necesario redefinir la tipología de los stakeholders para el entorno de los negocios electrónicos.

### **AGRADECIMIENTOS**

El autor agradece al profesor Emmanuel Raufflet de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal (HEC), por sus comentarios a este artículo en sus primeros borradores y por el excelente curso en el doctorado en la Universidad EAFIT, donde el autor tuvo el honor de ser su alumno.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Adams, P. (1997). Cyberspace and Virtual Places. *Geographical Review*, 87(2), 155-171.
2. Ahuja, M. y Carley, K. (1999). Network Structure in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10(6), 741-757.
3. Amit, R. y Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 2(6/7), 493-520.
4. Bourdieu, P. (2001). *Las Estructuras Sociales de la Economía*. Buenos Aires: Manantial.
5. Brynjolfsson, E., Hu, Y. y Smith, M. (2003). Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product

- Variety at Online Booksellers. *Management Science*, 49(11), 1580-1596.
6. Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
  7. Clouston-Jones, J. (2008). Challenges of e-business. *Logistics & Transport Focus*, 10(1), 38-41.
  8. Coupe, K. (2004). The Virtual Chain. *Chain Store Age*, 80(1), 34-36.
  9. Cuesta, F. (1998). *La Empresa Virtual*. Madrid: McGraw-Hill.
  10. Dilger, K. (2007). Google's shine dulled as e-business scores take a hit in customer satisfaction survey. *Manufacturing Business Technology*, 25(12), 46-46.
  11. Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-92.
  12. Fraumeni, B. (2001). E-Commerce: Measurement and Measurement Issues. *The American Economic Review*, 91(2), 318-322.
  13. Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
  14. Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
  15. González, C. (2005). ¿El cliente un elemento del sistema? Una aplicación de la teoría general de sistemas a los negocios electrónicos. *Revista Libre Empresa*, 2, 59-74.
  16. Harrison, J. y Freeman, E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.
  17. Hill, C. y Jones, T. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
  18. Jones, T. y Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
  19. Lee, S.F. y Chen, J. (1999). Mass-customization Methodology for an Apparel Industry with a Future. *Journal of industry technology*, 16(1), 2-8.
  20. Levy, P. (2004). *Inteligencia Colectiva*. Washington, DC: Organización Panamericana de la Salud.
  21. Luhmann, N. (1998). *Teoría de la sociedad*. México DF: Triana.
  22. Luoma, P. y Goodstein, J. (1999). Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 553-563.
  23. Marchewka, J. y Towell, E. (2000). A comparison of structure and strategy in electronic commerce. *Information Technology and People*, 13(2), 137-149.
  24. Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
  25. Mungaray, A. (2005). Sujetos virtuales de conocimiento: Los retos de la información en el hipertexto. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 7(1). Recuperado el 23 de febrero de 2010, de: <http://>

- redie.uabc.mx/vol7no1/contenido-lagarda.html.
26. Negroponete, N. (1995). *Ser Digital*. Buenos Aires: Atlántida.
  27. Ogden, S. y Watson, R. (1999). Corporate Performance and stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 526-538.
  28. Rayport, F. y Sviokla, J. (1995). Exploiting the Virtual Value Chain. *Harvard Business Review*, 73(6), 75-85.
  29. Ross, D. (1986). *Aristóteles*. Buenos Aires: Charcas.
  30. Rowley, T. (1997). Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of stakeholder Influences. *The Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
  31. Savage, C. (1996). *5TH Generation Management*. Washington, DC: Butterworth-Heinemann.
  32. Schneider, M. (2002). A stakeholder Model of Organizational Leadership. *Organization Science*, 13(2), 209-220.
  33. Scott, S. y Lane, V. (2000). A stakeholder Approach to Organizational Identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
  34. Swaminathan, J. y Tayur, S. (2003). Models for Supply Chains in E-Business Models for Supply Chains in E-Business. *Management Science*, 49(10), 1387-1406.
  35. Waddock, S. y Graves, S. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319. ☼



# DIFFERENCES BETWEEN THE RELATIONSHIP OF INTEGRITY AND LEADERSHIP STYLES ACCORDING TO THE MODEL OF BERNARD BASS

FLORINA GUADALUPE ARREDONDO TRAPERO\*

Doctorado en Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Deusto, España.  
Profesora Titular, Departamento de Filosofía y Ética, DHCS, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores  
de Monterrey-Campus Monterrey, México.

Cátedra de Ética Empresarial y Democracia, Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, México.  
Dirigir correspondencia a: Av. Eugenio Garza Sada #2501 Sur, Col. Tecnológico, Monterrey, Nuevo León,  
México C.P. 64849, México.  
farredon@itesm.mx

VERÓNICA MALDONADO DE LOZADA

Doctorado en Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Deusto, España.  
Profesora Asociada, Departamento de Administración, DAF, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores  
de Monterrey-Campus Monterrey, México.

Cátedra de Ética Empresarial y Democracia, Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, México.  
verito@itesm.mx

Fecha de recepción: 16-12-2008

Fecha de corrección: 16-09-2009

Fecha de aceptación: 18-01-2010

## ABSTRACT

This article aims to prove empirically that there are significant differences in the correlation that shows no leadership, transactional leadership and transformational leadership (MLQ) with the perceived lack of integrity of the leader (PLIS). It also sought to test whether there was an increased intensity of the relationships between each of the variables of leadership with integrity (T-test). The results show that both transformational leadership and transactional relationship are directly related to integrity. Also based on the empirical results of this investigation is concluded that the relationship of transformational leadership with integrity is stronger than the relationship of leadership with transactional integrity. And that transactional leadership is in turn associated with more integrity that no lead.

## KEYWORDS

Transformational leadership, integrity, transactional leadership.

**Clasificación JEL:** M12

---

\* Autor para correspondencia

## RESUMEN

### *Diferencias entre la relación de la integridad y los estilos de liderazgo de acuerdo con el modelo de Bernard Bass*

El objetivo de la investigación es probar empíricamente que sí existen diferencias significativas en la correlación que muestra el No liderazgo, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional (MLQ) con la falta de integridad percibida del líder (PLIS). Además se buscó probar si había una mayor intensidad entre las relaciones de cada una de las variables de liderazgo con la integridad (T-test). Los resultados reflejan que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional tienen una relación directa y significativa con la integridad. Se concluye también que la relación del liderazgo transformacional con la integridad es más fuerte que la relación del liderazgo transaccional con la integridad, y que el liderazgo transaccional está a su vez más relacionado con la integridad que el No liderazgo.

### **PALABRAS CLAVE**

Liderazgo transformacional, integridad, liderazgo transaccional.

## RESUMO

### *Diferenças entre a relação de integridade e estilos de integridade conforme o modelo de Bernard Bass*

O artigo visa demonstrar de forma empírica que existem diferenças significativas na correlação da não liderança, liderança transaccional e liderança transformacional (MLQ) com a aparente falta de integridade do líder (PLIS). Também se procurou provar se existia um aumento na intensidade da relação entre cada uma das variáveis de liderança com a integridade (T-test). Os resultados mostram que tanto a liderança transformacional como a liderança transaccional têm uma relação direta e significativa com a integridade. Com base nos resultados empíricos dessa investigação, também se conclui que a relação de liderança transformacional com a integridade é mais forte que a relação de liderança transaccional com a integridade. E que a liderança transaccional está por sua vez associada a uma maior integridade que a não liderança.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Liderança transformacional, integridade, liderança transaccional.

## INTRODUCTION

In the literature of leadership it has been established that transformational and transactional leaders have their own dimension of integrity. It is important to distinguish one from another considering their level of integrity. Integrity is demonstrated by leaders in the decision making and actions they undertake. Regarding transactional leadership, it has been said that it has less integrity than transformational leadership. This is thought because the orientation of the relationship with collaborators is based on exchanges, as well as interpersonal conformity. In as much as he/she is interested in relating to others and encouraging them to be better collaborators, then he/she will be more of a transformational leadership and with more integrity. A transformational leadership operates in post conventional levels; it is interested in others, not just as elements of work but also as people. It assumes the responsibility that it has been given by its collaborators and displays its leadership with the intention of helping others by creating the environment that makes them better collaborators.

The objective of this article is to study the differences between the leadership style perceived by collaborators (MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire) and the lack of integrity perceived in their immediate boss (PLIS, Perceived Leader Integrity Scale).

The hypothesis is that transformational leaders have more integrity than transactional ones, and that transactional leaders have more integrity than Laissez Faire style.

To prove this hypothesis, Pearson correlation studies were conducted. Also T-tests are part of the study to evaluate the significant differences between the relationships of lack of integrity (PLIS) and leadership (MLQ) variables. According to Craig y Gustafson (1998) a leader who is related inversely with lack of integrity, is a leader with integrity. Taking this as reference one can conclude that transformational leadership is related in a higher degree with integrity than transactional leadership is with integrity. And transactional leadership is related in a higher degree with integrity than Laissez Faire style. Although Parry and Proctor-Thompson (2002) already had demonstrated the relationship between transformational, transactional and Laissez Faire leadership style and integrity, they did not establish any findings about which of the styles are more or less related to integrity. Thanks to the findings obtained in this study it is possible to conclude which style of leadership is perceived as less related to lack of integrity within the model proposed by Bernard Bass (Bass, 1985). In addition, it is demonstrated that there is a relation between integrity and leadership found in Latin-America business context.

## 1. BACKGROUND

### 1.1. Integrity

Integrity is understood as a virtue that must be distinguished from moral actions. In other words, one can have integrity but can act immorally (Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2007). Regarding the concept of integ-

rity, it has been established that it is perceived as the pattern that aligns words with facts. Also, integrity has been understood as the commitment to the values one assumes and the compliance with the promises made. And finally it has been related to the level to which the collaborator thinks about his/her leader congruency (Worden, 2003). However, different authors argue that integrity must be based on morally justified principles. In other words, one has not integrity as a virtue by taking any value as a reference. Values must share an important characteristic: they must be ethical (Aranzadi, 2000).

Going back to Aristoteles' *Nicomachean Ethics*, integrity can be present when the particular goals of human beings are linked and oriented towards a personal project of realization. According to Aristóteles (2004) a flourished man is the one who lives well and acts well. In this sense, integrity is also present in those acts that the human being performs. For Aristoteles there must be an agreement with those virtuous acts, not just for the acts themselves, but these must be done with full consciousness and complete resolution (Aristóteles, 2004). In other words, if one of these two elements is missing, then the act is not considered with integrity. Lack of integrity in humans has also been attributed to a fragmentation of conscience due to an ignorance of the difference between role integrity that is living according to specific responsibilities. Verstraeten (2003) contention about integral integrity is where the elements of life are concentrated and articulated in a single element. Role integrity precludes man and woman to having double morals, one

at home and one in the workplace, for instance, and thus generating an inadmissible duplicity.

When one combines both definitions one arrives at the following: integrity means acting in accordance with what one thinks says and does, and these acts have their bases in a sense of respect to one's human dignity and the human dignity of others. This is the way to enable the integration of the human being with himself/herself, with others and with the environment.

## 1.2. Transformational Leadership Model

Literature concerning leadership argues for a different leadership that is able to respond to the transition towards more modern organizational models. The paradigm transition in strategic transformation models in organizations, from a traditional strategic model to a modern one requires a new style of leadership and thus a new leader, different to those from the past (Vargas and Guillén, 2005). These new models of organizational leadership require a new type of leader who is centered in the human aspect. The types of leadership that are emerging are built around the central premise of situating the human aspects in the foreground. Leadership centered in people is substituting the traditional leadership centered in control processes or operational and asset control (Puga and Martínez, 2008). This new type of leadership, which is more appropriate to modern organizations, is no longer centered on elements of hierarchy or rigid control. The functions of this new leadership are more evenly distributed, which is why

group compromise is sought as well as the possibility for workers to enact and develop their own sources of empowerment (Vargas and Guillén, 2005). This new type of organization demands a leadership that allows the taking of responsibilities in a joint manner. The concept is taken up along with the idea that leadership (intelligent, acquired through merit and not just charisma, and more humane and interested in well being) must allow subordinates to participate in the decision making process. Participation is important in order to effectively deal with change and with the acceptance of joint responsibilities (Vargas and Guillén, 2005). It is a type of leadership that is centered on the collaborator instead of around the leader, a type of leadership model that respect the collaborator. That is the central element in the quality of the work environment (Mercado, 2007). A leadership that inspires and not just operates; a leadership centered in more integral ways of interacting with collaborators, professional who inspire others appealing to the higher moral standard instead of operating on a practical level (Molina, 2000). One of the models that respond to the new forms of leadership is the Transformational Leadership Model developed by Bernard Bass (Bass, 1985). This model will be explained theoretically and later it will be applied in the empirical study.

The transformational leadership model includes three different styles of leadership, each one with its own corresponding types: Laissez Faire leadership, transactional leadership (with three different types: management by exception passive/active, and contingent reward), and transforma-

tional leadership (with four types: individual consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation, and idealized influence).

Based on the model of Transformational Leadership proposed by Bernard Bass (Bass, 1985), the transformational leadership as well as the transactional leadership is present in the profile of most leaders. The way in which one can classify the styles of leadership is based on identifying the style that the leader acts upon the most. Those leaders that identify themselves as transformational follow the transformational style most of the time, and not the transactional style. On the other hand, the leaders that identify themselves as transactional act most of the time in a transactional style, instead of in a transformational style. These styles are not mutually exclusive, and both can be present to a certain degree in the leader.

With the purpose of understanding the way in which integrity relates with leadership, the authors will propose some ideas about the integrity of each model supported on the model of transformational leadership by Bernard Bass.

### **1.3. The integrity of Laissez Faire**

A Laissez Faire leader does not put enough effort into encouraging the development of his/her or the organization's collaborators. This type of leader is satisfied with attending his/her own personal needs and shows no interest in the activities of his/her collaborators. It is a style with low integrity because he/she abandons his/her collaborators. It

does not assume the responsibility that he/she as a leader must, and is neither responsible for the team that is on his/her care (Ayerbe, 2006).

#### **1.4. The integrity in the Transactional Leadership**

In transactional leadership, there's a relationship of leadership that limits the possibility of a human connection between both actors. There is no differential influence, just a formal influence that derives from his/her organizational position. There is no trust between people, just trust in an agreement. There is no interpersonal relationship, just a contractual relationship. There is no liberating power that enhances the human being, just a traditional power relationship, either of reward or punishment. Both the leader and the collaborator can become means instead of ends. The leader can become a mean for collaborators who are merely interested in obtaining rewards or avoiding punishments. The collaborator can become a mean for the leader when he/she is interested in obtaining maximum efficiency and the least possible flaws. The notion of a complete human being does not appear in this leadership relationship.

In spite of the previously mentioned limitations, it is possible to identify that in transactional leadership there is certain integrity in the fulfillment of agreements. This is based on a philosophy of individualistic orientation that is at the heart of transactional leadership. It is a philosophy in which leaders and collaborators rationally pursue their own interests and nothing else.

The moral legitimacy of transactional leadership is based on offering the same liberties and opportunities for others as well as for oneself. It is based on speaking truthfully, keeping promises, sharing responsibilities, and creating incentives and valid sanctions. Transactional leadership is valid as long as it is based on a legitimate moral contract that is accepted by all the actors (Bass and Steidlmeier, 1999).

In the next sections the authors explain how a transactional leadership's style relates to integrity: management by exception (passive-active) and contingent reward.

##### **1.4.1. Management by exception (passive)**

The leader takes corrective measures at the end of the process: he or she applies controls to detect deviations from the standard. The leader does not encourage or maintain a personal relationship with the collaborators, but may show interest in their well being in seeking they perform a better job.

Since there is no interpersonal relationship, trust in this type of transactional leadership is based on the optimal functioning of control mechanisms and the effective application of punishments; but the person is forgotten.

##### **1.4.2. Management by exception (active)**

The leader prevents any deviation from the standard, and takes the necessary steps to maintain collaborators in line. This type of transactional leader, as the one mentioned before, is based on the use of controls and

punishments, except that this type of leader uses it with more intensity during the process. The control and possible punishment for unfulfilled goals are the leverage used as part of the strategy to change the collaborators' attitude.

### 1.4.3. Contingent reward

There is a reciprocal negotiation between the leader and collaborator in seeking to achieve goals. The majority of relationships in this type of transactional leadership are based on the exchange between the leader and collaborator, where the collaborator receives something in exchange for giving something to the leader (Burns, 1978).

The leader, however, has no particular interest in satisfying the higher level needs of his or her collaborators. There is no interest as well in the development of the collaborator based on autonomy and responsible liberty, although the leader may be honest about his or her relationship with the collaborators.

The leader's effectiveness will be based in how long the mechanism of motivation lasts. This style of leadership is the most common one in organizations (Conger and Kanungo, 1998). Specifically, the systematic use of contingency recognition to obtain a specific behavior in the employee may result in a situation similar to bribery.

Although the contingency reinforcement has been proven effective in the management arena, one must also remember that when recognition is taken away from a person, his or her conduct is no longer the one wished for. That person has formed an expecta-

tion and is dependent on positive reinforcement.

Lastly, positive reinforcement may not be perceived by the employee as a form of manipulation. This form of reinforcement may be very powerful with collaborators, since the person that is being manipulated may not even be aware of it. The influencing process may have been subtle and almost imperceptible. Nevertheless it is also important to recognize that contingent reward transactional leadership does include certain aspects of justice and respect for agreements, and this gives it certain bases of integrity (Arredondo, 2007).

### 1.5. Integrity in Transformational Leadership

Transformational leadership has a different type of influence, which comes directly from the person. The leader influences the collaborator as a person and not just through the upholding of agreements. An interpersonal relationship is generated through quality and quantity not just at a contractual level. The collaborator gives the leader a liberating power that in turn gives him or her potential to reach new goals. The traditional power is ousted, and becomes unnecessary. Based on these reasons it is possible to assume that transformational leadership has the person as an end.

On the one hand, in transformational leadership, both the leader and the collaborator are an end. The collaborator is an end for the leader, and the leader is an end for the collaborator. Short-term goals like obtaining rewards or avoiding punishment are replaced by a search for a transcendent

end. More than obtaining maximum performance and the least possible flaws, the leader and collaborator are able to visualize the importance of transcending one in the other. For this reasons, transformational leadership, in any of its modalities, generates an integral leadership (Arredondo, 2007).

On the other hand, this style of leadership has been severely criticized. Even after its moral legitimacy has been questioned, transformational leadership continues to be considered as having a higher level of integrity than transactional leadership; it has been defined as that type of leadership that elevates collaborator's morality (Bass, 1998).

Although one may see the transformational leadership style as related to integrity, it is also important to recognize that there are leaders that intend to be transformational when in reality they are not, becoming instead pseudo-transformational leaders. This has opened fierce debates because of the difficulty when it comes to distinguishing an integral transformational leader from a pseudo-leader who is manipulative, exploitative, and deceitful and a threat to human dignity (Babiak, 2005; Datta, Arredondo and Craig, 2005; Facticeau, Elizondo and Van Landuyt, 2005; Gustafson, 2005).

## 2. HYPOTHESIS

### Objective

The objective of this study is to analyze the differences in the relationship between direct boss' style of leadership as perceived by the collaborators and the lack of integrity

in those leaders as perceived by the collaborators.

**Hypothesis 1:** There is a higher significant and inverse relation between *the lack of integrity* and *transformational leadership* than between *lack of integrity* and *transactional leadership*.

**Hypothesis 2:** There is a higher significant and inverse relation between *the lack of integrity* and *transactional leadership* than between *lack of integrity* and *Laissez Faire style*.

**Hypothesis 3:** There is a higher significant and inverse relation between *the lack of integrity* and *contingent reward* than between *lack of integrity* and *management by exception*.

## 3. METHODOLOGY

### 3.1. Design of empirical study

The empirical study's design is based on the perception the collaborator has of the leader's lack of integrity as well as his or her leadership style. For this study's design the experience of other researchers who conducted studies like this was taken into consideration, for instance studies published by Parry and Proctor-Thompson (2002), as well as Craig and Gustafson (1998). According to the analysis they conducted, collaborators were in the best possible vantage point to give a useful perception of their leaders. Because of their position, collaborators are most able to express their perception about the leadership styles and the lack of integrity of their leader. Taking these evidences as bases for the study, it was decided that the collaborator's perception would be used in order to evaluate the lack of integrity and

leadership style of their direct boss, and to exclude the auto-evaluation form for leaders, which would not have been helpful for the objectives of this study.

### 3.2. Justification of the statistical analysis

**Pearson Correlation:** this method of analysis was chosen in order to determine the relationship between the lack of integrity and the style of leadership. This method is required in order to fulfill the objective of this study that is to analyze how the lack of integrity and the different styles of leadership are related. In addition, Parry and Proctor-Thompson (2002) also conducted statistical correlation analysis to determine the relationship between lack of integrity and leadership.

**Student T-test:** additionally, this statistical test was conducted in order to determine if there were significant differences related to the values of correlation found between lack of integrity and the different styles of leadership.

The need for this empirical research resides in that there is no consensus in published literature between integrity and leadership styles. Basically there are two opposing attitudes. On the one hand, those who are oriented to understanding transformational leadership as leadership style with integrity, as opposed to transactional leadership, which ignores people and concentrates on results (Conger and Kanungo, 1998; Kanungo and Mendonca, 1996; Price, 2003). And on the other hand there are arguments in favor of transactional leadership as a leadership style with integrity

because it is based on agreements and these arguments question the integrity of transformational leaders who may manipulate the will of their collaborators (Altio-Major-solo and Takala, 2000; Giampetro, Brown; Browne y Kubasek, 1998). Previous research about leadership and integrity reported by Parry and Proctor-Thompson (2002) demonstrated the relationship between transformational, transactional and Laissez Faire leadership style and integrity. Nevertheless they did not establish any findings about which of the styles are more or less related to integrity. Thanks to the findings obtained in this study it is possible to clarify which style of leadership is perceived as less related to lack of integrity within the model proposed by Bernard Bass.

### 3.3. Measurement instruments

#### 3.3.1. Perceived Leader Integrity Scale

Craig and Gustafson (1998) designed the PLIS (Perceived Leader Integrity Scale) measurement tool. PLIS is composed of 32 items and is a one-dimensional scale. It has a high internal consistency and there is statistical evidence of the equivalence between both versions (English and Spanish); the sample shows a high reliability level: Cronbach Alpha of 0,92 and 0,96 respectively (Datta *et al.*, 2005). The PLIS authors defined clearly non-integral behaviors and non-positive or desired behavior. According to both authors, when one asks for the leader's positive conduct, the leader's lack of integrity cannot be evidenced. It could be risky to ask for positive conducts, since the

collaborators may include desirable acts, but these acts may not be morally demanding.

### 3.3.2. MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)

The MLQ is a questionnaire that includes 46 items, in which 35 of them identifies the styles of leadership described further. The other 11 items evaluate the organization's variables such as efficiency, extra effort, and collaborators' satisfaction. Cronbach Alpha for each style of leadership shows a strong internal consistency and is similar to that reported in other studies (Den Hartog, House, Hanges and Ruiz-Quintanilla, 1999); Transformational Leadership: 0,937, transactional leadership: 0,8106 and Laissez Faire: 0,5912. The questionnaire has two different versions: the leader's auto-evaluation and the collaborator's evaluation of the leader. Taking in consideration that the PLIS questionnaire measures the collaborator's perception of the leader, the authors decided to use the MLQ questionnaire version, which measures the collaborator's perception of the leader's style of leadership. This version of the questionnaire evaluates three styles proposed by the model of Transformational Leadership by Bernard Bass: Laissez Faire, Transactional Leadership, and Transformational Leadership.

The grouping of items in MLQ when conducting the empirical study are based on the findings reported by Den Hartog *et al.* (1999) and supported by Avolio, Bass and Jung (1999) who stated that there is a three factor structure in leadership: Laissez Faire, Transactional Leadership

(contingent reward and management by exception) and Transformational Leadership.

### 3.3.3. Participants

**Population:** collaborators that report to executives and managers of the first and second organizational level at the company named EMPRESA COMERCIAL.

**Area:** corporate offices in organization headquarters and 52 offices at a national level in the 32 states of Mexico.

**Participants:** 600 employees that report directly to medium and high-level executives.

**Questionnaires received:** 344

**Response Rate:** 0,57

## 4. RESULTS

In order to prove the differences between the styles of leadership and the lack of integrity, three artificial variables were constructed, and this is how each style was grouped: Laissez Faire variables, Transactional variables, and Transformational Variables. Additionally, an analysis was done between transactional leadership styles: Contingent Reward and Management by Exception, and with this objective two more artificial variables were created to group them in each style of transactional leadership. As a last step, this new artificial variables were correlated with the leader's lack of integrity. Tables 1, 2, and 3 includes the correlation and the t-test between the variable integrity and each artificial variable: Transactional and Transformational variables, Laissez Faire variables and Transactional variables, Con-

**Table 1.** Transactional variable and transformational variable and lack of integrity -r Pearson and t-Test (first 4 items)

Lack of integrity variable	Transactional variable				Transformational Variables			
	r Pearson	n	Sig	t-test	r Pearson	N	Sig	t-test
Ridicules people for their mistakes	-0,28	315	0,00	-5,26	-0,41	308	0,00	-8,00
Tries to get even	-0,34	315	0,00	-6,50	-0,43	308	0,00	-8,45
Shows unfair favoritism toward some people	-0,37	315	0,00	-7,22	-0,47	308	0,00	-9,41
Would lie to me	-0,37	314	0,00	-7,21	-0,42	308	0,00	-8,26

**Table 2.** Laissez Faire variable and transactional variable and lack of integrity -r Pearson and t-Test (first 4 items)

Lack of Integrity Variable	Laissez Faire variable				Transactional variable			
	r Pearson	N	Sig	t-test	r Pearson	n	Sig	t-test
Ridicules people for their mistakes	0,15	319	0,00	2,84	-0,28	315	0,00	-5,26
Tries to get even	0,14	319	0,00	2,66	-0,34	315	0,00	-6,50
Shows unfair favoritism toward some people	0,17	319	0,00	3,22	-0,37	315	0,00	-7,22
Would lie to me	0,22	317	0,00	4,09	-0,37	314	0,00	-7,21

**Table 3.** Contingent reward variable and management by exception and lack of integrity -r Pearson and t-Test (first 4 items)

Lack of Integrity Variable	Contingent Reward				Management by exception			
	r Pearson	n	Sig	t-test	r Pearson	n	Sig	t-test
Ridicules people for their mistakes	-0,33	325	0,00	-6,28	-0,10	320	0,01	-1,95
Tries to get even	-0,36	325	0,00	-7,02	-0,20	320	0,00	-3,81
Shows unfair favoritism toward some people	-0,40	325	0,00	-8,00	-0,20	320	0,00	-3,69
Would lie to me	-0,39	324	0,00	-7,78	-0,21	319	0,00	-3,93

tingent Reward and Management by exception variable. The R Pearson correlation demonstrated there is a significant relationship between leadership and integrity. And the t-test probes that there are significant

differences between the correlations values (Table A1). Considering the statistical results obtained from the empirical research, hypothesis 1, 2, and 3 are accepted (significance level  $\geq 0,10$ ).

## 5. DISCUSSION

*Hypothesis 1:* Accepted. The transformational variable demonstrates an inverse and significant relation to the leader's lack of integrity (median value of statistical  $t$  -7,42), and with a higher causality effect than the transactional variable with the leader's lack of integrity (median value of statistical  $t$  -5,87) (Table 1). Considering the median value of  $t$ , calculated in both styles, it is perceived that the relation of integrity with transformational leadership style is 1,28 times stronger than the relation of integrity with transactional leadership.

*Hypothesis 2:* Accepted. The transactional variable demonstrates an inverse and significant relation to the leader's lack of integrity (median value of statistical  $t$  -5,87), and with a higher causality effect than the Laissez Faire variable with the leader's lack of integrity (median value of statistical  $t$  3,29) (Table 2). Considering the median value of statistical  $t$  calculated for both styles it is perceived that the relationship of integrity with transactional leadership style is 1,82 times stronger than the relationship of integrity with Laissez Faire.

*Hypothesis 3:* Accepted. The contingent reward variable demonstrates an inverse and significant relation with the leader's lack of integrity (median value of statistical  $t$  -6,59), and with a higher causality effect than the management by exception variable with the leader's lack of integrity (median value of statistical  $t$  -2,90) (Table 3). Considering the median value of  $t$  calculated for both styles, it can be perceived that the relation between integrity with contingent reward leadership style is 2,33 times stronger than

the relationship between integrity and management by exception style.

Considering that the  $r$  Pearson statistical is significant and negative for the transformational leadership style as well as for the transactional leadership, it is demonstrated that both styles not only are related in a significant manner with lack of integrity but that both maintain an inverse relation. Thus, an inverse relation to lack of integrity is interpreted as a direct relation with integrity as has been reported by similar studies using Perceived Leader Integrity Scale and Multifactor Leadership Questionnaire (Parry and Proctor-Thompson, 2002). Unlike transformational and transactional leadership, Laissez Faire is the style that does show a significant and direct relation with lack of integrity (Table 2).

Even if the statistical methods demonstrates no cause and effect relation between the lack of integrity and leadership style variables, the statistical analysis is interpreted from the style of leadership in order to understand its relation with the lack of integrity. This way of analyzing the relation between both variables is based on the theoretical grounding offered by Burns (1978), which establishes on the one hand that leaders that are closer to the transformational style demonstrates more integrity. On the other hand a person with integrity does not necessarily demonstrate a particular leadership style.

## 6. CONCLUSION

Although Parry and Proctor-Thompson (2002) already had demonstrated the relationship between transformational, transactional, and Laissez

Faire leadership style and integrity, they did not establish any findings about which of the styles are more or less related to integrity. An important contribution of this article to the leadership theory are the following conclusions that establishes which style of leadership is perceived as less related to lack of integrity within the model proposed by Bernard Bass.

***Transformational leadership has more integrity than transactional leadership.***

From the results of this empirical research, it can be concluded that transformational leadership is perceived as being with more integrity than transactional leadership. This does not mean that transactional leadership has not integrity, but that collaborators do perceive it as related to integrity but in a lower degree. Taking as a reference the definitions established of the Transformational Leadership Model (Bass and Avolio, 2000) it is possible to infer that transactional leaders are centered on reciprocity and the transformational leader in the person. The collaborator perceives the transformational leader with more integrity and, in order of importance, reciprocity of the agreements comes as a second term.

A theoretical explanation of the difference found in the relationship of integrity to the transactional and transformational leadership styles, could be attributed to the former definition of transactional and transformational leader established by Bass. Transactional leadership is defined as not interested in elevating the morality of his or her collaborators. This is a more restrictive type of leadership and is focused exclusively

on meeting expected goals and objectives. Instead, transformational leadership is defined as the one where the leader and his or her collaborators together raise their morality levels. It is possible to assume this could be the main reason that explains why the transformational leader is perceived as having more integrity than the transactional one.

***Transactional leadership has more integrity than Laissez Faire leadership.***

Based on the results of this empirical research there is a difference found in the relationship between transactional leadership and Laissez Faire leadership style with integrity. According to Transformational Leadership Model proposed by Bass (Bass and Avolio, 2000), Laissez Faire is defined as not responsible for the accomplishments of the team nor interested in the development of collaborators. The empirical results demonstrated that Laissez Faire style is the only one that presents an inverse relation with integrity, unlike the transactional style. The reason of the differences found could be attributed to the theoretical definitions based on Bass explanations. According to his contention, Laissez Faire tends to abandon his/her responsibility and dump it on the collaborators. Transactional leaders, on the other hand, has more integrity because it uses his/her position of power and his/her control capacity through a system of rewards and sanctions. This power is used in order to influence collaborators to act in the desired manner, demanding commitment and loyalty. The integrity of this type of leadership resides

in the fulfillment of the agreements previously reached between the leader and his or her collaborators, unlike the Laissez Faire, which forsakes the necessities and interests of the collaborators. Based on this explanation it is possible to assume this could be the reason because Laissez Faire has lower degree of integrity related to transactional leadership.

***Contingent reward leadership has more integrity than management by exception.***

The integrity of contingent reward leadership is higher than that of management by exception. Taking Bass and Avolio (2000) definition as a reference, the former is based on a clear establishing of goals and challenges, and is keen on fulfilling the promises incurred in by leaders. This type of leadership employs incentives and sanctions agreed upon by both collaborators and leaders and in so far as they are enforced it will be considered a leadership style with more integrity. Justice and respect are the bases for the integrity in this relationship between collaborators and leaders in the contingent reward style. These are two important bases which are not necessarily present in management by exception. Additionally, management by exception, unlike contingent reward, is less related to integrity because it only supervises when things fail or at the end of the operative process, and focuses only on mistakes made. Based on the former definitions and taking in consideration the empirical data, it is possible to infer that having rules and agreements of reciprocity between the leader and his or her collaborators, as is the case in contingent reward,

will be perceived as a way of leading with more integrity, than a style that focuses only in correcting mistakes or results.

**7. LIMITATIONS AND FUTURE LINES OF RESEARCH**

There are various limitations of this work, which in turn lead us to propose future lines of research. The results of this study do not demonstrate causality, because they only establish differences between the relations of integrity to different leadership styles. The findings cannot be generalized as well, since this is a study conducted in a specific company. The sampling was non probabilistic, and that is a limitation too. Also, collaborators who participated in this study did so willingly and anonymously, and thus, there remains the possibility of different perceptions for those collaborators who were invited but declined to participate in the study. Lastly, the findings of this study are limited to collaborators perceptions about their direct boss and are not based on specific facts, so the results may tend to be subjective.

It is necessary to continue research focused on integrity and leadership. Taking in consideration the results obtained in this research the following question would be interesting to explore Why Laissez Faire leadership style is related to the lack of integrity of the leader? Some explanations were included in this paper based on the theoretical definition. It is necessary to conduct quantitative and qualitative research in order to answer this question.

In addition the pursuit of further analysis of integrity and leader-

ship, the following lines of research are put forward: a) Analyzing how leadership style as perceived by the leader relates to the integrity level the collaborators perceive in him or her, b) Include 360 degree studies (collaborators, colleagues and bosses) to compare holistically the styles of leadership as well as perceptions of integrity of organizational leaders, c) Examine the results of integrity and its relation to organizational variables such as workplace satisfaction and organizational efficiency.

### BIBLIOGRAPHIC REFERENCES

1. Altio-Majorsolo, L. and Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of workplace learning*, 12(4), 146.
2. Aranzadi, D. (2000). *El arte de ser líder empresarial hoy*. Deusto, España: Universidad de Deusto.
3. Aristóteles. (2004). *Ética Nicomachea*. México, DF: Porrúa.
4. Arredondo, F. (2007). *Integridad del directivo de empresa y su relación con los estilos de liderazgo, una aproximación al modelo de liderazgo transformacional de Bernard M. Bass*. Unpublished doctoral dissertation, Universidad de Deusto, San Sebastián, España.
5. Avolio, B., Bass, B., and Jung, D. (1999). Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
6. Ayerbe, M. (2006). *Manual del curso Xabide Liderazgo Transformacional*. San Sebastián, España: Universidad de Deusto.
7. Babiak, P. (2005). B-Scan 360: Development of a measure of psychopath for organizations. In S.B. Craig (chair), *Illuminating the Dark Side: Tools for Assessing Destructive Leadership*. Symposium of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, California.
8. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
9. Bass, B. (1998). The ethics of transformational leadership. In: J.B. Ciulla (Ed.), *Ethics the heart of leadership* (pp. 169-189). Westport, CT: Praeger.
10. Bass, B.M., and Avolio, B.J. (2000). *MLQ: Multifactor questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
11. Bass, B. and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and authentic transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
12. Burns, J. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
13. Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1998). *Leadership in Organizations*. London, UK: Sage.
14. Craig, B. and Gustafson, S. (1998). Perceived Leader Integrity Scale: An instrument for assessing employee perception of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145.
15. Datta, A., Arredondo, F. and Craig, B. (2005). Assessing destructive leadership in Spanish-speaking populations: Adapting the Perceived Leader Integrity Scale. In S.B. Craig (chair), *Illuminating the Dark Side: Tools for Assessing Destructive Leadership*. Sympos-

- sium of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, California.
16. Den Hartog, D., House, R., Hanges, P. and Ruiz-Quintanilla, A. (1999). Cultural specific and cross-cultural widespread implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 235-243.
  17. Facticeau, J., Elizondo, F. and Van Landuyt, C. (2005). Dysfunctional personality dispositions and leader effectiveness: Bad and good news. In S.B. Craig (chair), *Illuminating the Dark Side: Tools for Assessing Destructive Leadership*. Symposium of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, California.
  18. Giampetro, M.A., Brown, T., Browne, M.N. and Kubasek, N. (1998). Do we really want more leaders in business? *Journal of Business Ethics*, 17(15), 1727-1736.
  19. Gustafson, S. (2005). Out of their own mouths III: Identifying organizational aberrant self-promoters. In S.B. Craig (chair), *illuminating the Dark Side: Tools for Assessing Destructive Leadership*. Symposium of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, California.
  20. Kanungo, R. and Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. London, UK: Sage.
  21. Mercado, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México): un estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 23(102), 119-135. Disponible en: [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/1082/1/Responsabilidad\\_social\\_empresas\\_valle\\_Toluca.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1082/1/Responsabilidad_social_empresas_valle_Toluca.pdf)
  22. Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*, 77, 13-25. Disponible en: <http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi-olib?session=30387453&infile=&sobj=2831&source=webvd&cgimime=text%2Fhtml>
  23. Parry, K., and Proctor-Thompson, S. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75-96.
  24. Price, T. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 67-81.
  25. Puga, J. and Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103. Disponible en: <http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi-olib?session=83393756&infile=&sobj=3289&source=webvd&cgimime=text%2Fhtml>
  26. Stanford Encyclopedia of Philosophy. (2007). December 2007 [last update] <http://plato.stanford.edu/>.
  27. Vargas, J.G. and Guillén, I.J. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 94, 65-80. Disponible en: <http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi-olib?session=91841495&infile=&sobj=1527&source=webvd&cgimime=application%2Fpdf>
  28. Verstraeten, J. (2003). *Leiderschap met hart en ziel. Spiritualiteit als weg naar oorspronkelijkheid*. Leuven, Koninkrijk België: Lannoo.
  29. Worden, S. (2003). The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A recipe for Reputational Capital. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 31-44. ☼

## APPENDIX

**Table A1. Lack of Integrity and Leadership style-Pearson Correlations and T-test**

Integrity Variable	Laissez Faire variable			Transactional variable			Contingent Reward			Management by exception			Transformational Variables							
	r	n	Sig	t-	n	Sig	r	n	Sig	t-	n	Sig	r	n	Sig					
Ridicules people for their mistakes	0.16	319	0.00	2.85	-0.29	315	0.00	-5.26	-0.33	325	0.00	-6.28	-0.11	320	0.02	-1.96	-0.42	308	0.00	-8.00
Tries to get even	0.15	319	0.00	2.66	-0.35	315	0.00	-6.50	-0.36	325	0.00	-7.02	-0.21	320	0.00	-3.81	-0.44	308	0.00	-8.45
Shows unfair favoritism toward some people	0.18	319	0.00	3.22	-0.38	315	0.00	-7.22	-0.41	325	0.00	-8.01	-0.20	320	0.00	-3.70	-0.47	308	0.00	-9.42
Would lie to me	0.23	317	0.00	4.10	-0.38	314	0.00	-7.21	-0.40	324	0.00	-7.79	-0.22	319	0.00	-3.94	-0.43	308	0.00	-8.26
Would risk other people to protect himself/herself in work matters	0.19	317	0.00	3.36	-0.40	313	0.00	-7.63	-0.43	323	0.00	-8.53	-0.19	318	0.00	-3.40	-0.48	308	0.00	-9.57
Deliberately fuels conflict among other people	0.16	319	0.00	2.92	-0.35	315	0.00	-6.57	-0.39	325	0.00	-7.68	-0.17	320	0.00	-3.04	-0.39	308	0.00	-7.50
Would use feedback as an excuse to criticize someone as a person	0.21	319	0.00	3.81	-0.35	314	0.00	-6.59	-0.38	325	0.00	-7.41	-0.16	320	0.00	-2.96	-0.44	308	0.00	-8.57
Has it in for me	0.12	316	0.00	2.21	-0.27	312	0.00	-4.96	-0.28	322	0.00	-5.30	-0.15	317	0.00	-2.67	-0.32	306	0.00	-5.91
Would allow someone else to be blamed for his/her mistake	0.20	318	0.00	3.61	-0.25	314	0.00	-4.52	-0.29	324	0.00	-5.48	-0.09	319	0.06	-1.55	-0.35	307	0.00	-6.48
Would falsify records if it would help his/her work situation	0.24	315	0.00	4.37	-0.32	312	0.00	-5.97	-0.34	322	0.00	-6.51	-0.19	316	0.00	-3.41	-0.38	305	0.00	-7.11
* Has high moral standards	0.12	312	0.01	2.20	-0.15	308	0.00	-2.56	-0.17	317	0.00	-3.12	-0.07	313	0.14	-1.15	-0.27	301	0.00	-4.89
Would deliberately exaggerate people's mistakes to make them look bad to others	0.15	318	0.00	2.68	-0.33	314	0.00	-6.11	-0.37	324	0.00	-7.21	-0.14	319	0.00	-2.59	-0.42	307	0.00	-7.99
Is vindictive	0.21	318	0.00	3.82	-0.33	313	0.00	-6.08	-0.35	323	0.00	-6.76	-0.18	318	0.00	-3.25	-0.42	307	0.00	-8.06
Would withhold information or constructive feedback because he/she wants someone to fail	0.17	317	0.00	3.10	-0.34	314	0.00	-6.36	-0.37	324	0.00	-7.17	-0.18	319	0.00	-3.30	-0.42	308	0.00	-7.98
Would treat some people better if they were of the other sex or belonged to a different ethnic group	0.21	317	0.00	3.76	-0.29	312	0.00	-5.38	-0.33	322	0.00	-6.15	-0.16	317	0.00	-2.80	-0.34	305	0.00	-6.19
Would deliberately distort what I say	0.16	317	0.00	2.78	-0.37	314	0.00	-6.95	-0.40	324	0.00	-7.76	-0.20	319	0.00	-3.58	-0.45	307	0.00	-8.73
Is a hypocrite	0.20	318	0.00	3.79	-0.37	312	0.00	-7.06	-0.42	322	0.00	-8.23	-0.19	317	0.00	-3.43	-0.49	307	0.00	-9.74
Would try to hurt someone's career because of a grudge	0.20	318	0.00	3.65	-0.36	314	0.00	-6.79	-0.40	324	0.00	-7.79	-0.19	319	0.00	-3.43	-0.46	307	0.00	-9.02
Would blackmail an employee if (s)he thought (s)he could get away with it	0.17	319	0.00	2.88	-0.34	315	0.00	-6.42	-0.38	325	0.00	-7.34	-0.17	320	0.00	-3.08	-0.40	309	0.00	-7.67
Enjoys turning down requests	0.23	319	0.00	4.23	-0.32	316	0.00	-5.94	-0.35	325	0.00	-6.76	-0.13	321	0.00	-2.34	-0.40	308	0.00	-7.59
Would make trouble for someone who got on his/her bad side	0.14	319	0.00	2.55	-0.33	316	0.00	-6.13	-0.34	326	0.00	-6.49	-0.19	321	0.00	-3.46	-0.39	309	0.00	-7.51
Would try to take credit for other people's ideas	0.17	320	0.00	3.13	-0.40	315	0.00	-7.77	-0.43	325	0.00	-8.44	-0.22	320	0.00	-3.96	-0.42	308	0.00	-8.14
Would steal from the organization	0.15	318	0.00	2.61	-0.24	313	0.00	-4.34	-0.26	323	0.00	-4.86	-0.11	318	0.02	-1.89	-0.27	307	0.00	-4.90
Would risk other people to get back at someone else	0.19	319	0.00	3.50	-0.34	315	0.00	-6.35	-0.36	325	0.00	-6.85	-0.20	320	0.00	-3.62	-0.40	308	0.00	-7.72
Would engage in sabotage against the organization	0.12	317	0.01	2.09	-0.25	312	0.00	-4.45	-0.25	322	0.00	-4.70	-0.15	317	0.00	-2.62	-0.26	306	0.00	-4.77
Would try to get people fired just because (s)he doesn't like them	0.20	320	0.00	3.58	-0.31	314	0.00	-5.78	-0.33	324	0.00	-6.36	-0.17	319	0.00	-3.02	-0.41	309	0.00	-7.83
Would do things that violate organizational policy and then expect others to cover for him/her	0.23	317	0.00	4.14	-0.31	311	0.00	-5.67	-0.34	321	0.00	-6.44	-0.15	316	0.00	-2.67	-0.36	306	0.00	-6.77
Would risk hurting the organization to further his/her own personal interests	0.19	319	0.00	3.37	-0.29	314	0.00	-5.29	-0.31	324	0.00	-5.79	-0.13	319	0.00	-2.41	-0.35	307	0.00	-6.42



# EL ÉXITO DE LAS PYMES EN COLOMBIA: UN ESTUDIO DE CASOS EN EL SECTOR SALUD<sup>1</sup>

MÓNICA FRANCO ÁNGEL\*

Doctoranda en *Entrepreneurship and Small Business Management*, Universidad Autónoma de Barcelona-España/  
Växjö University, Suecia.

Directora Departamento PROPYME, Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, Universidad Icesi, Colombia.  
Grupo de Investigación Colciencias "Gestión de pyme", Universidad Icesi, Colombia.

Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial,  
Calle 18 No. 122-135, Cali-Colombia.  
mfranco@icesi.edu.co

DAVID URBANO PULIDO

Doctor en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, España/  
Växjö University, Suecia.

Director Programa Postgrado en Creación de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, España.  
Grupo de investigación "Creación, internacionalización y resultados de las nuevas empresas en un contexto  
globalizado", Ministerio de Ciencia e Innovación, España.  
david.urbano@uab.es

Fecha de recepción: 05-12-2008

Fecha de corrección: 24-08-2009

Fecha de aceptación: 18-01-2010

## RESUMEN

El objetivo principal del estudio es identificar y analizar los factores que determinan el éxito de las pymes en Colombia, tanto en lo referido a los factores internos como a lo externos, tomando como marco teórico de referencia la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría Económica Institucional. Se realizó un estudio cualitativo profundizando en el análisis de cuatro empresas colombianas. Los resultados más relevantes indican que los factores que han determinado el éxito de estas pymes son el conocimiento y la experiencia del empresario, la reputación y el prestigio de la empresa, las medidas de apoyo y la especialización de la industria, y la influencia de la comunidad en la cual desarrollan su actividad.

## PALABRAS CLAVE

Éxito, pymes, recursos, capacidades, institucional.

**Clasificación JEL:** M10

<sup>1</sup> Este artículo hace parte de la investigación sobre factores determinantes del dinamismo de las pymes en Colombia, la cual se encuentra en curso. Esta investigación es financiada por la Universidad Icesi.

\* Autor para correspondencia

## **ABSTRACT**

### *A case study of successful SMEs in Colombia: the case of the health-care sector*

The primary objective of this study is to identify and analyze the determining success factors of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Colombia in terms of both internal and external factors employing the theories of resource-based view and institutional economics as the theoretical reference framework. A qualitative study was conducted for an in-depth analysis of four different Colombian companies. The most relevant findings of this study reveal that the success determining factors of these SMEs are: the entrepreneur's knowledge and experience, the company's prestige and reputation, the supporting measures and specialization of the industry, and the influence of the communities in which their business is conducted.

## **KEY WORDS**

Success, SMEs, resources, capabilities, institutional

## **RESUMO**

### *Sucesso das pmes na Colômbia: um estudo de caso do setor da saúde*

O objetivo principal do estudo é identificar e analisar os fatores que determinam o sucesso entre as PMEs na Colômbia, tanto no que se refere aos fatores internos como aos externos, tomando como marco teórico de referência da Teoria de Recursos e Capacidades e a Teoria Económica Institucional. Foi realizado um estudo qualitativo aprofundado na análise de quatro empresas colombianas. Os resultados mais relevantes indicam que os fatores que determinaram o sucesso dessas PMEs são o conhecimento e a experiência do empresário, a reputação e o prestígio da empresa, as medidas de apoio e a especialização da indústria e a influência da comunidade em que desenvolvem a sua atividade.

## **PALAVRAS CHAVE**

Sucesso, PMEs, recursos, capacidades, institucional.

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) desempeñan un papel fundamental en la economía, especialmente por su contribución a la generación de empleo y al desarrollo de la comunidad donde se ubican. Este es un fenómeno que se observa tanto en América como en Europa, tal como lo muestran las estadísticas de la composición empresarial y de la generación de empleo<sup>2</sup>. Sin embargo, y a pesar de todos los esfuerzos realizados desde las administraciones públicas, los beneficios que la creación de empresas proporciona a una sociedad se ven fuertemente condicionados por la tasa de mortalidad de las empresas en sus primeros años de vida. Los datos al respecto muestran que la mayoría de las pymes viven por corto tiempo; dentro de los primeros cinco años de vida cerca de la mitad de las iniciativas empresariales fracasan (Castrogiovanni, 1996; Reynolds, 1987), siendo éste un fenómeno que afecta a muchos países.<sup>3</sup>

En este sentido Colombia, cuya economía se ha visto además golpeada por fenómenos sociales tales como el narcotráfico, la violencia y los altos niveles de pobreza, no es una excep-

ción, haciéndose prioritario el desarrollo empresarial y el sostenimiento de las pymes como un paso adelante en su desarrollo económico.

Así pues, en el caso particular de Colombia y según estadísticas del estudio GEM para el año 2006,<sup>4</sup> 1 de cada cinco ciudadanos entre 18 y 64 años de edad está involucrado en la actividad empresarial, lo cual se refleja en una tasa de 20,48%. Sin embargo, su alta tasa de mortalidad muestra que son muchas las empresas que cesan su actividad y es por esto que se considera que la preocupación principal de instituciones tanto públicas como privadas, no sólo debe centrarse en el apoyo de la puesta en marcha de la empresa, sino también en la supervivencia de la misma.

Es extensa la literatura que trata el tema del desempeño de las pymes y son diferentes los enfoques utilizados para su estudio. Las conclusiones a las que estos estudios han llegado para explicar el fenómeno del éxito empresarial difieren en gran medida; algunos autores están de acuerdo en que son los factores internos de la empresa los que influyen, mientras que otros lo atribuyen a factores externos o del entorno.

2 Como ejemplo pueden citarse países como Canadá cuyo tejido empresarial está compuesto en un 51,5% por pymes, las cuales generan el 65% del empleo total; Estados Unidos con un porcentaje de pymes del 97% y una generación de empleo del 51%; Brasil con 99,7% de pymes y 56,5% de generación de empleo; México con 98% de pymes y 71,9% de generación de empleo; Colombia con 99,8% de pymes y 70% de generación de empleo; España con 99,8% de pymes y 60% de generación de empleo; Italia con 98% de pymes y 73% de generación de empleo y Francia con 99,8% de pymes y 62,7% de generación de empleo. Datos obtenidos de las entidades encargadas de la generación de estadísticas de cada país. Para consultar (en el orden en que se mencionan los países): [www.statcan.ca](http://www.statcan.ca); [www.census.gov](http://www.census.gov); [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br); [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx); [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co); [www.acopi.org.co](http://www.acopi.org.co); [www.ine.es](http://www.ine.es); [www.istat.it](http://www.istat.it); [www.insee.fr](http://www.insee.fr).

3 Las tasas de mortalidad en los países mencionados son: Canadá 10,9%, Estados Unidos 10,4%, Brasil 11,4%, México 10,5%, Colombia 10,52%, España 8,3%, Italia 7,4% y Francia 9,5%. Datos obtenidos en las siguientes páginas: [www.statcan.ca](http://www.statcan.ca); [www.census.gov](http://www.census.gov); [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br); [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx); [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org); [www.ine.es](http://www.ine.es); [www.istat.it](http://www.istat.it); [www.insee.fr](http://www.insee.fr).

4 Disponible en: [www.consortium.org](http://www.consortium.org)

En este contexto, el objetivo principal del presente estudio es identificar y analizar los factores que determinan el éxito de las pymes en Colombia, tanto en lo referido a los factores internos como a los externos, tomando como marco teórico de referencia la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría Económica Institucional. Desde una perspectiva más aplicada, el trabajo responde a la necesidad de desarrollar programas efectivos de apoyo a las pymes colombianas, que permitan su éxito en el mercado y su sostenibilidad en el largo plazo y por consiguiente que contribuyan al desarrollo económico del país.

Para conseguir el objetivo señalado anteriormente, se propone responder, desde una aproximación cualitativa utilizando el método del caso, las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los recursos y capacidades que determinan el éxito de las pymes en Colombia?
- ¿Cuáles son las instituciones formales e informales que determinan el éxito de las pymes en Colombia?

## I. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Teoría de Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades considera que la diferencia en los recursos, capacidades o competencias básicas entre las empresas, es la fuente de ventaja competitiva sostenible.

Así, la empresa se concibe como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas y ellos se convierten en entornos altamente

cambiantes como los actuales, en la base de las ventajas competitivas de la empresa y en la principal fuente de la rentabilidad (Grant, 1996).

Los recursos se definen básicamente como el conjunto de factores disponibles que posee y/o controla la empresa (Amit y Schoemaker, 1993). Sin embargo, la posesión de tales recursos no explica, por sí sola, la ventaja competitiva de una empresa y por lo tanto, es necesario identificar la forma en que la empresa es capaz de integrar el potencial de los recursos que posee y las rutinas operativas que aplica (Nelson y Winter, 1982).

En esta investigación se hará una relación de estos factores con los recursos y capacidades que poseen las empresas para analizar cómo influyen en el éxito empresarial.

Stuart y Abetti (1990) relacionan la experiencia específica en la industria del empresario con el éxito de su empresa. Storey (1994) estudia el nivel de educación del empresario como una importante dimensión del éxito empresarial. Bruderl, Preissendorfer y Ziegler (1992) soportan la importancia que tienen para el éxito de la empresa, la educación, la experiencia general de trabajo y la experiencia en la industria del empresario. Peterson, Kozmetsky y Ridgeway (1983) estudian la relación entre el desempeño empresarial y la experiencia del empresario en la administración del negocio. Lee y Tsang (2001) confirman la importancia de la experiencia gerencial y la experiencia en la industria en el éxito empresarial. Roure y Keeley (1990) estudian la importancia de las características del equipo fundador y la selección de la estrategia, para el éxito empresa-

rial. Cooper, Gimeno-Gascon y Woo (1994) investigan la importancia del capital humano en el desempeño organizativo. Ibrahim y Goodwin (1986) y Chaganti y Chaganti (1983) proveen evidencias empíricas acerca de que ciertos rasgos de la personalidad de los propietarios y gerentes de empresas, tales como la intuición, la toma de riesgos, la creatividad, la flexibilidad al cambio, el sentido de independencia, el manejo del tiempo y la confianza en sí mismo, tienden a influir en el éxito de los negocios. Barón (2000) confirma la importancia de las competencias sociales (capacidad para interactuar con otros, para inducir reacciones positivas en otros, de persuasión, para sentirse confortable en diferentes situaciones), en el desempeño empresarial. Carsrud, Olm y Thomas (1989) y Sandberg y Hofer (1987) estudian el impacto de los comportamientos y las decisiones de los empresarios como factor fundamental del desempeño de la empresa.

Otros recursos y capacidades estudiados incluyen aquellos característicos de las empresas así como de sus actividades económicas. Por ejemplo, Storey (1985) y Keasy y Watson (1991) parten de la importancia de la salud financiera de una firma como base para obtener el éxito. Steiner y Solem (1988) sugieren que las pequeñas empresas tienden a ser más exitosas cuando son bien manejadas desde el punto de vista de la supervisión de personal, los procesos de manufactura, el mercadeo y el conocimiento del producto. Bourgeois y Eisenhardt (1988), Covin y Slevin (1989), Duchesneau y Gartner (1990) y Slevin y Covin (1990) indican que la estructura organizativa, los procesos

y los sistemas de la nueva empresa están asociados con su desempeño.

Esta perspectiva asume claramente que las empresas deben poseer una base de recursos y capacidades para lograr su supervivencia, crecimiento y éxito. Autores como Hall (1992, 1993), Majumdar (1998) y Bharadwaj (2000) muestran evidencias empíricas sobre la importancia que representan los recursos y capacidades superiores o estratégicos en el logro y en el mantenimiento de la ventaja competitiva por parte de las empresas.

## 1.2. Teoría Económica Institucional

North (1990) desarrolla en sus trabajos la importancia que tiene el marco institucional –instituciones formales e informales–, en el desempeño económico y social de las empresas. El concepto de institución se refiere a los factores externos a las organizaciones, o sea, *cualquier fuerza o factor ideado por el hombre para configurar y guiar la interacción y el comportamiento humanos*. Dentro de este contexto, las instituciones son las normas y reglas restrictivas que rigen la sociedad, que condicionan y dirigen el marco de las relaciones que se producen en ella (North, 1990).

Las instituciones evolucionan con el tiempo mediante el proceso de aprendizaje acumulativo de los seres humanos (transmisión entre generaciones de las creencias culturales, valores, costumbres, moral, ética, entre otras). North (1990) aduce que las instituciones son limitaciones ideadas por los seres humanos las cuales estructuran sus interacciones y reducen la incertidumbre al limitar el conjunto de elecciones. Adicionalmente, la Teoría

Económica Institucional relaciona la teoría de la conducta humana y la teoría de costos de transacción, para explicar las funciones que las instituciones tienen en el desempeño de las economías.

A continuación se hará una revisión de los estudios empíricos que analizan los factores externos o del entorno que influyen en el éxito empresarial y se relacionarán con las instituciones formales e informales presentadas en la Teoría Económica Institucional.

Peterson *et al.* (1983) e Ibrahim y Goodwin (1986) evidencian resultados de la influencia en el desempeño empresarial de variables tales como: altas tasas de interés, recesión, inflación, regulaciones gubernamentales, impuestos estatales y la carencia de asistencia por parte del gobierno. Keasy y Watson (1991) estudian la relación que se presenta entre la empresa y el crecimiento económico nacional. Sandberg y Hofer (1987) y Bruderl *et al.* (1992) examinan instituciones relacionadas con la industria como el mercado, la competencia, la concentración y la estacionalidad. Tsai, MacMillan y Low (1991), McDougall, Robinson y Denisi (1992), Kunkel y Hofer (1993) y Stearns, Carter, Reynolds y Williams (1995) han generado en sus estudios evidencias empíricas sobre la influencia que ejerce en el éxito empresarial la estructura de la industria y su interacción con la estrategia empresarial. Roure y Keeley (1990) y Stuart y Abetti (1990) estudian las condiciones del tipo de industria y las del mercado tales como: dinamismo, ciclo de vida del producto, barreras de entrada, diferenciación técnica, competencia, concentración

de los compradores y participación en el mercado. Chaganti y Chaganti (1983) estudian las características del mercado y la ubicación de la planta, para identificar las estrategias desarrolladas por las empresas exitosas y las no exitosas. Kodithuwakku y Rosa (2002) se concentran en estudiar el comportamiento de los empresarios en entornos turbulentos.

La Teoría Económica Institucional proporciona un marco conceptual apropiado para la explicación de la influencia de estos factores en la función empresarial. Todos los sistemas sociales, por lo tanto, todas las organizaciones, se desarrollan en un entorno institucional que define y limita su realidad social; es este entorno institucional el que genera limitaciones, restricciones e inflexibilidades a las acciones tomadas por los empresarios y por lo tanto, influye en la evolución de sus empresas.

Varios son los autores (Díaz, Hernández y Urbano, 2005, 2006; Urbano, 2006; Urbano, Díaz y Hernández, 2007; Veciana, 1999) que proponen la Teoría Económica Institucional como uno de los marcos de referencia más apropiados para el análisis de los factores del entorno en la creación de empresas y la función empresarial.

### 1.3. Éxito empresarial

Una vez analizados los aspectos más relevantes de las teorías que apoyan esta investigación, es importante definir los parámetros de éxito empresarial utilizados en la misma. En la literatura se encuentran diferentes formas de medir el éxito empresarial, entre ellas las cuantitativas como: ventas (Meyer y Roberts, 1986), número de empleados, flujo de caja

(Stuart y Abetti, 1987), rendimientos sobre la inversión (Sandberg y Hofer, 1987) y las cualitativas como: la satisfacción de los empresarios con relación a los resultados de la empresa (Stuart y Abetti, 1987), la comparación de los resultados de la empresa con los de la competencia (Duns y Bradstreet, 1993) y la permanencia en el tiempo de la empresa en el mercado, es decir, su supervivencia (Khan y Rocha, 1982). Así, el éxito de una pyme suele asociarse a su consolidación y crecimiento, a que gane cuota de mercado, cree empleo y obtenga beneficios para sus accionistas. Sin embargo, las medidas cuantitativas no siempre son las adecuadas para medir el éxito de las pymes, ya que muchas de ellas requieren del largo plazo para mostrar resultados financieros positivos (Schutjens y Wever, 2000).

Adicionalmente, el éxito también puede medirse desde el punto de vista de la competitividad de la empresa, entendiendo por competitividad la capacidad de las organizaciones para mantener ventajas frente a sus competidores las cuales les permiten alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado. Al partir del hecho de que las empresas están en competencia se puede aducir que la empresa exitosa es aquella que compite desde una posición de superioridad sobre sus rivales (Porter, 1980).

Teniendo en cuenta lo anterior, en este estudio el éxito empresarial es medido a través de la continuidad de

las empresas en el mercado y de su nivel de competitividad. Las empresas seleccionadas han permanecido en el mercado durante 19 años en promedio, se encuentran actualmente en una etapa de crecimiento y disfrutan de una ventaja competitiva en el sector. El nivel de competitividad de estas empresas supera el promedio tanto de las empresas de la región como de Colombia y ha sido medido por la Cámara de Comercio de Cali,<sup>5</sup> en un estudio anterior realizado por la Universidad Icesi.<sup>6</sup>

#### 1.4. Modelo conceptual

Partiendo del marco teórico seleccionado y con el propósito de estudiar en conjunto los factores internos y externos que determinan el éxito de las pymes, se propone:

$$\text{Éxito de las pymes} = f(FI, FE) \quad (1)$$

Así pues, en este modelo conceptual, el éxito de las pymes está en función de los factores internos (*FI*) y de los factores externos (*FE*) o del entorno.

Los factores internos son recursos y capacidades estratégicos tales como recursos tangibles (*RT*), recursos intangibles (*RI*), recursos humanos (*RH*) y capacidades organizativas (*CO*) y los factores externos son instituciones formales e informales tales como: normas políticas, legales y económicas (*NPLE*), industria (*I*) y cultura (*C*).

Teniendo en cuenta lo anterior, el modelo se transforma en:

5 Disponible en: [www.ccc.org.co](http://www.ccc.org.co).

6 Estudio denominado "Programa de asociatividad para pymes: Red Pyme- FOMPYPME-Icesi-Imbanaco", realizado por la Universidad Icesi entre los años 2004 y 2006, para consultar: <http://www.icesi.edu.co/~redpymes/salud/index.htm>

## 2. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con respecto a las metodologías cualitativas, Eisenhardt (1989) y Yin (1989) aducen que la investigación basada en estudios de casos múltiples, permite medir empíricamente una teoría o construir nueva teoría sobre el fenómeno analizado. Adicionalmente, se puede realizar una generalización analítica de los resultados a través de la replicación literal y teórica. Por un lado, la replicación literal permite capturar sutiles diferencias y similitudes entre los diversos casos estudiados. Por otro, la replicación teórica permite realizar la comparación con la teoría que existe alrededor del tema.

El presente trabajo se basa en un estudio comparativo de casos múltiples, a partir de cuatro pymes colombianas creadas entre 1986 y 1990, pertenecientes al sector salud. Estas empresas se seleccionaron mediante un muestreo teórico, escogiéndose aquellos casos que ofrecieran mayor aprendizaje para el tema tratado.

La base de datos se compone de 14 pymes y proviene del programa de asociatividad para pymes, realizado por la Universidad Icesi, mencionado anteriormente. Las cuatro empresas seleccionadas tienen una medición de su competitividad superior al promedio de la región y del país. Los comparativos de la competitividad local y nacional con estas empresas se muestran en la Tabla 1.

Además de la información secundaria del estudio desarrollado por la Universidad Icesi, la cual considera el análisis de los factores internos y externos para las empresas que participaron en el “Programa de Asociatividad para pymes”, se realizaron entrevistas en profundidad con cada uno de los empresarios fundadores de estas empresas y con su segundo en la línea de mando, para obtener medidas de validez constructiva.

Las variables estudiadas en las empresas, en términos de recursos y capacidades e instituciones formales e informales, se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 1.** Cuadro comparativo entre la competitividad regional y nacional de las empresas colombianas y las empresas seleccionadas para este estudio

Región	Plan. Estratégica	Producción y operaciones	Aseguramiento calidad	Comercialización	Contabilidad y finanzas	RRHH	Gestión ambiental	Sistemas información	Global
Valle del Cauca	47,52	66,38	61,75	58,04	57,81	58,17	58,72	60,73	58,64
Colombia	49,01	65,90	59,50	56,02	58,43	59,21	56,58	60,55	58,16
Empresa A	83,00	87,00	76,00	90,00	85,00	97,00	77,00	100,00	87,00
Empresa B	92,00	84,00	73,00	89,00	100,00	72,00	80,00	98,00	86,00
Empresa C	85,00	81,00	86,00	85,00	87,00	86,00	64,00	84,00	83,00
Empresa D	78,00	79,00	95,00	89,00	94,00	81,00	74,00	85,00	84,00

Fuente: Elaboración propia con información tomada de Cámara de Comercio de Cali (2008)

**Tabla 2.** Variables estudiadas en las empresas

<b>FACTORES INTERNOS (RECURSOS Y CAPACIDADES ESTRATÉGICAS)</b>	<b>FACTORES EXTERNOS (INSTITUCIONES FORMALES E INFORMALES)</b>
<b>Recursos tangibles (RT)</b>	<b>Normas políticas, legales y económicas</b>
Activos físicos	Regulaciones
Activos financieros	Leyes
Tecnologías	Decretos
<b>Recursos intangibles (RI)</b>	<b>Industria</b>
Reputación y prestigio de la empresa	Características del sector industrial
Patentes y Marcas Comercial	Cultura
<b>Recursos humanos (RH)</b>	<b>Influencia de la comunidad</b>
Equipo de trabajo	Influencia de familiares y amigos en la creación y en el desempeño de la empresa
Empresario y su equipo fundador	
<b>Capacidades organizativas (CO)</b>	<b>Medidas de apoyo</b>
De acuerdo con las áreas funcionales de la empresa	Legislación sobre desarrollo empresarial

Fuente: Elaboración propia

A partir de la información obtenida, se realizó para cada empresa un caso de estudio, utilizando una metodología comparativa de casos múltiple de tipo exploratorio, aplicando la técnica *pattern matching* (coincidencia de patrones). La información obtenida se comparó con el propósito de establecer una cadena de evidencias desde diferentes perspectivas. Para obtener medidas de fiabilidad en el método se utilizó el mismo protocolo de investigación para cada una de las empresas estudiadas. Igualmente, se aplicó el concepto de triangulación en la etapa de la recolección de los datos, con el propósito de buscar convergencia entre las distintas líneas de evidencia.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Análisis descriptivo de los casos individuales

Las empresas han sido llamadas A, B, C y D, con el propósito de guardar la confidencialidad.

#### *Empresa A*

Empresa especializada en la representación y distribución de productos médicos/quirúrgicos; fue creada en 1990, el empresario fundador es médico cirujano y a partir de su vinculación en empresas privadas del sector salud, estableció contactos internacionales con importantes empresas proveedoras y clientes del sector. Cuenta con un socio que se vinculó a la empresa dos años después de su fundación y que presenta experiencia previa en actividades administrativas. La empresa cuenta con ocho empleados, los cuales se desempeñan en los siguientes niveles: nivel gerencial (2), nivel administrativo (3), nivel de ventas (3), la empresa posee activos superiores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).

#### *Empresa B*

Empresa especializada en la representación y distribución de productos

médicos/quirúrgicos; fue creada en 1988, el empresario fundador es médico con experiencia previa en importantes empresas del sector salud a nivel nacional e internacional, especializado en inmunomatología. Desempeñó cargos técnicos y comerciales los cuales le permitieron establecer contactos que más adelante serían la base de su propia empresa. La empresa cuenta con nueve empleados, los cuales se desempeñan en los siguientes niveles: nivel gerencial (2), nivel administrativo (4), nivel de ventas (3), la empresa posee activos superiores a 2.000 SMMLV.

### ***Empresa C***

Empresa especializada en la representación y distribución de productos médicos/quirúrgicos; fue creada en 1988, la empresaria fundadora es economista y a partir de su vinculación en empresas privadas del sector salud estableció contactos con importantes empresas clientes del sector y logró vislumbrar oportunidades en el mismo. Desde su fundación la empresa ha contado con socios. Actualmente se conservan tres socias que son hermanas. La empresa cuenta con ocho empleados, los cuales se desempeñan en los siguientes niveles: nivel administrativo (3), nivel de ventas (2), nivel operativo (3), la empresa posee activos superiores a 2.000 SMMLV.

### ***Empresa D***

Empresa especializada en la representación y distribución de productos médicos/quirúrgicos y farmacéuticos; fue creada en 1986, la empresaria fundadora es administradora de empresas quien se desempeñó como

gerente comercial en una empresa multinacional del sector salud, lo que le permitió conocer el sector y establecer importantes relaciones. Desde su fundación la empresa ha contado con socios. Actualmente, se conservan tres socios que son la empresaria fundadora, su esposo y su hermano. La empresa cuenta con 29 empleados (17 en Cali y 12 en Bogotá), los cuales se desempeñan en los siguientes niveles: nivel administrativo (5), nivel de ventas (8), nivel operativo (16), la empresa posee activos superiores a 5.001 SMMLV.

## **3.2. Análisis cruzado de los casos**

Una vez efectuado el análisis de la información para cada empresa, se procede a realizar la comparación entre los cuatro estudios de casos para llegar a la generalización de los resultados.

### ***3.2.1. Recursos tangibles***

#### ***Activos físicos***

Las cuatro empresas poseen sede propia, flexibilidad de planta y equipos de cómputo. Están ubicadas estratégicamente cerca de sus clientes más importantes, en el sector donde se desarrolla el clúster de la salud en la ciudad de Cali. Todos son conscientes de la importancia que tiene el mantener un inventario de productos para atender a sus clientes, más aún cuando se trata de productos importados. Sin embargo, por motivos financieros, procuran tener el mínimo *stock* posible en sus empresas, lo cual han logrado dado el conocimiento que tienen del mercado y de las necesidades de sus clientes, de las estadísticas de compras y de sus sistemas de control de inventarios.

### *Activos financieros*

Los empresarios coinciden en afirmar que su sistema financiero es muy sano y que disfrutan de liquidez debido al manejo de su cartera con clientes y proveedores. Manejan procesos y controles financieros que les ayudan en la toma de decisiones. Le dan gran importancia a la elaboración de los presupuestos y del flujo de caja, actitud no muy generalizada entre las pymes, pero se ha encontrado que las empresas objeto de este estudio han madurado y han aprendido la importancia de esas herramientas.

La información cuantitativa obtenida en los mapas de competitividad permite analizar que son empresas con buena capacidad de endeudamiento y con unos índices financieros de rentabilidad y liquidez aceptables. Es importante mencionar que ninguno de los empresarios entrevistados considera los activos financieros como un recurso que haya influido en su éxito empresarial. Ellos afirman que lo más importante es la habilidad que han tenido para conseguir el dinero y para administrarlo durante el tiempo de vida de su empresa. Adicionalmente, reconocen que actualmente están disfrutando de una buena posición financiera, pero que no ha sido así en los años anteriores y sobre todo al comienzo cuando el capital inicial era pequeño.

#### **3.2.2. Recursos intangibles**

##### *Reputación y prestigio de la empresa*

Este es uno de los recursos que los empresarios entrevistados consideran de mayor importancia para el éxito de su empresa. Ellos afirman que gozan de excelente prestigio y reputación en el mercado dado que

los productos que distribuyen tienen credibilidad y son de marcas reconocidas mundialmente. Adicionalmente, estas empresas están enfocadas en el servicio que prestan a sus clientes, especialmente en lo que se refiere al manejo técnico de los productos. Los empresarios reciben constante entrenamiento de los proveedores sobre el manejo de los productos que distribuyen y ellos hacen la transferencia de este conocimiento al interior de sus empresas, de tal manera que las inquietudes de los clientes siempre son atendidas satisfactoriamente.

Además, otra de las características que les permite disfrutar de este prestigio es el hecho de haber trabajado previamente en empresas del sector de la salud, lo cual les ha facilitado el reconocimiento en el medio.

##### *Tecnologías, patentes y marca comercial*

Las cuatro empresas poseen las tecnologías necesarias para su funcionamiento, en cuanto a equipos de cómputo y software se refiere.

Estas empresas son distribuidoras de productos médicos, quirúrgicos y farmacéuticos, por tanto no poseen marca comercial propia ni patentes. Sin embargo, utilizan las marcas y las patentes de los proveedores. Todos los productos que comercializan están debidamente registrados y certificados por las entidades internacionales y nacionales competentes.

#### **3.2.3. Recursos humanos**

##### *Equipo de trabajo*

Los empresarios consideran los recursos humanos como otro de los factores de gran importancia para el éxito de sus empresas. En estas em-

presas existe una alta proporción de empleados con carreras profesionales y/o técnicas. Los que desempeñan cargos directivos son en su mayoría profesionales. El clima organizativo es favorable para el buen funcionamiento de las empresas ya que las relaciones entre el personal son muy cercanas dado el tamaño pequeño de las mismas. Los empresarios consideran como un elemento muy importante el que sus empleados sean multifuncionales y que estén dispuestos a aprender.

#### *Empresario y su equipo fundador*

Los empresarios entrevistados ven como un factor de éxito empresarial su educación, su formación gerencial y su experiencia previa en la industria, lo cual les permitió detectar las oportunidades del mercado y sentir una mayor seguridad en sí mismos para crear su empresa, especialmente en lo que se refiere al conocimiento técnico del producto, de las tecnologías y de los clientes y proveedores. Los empresarios fundadores de las empresas A y B, son médicos especializados y sus socios son administradores de empresas. La empresaria de la empresa C, es economista y su socio es ingeniero industrial; la empresaria de la empresa D es administradora de empresas y su socia es técnica en administración de empresas.

Cada uno de estos empresarios había trabajado previamente en otras empresas y tenían experiencia técnica y gerencial, unos más técnica y otros más gerencial, sin embargo, confirman que con la llegada de sus socios su sentimiento de *soledad empresarial* disminuyó, convirtiéndose éste en un factor clave para su fortaleci-

miento en la dirección de la empresa, especialmente en el proceso de toma de decisiones. Esta investigación sugiere que las deficiencias generadas por la carencia de conocimiento y de experiencia del empresario fundador pueden ser subsanadas con la llegada de los socios.

Los empresarios coinciden en afirmar que ellos tienen características psicológicas y habilidades que les han permitido ejercer con éxito sus actividades empresariales y entre ellas las más predominantes son: la confianza en sí mismo, la vitalidad y el entusiasmo, la visión de futuro, la iniciativa y las habilidades de comunicación, técnicas y de manejo de relaciones personales.

#### **3.2.4. Capacidades organizativas**

Para el grupo de las cuatro empresas las capacidades organizativas comunes son: manejo excelente de las relaciones con clientes y proveedores, enfoque de la empresa al servicio, conocimiento de los clientes, conocimiento del producto, actualización constante de los propietarios mediante formación y capacitación técnica, conocimiento del sector industrial, buen manejo de inventarios, transferencia del conocimiento entre los empleados, cumplimiento con los compromisos con clientes, bancos y Estado, establecimiento de procesos y controles, buen manejo financiero.

#### **3.2.5. Instituciones formales: normas políticas legales y económicas**

##### *Política económica y social*

Las cuatro empresas están de acuerdo en que la introducción de la Ley

100 de 1993<sup>7</sup> al sector de la salud en Colombia, tuvo un fuerte impacto ya que la cobertura de salud se amplió a muchas más personas e incrementó la demanda de sus productos y servicios.

Igualmente, comentan la inestabilidad de la economía colombiana, lo que redundó en altas tasas de interés, impuestos e inflación, que dificultan el clima de los negocios. Sin embargo, los consideran factores manejables mientras haya una buena estrategia relacionada con el entorno.

Los empresarios aducen que no es fácil hacer negocios en Colombia, pero que esta situación la viven todos los empresarios del país y aceptan que a pesar de este fenómeno son muchos los empresarios exitosos. Sin embargo, reconocen que sería más fácil hacer empresa en Colombia si hubiera mayor estabilidad y apoyo por parte del gobierno.

#### *Medidas de apoyo*

Los cuatro empresarios son poco conocedores de las medidas de apoyo que existen para el sector pyme, tanto a nivel local como nacional. Sin embargo, están de acuerdo en que las medidas de apoyo más importantes son las entidades financieras, aunque la utilización por parte de ellos ha sido baja. Todos los empresarios entrevistados coinciden en que durante los últimos dos años una me-

didada de apoyo muy importante fue la otorgada por FOMIPYME<sup>8</sup> y por el CDEE- Universidad Icesi,<sup>9</sup> mediante el “Programa de Asociatividad para pymes”, mencionado anteriormente, el cual les ofreció capacitación y asesoría empresarial.

#### *Legislación sobre desarrollo empresarial*

Los empresarios muestran un gran desconocimiento de este tema. Al preguntarles sobre las diferentes leyes dirigidas al sector empresarial, ellos aducen que creen que hay muy pocas leyes para el desarrollo empresarial en Colombia. Sin embargo, reconocen que comparado con años anteriores, actualmente hay un mayor número de entidades que apoyan a las pymes.

#### *Características del sector industrial*

Los empresarios coinciden en afirmar que el sector de la salud en Colombia es de naturaleza hostil, dadas las pocas oportunidades que presenta y su gran concentración. Está conformado por empresas pequeñas, medianas y grandes, entre ellas algunas multinacionales, las cuales tienen el poder de negociación. Adicionalmente, existen empresas que ofrecen productos de muy baja calidad pero a mejores precios y algunas entidades de salud que poseen recursos limitados, prefieren adquirir este tipo de productos, sin tener en cuenta el perjuicio que

7 La Ley 100 de diciembre 23 de 1993, crea el sistema de seguridad social integral en la República de Colombia. Para consultar:

<http://www.minproteccion-social.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo17981DocumentNo10845.PDF>

8 Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas –FOMIPYME. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=413>

9 Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial- CDEE- Universidad Icesi. Disponible en: <http://www.icesi.edu.co/cdee/>

pueden causar a la salud de los consumidores.

Este sector presenta altas barreras de entrada ya que es necesario tener capital, conocimiento de los productos, entrenamiento en el uso de los mismos y credibilidad en el mercado. Es una industria en la cual se maneja tecnología de punta y alta especialización.

Los empresarios entrevistados admiten que se encuentran en un sector turbulento pero de alguna manera protegido por las altas barreras de entrada, pues éstas dificultan el nacimiento de nuevas organizaciones y consideran que las empresas exitosas son aquellas que logran su sostenimiento en el mercado mediante el aprovechamiento de los recursos y las capacidades que tienen. Es claro que en estas empresas el conocimiento específico de la industria ha condicionado su desempeño pues las ha proveído de un entendimiento tácito de los factores claves de éxito, especialmente en lo que se refiere al conocimiento del producto y de las tecnologías y al buen nombre acumulado con clientes y proveedores.

Los empresarios relacionan su éxito con su habilidad para hacer coincidir las estrategias empresariales con la situación del sector y con las necesidades de sus clientes. De hecho, son cuatro empresas enfocadas totalmente en el servicio.

Estas empresas están especializadas en diferentes áreas y manejan un segmento específico del mercado. Se enfocan en el mercado institucional y ofrecen productos específicos y de alta tecnología.

### **3.2.6. Instituciones informales: factores culturales**

#### *Influencia de la comunidad*

Los empresarios coinciden en afirmar que los proveedores y los clientes son los miembros de la comunidad que han impactado mayormente en el éxito de sus empresas. El contar con el apoyo de los proveedores es fundamental en este sector ya que estas empresas se dedican a la distribución y obtención de la representación de productos reconocidos mundialmente, los cuales tienen registros y patentes internacionales, lo que les ha permitido a estas cuatro empresas tener un respaldo en el mercado colombiano y una aceptación por parte de los clientes. Igualmente, sienten que han sido apoyados por sus clientes, ya que existe una fidelidad de su parte, debido al cumplimiento y al excelente servicio ofrecido. Reconocen además que han desarrollado una buena imagen frente a la comunidad y sienten que son percibidos positivamente porque prestan un importante servicio en el área de la salud. Son conscientes que tienen una responsabilidad social como empresarios y que deben trabajar por el bien de su comunidad.

#### *Influencia de familiares y amigos en la creación y en el desempeño de la empresa*

Las cuatro empresas son familiares y los cargos directivos son desempeñados por miembros de las familias. Los empresarios fundadores están de acuerdo en que el apoyo recibido por parte de sus familias radica en el mismo ejercicio de administrar la empresa, ya que desde sus diferentes formaciones han aportado a la direc-

ción de la misma. Únicamente uno de los empresarios proviene de una familia empresarial. En cuanto a la influencia de amigos, solo las empresas A y B afirman haber recibido los consejos de sus amigos quienes veían en ellos su potencial de empresarios, antes de formar sus empresas y los animaron a crearlas.

## **4. CONCLUSIONES GENERALES E IMPLICACIONES**

### **4.1. Conclusiones generales**

Los recursos estratégicos para el éxito empresarial son: los recursos humanos, especialmente la experiencia previa en la industria del socio fundador y la formación en el área administrativa, los cargos desempeñados previamente a la creación de la empresa, las respectivas formaciones de los socios que apoyaron la dirección empresarial, la buena disposición de los empleados para aprender y para ser multifuncionales; los recursos intangibles, tales como el buen nombre que han logrado en la comunidad, especialmente entre clientes y proveedores; el manejo de tecnologías de punta y patentes de terceros, conseguido a través de sus proveedores nacionales e internacionales.

En cuanto a las características psicológicas y habilidades de los empresarios, las siguientes son las comunes a todos los entrevistados: la confianza en sí mismo, la vitalidad y el entusiasmo, la visión de futuro y la iniciativa y las habilidades de comunicación, técnicas y de manejo de relaciones personales.

De las capacidades organizativas identificadas, las que se encuentran en las cuatro empresas son las si-

guientes: manejo excelente de las relaciones con clientes y proveedores, enfoque de la empresa al servicio, conocimiento de los clientes, conocimiento del producto, actualización constante de los propietarios mediante formación y capacitación técnica, conocimiento del sector industrial, buen manejo de inventarios, transferencia del conocimiento entre los empleados, cumplimiento de los compromisos con clientes, bancos y Estado, establecimiento de procesos y controles, buen manejo financiero.

Las instituciones consideradas con mayor influencia en el éxito empresarial son: la especialización y los requerimientos de alta tecnología de la industria, las medidas de apoyo, especialmente los accesos a la financiación y el apoyo de la comunidad, en lo que se refiere a clientes y proveedores.

Las buenas prácticas gerenciales, entre ellas los mecanismos que poseen para la transferencia del conocimiento al interior de la empresa, combinadas con los recursos y las oportunidades disponibles, son las razones que los empresarios aducen para haber logrado mantener una ventaja competitiva.

Los empresarios entrevistados se han especializado en ofrecer productos y servicios de alta tecnología, en un determinado segmento del mercado y a unos determinados clientes, lo que les ha permitido reducir la vulnerabilidad ante la complejidad de la industria. Sus empresas han sido eficaces en la conjugación de sus recursos en rutinas organizativas, lo que les ha permitido responder a los cambios de la industria y a las demandas de los clientes, haciéndose difícil de imitar por los competidores.

Los empresarios sienten que el desempeño de sus empresas está condicionado por los comportamientos de la industria, por el acceso a la financiación, por el apoyo de la comunidad; estas instituciones limitan sus acciones y les proveen de incentivos y oportunidades.

El hecho de ser conocidos en el medio, por haber trabajado previamente en él, les ha otorgado una reputación para entrar en este negocio, que ellos han sabido mantener, lo cual consideran los ha llevado a lograr la competitividad en el sector. Los empresarios afirman que su habilidad está precisamente en aprovechar las oportunidades y en administrar sus recursos de tal forma que logren ser competitivos, aun en un entorno inestable económica y políticamente. Estas instituciones no son para ellos la causa del fracaso empresarial.

En definitiva, los resultados obtenidos en el presente estudio sugieren que en el éxito de las pymes, influyen tanto los recursos y capacidades estratégicos como las instituciones formales e informales. Es importante aclarar que estas conclusiones están directamente relacionadas con las pymes que se desempeñan en el sector salud.

## 4.2. Implicaciones

Teniendo en cuenta los resultados de esta investigación se establecen las siguientes recomendaciones para los diferentes grupos de interés relacionados:

- Los empresarios deben evaluar los factores internos y externos que permiten el éxito de sus empresas y a partir de este análisis

generar estrategias para que sus empresas se sostengan y crezcan. Adicionalmente, es importante que sean conscientes de que el tamaño de sus empresas no es un condicionante para no contar con los procesos y los controles necesarios, ya que como lo muestra el estudio, estas pymes han logrado mantener su competitividad porque han sabido desarrollar bases firmes mediante sus procesos organizativos.

- El sector académico debe desarrollar programas de capacitación y asesoría que les permita a los empresarios conocer la realidad empresarial colombiana, detectar las oportunidades de éxito y prepararse adecuadamente para conseguir que sus empresas sean organizaciones exitosas que realmente ayuden a la dinámica económica colombiana. Para lograr que los programas de capacitación y asesoría tengan un mayor impacto, es necesario que el sector académico tenga conocimiento de la realidad de las pymes, de sus actividades y quehaceres y desarrolle en sus programas un enfoque eminentemente práctico, tal como lo demuestra el reconocimiento que estos empresarios hacen del programa de capacitación y asesoría llevado a cabo por el CDEE-Icesi. Esta situación se evidencia en este estudio y en otros estudios sobre pymes realizados en Colombia en diferentes sectores.
- El sector gubernamental debe continuar con la generación de políticas sociales y económicas

que beneficien a las empresas pyme y que les permita su desarrollo y crecimiento y, especialmente, desarrollar mecanismos de sensibilización para que los empresarios las conozcan y se animen a utilizarlas. El estudio corrobora esta recomendación que ha sido sugerida en estudios anteriores realizados a empresarios de pymes en Colombia.

### 4.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Aunque este estudio provee una primera aproximación exploratoria al análisis del éxito empresarial de las pymes en Colombia, hay aún muchas preguntas sin responder, algunas de las cuales podrían sintetizarse en las siguientes limitaciones:

- Dado que las empresas seleccionadas para esta investigación hacen parte de un estudio realizado anteriormente por la Universidad Icesi, existe un sesgo en la selección de la muestra, pues se han escogido de estas empresas las que presentan mayor competitividad y no se ha tenido en cuenta toda la población de pymes que existen en Colombia en el sector salud.
- El estudio no abarca la comprensión del marco estratégico de la empresa. Sería interesante analizar en cada una de las etapas del ciclo de vida de la empresa, las instituciones y los recursos y capacidades y la estrategia aplicada que les ha permitido un desempeño exitoso.
- Se parte del concepto de éxito empresarial fundamentado en

las medidas de continuidad y de nivel de competitividad. Sin embargo, pueden ser utilizadas otras medidas de tipo más cuantitativo, tales como las de crecimiento.

- Las empresas estudiadas son de la misma edad, del mismo tamaño y sector industrial y se encuentran en la misma etapa de desarrollo, lo que permitió hacer una comparación entre ellas y seleccionar los recursos y capacidades y las instituciones de mayor impacto en su éxito. No obstante, esta misma selección hace imposible que los resultados sean generalizados, especialmente en lo que al sector industrial se refiere, en este caso el sector salud, ya que sería necesario comparar empresas en sectores industriales diferentes.
- La utilización de la Teoría Económica Institucional como marco teórico de referencia cobraría mayor interés si se consideran entornos o contextos distintos (por ejemplo, regiones o sectores diferentes).
- La investigación tiene un gran componente subjetivo pues está basada en las percepciones de los empresarios y de su equipo gerencial.
- Con el fin de establecer comparaciones que permitan de alguna manera generalizar los resultados, se considera importante analizar los factores determinantes del éxito empresarial de las pymes en Colombia, en por lo menos dos regiones diferentes del país.

- Es relevante obtener información sobre los factores que determinan el fracaso de las pymes con el propósito de hacer comparaciones entre las empresas exitosas y aquellas que no lo son, para poder diseñar políticas de apoyo dirigidas a este colectivo tan relevante de empresas.
  - Adicionalmente, cabe considerar que el presente estudio está enfocado en cuatro pymes que se han mantenido en el mercado durante diecinueve años en promedio y que se encuentran en etapa de crecimiento. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, Colombia presenta una alta actividad empresarial pero también una elevada tasa de mortalidad de las empresas en sus primeros años de vida, razón por la cual, se considera necesario realizar este estudio con nuevas empresas que cuenten con un mínimo de tres años de creadas, de tal forma que hayan superado la etapa de introducción y con máximo doce años de vida, con el fin de que se encuentren consolidadas y en etapa de crecimiento, para conocer los factores que han permitido su éxito.
3. Bharadwaj, A.S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *Mis Quarterly*, 24(1), 169-196.
  4. Bourgeois, L.J. y Eisenhardt, K.M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
  5. Bruderl, J., Preisdorfer, P. y Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57, 227-242.
  6. Carsrud, A.L., Olm, K.W. y Thomas, J.B. (1989). Predicting entrepreneurial success: effects of multi-dimensional achievement motivation, levels of ownership and cooperative relationships. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1(3), 237-244.
  7. Castrogiovanni, G.J. (1996). Pre-Start up planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages. *Journal of management*, 22(6), 801-822.
  8. Chaganti, R. y Chaganti, R. (1983). A profile of profitable and not-so-profitable small businesses. *Journal of Small Business Management*, 21(3), 43-51.
  9. Cooper, A.C., Gimeno-Gascon, F.J. y Woo, C.Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395.
  10. Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Amit, R. y Shoemaker, P.Jh. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
2. Baron, R.A. (2000). Psychological perspectives on entrepreneurship: cognitive and social factors in entrepreneurs. *Current Directions in Psychological Science*, 9(1), 15-18.

11. Díaz, J.C., Urbano, D. y Hernández, R. (2005). Teoría Económica Institucional y creación de empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 209-230.
12. Díaz, J.C., Urbano, D. y Hernández, R. (2006). Hacia un modelo institucional de creación de empresas. *Boletín de Estudios Económicos*, 61(189), 495-522.
13. Duchesneau, D.A. y Gartner, W.B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297-312.
14. Duns y Bradstreet. (1993). *1992 Business failure record*. New York, NY: Dun y Bradstreet.
15. Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
16. Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas.
17. Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), 135-144.
18. Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 14(8), 607-618.
19. Ibrahim, A.B. y Goodwin, J. R. (1986). Perceived causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 11(2), 41-51.
20. Keasy, K. y Watson, R. (1991). The state of the art of small firm failure prediction: achievements and prognosis. *International Small Business Journal*, 9(4), 11-29.
21. Khan, M.R. y Rocha, J.R.Jr. (1982). Recurring managerial problems in small business. *American Journal of Small Business*, 7(1), 50-58.
22. Kodithuwakku, S.S. y Rosa, P. (2002). The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment. *Journal of Business Venturing*, 17(5), 431-465.
23. Kunkel, S.W. y Hofer, Ch.W. (1993). The impact of industry structure on new venture performance: some new findings. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1(1) 1-15.
24. Lee, D. y Tsang, E. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.
25. Majumdar, SK. (1998). On the utilization of resources: perspectives from the US telecommunications industry. *Strategic management journal*, 19(9), 809-831.
26. McDougall, P.P., Robinson, R.B. Jr. y Denisi, A.S. (1992). Modeling new venture performance: an analysis of new venture strategy, industry structure and venture origin. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 267-289.
27. Meyer, M.H. y Roberts, E.B. (1986). New product strategy in small technology: a pilot study. *Management Science*, 32(7), 806-822.
28. Nelson, R. y Winter. S.G. (1982). An evolutionary theory of economic change. En D.C. North (Ed.), 1994, Economic performance through time. *The American Economic Review*, 84(3), 359-368.
29. North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic*

- performance. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
30. Peterson, R.A., Kozmetsky, G. y Ridgeway, N.M. (1983). Perceived causes of small business failures: a research note. *American Journal of Small Business*, 8(1), 15-19.
  31. Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York, NY: Free Press/Simon and Schuster.
  32. Reynolds, P.D. (1987). New firms: societal contribution versus survival potential. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 231-246.
  33. Roure, J.B. y Keeley, R.H. (1990). Predictors of success in new technology based ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(4), 201-220.
  34. Sandberg, W. R. y Hofer, Ch. W. (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 5-28.
  35. Schutjens, V. y Wever, E. (2000). Determinants of new firm success. *Papers in Regional Science*, 79(2), 135-153.
  36. Slevin, D.P. y Covin, J.G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure- how to get your act together. *Sloan Management Review*, 31(2), 43-53.
  37. Stearns, T.M., Carter, N.M., Reynolds, P.D. y Williams, M.L. (1995). New firm survival: industry, strategy, and location. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 23-42.
  38. Steiner, M. P. y Solem, O. (1988). Factors for success in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 26(1), 51-56.
  39. Storey, D.J. (1985). The problems facing new firms. *Journal of Management Studies*, 22(3), 327-345.
  40. Storey, D.J. (1994). *Understanding the small business sector*. London, UK: Routledge.
  41. Stuart, R.W. y Abetti, P.A. (1987). Start-up ventures towards the prediction of initial success. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 215-230.
  42. Stuart, R.W. y Abetti, P.A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 151-162.
  43. Tsai, W.M., MacMillan, I.C. y Low, B. (1991). Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 9-28.
  44. Urbano, D. (2006). *La creación de empresas en Catalunya: organismos de apoyo y actitudes hacia la actividad emprendedora*. Barcelona, España: Generalitat de Catalunya CIDEM.
  45. Urbano, D., Díaz, C. y Hernández, R. (2007). Evolución y principios de la teoría económica institucional: una propuesta de aplicación para el análisis de los factores condicionantes de la creación de empresas. *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 183-198.
  46. Veciana, J.M. (1999). Entrepreneurship as a scientific research program. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 1-38.
  47. Yin, R.K. (1989). *Case study research. Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage. ☼

# PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN LAS PYMES DEL SECTOR ARTES GRÁFICAS, ÁREA PUBLI-COMERCIAL<sup>1</sup>

JUAN PABLO OREJUELA CABRERA\*

Ingeniero Industrial, Universidad del Valle, Colombia.  
Profesor asistente, Universidad del Valle, Colombia.

Grupo de Investigación en Logística y Producción, Universidad del Valle, Colombia.

Dirigir correspondencia a: Universidad del Valle, Calle 13 No. 100-00 Ed. 357 Of. 2007-2, Cali, Colombia.  
juanp77@pino.univalle.edu.co

JULIETH JULIANA OCAMPO CARRILLO

Ingeniera Industrial, Universidad del Valle, Colombia.  
Coordinadora de producción tubería, Fanalca, Colombia.  
julicat85@hotmail.com

CAMILO ANDRÉS MICÁN RINCÓN

Ingeniero Industrial, Universidad del Valle, Colombia.  
Asistente de docencia, Universidad del Valle, Colombia.  
camilomican@colombia.com

Fecha de recepción: 20-11-2008

Fecha de corrección: 16-01-2010

Fecha de aceptación: 18-01-2010

## RESUMEN

La problemática de la programación de la producción en ambientes tipo taller (*Job Shop*) ha sido abordada por diferentes autores, desarrollando diversas alternativas de solución, de las cuales, muy pocas han podido ser implementadas por las pymes del sector artes gráficas debido a la alta complejidad de las propuestas, a los fuertes supuestos que se plantean y a la informalidad del sector. Este artículo presenta una propuesta metodológica que inicia con la agrupación de factores de proceso, la aplicación de Tecnología de Grupos (TG) y posteriormente la determinación de la capacidad instalada y requerida, finalizando con una propuesta de programación de la producción basada en la explotación del cuello de botella que permite definir las fechas de entrega de los pedidos.

## PALABRAS CLAVE

Programación de la producción, capacidad, tecnología de grupos, producción bajo pedido, cuello de botella.

**Clasificación JEL:** L60, L69

---

1 Este documento presenta algunos de los resultados de la investigación de la tesis de los ingenieros Julieth Ocampo y Camilo Micán, dirigida por el profesor Juan Pablo Orejuela.

\* Autor para correspondencia.

## ABSTRACT

*Methodological proposal for scheduling production of SMEs in the graphic arts industry, the publi-commercial area*

The problem of scheduling production in job shop environments has been approached by different authors who have developed diverse alternatives for solutions. Only a small number of these alternatives, however, has been implemented by SMEs in the graphic arts industry because of their high complexity, the strong assumptions involved, and the informal nature of this industry. This article presents a methodological proposal that begins by grouping process factors, applying group technology and later determining both installed and required capacity. It ends with a proposal for scheduling production based on the exploitation of bottlenecks, which allows establishing delivery dates.

## KEYWORDS

Scheduling, capacity, group technology, make to order, job shop, bottleneck.

## RESUMO

*Proposta metodológica para a programação da produção nas pmes do setor de artes gráficas, área publicocomercial*

A problemática da programação da produção em ambientes do tipo unidade de produção por encomenda (*job shop*) tem sido abordada por diferentes autores, desenvolvendo diversas alternativas de solução, das quais muito poucas puderam ser implementadas pelas PMEs do setor de artes gráficas devido à elevada complexidade das propostas, aos fortes pressupostos que são apresentados e à informalidade do setor. O artigo apresenta uma proposta metodológica que se inicia com o agrupamento de fatores do processo, aplicando a Tecnologia de Grupos (TG) e posteriormente determinando a capacidade, tanto instalada como necessária, finalizando com uma proposta de programação da produção baseada na exploração dos obstáculos ao progresso, permitindo definir de modo oportuno as datas de entrega dos pedidos.

## PALAVRAS CHAVE

Programação da produção, capacidade, tecnologia de grupos, produção por pedido, obstáculos ao progresso.

## INTRODUCCIÓN

El sector de las artes gráficas en Colombia se muestra como un sector de alta influencia en la economía nacional, tanto así, que tiene una importante participación en la generación de empleo y la producción industrial: 7,00% y 7,20%, respectivamente (Red Colombia Compite, 2004). Por tanto, cualquier esfuerzo realizado en pro de mejorar la capacidad competitiva de este sector se verá reflejado de manera directa sobre la economía de la región y posteriormente sobre la posición económica y comercial de Colombia (Cámara de Comercio de Bogotá, 2005).

Debido en gran parte a la tendencia expansionista y creciente que ha presentado en los últimos años el sector de las artes gráficas en Colombia (principalmente en Bogotá y Cali) (Red Colombia Compite, 2004), las empresas que lo conforman han centrado sus preocupaciones en la adquisición de software, compra de equipos de producción y ampliación de la mano de obra; sin embargo, los esfuerzos asociados al desarrollo y planteamiento de estrategias que les permitan integrar sus capacidades y recursos se han quedado cortos, lo que genera una problemática en la oferta y demanda de capacidad de estos recursos.

Una de las principales evidencias de esta problemática, en el caso de las pymes del sector artes gráficas, es el incumplimiento de las fechas de entrega pactadas con los clientes,

situación originada en gran medida por el problema de la inadecuada o inexistente programación de la producción, la falta de una metodología formal que permita establecer las fechas de entrega y que conduzca a crear confiabilidad, servicio y calidad tanto en el proceso productivo como en los procesos de apoyo y soporte al cliente (Cámara de Comercio de Bogotá, 2005).

En el proceso productivo intervienen los factores máquina y hombre, limitados a su vez por su disponibilidad –capacidad–, de los cuales depende la realización de una actividad en un determinado lapso. La dificultad que afronta este tipo de industria radica en que se ven enfrentadas a una demanda variable en cuanto a cantidades y tipos de productos y a que presentan un ambiente de producción *Job Shop Flexible*.<sup>2</sup>

El comportamiento de la demanda y en especial la personalización de los productos en el área publi-comercial hacen que la definición de fechas de terminación de los trabajos sea un problema NP-Hard<sup>3</sup> (Pinedo y Chao, 1999).

Este artículo tiene como propósito formular una propuesta metodológica que guíe a las empresas del sector, y específicamente a aquellas que pertenecen al área publi-comercial, en la construcción de un programa de producción que les permita establecer fechas de entrega confiables, dismi-

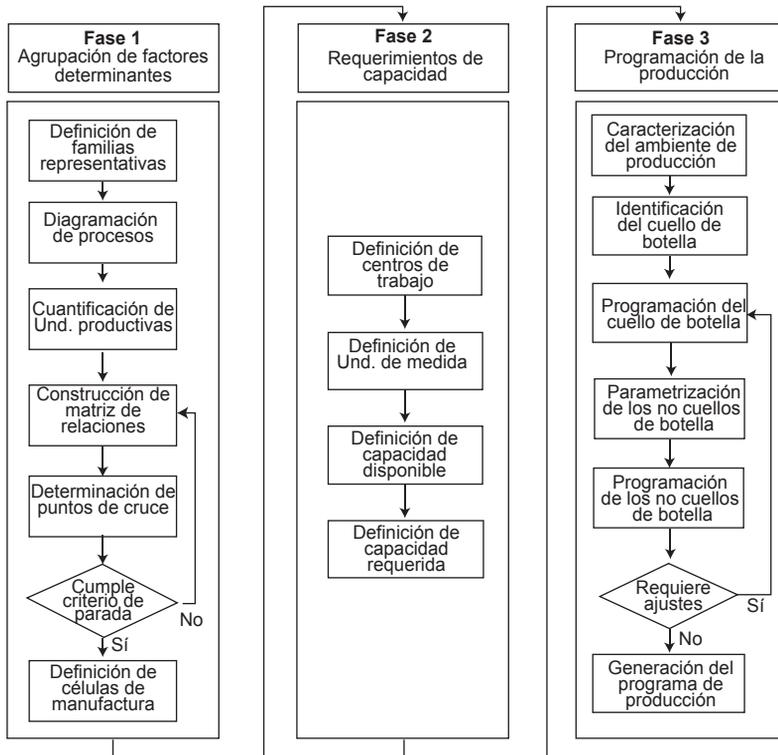
- 
- 2 Job Shop Flexible es una variante del Job Shop Clásico (producción de lotes relativamente pequeños de una amplia variedad de productos). Los trabajos que se deben procesar pueden asignarse a cualquier máquina de un conjunto de máquinas establecido, donde los tiempos de operación o costos asociados al trabajo en las máquinas pueden ser diferentes.
  - 3 NP-Hard, hace referencia a problemas en donde la completa enumeración de todas las posibilidades para identificar el valor óptimo no es práctico y supremamente demandante de recursos de computación.

nuendo de igual forma los efectos ocasionados por los síntomas observados en el área productiva y que repercuten en las áreas administrativa y comercial de dichas empresas.

En la primera sección de este artículo se caracteriza en forma general el proceso productivo en las pymes de las artes gráficas pertenecientes al sector publi-comercial. La siguiente sección presenta las generalidades de información a manera de caso práctico el cual se desarrollará durante las secciones posteriores. En la tercera sección se abordará la agrupación de factores con tecnología de grupos en busca de la definición de células de manufactura, y a la vez que se busca

reducir la complejidad del sistema productivo. La sección cuatro aborda el análisis de capacidad instalada y requerida a partir de la definición de centros de trabajo, operaciones y factores de utilización y eficiencia. La sección cinco está dedicada a la descripción de la explotación del cuello de botella como mecanismo de programación de la producción y determinación de fechas de entrega; en esta sección se definen los programas de producción para los diferentes centros de trabajo. Finalmente, en la sección seis, se presentan las conclusiones de los autores sobre el tema desarrollado. En el Gráfico 1 se detallan las fases anteriormente explicadas.

**Gráfico 1.** Flujoograma de la propuesta metodológica



Para cada una de las fases mencionadas se presentarán de manera paralela los argumentos teóricos que soportan la propuesta y un ejemplo práctico que permita ilustrar cada uno de los pasos planteados.

## **I. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

El sector de las artes gráficas se compone de relaciones técnicas y económicas movilizadas a partir de la demanda de un producto gráfico en el área publi-comercial, que concibe un documento como elemento principal y motor de las actividades de artes gráficas, las cuales efectúan su producción y reproducción mediante la generación de copias idénticas del mismo. Este ciclo de generación, fabricación y venta de materiales impresos, da lugar al encadenamiento productivo que origina procesos de manufactura tales como pre-impresión, impresión y post-impresión, que configuran la tercerización de la producción industrial (Centro de Investigaciones para el Desarrollo, 2002).

El proceso de pre-prensa o pre-impresión, es el trabajo que incluye todas las actividades concurrentes a la preparación y elaboración de la forma impresa, abarca los procesos de diseño, diagramación, autoedición, montaje y fotomecánica, entre otros. En esta fase se realizan los artes y las películas (Red Colombia Compite, 2004).

La impresión es la actividad mediante la cual la tinta, con ayuda de un porta-imagen, es puesta por presión sobre un sustrato (papel o plástico). Una vez se tienen los porta-imágenes, éstos son instalados en

las máquinas impresoras para realizar la operación. Según el método de impresión utilizado, los porta-imágenes pueden ser, entre otros, planchas litográficas o flexográficas, clisés tipográficos, cilindros de roto-grabado y estencils serigráficos. Los porta-imágenes pueden tener varios tamaños y formas (Red Colombia Compite, 2004).

El proceso de post-prensa y terminado incluye el cosido, pegado, plegado, empacado, revisado, entre otros. Sin embargo, dentro de una misma gama de productos también hay diferentes opciones inherentes a la calidad (Red Colombia Compite, 2004). Esta etapa del proceso es la que mayores niveles de flexibilidad maneja y la que más intensidad en mano de obra requiere, ya que la mayoría de las actividades son total o parcialmente manuales.

## **2. CASO PRÁCTICO**

La empresa escogida es una pyme del sector artes gráficas, área publi-comercial ubicada en la ciudad de Cali, Colombia, la cual trabaja dos turnos de 12 horas/día (720 minutos), realizando paradas para alimentación y descanso correspondientes a 90 minutos. Actualmente la empresa ha definido diecisiete clasificaciones como familias de productos (Tabla 1).

Se desea realizar la programación de la producción de los pedidos recibidos para poder dar a cada uno de sus clientes una fecha de entrega que se puede cumplir con las restricciones de producción. En la Tabla 2 se presenta la información que corresponde a dichos pedidos.

También se presentan las máquinas (o actividades) utilizadas (realiza-

**Tabla 1.** Familias de productos

Cód.	Familia
1	Afiches y volantes
2	Banderines
3	Boletas
4	Calendarios
5	Carpetas y sobres
6	Collarines
7	Habladores
8	Móviles
9	Bolsas
10	Plásticos
11	Plegables
12	Plegadizas
13	Raspes
14	Revistas
15	Stickers
16	Talonarios
17	Otros

das) al interior de la planta de producción y las familias de productos representativas, cada una identificada con su respectiva abreviatura (Tabla 3).

De igual forma se identifican las familias de productos como: Revistas [Rev], Volantes [Vol.], Plegables [Ple] y Carpetas [Car].

Adicionalmente el Gráfico 2 y la Tabla 4 presentan los diagramas de proceso para las familias representativas de productos y la relación de los centros de trabajo (CT) respectivamente (incluyendo las operaciones (OP) que se realizan en cada centro de trabajo). Los centros de trabajo agrupan actividades u operaciones semejantes, o que comparten el uso de un recurso específico.

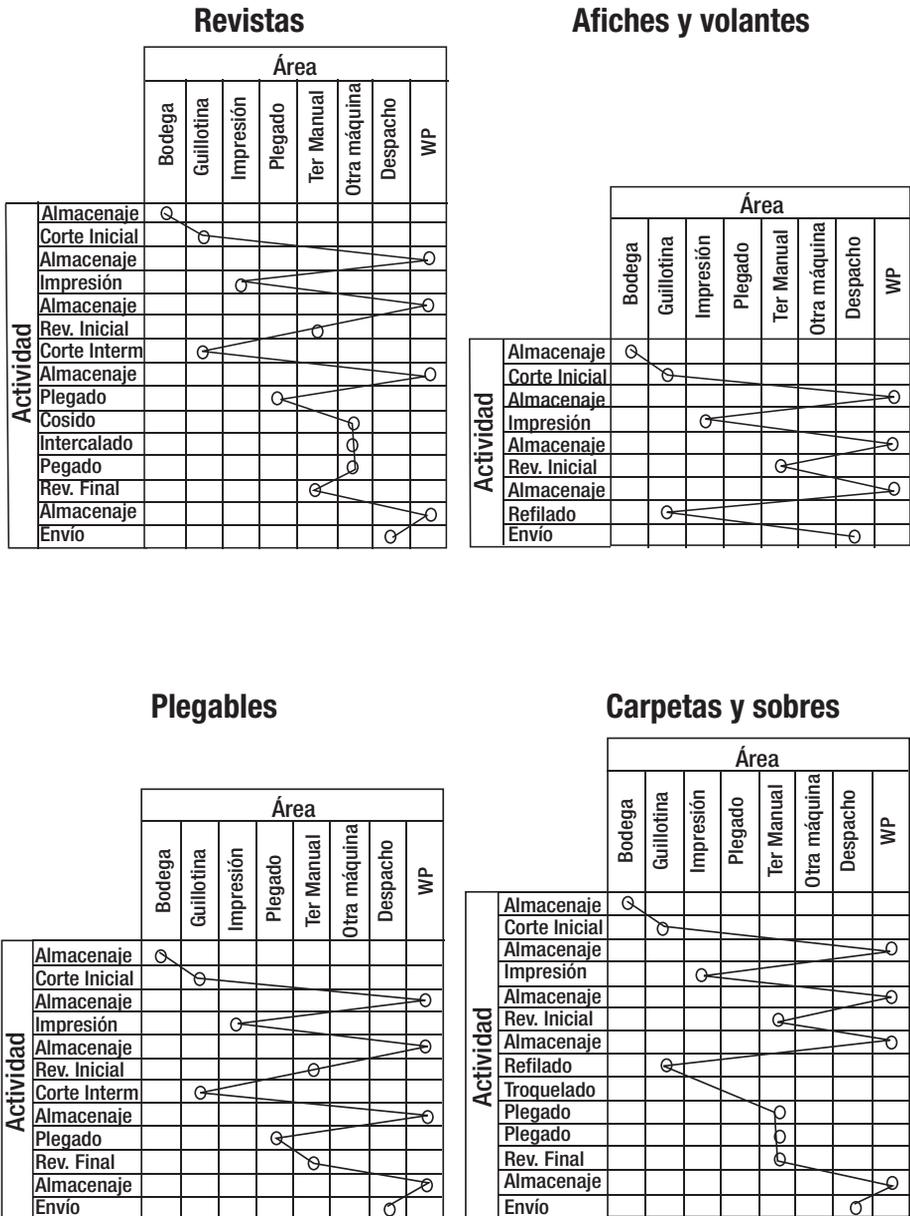
**Tabla 2.** Pedidos a programar

#	REF.	Cantidad	g	Características generales (cm <sup>2</sup> )	Otros
1	Plegable	3000	150	15 x 25	2 cuerpos
2	Tarjeta	4100	180	10 x 15	
3	Revista	34000	150	45 x 30	20 pág.
4	Revista	520	115	20 x 15	8 pág.
5	Volante	10000	115	30 x 20	
6	Volante	56000	150	15 x 20	
7	Catálogo	5000	150	25 x 20	80 pág.
8	Catálogo	3000	90	25 x 20	70 pág.
9	Calendario	5000	400	15 x 20	
10	Volante	18000	115	15 x 20	

**Tabla 3.** Codificación de máquinas-actividades

Hot-meath [HME]	Plegado Manual [PLM]	Intercalado [INT]
Alzadora [ALZ]	Plegadora Grande [PL1]	Guillotina 1 [GU1]
Cosedora [COS]	Plegadora Pequeña [PL2]	Guillotina 2 [GU2]
Troqueladora [TQR]	Despicado [DES]	Impresora 1 [IM1]
Revisión Final [RFI]	Revisión inicial [RIN]	Impresora 2 [IM2]
Otros terminados [OTE]		

**Gráfico 2.** Diagramas de proceso para familias representativas



**Tabla 4.** Centros de trabajo en las Células A y B

CT	COMPONENTES		OP.	DESCRIPCIÓN
	MAQ.	HOM		
CT1	GUI	1	1	Corte de pliegos papel en blanco
CT2	IMP	2	2	Impresión del papel blanco cortado
CT3	--	4	4	Visualmente se revisa la calidad del papel impreso mediante un muestreo aleatorio
CT4	GUI	1	5	Corte de pliegos de papel impreso
			6	Corte (refile de producto terminado)
CT5	HME	4	7	Pegado de caratula a revistas
CT6	ALZ	1	8	Intercalado, cosido y refile de revistas
CT7	COS	1	9	Cosido de revistas
CT8	PLM1	2	10	Plegado en máquina de material impreso (máquina de hasta 8 pliegues)
	PLM2		11	Plegado en máquina de material impreso (máquina de 1 pliegue)
CT9	TRC	1	12	Troquelado de material impreso en troqueladora cilíndrica
	TRQ		13	Troquelado de material impreso en troqueladora de quijada
	--		14	Pegado manualmente de material impreso
CT10	--	18	15	Intercalar pliegos de papel impreso
	--		16	Empaque especial de producto terminado
	--		17	Despicar el material que ha sido troquelado

### 3. AGRUPACIÓN DE FACTORES DETERMINANTES

Existen tres métodos básicos para la solución de problemas de Tecnología de Grupos –TG: Clasificación, Formulación Matricial y Programación Matemática (Askin y Standrige, 1993). El método de Clasificación es útil para el análisis de sistemas pequeños y relativamente simples en su estructura (Kusiak, 2000); la Programación Matemática presenta dificultad en la estimación de parámetros debido a su especificidad, y el método Matricial es el que se ajusta de manera adecuada a las condiciones y características del sector objeto de estudio.

El método de Formulación Matricial permite disminuir la complejidad del sistema y generar células de manufactura; haciendo uso de este método se desarrolló la propuesta de agrupación y con ella los pasos que se presentan a continuación.

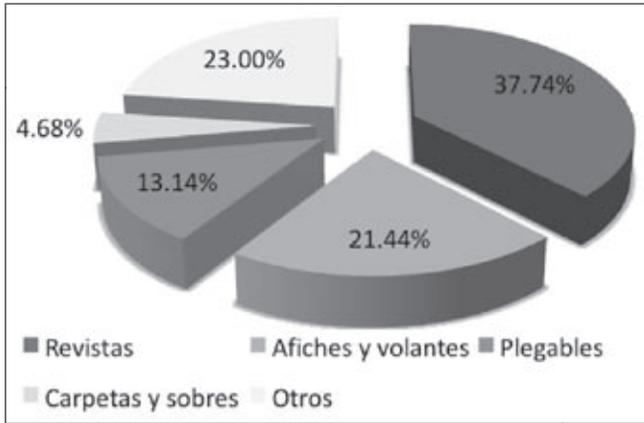
*Paso 1. Selección de familias de productos.*

Mejorar los procesos más representativos en aspectos como flujo y costo, garantizará el apalancamiento del sistema y logrará simplificarlo, por lo que se debe consolidar la facturación histórica por producto o agrupación (familia) de productos y organizarla de mayor a menor, de manera tal, que bajo el principio de Pareto se logren identificar y seleccionar las familias de productos que generan alrededor del 80% de la facturación total (Gráfico 3).

*Paso 2. Construcción de matriz de relaciones.*

Se realiza un listado con el número de máquinas y equipos de trabajo con los que se cuenta, y de acuerdo con los diagramas de proceso (Gráfico 2) se determina para cada uno de los subprocesos la máquina o equipo de trabajo mediante el cual opera (Tabla 5). Paso seguido, se codifican los nom-

**Gráfico 3.** Participación por familias de productos en la facturación total



**Tabla 5.** Relación Subprocesos-Máquinas

Subproceso	Máquina/Equipo
Corte inicial	GU1-GU2
Impresión	IM1-IM2
Rev. Inicial	RIN
Corte intermedio	GU1-GU2
Plegado	PLM-PL1-PL2
Cosido	COS
Intercalado	INT-ALZ
Pegado	HME
Rev. Final	RFI
Refilado	GU1-GU2
Troquelado	TQR-DES
Otros terminados	OTE

bres de las máquinas y los productos (Tablas 3 y 4); posteriormente se crea la relación de Tipo de Máquina-Familia de Producto, mediante Diagramación Matricial y notación del sistema binario, en el cual se indica si una familia de producto hace uso de la máquina con el número 1, en caso contrario, se denota con el número 0, tal como se ilustra en el Gráfico 4.

**Gráfico 4.** Matriz inicial de relaciones

	Rev	Ple	Vol	Car
HME	1	0	0	0
ALZ	1	0	0	0
COS	1	0	0	0
PLM	1	1	0	1
PL1	1	1	0	0
PL2	1	1	0	0
TRQ	1	1	1	1
INT	1	0	0	0
RFI	1	1	1	1
GU1	1	1	1	1
GU2	1	1	1	1
IM1	1	1	1	1
IM2	1	1	1	1
RIN	1	1	1	1
DES	1	1	1	1
OTE	1	1	1	1

*Paso 3. Realización de cruces en la matriz.*

Se selecciona una de las filas de la matriz y se traza una línea horizontal sobre ella (h1); en las columnas donde exista un cruce de esta línea con valores 1, se deben trazar líneas verticales en cada punto de cruce (v1). En los nuevos puntos de cruce de las líneas verticales con valores 1 de las filas, se deben trazar nuevas líneas horizontales sobre las filas correspondientes. Se debe repetir este procedimiento las veces que sea necesario, hasta que no se presenten

cruces, tal como se muestra en el Gráfico 5.

**Gráfico 5. Matriz inicial de cruces**

	Rev	Ple	Vol	Car	
HME	-1	0	0	0	h1
ALZ	-1	0	0	0	h2
COS	-1	0	0	0	h3
PLM	-1	1	0	1	h4
PL1	-1	1	0	0	h5
PL2	-1	1	0	0	h6
TRQ	-1	1	1	1	h7
INT	-1	0	0	0	h8
RFI	-1	1	1	1	h9
GU1	-1	1	1	1	h10
GU2	-1	1	1	1	h11
IM1	-1	1	1	1	h12
IM2	-1	1	1	1	h13
RIN	-1	1	1	1	h14
DES	-1	1	1	1	h15
OTE	-1	1	1	1	h16
	v1	v2	v3	v4	

En los casos en los que al realizar los cruces no se encuentre punto de parada (como en el presentado en el Gráfico 5), se deben crear subproductos a partir de las fases del proceso productivo (impresión y post-impresión). La fase de impresión incluye las etapas de guillotina, impresora y revisión inicial, y la fase de post-impresión incluye las actividades de terminado del producto (Gráfico 6).

**Gráfico 6. Matriz de subproductos**

	Rev1	Ple1	Vol1	Car1	Rev2	Ple2	Vol2	Car2
HME	0	0	0	0	1	0	0	0
ALZ	0	0	0	0	1	0	0	0
COS	0	0	0	0	1	0	0	0
PLM	0	0	0	0	1	1	0	1
PL1	0	0	0	0	1	1	0	0
PL2	0	0	0	0	1	1	0	0
TRQ	0	0	0	0	1	1	1	1
INT	0	0	0	0	1	0	0	0
RFI	0	0	0	0	1	1	1	1
GU1	1	1	1	1	0	0	0	0
GU2	0	0	0	0	1	1	1	1
IM1	1	1	1	1	0	0	0	0
IM2	1	1	1	1	0	0	0	0
RIN	1	1	1	1	1	1	1	1
DES	0	0	0	0	1	1	1	1
OTE	0	0	0	0	1	1	1	1

Posteriormente se cumple nuevamente el paso 3 (realizar cruces en la matriz), hasta encontrar el punto en

que no se presenten cruces, momento en el cual se agrupan las columnas y filas seleccionadas como una célula de manufactura (Gráfico 7), para posteriormente retirar de la matriz dichas filas y columnas.

**Gráfico 7. Matriz de cruces de subproductos**

	Rev1	Ple1	Vol1	Car1	Rev2	Ple2	Vol2	Car2	
HME	0	0	0	0	1	0	0	0	
ALZ	0	0	0	0	1	0	0	0	
COS	0	0	0	0	1	0	0	0	
PLM	0	0	0	0	1	1	0	1	
PL1	0	0	0	0	1	1	0	0	
PL2	0	0	0	0	1	1	0	0	
TRQ	0	0	0	0	1	1	1	1	
INT	0	0	0	0	1	0	0	0	
RFI	0	0	0	0	1	1	1	1	
GU1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	h1
GU2	0	0	0	0	1	1	1	1	
IM1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	h2
IM2	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	h3
RIN	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	h4
DES	0	0	0	0	1	1	1	1	
OTE	0	0	0	0	1	1	1	1	
	v1	v2	v3	v4					

*Paso 4. Definición de células de manufactura.*

Se repite el procedimiento cuantas veces sea necesario, obteniendo así las diferentes células de manufactura que componen el ambiente de producción. De acuerdo con la matriz del Gráfico 7, la primera célula (Célula A) queda conformada tal como se ve en el cuadro de la parte izquierda del Gráfico 8 y con la aplicación de este paso (paso 4) queda conformada la Célula B, que también se presenta en el Gráfico 8.

#### 4. REQUERIMIENTOS DE CAPACIDAD

La planeación de la capacidad y la definición de la carga requerida en cada centro de trabajo son aspectos de alta importancia en ambientes Job Shop, ya que a partir de éstas se determinan las restricciones del sistema, que se denominarán cuellos

## Gráfico 8. Estructura de Células de Manufactura

CÉLULA	FLIA DE PRODUCTO	MAQUINAS
A	SUBPRODUCTO: "Pliego de papel impresos" [REV1], [PLE1], [VOL1], [CAR1]	GUILLOTINA: [GU1] IMPRESORAS: [IM1], [IM2] REVISIÓN INICIAL: [RIN]
B	SUBPRODUCTO: "Material terminado" [REV2], [PLE2], [VOL2], [CAR2]	GUILLOTINA: [GU2] ALZADORA: [ALZ] HOT-MEALTH: [HME] COSEDORA: [COS] PLEGADO MANUAL: [PLM] PLEGADORAS: [PL1], [PL2] TROQUELADORA: [TROQ] INTERCALADO: [INT] REVISIÓN FINAL: [RF1] DESPICADO: [DES] OTRO TERMINADO: [OTE]

de botella, elementos críticos en la programación de la producción.

Derivado del hecho de la definición de células de manufactura, en este apartado se trabaja alrededor de cuatro etapas fundamentales y secuenciales, como lo son la definición de centros de trabajo, unidades de medida, capacidad disponible y capa-

cidad requerida; dando continuidad al apartado anterior al igual que la información del caso práctico.

### Paso 5. Definición de unidades de medida.

La unidad de medida es el punto de partida de la planificación de la capacidad, ya que permite identificar los factores que determinan las unidades de producto resultantes de los procesos en cada centro de trabajo (Machuca, 1994). En la Tabla 6 se muestran las unidades de medida para la célula de manufactura A y B.

En la Tabla 6, algunos centros de trabajo presentan unidades de medida que dependen de una variable relevante, como por ejemplo, el gramaje del papel en una guillotina, pues a mayor gramaje de papel menor cantidad se podrá cortar por vez, lo que afecta de manera directa la unidad de medida correspondiente.

**Tabla 6.** Unidades de medida en las Células A y B

CT	OP	UNIDAD DE MEDIDA	VARIABLE RELEVANTE
1	1	Número de cortes/Und. Tiempo	Gramaje de papel
2	2	Cantidad de pliegos impresos/Und. Tiempo	
3	4	Cantidad de pliegos revisados/Und. Tiempo	
4	5	Número de cortes/Und. Tiempo	Gramaje de papel
	6	Número de cortes/Und. Tiempo	Familia de producto
5	7		
6	8	Cantidad de pliegos/Und. Tiempo	
7	9		
8	10	Cantidad de pliegos/Und. Tiempo	
	11		
9	12	Cantidad de pliegos troquelados/Und. Tiempo	
	13	Bajadas de troquel/Und. Tiempo	Gramaje de papel
10	14	Cantidad de pliegues/Und. Tiempo	
	15	Cantidad de pliegos intercalados/Und. Tiempo	
	16	Cantidad de pliegos empacados/Unidad de tiempo	
	17	Cantidad de material despicado/Und. Tiempo	Gramaje de papel

*Paso 6. Definición de capacidad disponible.*

Una vez determinada la unidad de medida a emplear, será preciso establecer la capacidad disponible en horas estándar, lo que permite una comparación más exacta y homogénea con la carga planificada para los casos más complejos de planificación y control de la producción. Para el cálculo de las horas estándar es importante tener en cuenta los factores de utilización y eficiencia.

$$U = NHP / NHR \quad (1)$$

$$NHE = E * NHP \quad (2)$$

Donde en la Ecuación 1, *U* denota el factor de utilización (uso del tiempo disponible), *NHP* corresponde al número de horas productivas reales (tiempo dedicado a producir), *NHR* representa el número de horas reales de la jornada (duración de turnos de trabajo). Para la Ecuación 2 se tiene que *E* denota el factor de eficiencia (habilidad, conocimiento y destreza) y *NHE* corresponde al número de

horas estándar (horas productivas realmente bien utilizadas para realizar las operaciones).

Los factores de utilización, eficiencia y tiempo estándar (T.E.) para ambas células se presentan en la Tabla 7, la cual también contiene la información referente al nivel de defectuosos (*d*), siendo dicho nivel, el valor correspondiente al porcentaje de unidades producidas con características no conformes.

De acuerdo con lo mencionado en la sección 2, de la Tabla 7 se puede deducir que los 720 minutos de la jornada/día corresponden a *NHR*, mientras el parámetro *NHP* será los 720 minutos menos las paradas de 90 minutos/día, lo cual, al aplicar la Ecuación 1, obtiene un resultado del 88%. Los procesos intensivos en maquinaria tienen valores de eficiencia altos ya que la habilidad y destreza de los operarios afecta muy poco el proceso, por ejemplo, la operación 2 (OP2) con una eficiencia del 99%; la

**Tabla 7.** Factores de capacidad, Células A y B

CALCULO DE TIEMPOS ESTÁNDAR					
	OP	E (%)	U (%)	T.E. (Min)	d (%)
CT 1	OP1	91.67	87.50	2.5	1
CT 2	OP2	99.17	87.50	0.01	2
CT 3	OP4	83.33	87.50	0.1	1
CT 4	OP5	90.00	87.50	2.54	1
CT 4	OP6	83.33	87.50	2.74	1
CT 5	OP7	91.67	87.50	0.09	5
CT 6	OP8	95.00	87.50	0.04	10
CT 7	OP9	93.33	87.50	0.24	4
CT 8	OP10	81.67	87.50	0.02	15
CT 8	OP11	93.33	87.50	0.05	8
CT 9	OP12	98.33	87.50	0.06	3
CT 9	OP13	98.33	87.50	0.13	8
CT 10	OP14	83.33	87.50	0.03	15
CT 10	OP15	80.00	87.50	0.02	0
CT 10	OP16	91.67	87.50	0.04	0
CT 10	OP17	96.67	87.50	0.07	7

valoración de las operaciones intensivas en mano de obra se define de acuerdo con la habilidad y destreza del operario, en comparación con un operario promedio en condiciones estándar.

Finalmente se calcula la capacidad disponible ( $CD$ ) tal como sigue:

$$CD = NHR * U * E \quad (3)$$

Una vez hechos los cálculos correspondientes a la Ecuación 3 para las dos células de manufactura (con  $NHR = 720$  minutos/día), se obtiene la capacidad disponible, la cual se ilustra en la Tabla 8.

**Tabla 8.** Capacidad disponible por centro de trabajo

CT	OP	CAPACIDAD
1	OP1	577 Cortes por día
2	OP2	199.920 Pliegos impresos por día
3	OP4	10.500 Pliegos revisados por día
4	OP5	567 Cortes por día
4	OP6	525 Cortes por día
5	OP7	16.170 Pliegos por día
6	OP8	35.910 Pliegos por día
7	OP9	5.880 Pliegos por día
8	OP10	72.030 Pliegos por día
8	OP11	29.400 Pliegos por día
9	OP12	24.780 Pliegos por día
9	OP13	11.151 Bajadas de troquel por día
10	OP14	49.350 Pliegues por día
10	OP15	70.560 Pliegos intercalados por día
10	OP16	32.340 Pliegos empacados por día
10	OP17	21.924 Pliegos despichados por día

*Paso 7. Definición de la capacidad requerida.*

Consiste en hacer una estimación de la capacidad necesaria, definiendo la carga generada por la ejecución del lote en cuestión en cada centro de tra-

bajo. Para el cálculo de la capacidad requerida se deben tener en cuenta las condiciones especiales definidas para las unidades de medida. Para la Célula A, esta condición está ligada a la cantidad de pliegos de papel que se pueden cortar por vez, siendo estos rangos dependientes del gramaje del papel.

Para calcular la capacidad requerida ( $CR$ ) se emplea la Ecuación 4, donde  $UN$  son las unidades a producir (tamaño de lote o demanda),  $d$  corresponde al nivel de defectuosos,  $TU$  denota el tiempo de carga unitario y  $TA$  el tiempo de alistamiento.

$$CR = (UN * (1+d)) * TU + TA \quad (4)$$

El valor de  $UN$  variará para el mismo lote entre los diferentes centros de trabajo, ya que este valor corresponderá a la demanda si el centro de trabajo es el último proceso, pero para los centros de trabajo que no correspondan al último proceso, el valor de  $UN$  será igual al producto entre la demanda y el factor de defectuosos de cada uno de los  $CT$  que se encuentran adelante en el proceso de producción. Debido a esto, es importante definir la secuencia de producción de cada producto en cada célula. La Tabla 9 ilustra la secuencia de los diez productos y los tiempos de alistamiento.

Teniendo en cuenta la demanda de cada trabajo que se presentó en la Tabla 2 (en donde  $g$  corresponde al gramaje del papel) y utilizando la información de la Tabla 7, al aplicar la Ecuación 4 se obtiene una matriz de tiempos por centro de trabajo para cada una de las células de manufactura, es decir, se conoce la capacidad requerida para cada centro de trabajo (Tablas 10 y 11).



Para tal fin, se utiliza la información obtenida en los literales anteriores y se proponen las siguientes ocho etapas como parte del desarrollo metodológico:

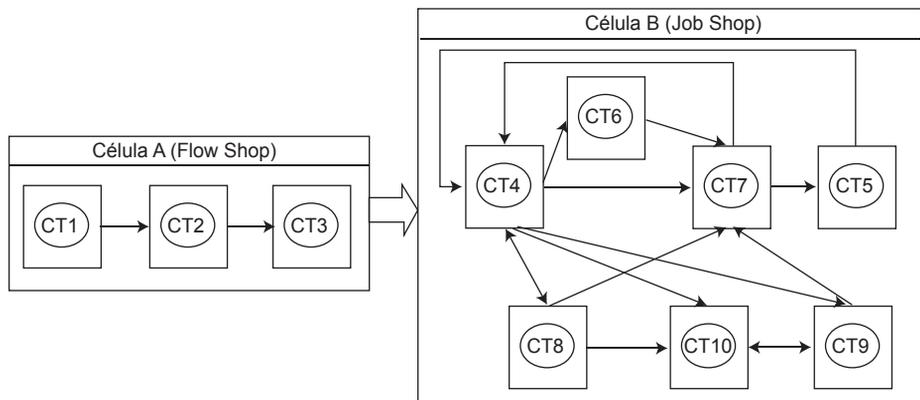
*Paso 1. Caracterización del ambiente de producción.*

La caracterización del ambiente de producción determina los flujos de procesos físicos, los recursos disponibles y la configuración de los mismos, información que toma relevancia teniendo en cuenta que la programación de la producción se realiza con base en tales flujos. Dicha configuración para el caso que se viene trabajando representa para el elemento alfa ( $\alpha$ ), un ambiente de producción que corresponde a un sistema *Job Shop flexible* en donde la primera fase del proceso (Célula A) corresponde a un sistema *Flow Shop*<sup>4</sup> que alimenta a la segunda fase (Célula B) que corresponde a un ambiente

*Job Shop*. El segundo elemento de la caracterización del sistema es el elemento beta ( $\beta$ ), el cual representa las características de procesamiento y las restricciones del mismo, siendo estas las referentes a precedencia de operaciones, rutas de proceso, tiempos, costos y tiempos de alistamiento. El Gráfico 9 ilustra las rutas generales del sistema productivo, las cuales se realizaron con la información de los diagramas de proceso presentados en el Gráfico 3.

El factor gama ( $\gamma$ ) representa el objetivo que se desea, ya sea minimizar o maximizar la función objetivo del ambiente productivo; en el caso trabajado, el objetivo es minimizar la fecha de terminación del último trabajo (*makespan* o lapso), siendo esto acorde con el fin mismo de la propuesta, el cual es la determinación de fechas de entrega.

**Gráfico 9.** Configuración de centros de trabajo



<sup>4</sup> Flow Shop corresponde a un sistema de producción en el cual los productos avanzan de una máquina a otra siempre en el mismo orden de paso por las máquinas.

*Paso 2. Identificación del cuello de botella.*

Es el centro de trabajo con mayor carga en relación con su capacidad. De acuerdo con las Tablas 11 y 12, el centro de trabajo cuello de botella es el CT 10 y por ende, la célula cuello de botella es la Célula B.

Una vez identificada la máquina cuello de botella, se denota como  $b$ . Siendo el tiempo de proceso del trabajo  $i$  en la máquina  $b$  igual a:  $p_{ij}(b)$ ; sea  $p_i = p_{ij}(b)$  en donde  $j$  corresponde a la operación a realizar. También se debe tomar en cuenta lo que ocurre con el trabajo  $i$ , antes y después de la máquina  $b$ . Se define el tiempo de liberación del cuello de botella para el trabajo  $i$ ,  $r_i^b$ , como el tiempo en el que el trabajo  $i$  llega a la máquina  $b$ , suponiendo que no hay esperas para el inicio de la operación. Este es el tiempo en el que se libera el trabajo  $i$ , más el tiempo que tarda en llegar a la máquina cuello de botella; esto incluye el tiempo de proceso y los tiempos de espera para las operaciones anteriores (Sipper y Bulfin, 1998), por lo que se tiene que:

$$r_i^b = r_i + \sum_{l=1}^{j(b)-1} p_{il} \quad (5)$$

También es necesario definir una fecha de entrega del cuello de botella para el trabajo  $i$ ,  $d_i^b$ , que refleje cuán-

do debe terminar la operación en el cuello de botella teniendo en cuenta la fecha inicial del trabajo  $i$ . Para completar el trabajo  $i$  en su fecha de entrega, debe estar terminado en el cuello de botella un tiempo antes de la fecha de entrega, al menos igual a la suma de los tiempos de procesado en las operaciones posteriores (Sipper y Bulfin, 1998). De nuevo, se supone que no hay esperas hacia abajo, matemáticamente:

$$d_i^b = d_i + \sum_{l=i}^{j(b)-1} p_{il} \quad (6)$$

Teniendo en cuenta las secuencias ilustradas en el Gráfico 9 y aplicando las Ecuaciones 5 y 6 por medio de la utilización de una hoja de cálculo, se obtiene para el CT 10 lo ilustrado en la Tabla 12.

*Paso 3. Programación del cuello de botella.*

Se programa el cuello de botella como una sola máquina con tiempos de liberación distintos de cero. Este es un problema NP-Hard, por lo que se usa un heurístico de despacho. Como la medida de desempeño definida es el lapso (Cmáx), se elige el trabajo disponible al que le falta más trabajo; en caso de igualdad entre trabajos se escoge aquel que tenga la fecha de entrega más cercana. El algoritmo produce el programa de trabajos que se muestra en la Tabla 13.

**Tabla 12.** Parámetros (minutos) de Programación del CT 10

	CENTRO DE TRABAJO 10								
OP	OP14	OP15	OP15	OP16	OP16	OP16	OP17	OP17	OP17
Trab	1	4	7	3	8	10	2	6	9
$r_i^b$ (min)	67,2	38,1	2010,2	2204,0	1462,3	86,4	113,4	632,9	261,6
$d_i^b$ (min)	3711,5	3697,2	3096,3	3711,5	3711,5	3711,5	3711,5	3711,5	3711,5
$p_{ij}$ (min)	107,0	15,0	1086,0	158,0	20,0	87,0	293,0	370,0	356,0

*Paso 4. Definición de parámetros de los centros de trabajo no-cuellos de botella.*

Se define el tiempo de terminación y de liberación de los trabajos en los CT no cuello de botella. El tiempo de terminación de un trabajo en el cuello de botella determina el tiempo de llegada para las operaciones posteriores inmediatas al cuello de botella. De manera similar, el tiempo de inicio de un trabajo en el cuello de botella determina la fecha de entrega para la operación precedente inmediata a él. Los parámetros de los CT no cuello de

botella en la Célula B se presentan en la Tabla 14, Denotando con la letra “a” los trabajos que se deben programar antes del cuello de botella y con la letra “d” los trabajos que se deben programar después del cuello de botella

*Paso 5. Programación de los CT No-Cuello de Botella.*

Se programan los CT no cuello de botella, teniendo en cuenta que si una operación de un trabajo precede al cuello de botella, se debe terminar la operación antes o en la fecha de entrega, para que llegue al cuello de botella antes de su tiempo de inicio

**Tabla 13.** Programa CT 10

SCHEDULING CT 10				
OP	TR	t (min)	[S	C]
OP15	4		38,1	52,8
OP14	1	52,8	67,2	173,9
OP16	10	173,9	173,9	261,0
OP17	2	261,0	261,0	554,2
OP17	9	554,2	554,2	910,6
OP17	6	910,6	910,6	1281,0
OP16	8	1281,0	1462,3	1482,7
OP15	7	1482,7	2010,2	3096,3
OP16	3	3096,3	3096,3	3254,7

Donde.

Op Operación a realizar

TR Código del trabajo o lote

t Momento de liberación del CT

S Momento de inicio de proceso

C Momento de fin de proceso

**Tabla 14.** Parámetros para los CT no-cuello de botella

	CENTRO DE TRABAJO 4										
	OP5	OP5	OP5	OP5	OP5	OP5	OP5	OP5	OP6	OP6	OP6
Trabajo	1	3	4	5	6	7	8	10	4	7	8
	a	a	a	d	a	a	a	a	d	d	a
r	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	52,8	3608,5	1399
d	67,2	1581,6	9,2	3711,5	350,5	786,1	339,2	173,9	3711,5	3711,5	1462,3
p	67,2	689,2	9,2	95,6	72,8	786,1	339,2	86,4	14,3	102,9	63,4

	CENTRO DE TRABAJO 5		CENTRO TRABAJO 6		CENTRO DE TRABAJO 8			CENTRO DE TRABAJO 9				
	OP7	OP7	OP	OP8	OP	OP10	OP10	OP11	OP	OP13	OP13	OP13
Trabajo	7	8	Trabajo	3	Trabajo	7	8	4	Trabajo	2	6	9
	d	a		a		a	a	a		a	a	a
r	3096,3	1075,6	r	689,2	r	786,1	339,2	9,2	r	0,0	72,8	0,0
d	3608,5	1399,0	d	3096,3	d	2010,2	1075,6	38,1	d	261,0	910,6	554,2
p	512,2	323,3	p	1514,7	p	1224,1	736,5	28,9	p	113,4	560,0	261,6

programado. Como el trabajo puede tener otras operaciones antes de ésta, se debe programar para que termine tan tarde como sea posible pero llegando a tiempo al cuello de botella, intentando terminar en la fecha de entrega, a expensas de una posible solución no factible.

Por otro lado, una operación en el cuello de botella puede tener otras operaciones que le sigan respecto a la ruta de proceso, así que se requiere comenzar las operaciones en los centros de trabajo posteriores al cuello de botella lo más pronto posible para darles tiempo para terminar, esto produce factibilidad y confiabilidad del programa a expensas de no cumplir con las fechas de entrega más críticas (Morton y Pentico, 1993).

Finalmente, para programar el CT se elige el trabajo con fecha de entrega más cercana, luego se continúa eligiendo trabajos de la misma forma hasta que todos están programados; después se programan las otras máquinas. La aplicación del anterior procedimiento se observa en la Tabla 15.

*Paso 6. Ajuste del programa de producción.*

Cuando todas las máquinas individuales están programadas, se obtiene una secuencia de trabajos en cada una. Para determinar la factibilidad del programa se realiza un diagrama de Gantt (Gráfico 10), se cruza la información de programas de todos los CT, y se obtiene de esta manera un programa factible para la producción intermitente. En definitiva, el programa factible para la célula de manufactura B, se ilustra en la Tabla 16.

*Paso 7. Programación de células no-cuello de botella.*

Si la célula no cuello de botella se encuentra antes de la célula cuello de botella, se toman como parámetros los datos de inicio de los trabajos en la célula cuello de botella; en el caso contrario, se toman como parámetros los datos de finalización del cuello de botella. Una vez establecidos los nuevos parámetros, se debe repetir el procedimiento anteriormente descrito para la programación de la nueva célula.

**Tabla 15.** Programas de los CT no-cuello de botella

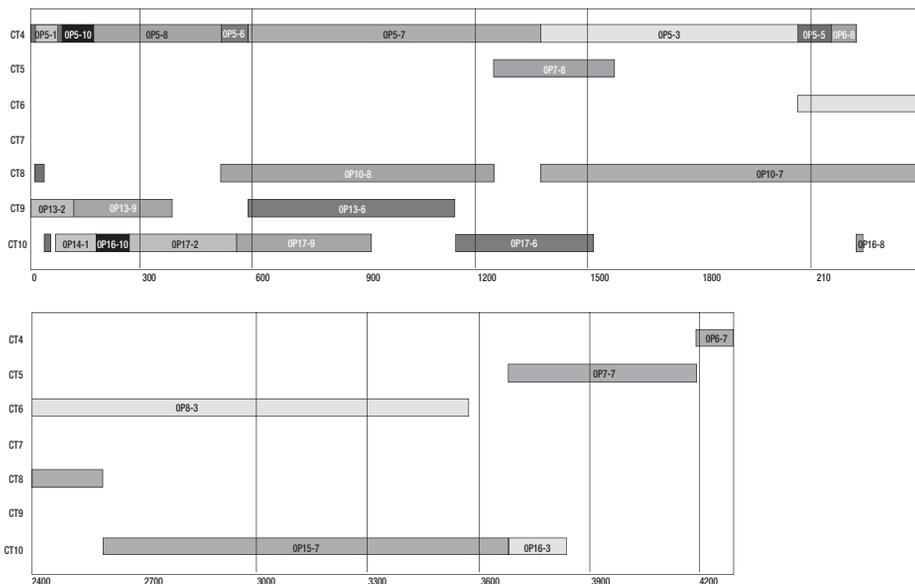
SCHEDULING CT 4				
OP	TR	t	[S	C]
OP5	4	0,0	0,0	9,2
OP5	1	9,2	9,2	67,2
OP6	4	67,2	67,2	81,5
OP5	10	81,5	81,5	167,9
OP5	8	167,9	167,9	507,1
OP5	6	507,1	507,1	579,9
OP5	7	579,9	579,9	1366,0
OP5	3	1366,0	1366,0	2055,2
OP5	5	2055,2	2055,2	2150,8
OP6	8	2150,8	2150,8	2214,2
OP6	7	3608,5	3608,5	3711,5

SCHEDULING CT 5				
OP	TR	t	[S	C]
OP7	8	1075,6	1075,6	1399,0
OP7	7	3096,3	3096,3	3608,5

SCHEDULING CT 6				
OP	TR	t	[S	C]
OP8	3	689,2	1581,6	3096,3

SCHEDULING CT 8				
OP	TR	t	[S	C]
OP11	4	9,2	9,2	38,1
OP10	8	339,2	339,2	1075,6
OP10	7	1075,6	1075,6	2299,7
SCHEDULING CT 9				
OP	TR	t	[S	C]
OP13	2	0,0	0,0	113,4
OP13	9	113,4	113,4	375,0
OP13	6	375,0	375,0	935,0

**Gráfico 10.** Diagrama de Gantt



**Tabla 16.** Reprogramación de los CT No-Cuello de Botella

SCHEDULING CT 4				
OP	TR	t	[S	C]
OP5	4		0,0	9,2
OP5	1		9,2	67,2
OP6	4		67,2	81,5
OP5	10		81,5	167,9
OP5	8		167,9	507,1
OP5	6		507,1	579,9
OP5	7		579,9	1.366,0
OP5	3		1.366,0	2.055,2
OP5	5		2.055,2	2.150,8
OP6	8		2.150,8	2.214,2
OP6	7		4.188,0	4.290,0
SCHEDULING CT 5				
OP	TR	t	[S	C]
OP7	8		1.242,0	15.66,0
OP7	7		3.678,0	41.88,0

SCHEDULING CT 6				
OP	TR	t	[S	C]
OP8	3		2.058,0	3.570,0
SCHEDULING CT 8				
OP	TR	t	[S	C]
OP11	4		12,0	36,0
OP10	8		510,0	1.242,0
OP10	7		1.368,0	2.592,0
SCHEDULING CT 9				
OP	TR	t	[S	C]
OP13	2		0,0	114,0
OP13	9		114,0	378,0
OP13	6		582,0	936,0

SCHEDULING CT 10				
OP	TR	t	[S	C]
OP15	4		36,0	54,0
OP14	1		66,0	174,0
OP16	10		174,0	264,0
OP17	2		264,0	552,0
OP17	9		552,0	912,0
OP17	6		1.140,0	1.512,0
OP16	8		2.214,0	2.232,0
OP15	7		2.592,0	3.678,0
OP16	3		3.678,0	3.834,0

La aplicación de este paso genera el programa para la célula A, el cual se muestra en la Tabla 17.

*Paso 8. Generación del programa de producción.*

Si la célula cuello de botella representa la primera parte del proceso, el programa de producción de la planta se mantendrá según los pasos anteriores. En caso de que la célula cuello

de botella se encuentre en una etapa posterior del proceso, los tiempos de inicio en la célula cuello de botella se deben incrementar en el valor correspondiente a la terminación de las células no-cuello de botella que la precede, generando de esta forma el programa completo de producción para la planta.

**Tabla 17.** Programas para los CT de la Célula A

SCHEDULING CT 1					SCHEDULING CT 2					SCHEDULING CT 3				
OP	TR	t	[S	C]	OP	TR	t	[S	C]	OP	TR	t	[S	C]
OP1	4	0,0	0,0	5,1	OP2	4	184,9	184,9	232,0	OP3	4	232,0	232,0	236,8
OP1	2	5,1	5,1	11,0	OP2	2	232,0	232,0	279,2	OP3	2	279,2	279,2	284,1
OP1	5	11,0	11,0	34,3	OP2	5	279,2	279,2	361,7	OP3	5	361,7	361,7	412,7
OP1	1	34,3	34,3	70,6	OP2	1	361,7	361,7	4332,6	OP3	1	432,6	432,6	468,4
OP1	10	70,6	70,6	109,3	OP2	10	432,6	432,6	511,3	OP3	10	511,3	511,3	557,4
OP1	6	109,3	109,3	148,4	OP2	6	511,3	511,3	584,5	OP3	6	584,5	584,5	623,3
OP1	9	148,4	148,4	214,9	OP2	9	584,5	584,5	640,2	OP3	9	640,2	640,2	656,2
OP1	8	214,9	214,9	390,1	OP2	8	640,2	640,2	822,3	OP3	8	822,3	822,3	1003,5
OP1	3	390,1	390,1	744,1	OP2	3	822,3	822,3	1147,6	OP3	3	1147,6	1147,6	1515,9
OP1	7	744,1	744,1	1147,6	OP2	7	1147,6	1147,6	1421,1	OP3	7	1421,1	1421,1	1721,7

Una vez realizados los ajustes correspondientes, se tendrán los tiempos de terminación de cada trabajo, los cuales se presentan en la Tabla 18 y expresan los totales en días, horas y minutos.

En la Tabla 18 se puede observar que el trabajo que se entregará más

tarde (lo cual corresponde al  $C_{\text{máx}}$ ), será el trabajo 7 y se entregará en el minuto 5.706, el cual es uno de los objetivos buscados en la metodología, al igual que la determinación de las fechas de entrega de los demás trabajos.

**Tabla 18.** Fechas de entrega de los pedidos

Trabajo	Ultima OP	C (min)	Tiempo de entrega		
			días	horas	minutos
1	OP14	1.590,0	1	2	30,0
2	OP17	1.996,8	1	9	16,8
3	OP16	5.255,0	3	15	35,0
4	OP6	1.497,5	1	0	57,0
5	OP5	3.566,8	2	11	26,0
6	OP17	2.928,0	2	0	0,0
7	OP6	5.706,0	3	23	6,0
8	OP16	3.648,0	2	12	48,0
9	OP17	2.928,0	2	0	0,0
10	OP16	1.680,0	1	4	0,0

## 6. CONCLUSIONES

Las estrategias direccionadas al desarrollo de las pymes del sector artes gráficas, deben ser flexibles y de fácil implementación para que puedan ser adoptadas por las organizaciones colombianas pertenecientes a este importante eslabón productivo.

La gran variedad y complejidad de productos y procesos presentes en las organizaciones del sector artes gráficas, constituye una motivación para el desarrollo de metodologías y estrategias que aporten a la disminución de las dificultades relacionadas con la definición de fechas de entrega confiables, inherentes a este sector, para lo cual es crítico el reconocimiento y la comprensión de las características y los flujos de procesos desde la perspectiva del cliente.

La base del cálculo de la capacidad, tanto disponible como requerida, es la definición de la unidad de medida por CT en función de la salida del proceso, o el output de la operación.

El método de programación del cuello de botella basándose en la minimización de las fechas de terminación del último trabajo, además de reducir la complejidad del problema de ambientes Job Shop, también permite realizar una adecuada programación de la producción (*scheduling*), generando así una buena estimación de los tiempos de entrega de los pedidos.

Se destaca en la propuesta la integración de metodologías como la agrupación de factores por medio de tecnología de grupos, con la determinación de capacidad y la programación del cuello de botella, buscando simplificar el problema de definición de fechas de entrega.

El presente estudio corresponde a una propuesta para determinar las fechas de entrega de los pedidos en una empresa del sector artes gráficas, sin embargo en el desarrollo conceptual, y debido al alcance planteado al inicio del estudio, no se incluyeron decisiones de particionamiento de lotes de producción en las diferentes etapas del proceso productivo, al igual que el modelo planteado no incluye recirculación de producto. Queda pues abierta la posibilidad de sistematizar la propuesta mediante el uso de cualquier lenguaje de programación, puesto que en la aplicación planteada se sistematizaron solo algunos de los pasos presentados mediante el lenguaje visual basic.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Askin, R.G., y Standridge, C.R. (1993). *Modeling and Analysis of Manufacturing Systems* (Cap. 6). New York, NY: John Wiley & Sons.
2. Cámara de Comercio de Bogotá. (2005). *Caracterización de las Cadenas Productivas de Manufactura y Servicio en Bogotá y Cundinamarca*. Bogotá, Colombia: Autores. Disponible en: [http://camara.ccb.org.co/documentos/623\\_2006\\_4\\_11\\_11\\_6\\_19\\_Caracterizacion\\_de\\_las\\_cadenas\\_productivas\\_DEF.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/623_2006_4_11_11_6_19_Caracterizacion_de_las_cadenas_productivas_DEF.pdf)
3. Centro de Investigaciones para el Desarrollo. (2002). *Metodología de Referenciación Competitiva en Clúster Estratégicos Regionales Aplicación de Clúster de Artes gráficas Cali*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
4. Kusiak, A. (2000). *Computational Intelligence in Design and Manufacturing* (Cap. 10). New York, NY: John Wiley & Sons.

5. Machuca, J. (1994). *Dirección de Operaciones: Aspectos Tácticos y Operativos en la Producción y los Servicios*. Madrid: McGraw-Hill.
6. Morton, T. y Pentico, D. (1993). *Heuristic Scheduling Systems*. New York, NY: Jhon Wiley & Sons.
7. Pinedo, M. y Chao, X. (1999). *Operations Scheduling*. New York, NY: McGraw-Hill.
8. Red Colombia Compite. (2004). *Pulpa, Papel e Industria Gráfico*. Disponible en: [http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE\\_De-sarrollo\\_Emp\\_Industria/Impren-ta.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_De-sarrollo_Emp_Industria/Impren-ta.pdf)
9. Sipper, D. y Bulfin, R. (1998). *Planeación y Control de la Producción* (Cap. 8). México: McGraw-Hill. ☼

# LA COLONIZACIÓN ANTIOQUEÑA, EL EMPRENDIMIENTO Y SU APORTE A LA COMPETITIVIDAD REGIONAL Y NACIONAL<sup>1</sup>

JUAN CARLOS SANCLEMENTE TÉLLEZ

Doctorando en Administración, EAFIT-HEC, Colombia-Canadá.  
Especialista en Economía Aplicada y gestión y MBA, Université Catholique de Louvain, Bélgica.  
Profesor, Departamento de Mercadeo, Universidad EAFIT, Colombia.  
Miembro del Grupo de Estudios en Mercadeo (GEM) reconocido por Colciencias,  
Universidad EAFIT, Colombia.  
Dirigir correspondencia a: Carrera 49 N° 7 Sur-50, Medellín, Colombia.  
jsanclem@eafit.edu.co

Fecha de recepción: 24-09-2008

Fecha de corrección: 18-06-2009

Fecha de aceptación: 18-01-2010

## RESUMEN

Se analizan elementos característicos de los antioqueños dentro de la denominada “colonización antioqueña”, utilizando para ello el método histórico, colocando esas características en interacción con ciertos elementos contemporáneos de la competitividad y efectuando planteamientos críticos en cuanto a su originalidad y diferencia como grupo cultural en Colombia. Se hace referencia a los distintos indicadores contemporáneos de la competitividad y la forma en que el emprendimiento es considerado. Finalmente, se advierte la ausencia de ciertos elementos en el desempeño de los emprendedores regionales para afrontar los retos económicos actuales, por lo que se sugiere su rescate, destacando en este proceso el papel de la educación y la interacción de los actores involucrados en el tema de la competitividad.

## PALABRAS CLAVE

Colonización antioqueña, competitividad, emprendimiento regional, raza antioqueña, método histórico.

**Clasificación JEL:** E60, L26, N96

<sup>1</sup> Este escrito no ambiciona ubicarse como un análisis histórico o historiográfico de un evento específico como el que se menciona, tal propósito ha sido ya amplia y excelentemente planteado por expertos autores en el tema. El principal objetivo reside en rescatar y analizar ciertos elementos característicos de la época y del fenómeno para colocarlos en relación con otros que pertenecen a la época contemporánea y que inciden en el desarrollo económico de una región y de un país. La importancia de la historia y de las distintas formas de describirla es evidente al igual que su complementariedad para el correspondiente análisis de realidades regionales y nacionales.

## ABSTRACT

*The antioquian colonization, entrepreneurship and its contribution to regional and national competitiveness*

This article is aimed at analyzing certain typical features of people from Antioquia, Colombia, in what has been called the “Antioquian colonization”. This analysis is done using the historical method, placing these characteristics in interaction with contemporary competitive factors and raising critical approaches in terms of their uniqueness and distinction as a cultural group in this country. It provides reference to various contemporary indicators of national competitiveness and describes how entrepreneurship is viewed. Finally, it points out the absence of certain elements in the performance of regional entrepreneurs in addressing current economic challenges. Therefore, a suggestion is made to rescue it, stressing in this process the role of education and interaction of stakeholders involved in the issue of competitiveness.

## KEYWORDS

Antioquian colonization, competitiveness, regional entrepreneurship, Antioquian race, historical method.

## RESUMO

*A colonização antioquense, o empreendedorismo e sua contribuição para a competitividade regional e nacional*

O artigo tem por objetivo analisar determinados elementos característicos dos Antioquenses dentro da denominada “colonização de Antioquia”. Essa análise é feita usando o método histórico, colocando essas características em interação com elementos contemporâneos da competitividade e fazendo abordagens críticas em termos de sua originalidade e distinção como grupo cultural na Colômbia. Se faz referência aos vários indicadores contemporâneos de competitividade de um país e a forma como o empreendimento é considerado. Finalmente, mostra a ausência de certos elementos no desempenho dos empresários regionais para enfrentar os desafios econômicos atuais pelo que se sugere a sua recuperação, destacando-se neste processo o papel da educação e a interação dos atores na sociedade que estão envolvidos na questão da competitividade.

## PALAVRAS CHAVE

Colonização antioquense, competitividade, empreendedorismo regional, raça antioquense, método histórico.

*“Ya en el siglo XIX, los antioqueños empezaban a preguntarse acerca de algo sobre lo que todavía hoy no hemos logrado un acuerdo: la propia identidad (...) Los antioqueños participamos en la historia de Colombia con una visión triunfalista: nosotros hicimos la industria y el desarrollo, somos el motor del país”.*  
ÁLVARO TIRADO MEJÍA (2004, p. 14)

*“The further backward you can look the farther forward you are likely to see”.*  
WINSTON CHURCHILL (Citado en Wilkinson, 2001, p. 23)

*“Histories serve many functions. They reveal our origins, celebrate our successes, and remind us of our debts to our intellectual ancestors. A history also helps interpret the past by identifying the reasons for important transitions”.*  
GEORGE S. DAY (1996, p.14)

## INTRODUCCIÓN

En el presente artículo se pretende tratar de una manera muy particular el proceso de lo que en Colombia se ha denominado “la colonización antioqueña”<sup>2</sup> como tal vez el hecho económico y social más importante de su desarrollo.

Se menciona *particular* puesto que se tratará desde una perspectiva distinta a la de los historiadores o geógrafos que tan suficientemente lo han ilustrado. Por otra parte, se hace indispensable manejar este importante tema desde un punto de vista original y que de todas maneras incluya ciertos elementos fundamentales que caracterizaron tal proceso y que influyeron posteriormente en la industrialización de la región y del país.

Es de destacar que el caso antioqueño ha sido objeto de estudio por parte de diversos autores (López, 2003) que se han interesado en la historiografía colombiana de los siglos XIX y XX y más concretamente en este aspecto regional que aquí se aborda. Su estu-

dio ha sido realizado, por otra parte, desde distintos enfoques y con una profusión de detalles que caracterizan ampliamente tal proceso.

En este orden de ideas y desde el punto de vista de los autores como Administradores de Negocios se ha querido enfatizar en un aspecto clave de la mencionada colonización cual es el de la personalidad, la actitud y el comportamiento empresarial de los antioqueños. Por tal motivo, serán objeto de estudio los valores que los impulsaron a llevar a cabo esta empresa, la manera como enfrentaron los distintos obstáculos, las distintas formas en que se asociaron con los demás coterráneos para acometer emprendimientos en las zonas que abarcó la colonización e igualmente cuáles fueron esas características primordiales que identificaron su proceder, de tal suerte que aún hoy se les considere como un grupo cultural diferente en Colombia.

En cuanto a este último aspecto, se tratarán ciertos componentes genéticos y culturales que pueden brindar

---

2 Antioquia es uno de los treinta y dos departamentos de Colombia, localizado en la zona noroccidental del país. Fue uno de los nueve estados originales de los Estados Unidos de Colombia. Su capital es Medellín, segunda ciudad en población y economía de la nación.

luz para aclarar algunos conceptos ampliamente difundidos de manera popular en Colombia, dichos componentes explicarían la inexistencia de la mencionada diferencia cultural y genética de este grupo.

Dicha particularidad, en el artículo, también está relacionada con la interacción que de manera breve se realizará de los elementos tratados con un tema de vigorosa actualidad, cual es el de la competitividad<sup>3</sup> y la forma en que el elemento humano juega un papel de importancia en la obtención de la misma, no sólo desde el punto de vista de su iniciativa personal, sino igualmente desde las distintas formas de asociación con otros individuos que debe llevar a cabo para ser productivo, eficiente y lograr los resultados propuestos.

Para manejar el tema que se menciona, se utilizará el análisis o método histórico puesto que presenta mucha utilidad pragmática en la obtención de conocimiento y adicionalmente proporciona ideas estimulantes y reflexivas en la actual práctica de la administración (Lamond, 2005).<sup>4</sup> Muchos son los autores que han utilizado este método de investigación para analizar variados aspectos de la administración, tales como dis-

tintas formas de propiedad de los negocios, el desarrollo conceptual del pensamiento en emprendimiento, los estilos de dirección, la satisfacción en el trabajo, etc. (Lamond, 2006). Seguidamente se explicará dicha metodología con su correspondiente justificación.

## I. METODOLOGÍA

Se asume el método histórico como la forma de método científico específico de la historia como ciencia social. Incluye ciertas metodologías, técnicas y directrices mediante las cuales los historiadores usan fuentes primarias y otras evidencias históricas en su investigación y luego escriben la historia. Distintos historiadores y profesionales de otras disciplinas destacan los principales pasos a seguir en la utilización del método, a la vez que su aplicación universal en variados campos de estudio (Golder, 2000; Kieser, 1994; Mason, McKenney y Copeland, 1997; Nevett, 1991; Smith y Lux, 1993). Dichos pasos podrían resumirse en: 1) seleccionar un tópico de estudio y recolectar evidencia, 2) evaluar críticamente las fuentes de la evidencia, 3) evaluar críticamente la evidencia, 4) analizar e interpretar la evidencia, y 5) presentar la evidencia y las conclusiones.<sup>5</sup>

---

3 La competitividad como categoría analítica en este artículo, se analizará únicamente a la luz de ciertos de sus componentes y más concretamente aquellos relacionados con el elemento humano, sus capacidades, habilidades y actitudes, sobre todo en lo atinente al emprendimiento. Esta última categoría (el emprendimiento), se supone estar incluida como uno de los factores que inciden en la competitividad de una región o de un país (de acuerdo con ciertos autores) y no necesariamente se entra en el establecimiento de un anacronismo en este escrito, habida cuenta de las distintas épocas y contextos analizados y como se explicará posteriormente.

4 Este mismo autor (Lamond, 2005) se refiere a que se debe “abordar el pasado para entender el presente e informar el futuro y, recordando el pasado, construir sobre él y no simplemente repetirlo, siendo de esta manera muy prácticos”. (p. 1279)

5 Incluso algunos afirman que los análisis históricos, como cualquier otro tipo de investigación, comienzan con una pregunta o con un “conjunto de preguntas coordinadas de investigación, especificando claramente el campo de estudio y que sirven como foco a la investigación subsecuente” (Mason *et al.*, 1997, p. 312).

La importancia de los análisis históricos en la teoría de la administración y más concretamente en el campo de las organizaciones, es puesta de relieve por parte de Kieser (1994), cuando afirma que al menos existen cuatro razones por las cuales dichos análisis deben ser revitalizados dentro del campo de la investigación en organizaciones y utilizados de manera práctica en ciertos temas específicos de las mismas (Mason *et al.*, 1997): 1) las estructuras y los comportamientos actuales en las organizaciones reflejan la cultura y las circunstancias desde las cuales ellos se desarrollaron a través del tiempo, 2) la identificación de los problemas actuales de las organizaciones y sus remedios apropiados no están normalmente exentos de ideología o de la perspectiva con que se investigan, 3) los análisis históricos enseñan a interpretar las estructuras organizacionales actuales no como determinadas por leyes sino como el resultado de decisiones pasadas y, 4) al confrontar las teorías del cambio organizacional con desarrollos históricos, estas teorías pueden ser sometidas a una prueba más radical que la que pasarían si únicamente fueran confrontadas con los datos de los cambios en el corto plazo.

La investigación histórica, ofrece perspectivas sobre fenómenos que son inasequibles por cualquier otro medio metodológico. Ellas refle-

jan las circunstancias culturales y los supuestos ideológicos subyacentes a dichos fenómenos y el papel jugado por los decisores claves en conjunto con las fuerzas de largo plazo económicas, sociales y políticas que ayudaron a crearlos. (Mason *et al.*, 1997, p. 307)

Su aplicación puede llegar incluso a complementar el método científico tradicional en disciplinas como el mercadeo, ayudando a los investigadores a plantear soluciones más efectivas a los problemas de investigación planteados y propiciando la generación de nuevo conocimiento (Golder, 2000; Nevett, 1991). De igual manera, es importante reconocer el papel de la historia como sujeto y como metodología, constituyéndose en una herramienta para entender mejor la disciplina del mercadeo, entre muchas otras (Witkowski y Jones, 2008).<sup>6</sup>

Más concretamente, en el campo del emprendimiento, se encuentra que, una visión histórica sobre el desarrollo conceptual del pensamiento empresarial o del emprendimiento, provee orientación a los académicos y a los practicantes para interpretar y explicar su propia actividad empresarial o investigar y formular nuevos planteamientos (Murphy, Liao y Welsch, 2006, p. 30);<sup>7</sup>

teniendo de presente que, la investigación en el tema ha sido construida bajo una fundamentación histórica basada en el cambio económico y que para conocer y entender su

6 Estos autores realizan un interesante análisis acerca de la estructura de la investigación en historia del mercadeo frente a la historia en negocios.

7 Murphy *et al.* (2006) consideran que a "través de la historia, el pensamiento empresarial o del emprendimiento ha evolucionado con imprevisibles giros y desarrollos muy profundos" (p. 12). Esta situación amerita el que se analice aplicando la historia, "para unificar lo existente y todos aquellos amplios conceptos que subyacen en el campo de estudio para detectar una fundación conceptual" (p. 12). Es de esta manera que se libran a un análisis histórico del tema tratando de interpretar las bases prehistóricas y explicar las bases económicas y multidisciplinarias del mismo.

desarrollo, es importante conocer su evolución a través del tiempo como una subdisciplina de los estudios de la administración o el Management. (Cornelius, Landström y Persson, 2006, p. 375)

El anterior planteamiento metodológico justifica el análisis histórico que en este escrito se emprende acerca de un fenómeno socio-económico de tanta relevancia para Colombia.

## 2. ¿QUÉ FUE LA COLONIZACIÓN ANTIOQUEÑA?

El occidente de Colombia y más particularmente el departamento de Antioquia, que durante la Colonia llamaba la atención por su aislamiento y pobreza –hasta el punto de que los viajeros que la visitaban la comparaban con las colonias africanas– después de la colonización superó lo anterior y llegó a ser la región más desarrollada del país, asiento de una porción elevada de la industria nacional. A este respecto se pronuncia de manera muy clara y resumida Tirado (1983)<sup>8</sup> cuando habla de la fundación de ciudades, del café y su influencia en el comercio y la industria, al igual que de la gran fecundidad y la energía genética del pueblo antioqueño. Al comentar el mismo proceso, se refiere igualmente al surgimiento de una sociedad más fluida y democrática en donde el latifundio era la excepción.

Si bien muchos autores coinciden en considerar este proceso de la

colonización como el más decisivo y significativo en la historia contemporánea de Colombia (Jaramillo, 1988; Palacios, 1983) al igual que el más estudiado hasta el presente (Jaramillo, 1988), ellos mismos se oponen en algunos aspectos a lo manifestado por Tirado (1983), puesto que consideran que la “ocupación de las tierras bajas, en las vegas de los ríos, tomó el inevitable carácter de acaparamiento para formar latifundios ganaderos” (Palacios, 1983, p.295) y que esta empresa fue en esencia emprendida por negociantes de tierras que “hicieron el recorrido de la ‘selvatenencia’ a la terratenencia, sin mucho esfuerzo” (Jaramillo, 1988, p.179). La violencia cotidiana y determinados métodos administrativos que favorecían el *gamonalismo*,<sup>9</sup> también estuvieron presentes en el acaparamiento de tierras (Palacios, 1983).

De igual manera, el mencionado igualitarismo pregonado por Tirado (1983) se ve refutado cuando se afirma que la sociedad de la época no la conformaban precisamente pequeños propietarios siendo igualitaria: “patricios y plebeyos, trasplantados a las nuevas tierras, lograron reproducir las condiciones de sus lugares de origen” (Jaramillo, 1988, p.194). Dichas diferencias, de acuerdo con este autor, también se presentaban por lo tanto, en lo referente a la composición

8 En un libro que fue editado por primera vez en 1971 y que con el correr del tiempo se ha convertido en lectura obligatoria de todos aquellos que desean estudiar los fundamentos materiales de la historia de Colombia

9 *Gamonalismo*: Caciquismo. (Definición del diccionario de la lengua española; ver Real Academia Española, 1992, p. 1019).

*Caciquismo*: Dominación o influencia del cacique de un pueblo o comarca. Intrusión abusiva de una persona o una autoridad en determinados asuntos, valiéndose de su poder o influencia. (Definiciones del diccionario de la lengua española; ver Real Academia Española, 1992, p. 349)..

social y racial. Ciertos patrones de querrela y componendas en la época fueron reproducidos durante la colonización (Palacios, 2003), sobre todo en lo relacionado con la intervención de gamonales y párrocos en la apropiación de baldíos.

Al asumirla como una *empresa de caminos*, otro autor considera, por el contrario, que la colonización fue un evento rodeado de espíritu comunitario y de grupo, el cual era característico de los colonizadores de entonces (Santa, 1993) y que conformaban un conglomerado social *homogéneo y unido por la sangre, por la tradición y las costumbres* (Santa, 1993).

Las principales fuerzas de empuje o atractivos de dicha colonización son muy bien expuestos por Ocampo (1990) al referirse al cultivo de tierras baldías, la construcción de vías de comunicación y a la formación de nuevos propietarios, adicional a la búsqueda de caucho y a la gaaquería de tumbas indígenas quimbayas.

Estos atractivos para emprender la colonización son compartidos por Jaramillo (1988) ratificando, de acuerdo con su concepto, los expuestos por James Parsons: “explotación de caucho, guacas, engorde de cerdos y refugio para perseguidos políticos” (1997, p. 198) y adicionando otros como el contrabando, no sin dejar de agregar que el éxito antioqueño en dicha empresa era en esencia debido a una práctica muy particular de la agricultura que los distinguía esencialmente de los caucanos, sobre todo

en su manera de ser distinta y a la utilización de ciertas herramientas propias de su tecnología y que les permitía trabajar a un *ritmo paisa*.<sup>10</sup>

Santa (1993) por su parte, considera que “los grupos migratorios de la época tenían variadas y complejas causas: espíritu aventurero, pobreza del suelo, crecimiento desmedido de la familia, afán por hacer riqueza y el fenómeno del contagio social”. (p.18)

Refiriéndose a los aspectos socio-económicos que motivaron dichos desplazamientos y movilizaciones, en esencia hacia el sur, Ocampo (1990) destaca la,

decadencia de la minería y la agricultura en Antioquia, el crecimiento demográfico de la población antioqueña y el estado miserable de grandes núcleos de población; y en la misma forma, la presión de los comerciantes antioqueños, colonizadores y constructores de caminos. (p.247)

En relación con la fundación de pueblos o ciudades en busca de vías de comunicación y nuevas actividades debido a la decadencia de ocupaciones principales, el mismo Ocampo (1990) hace referencia al movimiento demográfico de esa época, a la vez que propone ciertas etapas para estas oleadas migratorias: una primera etapa corresponde a las dos primeras décadas del siglo XIX, una segunda realizada en la primera mitad del siglo XIX, una tercera etapa en la segunda mitad del mismo siglo y, una cuarta etapa en los finales del siglo XIX, si bien el proceso de colonización continuaría en el siglo XX

10 Paisa, en Colombia, es un vocablo que tiene la intención de ser apócope de *paisano*, muy utilizado para describir a los colombianos oriundos del departamento de Antioquia principalmente.

hacia el Golfo de Urabá y los Llanos Orientales.<sup>11</sup>

Otro historiador más especializado en la región y, dado que la colonización hacia el sur ha sido considerada como “clásica por algunos estudiosos y como única por el común de los colombianos” (Jaramillo, 1988, p.194), ha propuesto otras etapas o períodos para este movimiento:<sup>12</sup> “Temprano, Medio y Moderno” (Jaramillo, 1988, p.179) en los que abarca los siglos XVIII, XIX e incluso el XX, en los cuales se ha evidenciado el movimiento migratorio antioqueño hacia todas las direcciones y primordialmente influenciado por los asentamientos indígenas, por la espontaneidad de los actores y por la colonización del occidente, respectivamente. Este mismo autor (Jaramillo, 1988), propone que la ocupación de tierras por parte de los antioqueños fue un proceso diferente al que la mayoría de las personas se imaginan y que las motivaciones fueron bien distintas según que la colonización se efectuara al sur, al oriente, al occidente o al norte.

La expansión hacia cada uno de estos puntos cardinales de la geografía antioqueña y nacional es explicada teniendo en cuenta que la migración hacia el occidente dependía de la reducción de los indígenas del Chocó; la principal atracción en el norte la constituía la existencia de yacimientos auríferos; y el movimiento migratorio hacia el oriente, estaba relacionado con la apropiación de terrenos

fértiles y fecundos, para lo cual fueron utilizadas exageraciones en cuanto a lo *malsano del clima y a la ruina de las localidades* con el ánimo de obligar a la población pobre a abandonar sus hogares (Patiño, 1988).

Un clásico de la historiografía nacional (Parsons, 1997) ratifica este movimiento expansionista (sobre todo al sur de la región) otorgándole un gran alcance a la oleada migratoria que abarca las cordilleras Central y Occidental. En su clásica obra (Parsons, 1997) se refiere a las condiciones de la región cuando habla del *escenario natural*. En cierta forma se destaca lo agreste de la topografía para evidenciar de manera tácita la voluntad y la capacidad de los mismos colonizadores:

(...) Las recientes tierras volcánicas al Sur de Antioquia, de Caldas y el Tolima, estaban cubiertas de selvas casi hasta las márgenes del río Cauca y los áridos llanos del Tolima. Durante trescientos años detuvieron la colonización, permaneciendo desconocidas e inhabitadas hasta cuando fueron abiertas durante el último siglo por los colonizadores antioqueños. (pp. 58-59)

Otros tildan este escenario natural de infierno verde, sin caminos ni trochas, que eran las intrincadas selvas de la vieja Antioquia (Santa, 1993), las cuales eran recorridas por los conquistadores españoles en su búsqueda codiciosa del oro que abundaba. La pasión del conquistador español y de sus descendientes antioqueños determinaría en

11 Este autor menciona detalladamente la fundación de pueblos en la cordillera andina en cada una de las etapas de colonización a las que se refiere. Este movimiento se realiza con marcados intereses económico-sociales de acuerdo con su planteamiento y explica las principales motivaciones para la fundación de cada uno de dichos pueblos a lo largo de la geografía que analiza.

12 Incluso haciendo referencia a que al proponer otras etapas de este movimiento y distintas a las propuestas por otros historiadores, estaría contribuyendo a un caos.

gran medida la idiosincrasia de este pueblo. Este paisaje se podía considerar igualmente como un “medio natural pobre, de tierras yermas, penosas para trabajar por lo abruptas y erosionadas a las cuales llegaron aventureros con ilusiones y coraje (...) y sembrar cacao en pequeñas parcelas diseminadas por la rigurosidad andina” (Palacios, 1983, p.294).

Brew (1977) destaca el aislamiento geográfico entre las distintas regiones de la época, lo que imponía limitantes al comercio de ciertos artículos a pesar de que la propia actividad minera, en cuanto a la extracción de metales preciosos, favoreciera el mismo comercio. En el siglo XIX y para atender las necesidades de la principal actividad económica, la minería, el comercio floreció en Antioquia (Zuleta, 1988), sin descuidar las relaciones con el exterior para favorecer el comercio internacional, las cuales se comenzaron a dar incluso a mediados del siglo XIX, como reflejo de la colonización antioqueña del sur del territorio (Botero, 1988).

### **3. LOS ELEMENTOS DE LA PERSONALIDAD DEL ANTIOQUEÑO Y SU ACTITUD EMPRESARIAL**

Para comenzar a referenciar la calidad de aquellos colonizadores<sup>13</sup> baste

simplemente mencionar algunas características que tan variados autores sobre el tema reseñan en sus libros. Parsons (1997)<sup>14</sup> hace referencia al *ímpetu colonizador* que ha hecho que los antioqueños avancen sus *fronteras hacia el sur*.

Este mismo autor (Parsons, 1997) y muy posiblemente refiriéndose a la época actual, se refiere a los antioqueños en términos de “sobrios y enérgicos (...) los yanquis de Suramérica’. Son sagaces, de un individualismo enérgico, y su genio colonizador y su vigor han hecho de ellos el elemento dominador y el más claramente definido de la república” (p. 21). Reitera el hecho de que su aislamiento geográfico en las montañas del interior del país, ha incidido fuertemente en su tradicionalismo y en sus rasgos culturales.

Siguiendo con los elementos distintivos de estos colonizadores, Ocampo (1990) se refiere de la siguiente forma:

Con la colonización antioqueña surgió una *nueva mentalidad y un grupo social emprendedor* en el occidente colombiano, que con el hacha y el machete desmontó selvas, ocupó tierras, fundó ciudades en la cordillera andina y se acostumbró al trabajo y al desarrollo para una sociedad progresista (p.247, cursivas añadidas).

13 Varios autores han estudiado la realidad regional antioqueña y más concretamente el grupo de autores extranjeros ha sido uno de los más destacados. Sus investigaciones, acompañadas de una mirada *desprevenida y aguda*, han permitido establecer un prototipo cultural del antioqueño que fuera relevante en el siglo analizado (López, 2003). Otros critican la investigación foránea puesto que, a pesar de contar con rigurosidad metodológica y exponer muchas cifras, todo lo vuelven cuantificable y sus trabajos pierden ese *élan vital* propio del análisis de las calidades de los personajes de la colonización (Santa, 1993).

14 Es de destacar que este autor norteamericano es uno de los más connotados escritores e investigadores sobre las características de este movimiento colonizador. Cabe recordar que no se trata de un historiador sino de un geógrafo que lógicamente en sus estudios se encuentra más interesado por el aspecto del “paisaje visible y tangible y la manera como ha sido moldeado por la acción humana” (Parsons, 1997, p.10)

Pero estas características de dichos personajes no fueron fruto de una generación espontánea. Es necesario analizar ciertas causas como las condiciones económicas, geográficas y sociales de Antioquia en la Colonia (Tirado, 1983) para poder entender ciertas claves de la migración. Este mismo historiador se refiere al aislamiento de la región y su carácter agreste; coincide de esta manera con otros historiadores y geógrafos en lo relacionado con la pobreza de los habitantes, la calidad de las tierras y la concentración de la propiedad.

Otros autores se refieren al antioqueño como un grupo social bien distinto al de otras regiones del país y destacan su carácter emprendedor, individualista, dinámico y solitario (por no aceptar injerencias foráneas en sus emprendimientos). El sentido aventurero y el individualismo también son mostrados como atributos asociados a este personaje y al proceso de colonización (López, 2003).<sup>15</sup> Otro de los escritores es un insigne inglés que detenidamente ha analizado el proceso histórico regional. Brew (1977) se refiere a este tema de la siguiente manera:

Se considera a los antioqueños, hasta cierto punto, como un grupo culturalmente diferente del resto del país. Tienen fama de industriosos y emprendedores y en el desarrollo inicial de sus industrias modernas no jugaron papel importante ni la iniciativa ni el capital extranjero, como tampoco hubo una inmigración extranjera numéricamente signifi-

cativa. La principal industria que comenzó a desarrollarse antes de la Primera Guerra Mundial fue la textil. Sin embargo, *debemos tener cuidado de no exagerar y de no interpretar erróneamente la singularidad del caso antioqueño*. Frank Safford demostró que a mediados del siglo XIX, en la región central de Colombia, en Cundinamarca y en el valle del Magdalena, *existía bastante capacidad empresarial*, aunque gran parte de esta estuviera representada también por grupos antioqueños (p.18, cursivas añadidas).

Esta última posición es en determinada manera seguida por Jaramillo (1988) y con cierta contundencia, cuando afirma que “se ha montado una novela rosa acerca del tema, desde el mismo período de la Independencia: el éxito ganado por nuestros hábiles comerciantes se generalizó con la osadía y prosperidad de nuestras colonias hacia el sur” (p. 187). Afirma que el “mito del pueblo antioqueño como el único que ha pujado en Colombia, debe ser revisado” (p. 187) y que aún hoy en día tiene demasiada vigencia la novela en la que se destaca a un “protagonista antioqueño típico, guapo, blanco y titán del trabajo: tiple, camándula, escapulario, trova, machete, carriel, ruana, mula, perro, zurriago y ‘mi morena’, junto con la bendición de una madre, el hacha y un bambuco, eran elementos adecuados para que las fieras se apartaran, los árboles del monte cayeran, el maíz naciera y la familia modelo se multiplicara,

15 Incluso, otra serie de atributos (negativos), son asociados al antioqueño durante la colonización: la orientación al azar y al juego, propio de los pueblos mineros, el licor, la vida desordenada, el estilo malhablado de los arrieros para relacionarse con sus mulas (López, 2003).

surgiendo, en fin, una raza superior con cultura de alpargata” (p. 187).<sup>16</sup>

De otra parte y en lo relacionado con la descripción del pueblo antioqueño y la construcción de su identidad, existe una propuesta en cuanto a la existencia de un poderoso imaginario identitario regional basado exclusivamente en la influencia de una literatura extensa en este sentido y, presente no únicamente en el siglo XX, sino igualmente en el XIX, sobre todo en los textos escolares de enseñanza de geografía e historia y en las obras de hombres de letras decimonónicos (Escobar, 2004). Esta propuesta se ve apoyada por otra autora que afirma que la “valoración del medio natural intervino en la producción de narrativa de la identidad regional antioqueña” (Arcila, 2006, p. 38); para tal efecto, se basa igualmente en la producción literaria de los dos siglos mencionados para comprender “el modo de ser, el carácter o el temperamento de los antioqueños” (Arcila, 2006, p. 39). Una especie de determinismo, entre el carácter psicológico de los pueblos y el tipo de territorio, se evidencia no solo en la literatura sino igualmente en el imaginario popular (Escobar, 2004).

El mismo Brew al que se ha venido aludiendo en este escrito, en su obra (otro de los clásicos del estudio regional en Antioquia), menciona que es importante analizar el caso

antioqueño como uno de los elementos claves de las teorías generales de desarrollo histórico de los países denominados subdesarrollados y ello particularmente en cuanto a la búsqueda de los “orígenes de su espíritu empresarial moderno” (Brew, 1977, pp.19-20). De hecho, Brew justifica el análisis que de Antioquia hace en su obra cuando afirma que existe una controversia sobre los factores que producen el mencionado *espíritu empresarial*<sup>17</sup> y el papel de éste en el desarrollo, por lo que se justifica un examen concienzudo de los antecedentes históricos de la industrialización antioqueña.

Brew (1977) plantea tres puntos de vista respecto al origen de dicho espíritu empresarial, el que hizo que una provincia atrasada a mediados del siglo XVIII como lo era Antioquia, se convirtiera en líder industrial en Colombia en la primera mitad del siglo XX. Para tal efecto se cuestiona alrededor de la estructura de la personalidad y los valores éticos de los antioqueños como elementos que causan dicha relevante conversión regional en su momento histórico. Algunas de las preguntas claves que se propone son: *¿Es posible dar a los elementos mencionados un lugar preferencial en la explicación del desarrollo económico de la región? ¿Qué es lo que hace a los hombres actuar como empresarios? ¿La oportunidad económica?*

16 Otros autores, contrariamente, se manifiestan generosamente en cuanto a calificativos positivos dirigidos hacia los colonizadores antioqueños cuando los comparan con los conquistadores españoles, llegando incluso a manifestar que llegan a crear un nuevo sistema económico a partir de la nada (Santa, 1993).

17 Más adelante se hará referencia a este concepto que incluye ciertas competencias personales, creencias, valores y actitudes de las personas que emprenden y la manera en que se puede formar a los individuos en este sentido para efectos de promover el desarrollo empresarial de las regiones y del país.

Los tres puntos de vista mencionados por Brew (1977)<sup>18</sup> corresponden a otros investigadores en el mismo campo y sucintamente se pueden explicar de la siguiente manera:

1. Everett Hagen (1962) analiza al moderno hombre de negocios antioqueño desde un punto de vista psico-sociológico y encuentra un hombre materialista y organizado, con mejor disposición para la empresa y el emprendimiento que sus colegas de otras regiones del país. Esta autora trata de explicar esta situación en términos de la personalidad de los antioqueños y se refiere a que históricamente ellos habían sido una minoría culturalmente despreciada en Colombia y que al percibir esta deficiencia en cuanto a *status*, buscaron una nueva identidad dedicando toda su energía y esfuerzos a los negocios (cosa contraria ocurriría con la élite social de Bogotá y Popayán, con oficios más distinguidos) (Brew, 1977, p. 21)
2. Frank Safford (1965) quien trabajara más continua y profundamente la historia colombiana y sin despreciar la presencia de los valores antioqueños, socava la Teoría de la Minería Despreciada y manifiesta que no había pruebas de tal carencia de estatus o de un complejo de personalidad. Este investigador relaciona la capacidad de emprendimiento a la que se viene haciendo re-

ferencia, a un factor económico como lo es el de la producción de oro, es decir que “la ética y la personalidad fueron rasgos que surgieron de las oportunidades económicas originadas por los recursos naturales propios de la región” (Brew, 1977, p.21)

3. Álvaro López (1970) comparte esencialmente la propuesta de Safford (1965) acerca de la importancia del grupo de empresarios y capitalistas antioqueños formado a partir del desarrollo del comercio y la minería. La formación de excedentes de capital en estas actividades permitió la financiación particular al Estado, al igual que el desarrollo de industrias en otras regiones (Brew, 1977, p. 22).

Los anteriores planteamientos son útiles para los efectos de este artículo teniendo presente que uno de los objetivos es el de resaltar ciertas características de los personajes de la época (sin necesariamente entrar en todos los detalles constitutivos del fenómeno que se analiza), dichos elementos característicos hacen referencia al emprendimiento antioqueño individual (y en esencia fundamentados en el periodo de la denominada colonización antioqueña). Es importante por lo tanto analizar la influencia del contexto y del desarrollo económico e histórico del país sobre las características del emprendedor colombiano, a la vez que su dimensión temporal (Pereira, 2003, 2007) y de esta manera superar enfoques monodisciplinarios sobre el tema, que no harían otra cosa que

---

18 En este aparte de la obra se analiza concretamente el origen del espíritu empresarial del antioqueño desde la época de la Colonia.

limitar el desarrollo de este campo de conocimiento.

Por otra parte, importantes teóricos en el campo del emprendimiento han considerado que es pertinente tener en cuenta ciertas variables específicas para el análisis del fenómeno tales como el entorno, las características del individuo, el proceso y la organización creada (Gartner, 1985) por lo que un estudio de las características del individuo colombiano y de su contexto histórico y geográfico es necesario en el examen que se realiza de esta figura en el medio. De manera complementaria se afirma que el examen que se haga de las características del individuo emprendedor puede brindar ciertas pautas del comportamiento emprendedor que se corresponden con determinados roles que él lleva a cabo en su proceso de creación de emprendimientos (Kets de Vries, 1977) si bien “hoy no es posible identificar el perfil psicológico del emprendedor” (Pereira, 2007, p. 30) toda vez que definitivamente hace falta un modelo teórico central para el estudio del tema ya que éste se encuentra aún hoy en día en una fase pre-teórica (Pereira, 2007) y debido a ello el conocimiento en este campo es más bien fragmentado (Cornelius *et al.*, 2006).

Ahora se pretende hacer referencia brevemente a las distintas formas de asociación que tuvieron los antioqueños igualmente en esta época previa a la industrialización propia y a la del país.

#### **4. LAS DISTINTAS FORMAS DE ASOCIACIÓN DE LOS ANTIOQUEÑOS**

A este tenor, el documento de Álvarez (2003) es bastante explícito respecto

a las distintas formas de asociación en la época que se analiza en este ensayo:

**Sociedades de minas.** Cuando se examina el proceso de desarrollo empresarial de Antioquia es posible verificar que, desde la época colonial, se formaron sociedades mineras especialmente por el volumen de inversión que se requería y por el alto riesgo que implicaba la puesta en marcha de la minería de veta (...) Como se desprende de aquel interesante texto, el carácter de relativa aventura, la falta de conocimientos adecuados y la alta inversión requerida había llevado a aquellos *individuos a unirse* para intentar una *novedad económica* y compartir el riesgo. En las cláusulas siguientes merecen destacarse algunos aspectos que expresan el grado de *racionalidad de sus gestores* (...) Lo que el autor referido quiso destacar es el hecho de que gracias a las sociedades de minas y a la tarea de explotarlas, muchas personas desarrollaron *un agudo sentido de empresa*. (pp. 216-219, cursivas añadidas).

Pero en la época referenciada no sólo se formaron las sociedades de minas. Igualmente otro tipo de asociaciones tendrían lugar para efectuar distintos emprendimientos, entre ellas se destaca la que prevalecía más en ese contexto: la familiar (posteriormente se vería que el interés tan exagerado por el control familiar y el evitar la dispersión del patrimonio incidiría notablemente en la falta de audacia en las decisiones empresariales); las sociedades de colonización, que efectuaban inversiones en el mundo rural a través de la adquisición de concesiones que luego parcelaban; las sociedades para industrias, que se conformaban para aventurar en los primeros establecimientos indus-

triales de la época; y las sociedades bancarias, que facilitaban la reunión de capitales necesarios para invertir en las empresas, al igual que para acopiar tecnología.

El autor termina por afirmar que la región antioqueña se caracterizaba desde esa época reseñada, por su espíritu creador de empresas y asociaciones, dicha iniciativa, nacida en la actividad minera, desarrolló el comercio, apoyó la actividad bancaria y fue la base de los primeros establecimientos industriales (Álvarez, 2003).<sup>19</sup>

## 5. ELEMENTOS GENÉTICOS Y CULTURALES DE LA REGIÓN

Una vez se ha planteado, de acuerdo con distintos autores, el origen del espíritu emprendedor de los antioqueños y sus capacidades de asociación para desarrollar emprendimientos conjuntos, se puede pasar a hacer la constatación de ciertos elementos genéticos y culturales que pueden explicar, en cierta forma, estos distintos comportamientos y las diversas interpretaciones que se han dado a tal fin.

Y es justamente en cuanto al marco geográfico mencionado del aislamiento de las regiones, que “hay que entender ¿qué sucedió en Colombia? y plantearse la pregunta: ¿por qué somos así?” (Yunis, 2003, p.48), cuando se quiere referir al análisis de las

diferencias regionales que existen a la hora actual en este país y que en cierta medida vienen de tiempos pasados. Al respecto, Yunis se pronuncia de la siguiente manera:

(...) Sin ninguna duda las provincias vivían aisladas unas de otras, las endogamias<sup>20</sup> genéticas y culturales estaban en progreso, lo que más adelante cristalizará en la clara regionalización del país, en el auge del federalismo y de los estados federales. (Yunis, 2003, p.48)

Y es este mismo autor (Yunis, 2003) quien se refiere a un aspecto importante dentro del análisis, acerca de los orígenes genéticos y culturales de las distintas culturas regionales en Colombia:

Se afirma siempre que Colombia es el producto de la fusión de tres culturas, tres etnias diferentes, *una representada por la población “blanca”,* los conquistadores, luego colonizadores, primero españoles producto también de un gran mestizaje, que se complementaría después con la llegada de representantes de todos los imperios europeos que transitan por el Caribe y, a través de esa laguna interior, para utilizar la figura de Fernand Braudel cuando se refiere al Mediterráneo, llegan a nuestras costas y en grados variados se distribuyen por las diferentes regiones del país; *la segunda población,* conquistadora y extraña también-desde el punto de vista de los nativos indígenas-, africana de origen, negra en su conjunto pero integrada

19 Se considera que la referencia efectuada del documento de Álvarez es lo bastante explícita frente al tema que se viene tratando cual es el de destacar no sólo la capacidad de emprendimiento individual de los personajes antioqueños sino igualmente su disposición para conformar sociedades y hacer frente a las distintas inversiones de un riesgo calculado.

20 Endogamia: Cruzamiento entre individuos de la misma raza, comunidad o población. Práctica de contraer matrimonio personas de ascendencia común o naturales de una pequeña localidad o comarca. Definiciones del Diccionario de la Lengua Española (Real Academia Española, 1992, p. 830).

por diferentes etnias y reinos, con una gran variedad de lenguas y *las culturas nativas*, dueñas del territorio, cuna de sus avances culturales, de todo lo cual son desposeídos. (p. 36, cursivas añadidas).

La regionalización y la endogamia son reiteradas por este autor, como conceptos y prácticas de la época (Yunis, 2003) cuando expone la influencia de la geografía sobre la escasez de apellidos, la identificación de la proveniencia de las personas en razón a estos mismos y la costumbre de contraer matrimonio entre las personas de la misma familia, pero creyéndose cada una superior a la otra.

Seguidamente respecto a las eventuales diferencias que puedan llegar a tener los ciudadanos antioqueños en cuanto a los demás nacionales de su época, este genetista (Yunis, 2003) se refiere a las afirmaciones que efectúan los naturales de varias poblaciones acerca de no tener “ni un rasguño de negro” (p. 80)<sup>21</sup> y tener la “necesidad apremiante y racista de blanquearse” (p. 80).

Por otra parte, continúa insistiendo el mismo autor (Yunis, 2003), en las bases triétnicas de los pobladores de estas tierras y su origen común a los de otras regiones (dependiendo de la intensidad de colonización de cada una de ellas), cuando afirma que las “ramas más aristocráticas conservaron puros sus linajes” (p. 81) mientras que “la base triétnica era evidente en

las áreas rurales y en los suburbios obreros de Medellín y de Manizales” (p. 81).

Reiterando el origen de la riqueza respecto a la minería, pero con un origen blanco y no de otra raza, el autor resalta esta segregación para efectos de cultivar los principales rasgos del antioqueño (Yunis, 2003).

A esta altura de la reflexión del artículo es pertinente destacar que lo que se pretende demostrar en este proceso de colonización, es la existencia de una determinante empresarial en los antioqueños, que no es necesariamente genética, sino que por el contrario, está subordinada a un componente geográfico y de disposición a enfrentar la naturaleza y los recursos que ella conlleva, propio de cualquier otro grupo cultural y social de Colombia.<sup>22</sup>

En este sentido Yunis (2003) afirma que:

Colombia es un país determinado por su geografía. Lo fue mucho más en el pasado cercano y en el lejano (...) El proceso de colonización posterior a la Independencia obedeció a la búsqueda de mejores tierras, y a la creación de puntos de comunicación en territorios que por lo accidentado de la geografía necesitaban de largas y prolongadas jornadas para llegar a ellos. (pp. 156-157)

Para concluir con este análisis genético y cultural, y de cierta forma

21 Estas consideraciones proceden de investigaciones que sobre el terreno efectuó personalmente el autor mencionado.

22 Aspecto en el cual insisten otros historiadores que analizan las realidades de otras regiones del país, como por ejemplo, la vallecaucana. Ellos mencionan no sólo la capacidad emprendedora de sus coterráneos sino igualmente sus capacidades de asociación, todo ello teniendo en cuenta las particularidades de su región.

acabar con el mito de la superioridad respecto al tema racial, este autor que ampliamente se ha abordado aquí (Yunis, 2003) manifiesta que:

Noten ustedes que hablo de determinismo geográfico, no del determinismo de los genes; soy un convencido del indeterminismo genético. El determinismo de la geografía lo tomamos no de una forma plana, simple, la geografía actuando por ella misma en el sentido como fue dividido el asunto del clima por Francisco José de Caldas. Ni el clima ni la geografía por sí solos pueden determinar la conciencia y la conducta de los hombres, la superioridad de unos sobre otros. Se trata aquí de la geografía que aísla, impide la comunicación, el acceso, fortalece nichos ecológicos, aislamientos, tanto más si el hombre permanece impasible e inmóvil frente a las barreras naturales. La genética no determina la cultura, por el contrario, la cultura determina la genética, manipula los genes, segrega los genes y para ello pone en juego criterios desafortunados, indignos, raciales unas veces, políticos, económicos y de privilegios sociales las otras. (p. 103)<sup>23</sup>

Lo que se ve corroborado con afirmaciones como que toda la serie de atributos que caracterizaron a los antioqueños durante el proceso de colonización (tanto positivos como negativos), constituyen simplemente el *ethos regional* que ha llevado a lo mítico e incluso a “exageraciones contrafactuales como aquella de la raza antioqueña” (López, 2003, p.12).

Aspectos como el lugar de nacimiento de personajes emprendedores (en el caso de la región vallecaucana), han conducido investigaciones para “confrontar la idea generalizada, dentro del cultivado mito ‘paisa’, según la cual los antioqueños tienen la exclusividad del espíritu empresarial en todo el país y Cali no tendría industria sin el aporte de ellos y de los inmigrantes extranjeros” (Ordóñez, 2003, p.181).

Este mismo investigador e historiador se lamenta de que no existan estudios específicos en cuanto al empresariado de su región, lo que conlleva “generalizar sobre la base de lo ocurrido con el empresariado antioqueño” (Ordóñez, 1998, p.28). Las regiones en Colombia han atravesado dificultades políticas, económicas, sociales y técnicas y a pesar de compartir elementos comunes con otras, la región del Valle del Cauca posee sus propias especificidades, lo que amerita analizarla particularmente y no generalizar en su caso (Urrea y Mejía, 1999). Este último planteamiento se ve corroborado por otro historiador (Colmenares, 1983) cuando se refiere a que “un país como Colombia presenta tal diversidad regional que la simplificación excesiva que implica la tesis de la ‘dependencia colonial’ ha debido parecer sospechosa (...) Tampoco es lícito extrapolar” (p. 6).

23 Se ha querido hacer amplia referencia a un autor especializado en un tema que reviste especial importancia en la determinación de las características propias de un emprendimiento regional. Particularmente siempre ha parecido inapropiado hablar de la superioridad de ciertos grupos sociales y culturales en Colombia y el hecho de que tales afirmaciones se difundan y divulguen en las comunidades, por lo que simplemente se dejan estas apreciaciones en este escrito como una constatación científica y sería de que tales enunciados no deberían existir, privilegiando por otra parte con esto, el carácter valioso de la diferencia y de la complementariedad en la geografía nacional y en los emprendimientos colombianos.

## 6. LA COLONIZACIÓN, EL EMPRENDIMIENTO Y LA COMPETITIVIDAD

En última instancia se pretende efectuar una referencia y relación al tema que se ha venido tratando (el emprendimiento de un grupo social específico), con un tema de actualidad mundial y en Colombia, como lo es el de la competitividad.<sup>24</sup> Se debe advertir con especial énfasis, que al tratar de investigar acerca de una definición del término que se acaba de mencionar, no se encuentra ninguna ni en los diccionarios, ni en la literatura especializada al respecto y que más bien, se hallan explicaciones acerca de lo que pudiera ser dentro de un contexto de elementos que eventualmente la pudieran llegar a definir (infraestructura, recursos humanos, cooperación entre empresas, adquisición de tecnología, reducción de costos, etc.). Incluso uno de los autores reputados en este tema se atreve a afirmar que “no existe una definición aceptada del término y que son distintas las posiciones según se trate de las empresas, del órgano legislador o de los economistas” (Porter, 1991, p.12).<sup>25</sup>

La competitividad, si bien no se encuentra una definición concreta

y aceptada a su sujeto por parte de algún tipo de comunidad,<sup>26</sup> es indudablemente una de las responsabilidades fundamentales de los empresarios y dirigentes actuales y la que les permite asegurar la presencia y fortalecimiento de la empresa en el mercado en que se desenvuelve la misma. Sobre el tema se ha escrito suficientemente, recopilando experiencias y exponiendo teorías que muestran diferentes caminos para alcanzar esta condición empresarial.<sup>27</sup> Planteamientos como estos han conducido a muchas empresas y empresarios hacia mejores condiciones de desempeño y rentabilidad.

Como se ha establecido anteriormente, la colonización antioqueña permitió el desarrollo de unas concentraciones geográficas y el surgimiento de una capacidad empresarial vinculada con unos sectores específicos, que potenció un proceso no planificado hacia una mayor competitividad relativa de la región que redundaría posteriormente en la del país.

Actualmente, algunos autores, escritores e investigadores como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (1996),

<sup>24</sup> Previamente en este escrito se había mencionado el que el *emprendimiento* haría parte (de acuerdo a ciertos autores), a la categoría de la *competitividad*. Esta última supone procesos contemporáneos y propios de la macroeconomía mientras que la primera haría alusión a una condición subjetiva y propia del individuo (analizada aquí en un contexto premoderno). En este orden de ideas, no se pretende introducir un anacronismo en esta reflexión, puesto que simplemente se quiere hacer relevancia de la existencia previa de uno de los componentes personales y subjetivos del concepto actualmente denominado como competitividad.

<sup>25</sup> Aparte tomado directamente del prefacio en que el autor menciona su vinculación a la Comisión sobre Competitividad Industrial, encargo efectuado por el presidente Ronald Reagan.

<sup>26</sup> Algunos investigadores especializados se pronuncian al respecto: “el concepto de competitividad internacional es al mismo tiempo popular y ambiguo. Con frecuencia se utiliza en la discusión de las estrategias comerciales e industriales y sin embargo, la mayoría de los autores no ofrecen una definición precisa. Y es aún más ambiguo cuando se trata de medirlo” (Siggel, 1996, p.79).

<sup>27</sup> Muchos teóricos del tema la analizan en ocasiones desde el punto de vista de las naciones y en otras de las empresas. “Sin embargo, un análisis donde se aúne lo macroeconómico con lo microeconómico es en opinión de muchos analistas absolutamente necesario para integrar los factores que afectan la competitividad” (DANE, 1996, prólogo 2).

clasifican los factores que determinan la competitividad<sup>28</sup> en: aquellos del entorno (variables macroeconómicas y de infraestructura), de carácter microeconómico (la productividad de la empresa y la eficiencia en el uso de los recursos), estructurales (racionalidad de la transformación productiva). Otros, siguiendo a Garay (López, 2006) los clasifican en: empresariales (aquellos controlables y modificables por la empresa), estructurales (la capacidad de intervención de la empresa es limitada como por ejemplo, la estructura industrial), sistémicos (externalidades de la empresa, como los aspectos macroeconómicos, políticas estatales, etc.). Se advierte igualmente que no hay un consenso para dichas clasificaciones.

Por otra parte y en cuanto a la existencia de instituciones o normas que incentiven la *competitividad* y por ende el desarrollo económico en Colombia, se tiene el que ciertas normas y leyes se han establecido desde mediados de los noventa, para promover la creación de organismos y programas a los cuales los potenciales empresarios pudieran acudir para concretar su idea de negocio (Gómez, Martínez y Arzuza, 2006) y que desde esa misma época se ha dado “un fortalecimiento de las instituciones para promover la competitividad de las empresas” (López, 2006, p.11), es decir, instituciones de apoyo para favorecer esta situación.

A su vez, el emprendimiento se relaciona con la competitividad (y hace parte de ella), en la medida en que si existe tal característica en los negocios de los países latinoamericanos, la productividad (componente de la competitividad) se podría mejorar y se podría competir más efectivamente en el mercado mundial (Stevenson y Gumpert, 1985). De igual manera, el espíritu empresarial, al ser constitutivo del emprendimiento, se analiza como una estrategia de la competitividad y como factor motriz del desarrollo económico de una nación (Crissien, 2006).

La competitividad se constituye, particularmente en Colombia, en un asunto que compete y beneficia a todos, si bien existen variadas formas de medirla mediante indicadores, como aquellos de los rankings internacionales (WEF, IMD, Doing Business del Banco Mundial son los principales indicadores); para el emprendimiento en especial (Global Entrepreneurship Monitor - GEM),<sup>29</sup> algunas colectividades plantean que se debería colocar especial énfasis en un incremento en la productividad de los sectores y, en un aumento en las exportaciones per cápita como los principales indicadores para generar un bienestar total en Colombia (Consejo Privado de Competitividad, 2007). En esta propuesta del sector privado colombiano, se ve claramente una posición orientada básicamente

28 Para muchos analistas, a falta de una definición concreta y aceptada, la única manera de acceder al examen de la competitividad es recurriendo al estudio de sus factores determinantes.

29 La posición de Colombia en cada uno de dichos indicadores y su respectiva calificación, se pueden obtener en las distintas páginas Web de los organismos internacionales encargados de elaborarlos. Estadísticas, datos, observaciones adicionales y referentes a las regiones en que se inserta el país (Latinoamérica por ejemplo), se encuentran igualmente en estas páginas al igual que en los informes escritos que producen.

a la efectividad de los recursos, sin necesariamente incluir el tema del emprendimiento como uno de los factores determinantes.

Respecto a los indicadores internacionales mencionados previamente, se tiene que los mismos manejan distintos factores o criterios para medir la categoría de la *competitividad* al igual que la del *emprendimiento*. En este orden de ideas, el GEM (2008) efectúa una evaluación de la actividad empresarial de los países teniendo como objetivo el medir diferencias entre las naciones, revelar factores que determinen dicha actividad e identificar políticas que incentiven y mejoren esta última (creación de nuevos negocios, propietarios de negocios establecidos, actividad empresarial temprana, actividad empresarial naciente). El Foro Económico Mundial (FEM, WEF) establece igualmente un *índice de competitividad global* y un *índice de conectividad* a través de una encuesta que busca capturar un amplio rango de factores que afectan el clima de negocios dentro de la economía de un país.

El Banco Mundial (2008), mediante su informe *Doing Business*,<sup>30</sup> investiga las regulaciones que favorecen la actividad empresarial y aquellas que la constriñen. Maneja indicadores cuantitativos referentes a tales aspectos y en el marco de diez áreas específicas, sin necesariamente tocar todo lo relativo al entorno empresarial

ni todos los factores que influyen en la competitividad. Dichas regulaciones abarcan temas como apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, empleo de trabajadores, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y cierre de una empresa.

En cuanto al último dentro de dichos indicadores, el Institute for Management Development (IMD), publica el Anuario Mundial de la Competitividad (AMC)<sup>31</sup> el cual estudia la competitividad de las principales economías del mundo. Los cuatro grandes factores de esta categoría que maneja el IMD son: 1) el desempeño económico, que analiza la macroeconomía de cada uno de los países, 2) eficiencia del gobierno, que mide el grado en que las políticas del gobierno favorecen la competitividad, c) eficiencia empresarial, que incluye entre otras la productividad, el mercado laboral, las finanzas, las prácticas empresariales, las actitudes y valores y, d) infraestructura y conocimiento. Dentro del factor de la eficiencia empresarial se pueden ubicar subfactores como el carácter emprendedor de los empresarios, la competencia de los gerentes y el reconocimiento al trabajo especializado, los cuales harían referencia al espíritu empresarial y al emprendimiento.

30 La información pertinente a los reportes actualizados se puede encontrar en la página Web del Banco Mundial. La Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y Productividad cuenta igualmente con información en su sitio de Internet en el cual se destaca no sólo el documento Compes 3527 (Política de competitividad), sino igualmente los Planes regionales de competitividad asociados al Doing Business.

31 A cuya información se puede acceder directamente a partir del link del Instituto o a través de la página Web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (en este último es comentado el indicador al igual que cada uno de los factores para Colombia específicamente).

En los últimos años, el desarrollo económico de los países basado en la competitividad se ha tornado muy importante y ello lo demuestran los indicadores que se han mencionado y explicado. Pero es fundamental tener presente que el emprendimiento y el surgimiento de nuevos empresarios es clave como vía para generar desarrollo económico (Crisien, 2006). Incluso algunos economistas consideran que el concepto y su aplicación son menospreciados por la macroeconomía (puesto que la teoría del equilibrio general no lo incorpora en sus planteamientos) y que recientes evidencias demuestran su contribución significativa al crecimiento económico y al desarrollo (Kirchhoff, 1991), pero que en términos generales la economía moderna no incluye este importante elemento en sus consideraciones, que si lo hiciera, existiría “una mejor comprensión de la economía y de las políticas públicas que sean consistentes con la maximización de los beneficios derivados del trabajo de los empresarios” (Formaini, 2001, p.8).

Habida cuenta de lo anterior, simplemente basta mencionar en este artículo el que para que un país, una región o una empresa en particular (y sus gestores o empresarios) logren la tan ansiada competitividad<sup>32</sup> deben, en términos de algunos especialistas y más concretamente siguiendo los

planteamientos de Porter (1991) y los posteriores estudios que a partir de él se generan en este sentido, hacer una aplicación sencilla y directa de ciertos parámetros de conducta frente a las situaciones específicas que enfrentan.

De esta manera cualquier nación, región, industria, actividad económica o empresa, basándose en la capacidad individual de sus componentes (denominados en este artículo empresarios o emprendedores y a sus capacidades emprendedoras), deben aunar esfuerzos para saber analizar, comprender y gestionar los parámetros o patrones que se mencionan:<sup>33</sup>

1. ***Excesiva confianza en los factores básicos:*** los emprendedores nacionales siempre han supuesto que al disponer de recursos naturales abundantes y de una mano de obra barata, esto será suficiente para obtener utilidades y ocupar posiciones privilegiadas en el mercado económico en que operan. Asumen esto y dejan de un lado toda preocupación por la innovación y la búsqueda permanente de nuevas ideas de negocios.
2. ***Deficiente cooperación entre empresas:*** los países en desarrollo deben trabajar mancomunadamente en la creación de agremiaciones y grupos económicos

32 Aun a pesar de que connotados economistas se refieran a que “la competitividad es una palabra sin sentido cuando se aplica a economías nacionales y la obsesión con ella es tanto errónea como peligrosa” (Krugman, 1994, p.44). *La retórica de la competitividad* se ha vuelto tan común, de acuerdo con este autor, que se habla corrientemente de que naciones como Estados Unidos y el Japón, compiten por los mercados mundiales en el mismo sentido en que lo hacen Coca-Cola y Pepsi.

33 *Patrones de comportamiento no competitivo* de acuerdo con lo planteado por Fairbanks y Lindsay (1999). Aquí se efectúa una adaptación de dichos patrones que deben ser tenidos en cuenta por parte de los empresarios, las empresas, las regiones y las naciones sin necesariamente clasificarlos como macro o microeconómicos.

de interés, fuertes y representativos, que tengan vocería ante los entes estatales. Igualmente debe darse una cooperación entre empresas conexas, de tal suerte que se vean favorecidas las cadenas productivas o clústeres<sup>34</sup> denominados por algunos (Fairbanks y Lindsay, 1999).

3. **Conocimiento deficiente de los clientes:** las investigaciones especializadas<sup>35</sup> han constatado que en Colombia poco se ha realizado en este sentido y que en términos generales todo tipo de empresas se dedica en primer lugar a producir y posteriormente a tratar de vender sus productos sin haber establecido inicialmente un proceso de conocimiento de las verdaderas necesidades de sus clientes.

4. **No integrar hacia delante:** muchas empresas y empresarios actuales tienden a estar a merced de sus cadenas de distribución o de los proveedores. Estos actores (en esencia los distribuidores), ejercen sobre ellos un inmenso poder de negociación y les impiden un acceso efectivo hacia el mercado que tratan de servir. Las empresas o empresarios que logran la integración hacia adelante se ven en determinado momento orientados únicamente a los resultados de

corto plazo que no permiten estar analizando constantemente las fuentes de las distintas ventajas competitivas que han adquirido previamente.

5. **Paternalismo:** este patrón no solo se evidencia desde el gobierno que puede verse responsable del éxito de la industria nacional y que lleva a que las empresas se descuiden y esperen siempre todo de él, sin establecer verdaderas ventajas frente a sus competidores, sino que igualmente se constata en las empresas que aún tienen establecido un control familiar, el que no dan cabida a prácticas empresariales y de gestión audaces y creativas, a pesar de que en ciertas investigaciones nacionales se ha advertido que cada vez más existen ciertas excepciones donde se combina simultáneamente la profesionalización de las empresas con el control familiar (Barrera, 2006).<sup>36</sup>

6. **Deficiente conocimiento de la posición relativa:** ni las naciones ni las empresas conocen o aprecian su posición frente a los países o compañías competitivas. El hecho de desconocer esta situación les impide planear de mejor manera su futuro y limita ampliamente su capacidad de acción.

34 Los autores se refieren directamente a Michael Porter en el sentido en que este autor expresa el concepto de cooperación dentro de la industria en lo que llama clúster.

35 Como las desarrolladas por algunos estudiosos de la competitividad (Fairbanks y Lindsay, 1999) respecto a la industria del cuero en los años noventa por parte de las empresas colombianas, comparándolas con las italianas y las chinas.

36 En estudios como el citado, se afirma que la existencia de ciertos valores o virtudes en las empresas familiares colombianas, propicia el establecimiento de alianzas estratégicas con terceros, el ingreso de nuevos socios y de directivos externos y tienen un gran impacto sobre diversos procesos de las empresas.

7. **Actitud defensiva:** cuando se trata no solo de atender el mercado interno sino igualmente el mercado externo, los sectores público y privado siempre actúan a la defensiva asignándole la culpa de sus destinos al otro. Unos son culpados de mala administración y los otros de no aprovechar ni generar condiciones macroeconómicas favorables.

Se pudiera incluso hablar de una *competitividad perdida* para hacer referencia a que estos conceptos contemporáneos que se acaban de esbozar, siempre estuvieron presentes en los elementos distintivos del empresariado nacional (y más concretamente del antioqueño al que se ha referido, como se analiza más adelante) y que de un momento a otro es como si hubiesen desaparecido<sup>37</sup> y el país entero se encontrase volcado a la hora actual de nuevo a la gigantesca tarea de encontrar y desarrollar su competitividad para poder asegurar un mejor futuro económico para sus ciudadanos.<sup>38</sup>

A manera de síntesis, a continuación se menciona la forma en que dichos patrones (desde un punto de vista competitivo en este caso), han sido aplicados en la época que es analiza-

da en este documento y que confirman una buena gestión y cumplimiento por parte de los empresarios de ese entonces:<sup>39</sup>

1. **Confianza en los factores básicos:** los empresarios de la colonización si bien se basaron en ellos, posteriormente para la industrialización de la región y del país advirtieron la importancia de la diversificación y colocaron en práctica este concepto.
2. **Cooperación entre empresas:** se constata con este artículo que no sólo se dieron esfuerzos individuales sino que igualmente se produjeron asociaciones tendientes a enfrentar los riesgos y a manejar rentabilidades importantes que generaran progreso.
3. **Conocimiento de los clientes:** los colonizadores y posteriores emprendedores se caracterizaron siempre por tener muy presente no sólo la oferta que tenían para el mercado sino igualmente las necesidades de sus distintos clientes. Si era necesario desinvertir en un negocio que no atendía tales requerimientos, efectivamente lo llevaban a cabo.

37 Se menciona *desaparecido* puesto que el país ha sufrido un sobre-diagnóstico desde épocas anteriores (1990) en donde incluso y a partir de la apertura económica, se siguen contratando expertos en competitividad y análisis del país (incluido insistentemente Porter), para reiterar lo que suficientemente se sabe en Colombia. Se ha dado esta situación incluso si a la hora actual existen entes encargados de trabajar en la vía de la competitividad aglutinando instituciones tanto públicas como privadas en el SNC (Sistema Nacional de Competitividad) y cuyo eje central es la CNC (Comisión Nacional de Competitividad) elevada a la alta designación de Consejería Presidencial en el año 2005.

38 Estos conceptos de competitividad han sido adaptados de varios textos relacionados con este tema (Porter, Fairbanks y Lindsay, etc.) y la relación con los elementos de la colonización han partido directamente del autor de este artículo de una manera libre, espontánea y tratando de introducir un elemento crítico al presente documento efectuando un análisis particular y peculiar que pueda incitar al cuestionamiento por parte del lector.

39 Se puede incluso avanzar que el análisis de estos parámetros se puede efectuar igualmente para las especificidades de otras regiones como la vallecaucana y para la cual se cuenta con importantes investigaciones y escritos acerca de la calidad y características de los empresarios y empresas de los siglos XIX y XX y que se sugieren en el contenido de este artículo.

4. **Integración hacia adelante:** esta se explica igualmente con el concepto de diversificación y de la preocupación de los empresarios analizados por establecer no sólo negocios de producción sino igualmente agencias comerciales encargadas de la distribución.
5. **Paternalismo:** muchas de las empresas y empresarios que nacieron a partir de la colonización insistieron durante mucho tiempo en esta figura, sobre todo en lo relacionado con el control familiar de las empresas. Algunos tuvieron éxito, otros no. Respecto a las relaciones con el gobierno siempre se esmeraron por desarrollar relaciones productivas y de mutuo beneficio, a largo plazo. Es importante destacar que en el periodo analizado, el tema del paternalismo estaba igualmente relacionado con la participación de la Iglesia Católica y su enfoque, no solo a todo el país, sino con una influencia profunda en la región antioqueña y en su desarrollo empresarial (López, 2003)
6. **Conocimiento de la posición relativa:** respecto a los emprendedores analizados (particularmente en este documento), se evidencia que gracias al cosmopolitismo y a las salidas y viajes frecuentes, estas personas eran conocedoras de ofertas competidoras y de lo valioso de su negocio.
7. **Actitud defensiva:** en cierta forma se puede afirmar que tanto los intereses públicos como los privados, de alguna u otra manera dialogaban por obtener un beneficio propio, aunque no llegasen en todos los casos a

acuerdos. Se daban ocasiones reiteradas en que la iniciativa privada conducía a que la gestión pública fuera más efectiva.

Teniendo en cuenta las anteriores reflexiones, el espíritu empresarial, entendido como “el conjunto de valores, creencias, actitudes, modos de reacción y de acción” (Varela y Bedoya, 2006, p.25) y el emprendimiento, tomado como la *manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza* (Ley 1014 de 2006, ver Portal de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2008, p. 1), estaban bien presentes en los individuos de la colonización y deberían estar vigentes en el empresariado nacional actual. Formar y educar personas con espíritu empresarial para que al terminar sus estudios creen empresas, generen valor agregado y contribuyan al desarrollo económico (Crissien, 2006), es un imperativo y ello se puede llevar a cabo efectivamente, si se tiene en cuenta que crear empresas es deseable por parte de los estudiantes universitarios actuales y ello se entrega a sus creencias y actitudes al respecto (Veciana, Aponte y Urbano, 2005), destacando igualmente que el “conocimiento juega un papel preponderante en toda actividad de arranque de negocios y sumado a otros factores incide en que la persona se vuelva emprendedora” (De Clercq y Arenius, 2006, p.339).

La educación, es por lo tanto, la base del cambio cultural y permite la construcción de un determinado *tejido empresarial* que favorece el desarrollo económico. Si se parte de las características básicas y rasgos psicológicos del empresario (Veciana, 2005) se pueden llegar a desarrollar muchos elementos básicos de un curso de em-

prendimiento (Castillo, 1999) e incluso utilizar un modelo de formación basado en competencias de conocimiento y competencias personales que pueda ser útil para muchas instituciones sin necesariamente ser prescriptivo (Varela y Bedoya, 2006).

## 8. CONCLUSIÓN

En este artículo se han pretendido analizar ciertos elementos o atributos característicos de los antioqueños que los hicieron destacar en un momento clave de la historia política, económica, social y cultural del país como lo fue la denominada colonización antioqueña. Dichos atributos se limitaron exclusivamente (en el marco de este documento),<sup>40</sup> a aspectos tales como su *personalidad, actitud y capacidad emprendedora y de asociación*, los que sumados a otras características y comportamientos los han hecho merecedores equívocamente al calificativo de grupo cultural diferente dentro del imaginario colombiano en los últimos siglos: *la raza antioqueña*. Esta última situación se vio contrastada en este artículo cuando se trató el concepto de *indeterminismo genético* y las especificidades que tienen cada una de las regiones del país.

Las características individuales mencionadas de los emprendedores regionales han sido analizadas utilizando el método histórico, puesto que la historia “ofrece una valiosa perspectiva para tener una mejor visión de nuestras actuales circunstancias” (Mason *et al.*, 1997, p. 307) y “ella está prácticamente sola entre las disciplinas de las cien-

cias sociales en sus habilidades para analizar episodios particulares, o casos empíricos y para explicar los patrones de medida amplia de la actividad social, cultural, económica e intelectual” (Smith y Lux, 1993, p. 595).

Sucesivamente se ha efectuado un análisis de la categoría de la *competitividad*, tal y como se conoce y se practica hoy en día y, las distintas maneras que existen para medir los diversos criterios que la conforman. Un inventario de indicadores y de organismos encargados de dichas medidas, ha sido efectuado para tener en cuenta igualmente que el *emprendimiento* y el *espíritu empresarial* hacen parte de dichas escalas que apuntan inevitable y afortunadamente al desarrollo y crecimiento económico de las regiones y de las naciones.

Posteriormente ciertos parámetros de la competitividad, en esencia relacionados con la capacidad individual, de emprendimiento y de asociación, han sido puestos de relieve para destacarlos como elementos presentes en el empresariado de la época analizada y, como características retadoras para el de la actual. Los empresarios de la colonización supieron manejar adecuadamente (y en el contexto de su época) cada uno de dichos parámetros, pero ¿qué decir de los empresarios contemporáneos respecto a este mismo manejo y habida cuenta de su influencia nacional en cuanto a emprendimientos se refiere?

Tal pareciera que la competitividad regional desarrollada en algún

40 Otros atributos que han constituido particularidades de los antioqueños y de la región no han sido abordados directamente en este artículo pero se ha efectuado la referencia a ciertos autores y estudios muy completos al respecto.

momento de la historia se hubiera extraviado y que el estilo peculiar de emprendimiento y gestión de la región y de sus naturales hubiera cesado de estar presente en las iniciativas de los mismos. Esta situación la han podido constatar varios autores, aunque refiriéndose específicamente a un determinado *modelo gerencial antioqueño*, cuando destacan que uno de los fundamentos de dicho estilo de gestión, el más autóctono, aquel de las relaciones sociales en el trabajo, se haya derrumbado hacia mediados del siglo XX, ocasionando un “desbalance entre lo técnico y el mundo social de la empresa” (López, 2003, p.24).

Finalmente, no se trata de plantear un modelo técnico e instrumental de lo que deban exhibir y llevar a la práctica los empresarios actuales (y más concretamente los regionales), en cuanto a ciertas características específicas (como el espíritu empresarial o el emprendimiento) que conduzcan a la competitividad necesaria para abordar los mercados en que se desenvuelven; mejor aún, se trata esencialmente de entender que en un mundo que maneja *otra vía para la competitividad organizacional* y que se encuentra básicamente en la confluencia de la tendencia marcada por el avance vertiginoso de la tecnología y de la gerencia del conocimiento entre otros aspectos preponderantes (Lozano, 2002), sean nuevamente destacadas y puestas en marcha las grandes características de los emprendedores regionales que fueron en esencia toda una serie de “elementos regionales y valorados como particulares y que funcionaron coherentemente” (López, 2003, p.12),

los cuales pueden ser rescatados, rehabilitados y dinamizados mediante procesos de formación o educación por parte de distintas instituciones sociales en Colombia.

Asumiendo este último reto y cumpliéndolo en la realidad empresarial en el tejido económico de la región y de Colombia, se podrán dar todas las sinergias necesarias para que la colaboración se dé al interior de las grandes instancias que de la competitividad se manejan en el país y que han sido puestas en el más alto escalón de los compromisos gubernamentales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y Productividad. (2008). *Sistema Nacional de Competitividad*. Recuperado el 12 de septiembre de 2008, de <http://www.snc.gov.co>
2. Álvarez, V. (2003). De las sociedades de negocios al “Sindicato Antioqueño”. Un camino centenario. En: C. Dávila, (comp.), *Empresas y empresarios en la Historia de Colombia Siglos XIX-XX* (pp. 213-246). Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A. y Ediciones Uniandes.
3. Arcila, M. (2006). El elogio de la dificultad como narrativa de la identidad regional en Antioquia. *Revista Historia Crítica*, 32, 38-66.
4. Banco Mundial. (2008). *Doing Business Resume 2009*. Washington, DC: Banco Internacional de reconstrucción y Fomento - Banco Mundial.
5. Barrera, E. (2006). Los valores de las familias empresarias colombianas. *Revista INALDE*, 17, 58-67.
6. Botero, M.M. (1988). Comercio y bancos, 1850-1923. En: J.O. Melo

- (Ed.), *Historia de Antioquia* (pp. 243-248). Medellín, Colombia: Suramericana de Seguros S.A.
7. Brew, R. (1977). *El desarrollo económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920*. Bogotá, Colombia: Publicaciones Banco de la República, Archivo de la Economía Nacional.
  8. Castillo, A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. Santiago de Chile: Intec-Chile.
  9. Colmenares, G. (1983). *Sociedad y economía en el Valle del Cauca. Cali: terratenientes, mineros y comerciantes. Siglo XVIII* (Tomo I). Bogotá, Colombia: Biblioteca Banco Popular, Universidad del Valle.
  10. Consejo Privado de Competitividad. (2007). *Informe nacional de competitividad 2007*. Bogotá, Colombia: Consejo Privado de Competitividad.
  11. Cornelius, B., Landström, H. y Persson, O. (2006). Entrepreneurial Studies: The Dynamic Research Front of a Developing Social Science. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3) 375-398.
  12. Crissien, J. (2006). Espíritu empresarial como estrategia de competitividad y desarrollo económico. *Revista EAN Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria*, 57, 103-117.
  13. Dávila, C. (2003). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia Siglos XIX-XX*. Bogotá, Colombia: Norma.
  14. Day, G.S. (1996). Using the past as a guide to the future: Reflections on the History of the Journal of Marketing. *Journal of Marketing*, 60, 14-16.
  15. De Clercq, D. y Arenius, P. (2006). The Role of Knowledge in Business Start-up Activity. *International Small Business Journal*, 24(4), 339-358.
  16. Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (1996). *Productividad, competitividad e internacionalización de la economía*. Bogotá, Colombia: Cano Giraldo.
  17. Escobar, J. (2004). La historia de Antioquia, entre lo real y lo imaginario. Un acercamiento a la versión de las élites intelectuales del siglo XIX. *Revista Universidad Eafit*, 40(134), 51-79.
  18. Fairbanks, M. y Lindsay, S. (1999). *Arando en el mar. Fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo*. México: McGraw-Hill.
  19. Formaini, R. (2001). The Engine of Capitalist Process: Entrepreneurs in Economic Theory. *Economic and Financial Review*, fourth quarter, 2-11.
  20. Foro Económico Mundial (FEM, WEF). *Indicadores de competitividad*. Recuperado el 12 de septiembre de 2008, de <http://www.weforum.org>
  21. Gartner, W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
  22. Global Entrepreneurship Monitor – GEM. (2008). *2007 Executive Report*. Londres: Babson College, London Business School.
  23. Golder, P.N. (2000). Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long-Term Market Share Stability. *Journal of Marketing Research*, 37, 156-172.

24. Gómez, L., Martínez, J. y Arzuza, M. (2006). Política pública y creación de empresas en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 21, 1-25.
25. Hagen, E. (1962). *On the Theory of Social Change*. Illinois: Homewood.
26. International Institute for Management Development (IMD). *Indicadores de competitividad*. Recuperado el 12 de septiembre de 2008, de <http://www.imd.ch>
27. Jaramillo, R.L. (1988). La Colonización Antioqueña. En: J. O. Melo (Ed.), *Historia de Antioquia* (pp. 177-208). Medellín, Colombia: Suramericana de Seguros S.A.
28. Kets de Vries, M.F.R. (1977). The entrepreneurial personality: a person at the crossroads. *The Journal of Management Studies*, 14, 34-57.
29. Kieser, A. (1994). Why Organization Theory Needs Historical Analyses-And How This Should Be Performed. *Organization Science*, 5(4), 608-620.
30. Kirchoff, B. (1991). Entrepreneurship's Contribution to Economics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 93-112.
31. Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44.
32. Lamond, D. (2005). On the value of Management History. *Management Decision*, 43(10), 1273-1281.
33. Lamond, D. (2006). Matters for judgment: some thoughts on method in management history. *Journal of Management History*, 12(3), 237-243.
34. López, A. (1970). *Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo diecinueve*. Bogotá, Colombia: Cede.
35. López, F. (2006). La competitividad en Colombia: Apertura económica, instituciones de apoyo y seguridad democrática. *Revista Universidad Eafit*, 42(142), 9-25.
36. López, J. (2003). El Modelo gerencial antioqueño: Taylorismo de carriel y camándula. *Revista AD-MINISTER-Edición Especial*, 11-25.
37. Lozano, C. (2002). *La otra vía para la competitividad organizacional*. Medellín, Colombia: Podium International.
38. Mason, R., McKenney, J. y Copeland, D. (1997). An Historical Method for MIS Research: Steps and Assumptions. *MIS Quarterly*, 21(3) 307-320.
39. Melo, J. O. (1988). *Historia de Antioquia*. Medellín, Colombia: Suramericana de Seguros.
40. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2008). *Anuario Mundial de Competitividad*. Recuperado el 29 de agosto de 2008, de <http://www.mincomercio.gov.co>
41. Murphy, P., Liao, J. y Welsch, H. (2006). A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*, 12(1), 12-35.
42. Nevett, T. (1991). Historical Investigation and the Practice of Marketing. *Journal of Marketing*, 55, 13-23.
43. Ocampo, J. (1990). *Historia básica de Colombia*. Bogotá, Colombia: Plaza & Janes.
44. Ordóñez, L.A. (1998). *Industrias y empresarios pioneros. Cali 1910-1945*. Cali, Colombia: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
45. Ordóñez, L.A. (2003). *Empresarios industriales pioneros: Cali, prime-*

- ras décadas del siglo XX. En: C. Dávila. (comp.), *Empresas y empresarios en la Historia de Colombia Siglos XIX-XX* (pp. 179-211). Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A. y Ediciones Uniandes.
46. Palacios, M. (1983). *El café en Colombia, 1850-1970. Una historia económica, social y política*. México, Bogotá: El Colegio de México, El Áncora Editores.
  47. Palacios, M. (2003). *Entre la legitimidad y la violencia. Colombia, 1875-1994*. Bogotá, Colombia: Norma.
  48. Parsons, J. (1997). *La colonización antioqueña en el occidente de Colombia*. Bogotá, Colombia: Banco de la República/El Ancora Editores.
  49. Patiño, B. (1988). La provincia en el siglo XVIII. En: J. O. Melo, *Historia de Antioquia* (pp. 69-90). Medellín, Colombia: Suramericana de Seguros S.A.
  50. Pereira, F. (2003). Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano. *Revista Economía, Gestión y Desarrollo*, 1(1), 9-26.
  51. Pereira, F. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento. Hacia una visión sistémica y humanista. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 11-37.
  52. Portal de Micro, Pequeña y Mediana empresa. (2008). *Ley 1014 de Enero 26 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento*. Recuperado el 12 de septiembre de 2008, de <http://www.mipymes.gov.co>
  53. Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Vergara.
  54. Real Academia Española. (1992). *Diccionario de la Lengua Española*. (Vigésima primera edición). Madrid: Editorial Espasa Calpe.
  55. Safford, F. (1965). Significación de los antioqueños en el desarrollo económico colombiano. Un examen crítico de las tesis de Everett Hagen. *Anuario colombiano de historia social y de la cultura*, 3, 49-69.
  56. Santa, E. (1993). *La colonización antioqueña. Una empresa de caminos*. Bogotá, Colombia: Tercer Mundo.
  57. Siggel, E. (1996). Las fuentes de la competitividad internacional. Una herramienta para el análisis de las políticas de desarrollo. En DANE (Eds.), *Productividad, competitividad e internacionalización de la economía* (pp. 79-106). Bogotá, Colombia: Cano Giraldo.
  58. Smith, R.A. y Lux, D. (1993). Historical Method in Consumer Research: Developing Causal Explanations of Change. *Journal of Consumer Research*, 19, 595-610.
  59. Stevenson, H.H. y Gumpert, D.E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2) 85-94.
  60. Tirado, A. (1983). *Introducción a la historia económica de Colombia*. Bogotá, Colombia: El Áncora.
  61. Tirado, A. (2004). A manera de prólogo. En: C.A. Hurtado (Ed.), *Estudios Regionales en Antioquia* (pp. 13-21). Medellín, Colombia: Lealon.
  62. Urrea, F. y Mejía, C.A. (1999). *Culturas empresariales e innovación en el Valle del Cauca*. Cali, Colombia: Universidad del Valle, Cidse.

63. Varela, R. y Bedoya, O.L. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21-47. Disponible en: <http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi-olub?session=57104619&infile=&subj=2546&source=webvd&cgimime=application%2Fpdf>
64. Veciana, J.M. (2005). *La creación de empresas. Un enfoque gerencial* (Colección Estudios Económicos, No. 33). Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, La Caixa.
65. Veciana, J.M., Aponte, M. y Urbano, D. (2005). University Students' Attitudes towards Entrepreneurship: A Two Countries Comparison. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 165-182.
66. Wilkinson, I. (2001). A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20<sup>th</sup> Century. *Australasian Marketing Journal*, 9(2), 23-52
67. Witkowski, T. y Jones, D.G. (2008). Historiography in Marketing: Its Growth, Structure of Inquiry, and Disciplinary Status. *Business History Conference*, 6(1), 1-18.
68. Yunis, E. (2003). *¿Por qué somos así? ¿Qué pasó en Colombia? Análisis del mestizaje*. Bogotá, Colombia: Temis.
69. Zuleta, L. (1988). El comercio en el siglo XX. En: J. O. Melo (Ed.), *Historia de Antioquia* (pp. 249-256). Medellín, Colombia: Suramericana de Seguros S.A. ☀



# LA CONSULTORÍA DE GESTIÓN HUMANA EN EMPRESAS MEDIANAS<sup>1</sup>

ESTEBAN LÓPEZ ZAPATA\*

Máster Oficial en Dirección de Empresas, Universidad Rey Juan Carlos, España.  
Profesor, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia, Colombia.  
Grupo de Investigación Comphor, Universidad de Antioquia, Colombia.

Dirigir correspondencia a: Universidad de Antioquia, Calle 67 53-108 Of. 13-122, Medellín, Colombia.  
elopez@economicas.udea.edu.co

CLAUDIA INÉS SEPÚLVEDA RIVILLAS

Maestría en Finanzas (en curso), Universidad EAFIT, Colombia.  
Especialista en Finanzas, Formulación y Evaluación de Proyectos, Universidad de Antioquia, Colombia.  
Profesora, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia, Colombia.  
Grupo de Investigación Comphor, Universidad de Antioquia, Colombia.  
csepulveda@economicas.udea.edu.co

HENRY ANTONIO ARENAS CARDONA

Maestría en Administración de Empresas (en curso), Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia.  
Especialista en Asesoría y Consultoría de Organizaciones, Universidad de Antioquia, Colombia.  
Profesor, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia, Colombia.  
Grupo de Investigación Comphor, Universidad de Antioquia, Colombia.  
harenas@economicas.udea.edu.co

Fecha de recepción: 11-12-2008

Fecha de corrección: 19-05-2009

Fecha de aceptación: 18-01-2010

## RESUMEN

El artículo es resultado de una investigación que busca describir el mercado de la consultoría de gestión humana para empresas medianas de Medellín. Se identifican el concepto y las características de la consultoría gerencial y se plantea su pertinencia para cada proceso de gestión humana. Con una muestra de 57 empresas medianas y 19 empresas consultoras, se analiza el comportamiento de la demanda y la oferta en el contexto local. Se identifican los atributos de las empresas demandantes y sus dependencias de gestión humana, la composición de las empresas consultoras, las necesidades y ofertas de consultoría actuales y futuras, el proceso de compra y las dificultades frecuentes de los proyectos de consultoría.

## PALABRAS CLAVE

Consultoría, gestión humana, recursos humanos.

## Clasificación JEL: M12

1 El presente artículo es producto de la investigación "Caracterización del mercado de la consultoría de gestión humana para empresas medianas de Medellín", desarrollado por el grupo de investigación Comphor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia y ha sido financiado por el Comité de Desarrollo de la Investigación, CODI, de la misma universidad. Se agradece la colaboración en la investigación del profesor Daimer Higueta y de las estudiantes Carolina Restrepo y Viviana Posada.

\* Autor para correspondencia.

## **ABSTRACT**

### *Human resources consulting for medium-sized companies*

The article is the result of a research study aimed at describing the marketplace for human resources consulting for medium-sized companies in Medellín. It identifies the concept and the characteristics of management consulting, and discusses its relevance to all human resources processes. A sample of 57 medium-sized companies and 19 consulting companies was selected for analyzing the behavior of supply and demand in the local market. This article also identifies the attributes of companies that demand these services and their human resources departments, the composition of consulting companies, current and future consulting needs and offers, the purchasing process, and the most frequent difficulties faced by consulting projects.

## **KEYWORDS**

Consulting, human resources, management.

## **RESUMO**

### *A consultoria de recursos humanos nas médias empresas*

O artigo é o resultado de uma investigação que procura descrever o mercado de consultoria de recursos humanos para médias empresas em Medellín. É identificado o conceito e as características da consultoria em gestão e se apresenta a sua relevância para cada processo de recursos humanos. Com uma amostra de 57 médias empresas e 19 empresas consultoras, é analisado o comportamento da procura e da oferta no contexto local. São identificados os atributos das empresas necessitadas e de seus departamentos de recursos humanos, a composição das empresas de consultoria, as necessidades e ofertas de consultoria atuais e futuras, além do processo de compra e as dificuldades mais frequentes nos projetos de consultoria.

## **PALAVRAS CHAVE**

Consultoria, recursos humanos, gestão.

## INTRODUCCIÓN

Día a día, las organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más complejo. Con la globalización y el desarrollo de una economía basada en el conocimiento, las empresas se ven llamadas a transformar los paradigmas a través de los cuales se relacionan con su entorno. Las unidades de recursos humanos han experimentado grandes cambios, pasando de un enfoque netamente operativo a uno cada vez más estratégico. Las empresas tienen el reto de gestionar su talento de manera competitiva, pero con el obstáculo de que muchos de sus directivos se educaron para gestionar empresas en un entorno estable que ya no existe, o ni siquiera fueron formados para gestionar el talento humano. Esta situación es más crítica en empresas medianas (51 a 200 empleados), ya que las grandes suelen contar con personal especializado que les permite enfrentar mejor el cambio y en las pequeñas los retos que surgen suelen ser menos complejos. Por su parte, la complejidad de la empresa mediana, combinada con sus falencias de estructura, la hace más vulnerable a los cambios del entorno. Una alternativa para orientar la gestión humana en tales empresas es la consultoría, ya que les permite contar con la orientación de un experto familiarizado con el entorno, la experiencia de otras empresas, la academia y con una perspectiva independiente.

En el caso de Medellín (Colombia), la consultoría se ha caracterizado por

desarrollarse de manera dispersa y fragmentada, no hay un gremio que se preocupe porque esta actividad sea regida por unos estándares de calidad y profesionalismo; lo más cercano a ello son los parámetros ético - profesionales que plantean organismos como FEACO,<sup>2</sup> ACMF<sup>3</sup> y ZEN-NOHREN,<sup>4</sup> pero son poco conocidos en el contexto local. Además, no se han encontrado estudios pertinentes de la percepción de las empresas medianas sobre la consultoría en gestión humana y sus necesidades frente a estos servicios.

El principal objetivo de esta investigación es caracterizar el mercado de los servicios de consultoría en gestión humana de las empresas medianas en la ciudad de Medellín. Para ello, se aborda inicialmente el marco teórico de la consultoría de empresas y su aplicación al campo específico de la gestión humana. Posteriormente, se describen los hallazgos encontrados sobre la demanda, la oferta, las necesidades de consultoría, el proceso de compra y las dificultades percibidas del servicio. La importancia de esta investigación radica en la necesidad de fortalecer la consultoría en gestión humana, ya que es una actividad que ha sido poco investigada pero tiene un alto potencial de impacto en el desarrollo del talento humano y por ende, en el aval económico de la región. Los resultados servirán para que las organizaciones de consultoría en gestión humana ofrezcan servicios cada vez más profesionales y pertinentes, no

---

2 Federación Europea de Asociaciones de Consultoría de Organizaciones (Europa).

3 Asociación de Firmas de Consultoría Gerencial (Estados Unidos).

4 Federación Japonesa de Gerencia de Organizaciones (Japón).

sólo a las tendencias globales, sino a las necesidades y características particulares de las empresas de la región.

## **I. MARCO TEÓRICO**

### **1.1. La consultoría de empresas**

Los orígenes de la consultoría se remontan al surgimiento de la administración científica. Frederick Taylor y sus precursores fueron pioneros en el desarrollo de esta actividad económica, a través de la cual promovían sus principios teóricos en diversas industrias. Sin embargo, la primera expansión a gran escala se presenta en la postguerra cuando las firmas norteamericanas ingresan a los mercados europeos (Gómez y Múnera, 1998). La consultoría en temas de gestión humana surge con el enfoque de relaciones humanas en la administración. Hacia finales de la década de 1950 proliferaban empresas consultoras cuyo negocio consistía en vender técnicas a las empresas en áreas como desarrollo organizacional, rediseño de trabajo y administración de personal (Barley y Kunda, 1992). En las décadas siguientes, la consultoría se diversifica con el auge de nuevas teorías y realidades empresariales; actualmente el mercado global supera los 300.000 millones de dólares y mantiene un crecimiento anual del 7,10% (Kennedy Information, 2007). La principal línea de negocio es la consultoría en gerencia de operaciones con un 36,30% del mercado, seguida por la línea de tecnologías de información (22,20%), recursos humanos (14,20%), estrategia corporativa (14,00%) y servicios de *outsourcing* (13,30%) (Datamonitor, 2007). Con la expansión de la industria, surge el interés académico por entender la

dinámica de la consultoría y delimitar el cuerpo común de conocimientos que conforman la profesión de consultor; aunque dicho fin aún está lejos de ser alcanzado (Visscher, 2006). En la Tabla 1 se presentan algunas definiciones propuestas por diversos autores.

De estas definiciones se deriva que la consultoría es un servicio prestado por un profesional idóneo (con conocimiento, capacidad y experiencia) a una organización, con el fin de contribuir a la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos. El trabajo del consultor surge cuando una situación es juzgada insatisfactoria, hay dificultad para comprender la realidad organizacional o se identifica una oportunidad de mejoramiento y dicho trabajo termina, idealmente, cuando se ha producido la mejora esperada.

#### ***1.1.1. Proceso de la consultoría***

Si bien cada consultoría se desarrolla desde un proceso particular, pueden identificarse tres etapas genéricas del servicio: el diagnóstico, la intervención y el seguimiento (Gómez y Múnera, 1998). En el diagnóstico se analiza la situación del cliente que generó la necesidad de la consultoría, los síntomas percibidos, las causas y condiciones críticas implicadas y se presenta una propuesta de intervención, la cual es consensuada entre cliente y consultor. La intervención consiste en implementar la propuesta aprobada, movilizándolo a la organización hacia el escenario deseado. Finalmente, con el seguimiento se evalúan los resultados obtenidos y se acompaña al cliente para que éste pueda implementar los ajustes requeridos.

**Tabla 1.** Concepto de consultoría de empresas o consultoría organizacional

Definición	Autores
“Servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios”.	Kubr (2002, p.10) y Ploetner (2008, p.329)
“Servicio de orientación para organizaciones ofrecido por personas especialmente entrenadas y cualificadas, que asisten a la organización del cliente de manera objetiva e independiente, para identificar problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y ayudar, si es requerido, en la implementación de dichas soluciones”.	Álvarez y Gómez (2003, p.4) y Greiner y Metzger (1983, p.7)
“Relación de ayuda establecida entre diferentes actores -el consultor y la organización- basada por un lado sobre los conocimientos, habilidades y las acciones del consultor y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad del cliente”.	Quijano (2006, p.49)
“Proceso que involucra a dos sistemas humanos, donde el primero (el cliente) considera que necesita ayuda y el segundo (el consultor) provee dicha ayuda brindando consejos, mas no tomando decisiones por el cliente”.	Lundberg (1997, p.196), Watson, Rodgers y Dudek (1998, p.496) y Wilkerson (1995, p.1.4)
“Conjunto de actividades llevadas a cabo para ayudar a los clientes a detectar y entender los eventos que ocurren en su entorno para que puedan ejercer alguna influencia sobre estos y alcanzar sus objetivos requeridos”.	ACME (1987), Ribeiro (2001), Shapiro, Eccles y Soske (1993) y Tecniberia (1992)

Fuente: Elaboración propia

### 1.1.2. Tipos de consultoría

Los servicios de consultoría se clasifican de múltiples maneras. Según la forma de intervención y el tipo de relación establecida entre consultor y cliente se han identificado tres tipos (Schein, 1973, 1988): la Consultoría de recursos, modelo de compra de información o experiencia, en la cual el cliente ha identificado su problema o la mejora que requiere, sabe el tipo de ayuda que necesita y simplemente recurre al consultor para que éste se apropie del problema y lo resuelva; la Consultoría de recursos, modelo médico-paciente, en la cual el cliente ha observado síntomas anómalos en su empresa y contrata al consultor para que diagnostique el problema y le brinde la información y experiencia requerida para solucionarlo; y la consultoría de procesos, en la cual el

consultor orienta al cliente para que él mismo perciba su realidad empresarial, elabore su diagnóstico y desarrolle las estrategias que le permitan resolver el problema. Debido a la naturaleza compleja de cada cultura organizacional, Schein sugiere comenzar con el modelo de consultoría de procesos, e involucrar al cliente en la investigación del problema, este modelo facilita la capacidad de autodiagnóstico y el aprendizaje organizacional, preparando al cliente para afrontar sus futuros retos.

Según el vínculo existente entre el consultor y la organización, la consultoría también puede clasificarse en consultoría externa, cuando el consultor es totalmente independiente del cliente desde el punto de vista jurídico y administrativo y la consultoría interna, cuando el consultor

forma parte de la organización en la cual presta sus servicios. La presente investigación se enfoca en la consultoría externa.

Igualmente, la consultoría puede clasificarse según el proceso involucrado, por ello hay consultorías en gestión estratégica, en gestión financiera, en mercadeo, en producción, calidad y productividad, en sistemas de información y tecnología y en gestión humana (Kubr, 2002); esta última es el objeto central del artículo.

## **1.2. Consultoría en gestión humana**

La gestión humana se entiende tradicionalmente como la función, el departamento, las prácticas y la profesión relacionada con las operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad laboral en las organizaciones (Chiavenato, 2002). Desde un enfoque más reciente, se plantea la gestión humana como un proceso estratégico, de tal manera que el director de gestión humana asume los roles de socio estratégico de la gerencia, experto administrador, defensor de los trabajadores y agente del cambio (Ulrich, 1997), para así movilizar el capital humano hacia el logro de los objetivos del negocio. En esta dirección se puede definir la gestión humana como “la función que se ocupa de cómo dirigir a los empleados para que la organización alcance sus objetivos” (Bonache y Cabrera, 2002, p.25).

### **1.2.1. Procesos de gestión humana**

Al analizar el campo específico de la gestión humana se encuentra que la

consultoría puede ayudar a definir el perfil estratégico del área: orientado a la innovación, al reforzamiento o a los costos (Schuler y Jackson, 1987); e igualmente, sirve de apoyo para revisar, orientar e implementar cada proceso del área según la estrategia adoptada. En la Tabla 2 se presentan algunos aportes de la consultoría a cada uno de estos procesos funcionales.

En los últimos tiempos han surgido otras necesidades que también requieren el apoyo de la consultoría tales como la evaluación del clima laboral, la gestión del conocimiento, la gestión del cambio, la responsabilidad social empresarial, la gestión de la diversidad y otras prácticas que están renovando el mundo de la gestión humana.

### **1.2.2. La gestión humana en empresas colombianas**

En el caso particular de las empresas colombianas hay grandes oportunidades para la consultoría en gestión humana ya que muchos de los procesos aún carecen de un enfoque orientado a la estrategia de negocio, lo cual constituye un largo camino para recorrer. En este sentido, Calderón, Naranjo y Álvarez (2007) encuentran que muchos procesos de gestión humana en Colombia presentan las siguientes características:

En los procesos de selección prevalecen criterios socioculturales sobre criterios técnicos (basados en las referencias de sus propios empleados); con respecto a la formación, dos características son destacables: muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento

**Tabla 2.** Procesos funcionales de gestión humana

Proceso	Aporte de la consultoría
Planeación de recursos humanos	Herramientas de prospectiva y dinámica de sistemas para prever necesidades de talento y asumir una postura proactiva frente a cambios del mercado laboral.
Análisis y descripción de cargos	Proyectos de diseño y rediseño organizacional, levantamiento de perfiles por competencias y definición de indicadores de gestión para cada cargo orientados a la estrategia de negocio.
Reclutamiento, selección e inducción	Servicios de head-hunters (cazadores de talentos), diseño, validación, aplicación y análisis de pruebas psicotécnicas, entrevistas de incidentes críticos, assessment center (centros de valoración) para la evaluación de competencias.
Gestión del desempeño	Modelos de evaluación del desempeño, sistemas para planes personalizados de mejoramiento y desarrollo.
Formación y entrenamiento	Conferencias, cursos, talleres in-door (en aula) o out-door (al aire libre), entrenamiento en el puesto de trabajo, educación virtual, coaching, mentoring.
Planes de carrera y sucesión	Planeación y asesoría personalizada de rutas probables que cada trabajador podrá seguir al interior de la organización. Previsión de promociones en cargos claves.
Compensación y bienestar	Estudios del mercado laboral, diseño de curva salarial, sistemas de incentivos, bonificaciones y compensación variable, programas flexibles de bienestar laboral.
Seguridad y salud ocupacional	Sistemas de gestión de riesgos profesionales, programas de medicina preventiva, higiene y seguridad industrial.

**Fuente:** Elaboración propia

para llegar a propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de indicadores para medirla; pocas empresas tienen planes de carrera formalizados, aproximadamente el 80% de las empresas privilegia el rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal; la evaluación de desempeño no satisface las expectativas de los empresarios, se orienta más a la detección de problemas que a la búsqueda de fortalezas o potencialidades; la remuneración está limitada a cumplir con los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica. (p.59)

En el caso de las empresas medianas se evidencia de forma más clara la baja integración entre las prácticas de gestión humana y la estrategia empresarial, y en esta medida no hay congruencia interna de los procesos

de gestión humana entre sí (Calderón, Montes y Tobón, 2004). Esto constituye una valiosa oportunidad para la consultoría en este campo.

## 2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es de tipo cuantitativo y descriptivo; se empleó inicialmente la técnica de encuesta telefónica para identificar objetivamente las poblaciones de estudio y, en segundo lugar, se utilizó la técnica de entrevista personal con cuestionario estructurado para caracterizar cada una de las poblaciones identificadas. Se optó por esta técnica ya que ofrece observaciones cuantitativas que permiten caracterizar a las poblaciones de estudio y responder así a los objetivos centrales de la investigación.

## 2.1. Población, muestra y procedimiento

Se consideraron dos poblaciones de estudio: empresas medianas de Medellín que fueran demandantes de consultoría en gestión humana y empresas prestadoras de este tipo de servicios. En primer lugar, se estimó a partir de encuesta telefónica que el 19% de las 1.213 empresas medianas registradas en la Cámara de Comercio de Medellín habrían contratado este tipo de consultorías durante el último año; y de este porcentaje se encuestó personalmente a una muestra aleatoria de 57 directores de gestión humana, que representan un 25% de las 228 empresas medianas demandantes, para lo cual se parte del supuesto de que son los directores de gestión humana los que mejor conocen la realidad de sus empresas en este campo. En segundo lugar, se identificaron y encuestaron 19 directores de empresas locales oferentes de consultorías en gestión humana. No fueron consideradas las firmas que no cuentan con directivos permanentes en la ciudad, o que realizan consultorías de gestión humana como una actividad marginal. Los resultados obtenidos permiten caracterizar el mercado de consultoría de gestión humana para empresas medianas que se circunscriben a la ciudad de Medellín, razón por la cual se debe tener cautela al comparar o generalizar estos resultados con otros contextos geográficos o al considerar empresas que no son medianas o que no son demandantes activas de servicios de consultoría.

## 2.2. Variables analizadas

Tal como se muestra en la Tabla 3, se plantean cuatro ámbitos de análisis y en cada uno se aborda una serie de

variables sobre la demanda y la oferta de servicios de consultoría.

## 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 3.1. Caracterización de la demanda

Las empresas medianas demandantes de servicios de consultoría en gestión humana pertenecen a todos los sectores de la economía, pero con una alta participación de los sectores de manufactura (38,60%), servicios empresariales (19,30%) y comercio (12,28%); las demás empresas (29,82%) pertenecen a otros sectores. Al tratarse de empresas medianas, su plantilla oscila entre 51 y 200 empleados; el valor medio de la muestra es 121 empleados.

En general, son empresas con un promedio de 26 años de existencia, por lo menos el 50,00% fueron creadas entre 1970 y 1994. Sin embargo, sus dependencias de gestión humana o la creación del cargo responsable del proceso sólo cuentan con una media de 10 años de existencia. Se destaca que el 75,00% de las dependencias de gestión humana son creadas después de 1993. Este hecho ilustra la influencia de los procesos de modernización empresarial de la década de 1990. La apertura económica obligó a las empresas a desarrollar estrategias centradas en la gestión y organización de la producción y la gestión de recursos humanos (Cárdenas, 1999). Durante esta década, muchas empresas empiezan a desarrollar estrategias enfocadas a la innovación, soportadas en el uso intensivo del conocimiento y políticas de recursos humanos que facilitan el logro de capacidades organizacionales (Calderón *et al.*, 2007).

**Tabla 3.** Variables analizadas

Ámbito de análisis	Variables relacionadas con la demanda	Variables relacionadas con la oferta
Caracterización de empresas demandantes y oferentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector económico de la empresa</li> <li>• Año de creación del área de gestión humana</li> <li>• Nivel educativo de personal de gestión humana</li> <li>• Área de formación profesional del personal de gestión humana</li> <li>• Procesos de gestión humana implementados</li> <li>• Horas de consultoría contratadas anualmente</li> <li>• Inversión anual en servicios de consultoría</li> <li>• Tipos de consultoría contratados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empleados de la empresa</li> <li>• Año de creación de la empresa</li> <li>• Nivel educativo de consultores</li> <li>• Formación profesional de consultores</li> <li>• Años de experiencia de consultores</li> <li>• Número de consultorías ofrecidas anualmente</li> <li>• Servicios adicionales ofrecidos</li> <li>• Sectores económicos de los clientes</li> <li>• Porcentaje de empresas medianas atendidas</li> </ul>
Necesidades actuales y futuras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas o tendencias administrativas recientes</li> <li>• Prácticas o tendencias administrativas futuras</li> </ul>	
Proceso de compra de consultoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivos de contratación de consultorías               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios de decisión de compra o atributos de los servicios de consultoría</li> <li>• Medios utilizados para la comunicación comercial entre oferta y demanda</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio por hora de consultoría</li> </ul>
Evaluación y dificultades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de impacto de servicios de consultoría</li> <li>• Dificultades percibidas asociadas al consultor</li> <li>• Dificultades percibidas asociadas al cliente</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia

El número medio de empleados que conforman las dependencias de gestión humana es 3,39; siendo 2 empleados el valor más frecuente (moda). Al analizar su nivel educativo se encuentra que 6,32% de los funcionarios tiene formación de maestría o doctorado, el 22,63% nivel de especialización, el 35,79% formación profesional, el 23,16% formación técnica o tecnológica y el 12,11%

presenta un nivel inferior. En cuanto a las áreas de formación se destaca que los funcionarios profesionales son principalmente administradores de empresas (35,51%), psicólogos (15,94%), contadores (15,22%), ingenieros (10,87%) y comunicadores (8,70%). Las profesiones de economía, trabajo social, derecho y sociología son marginales en la muestra.

Los procesos más estructurados que desarrollan estas dependencias son la selección de personal (94,55%), la socialización (90,91%), el reclutamiento (90,91%), la gestión de seguridad y salud ocupacional (90,91%) y la formación y entrenamiento (83,64%). En general, son procesos que han sido populares desde el surgimiento de las ciencias administrativas, o bien, responden a requisitos legales. Otros procesos con un nivel de implementación medio – alto son la gestión del bienestar laboral (78,18%), la planeación estratégica del talento humano (78,18%), el análisis y descripción de cargos (76,36%), la comunicación interna (67,27%) y la gestión del desempeño (65,45%). Llama la atención que un 76,36% de las dependencias aún se encargan de la administración de nómina, ya que es una actividad operativa cada vez más asociada con la gestión financiera y contable; no así la definición de salarios o compensación, proceso que sólo desarrollan de forma estructurada un 52,73% de las dependencias. Los procesos con menor implementación son los de planes de carrera y sucesión (18,18%), estilos de dirección (27,27%), relaciones colectivas (29,09%) y auditoría de gestión humana (42,59%).

El número de horas de consultoría que contrata cada empresa es sumamente variable, su valor medio es de 69 horas anuales, pero con una alta desviación estándar (122,88). El 54,05% invirtió el último año entre 1 y 10 millones de pesos en consultoría de gestión humana, el 16,22% invirtió entre 10 y 20 millones, el 10,81% invirtió entre 20 y 30 millones, el 10,81% invirtió más de 30 millones y sólo 8,11% invirtió menos de 1 millón.

### 3.2. Caracterización de la oferta

En la ciudad de Medellín se lograron identificar 19 empresas prestadoras de servicios de consultoría en gestión humana, ninguna de las cuales contaba con más de 14 empleados, siendo 6,25 el número medio de éstos. Las empresas consultadas cuentan con una existencia promedio de 5 años, la más antigua fue constituida en 1992 y la más reciente en 2007; lo cual evidencia que es una actividad económica emergente con oportunidades de desarrollo.

Como la consultoría es una actividad que requiere de conocimientos especializados, llama la atención que sólo el 41,03% de los consultores alcanzan un nivel de formación de postgrado: un 7,69% tienen doctorado, 12,82% poseen nivel de maestría y 20,51% han realizado estudios de especialización; por su parte, un 35,90% de los consultores son profesionales universitarios y el 23,08% restante cuentan con formación técnica, tecnológica o educación superior incompleta. Los equipos de trabajo están conformados por profesionales de diferentes áreas del conocimiento, lo que favorece la interdisciplinariedad para la prestación de los servicios. El 27,50% de los consultores de gestión humana son administradores de empresas y el 25,00% son psicólogos. En menor medida se identifican ingenieros (20,00%) y trabajadores sociales (10,00%); y resultan marginales profesiones como la contaduría, el derecho, la comunicación social y la economía. En cuanto a experiencia profesional se encuentra que el 12,90% de los consultores poseen más de 20 años de experiencia, 9,68% entre 11 y 20 años, 19,35% entre 6 y

10 años, 51,61% entre 1 y 5 años de experiencia, y sólo un 6,45% poseen menos de 1 año de experiencia.

Las empresas consultoras realizan un promedio de 17 consultorías anuales en temas de gestión humana, sin embargo, dicho valor es muy variable según los tipos de cliente que atiende cada empresa; para el 50,00% de las empresas dicho valor oscila entre 7 y 30 servicios. Además de la consultoría, el 84,21% de estas empresas también ofrece servicios de capacitación y el 68,42% servicios de selección de personal. La mayor parte de sus clientes pertenecen a los sectores de comercio (28,24% de los servicios prestados) y de manufactura (21,37%), lo cual es coherente con la composición de las empresas demandantes. Sin embargo, se identifican otros sectores que también juegan un papel determinante en la demanda, tales como el sector de salud y educación (13,74%) y de otros servicios (13,74%). Presentan una demanda marginal los sectores de construcción y servicios financieros. En promedio, el 53,73% de las consultorías fueron realizadas a empresas medianas.

### **3.3. Necesidades actuales y futuras de consultoría de gestión humana**

Los servicios de consultoría más contratados están relacionados con formación y entrenamiento (16,42%), selección de personal (14,93%), compensación y curva salarial (10,45%), salud ocupacional (8,96%) y gestión por competencias (7,46%); algunos temas menos representativos han sido el análisis de cargos, la legislación laboral y la evaluación del clima organizacional, entre otros.

En la Tabla 4 se observa el nivel de implementación actual y futuro de diversas prácticas administrativas por parte de las empresas demandantes, así como la oferta de servicios de consultoría relacionados con dichas prácticas.

De la Tabla 4, se destaca que el 67,86% de las empresas tienen implementadas políticas de aseguramiento de la calidad según la norma ISO 9000 y el 16,07% esperan implementarlas en un futuro próximo. En este mismo sentido, Barriga (2005) ha encontrado que el tema de calidad y normas ISO representa el 13,70% de las necesidades de consultoría en empresas colombianas, siendo el tema más demandado. El clima organizacional también ha adquirido gran relevancia en la gestión empresarial; el 57,14% de las empresas estudiadas han desarrollado evaluaciones de su clima organizacional y el 19,64% lo harán en un futuro próximo. Estas evaluaciones han alcanzado popularidad en la medida que se reconoce el clima organizacional como una variable clave de gestión. Se ha identificado, por ejemplo, que el clima organizacional impacta directamente los resultados de gestión del conocimiento (Chen y Huang, 2007) y la probabilidad de éxito de los proyectos (Gray, 2001). Por su parte, el 57,14% de las empresas ha implementado procesos de planeación estratégica y el 20,00% espera hacerlo en el futuro próximo. Aunque la popularidad de la planeación estratégica ha decaído, sus herramientas siguen vigentes ya que incrementan la capacidad de los directivos para identificar y explotar oportunidades del mercado, mantenerse sincronizados con el entorno externo y desarrollar una actitud

**Tabla 4.** Nivel de implementación de prácticas o tendencias administrativas

Práctica o tendencia administrativa	Demanda reciente [a]	Demanda futura [b]	Oferta reciente [c]	Oferta futura [d]
Aseguramiento de la calidad bajo la Norma ISO-9000	67,86	16,07	35,29	16,67
Evaluación de clima organizacional	57,14	19,64	64,71	22,22
Planeación estratégica	57,14	20,00	41,18	11,11
Gestión por competencias	53,57	35,71	64,71	22,22
Empowerment (empoderamiento de los colaboradores)	41,82	10,71	35,29	11,11
Evaluación del desempeño de 360 grados	41,07	12,50	47,06	16,67
Sistema de compensación variable	37,50	14,29	11,76	27,78
Formación de formadores – Andragogía	33,93	21,43	35,29	16,67
Responsabilidad social empresarial	33,93	21,43	17,65	27,78
Kaizen (mejoramiento continuo)	33,93	10,71	23,53	16,67
Gestión del conocimiento	28,57	28,57	35,29	27,78
Administración por valores	28,57	16,07	5,88	16,67
Reingeniería de procesos	28,57	8,93	23,53	16,67
Outsourcing-Downsizing (tercerización)	25,00	16,07	23,53	22,22
Balanced Scorecard (cuadro de mando integral)	19,64	17,86	17,65	5,56
Coaching	16,07	23,21	17,65	11,11
Formación Outdoor	14,29	10,71	17,65	5,56
E-learning (educación virtual)	12,50	25,00	17,65	27,78
Mentoring	7,14	16,07	-	5,56
Seis Sigma	7,14	8,93	-	5,56
Outplacement	3,57	8,93	11,76	5,56

[a] Porcentaje de empresas demandantes que han implementado esta práctica

[b] Porcentaje de empresas demandantes que esperan implementar esta práctica en un futuro próximo

[c] Porcentaje de empresas consultoras que han ofrecido servicios en este tema en los últimos 5 años

[d] Porcentaje de empresas consultoras que ofrecerán servicios en este tema en un futuro próximo

**Fuente: Elaboración propia**

favorable hacia el cambio (Glaister y Falshaw, 1999). Otra tendencia significativa la constituyen los modelos de gestión por competencias, que han sido implementados por el 53,57% de las empresas y serán implementados por otro 35,71%. Estos modelos facilitan la alineación del talento humano con la estrategia del negocio, por medio de la identificación, formulación, desarrollo y aplicación

de las competencias que la empresa precisa (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004). Otras prácticas con un significativo nivel de implementación son el empoderamiento, la evaluación de 360 grados, la compensación variable, la formación de formadores, la responsabilidad social empresarial y el mejoramiento continuo. En cuanto a prácticas que se espera implementar en un futuro, aparte de las ya

mencionadas, se destacan la gestión del conocimiento (28,57%), la educación virtual (25,00%) y el *coaching* (23,21%).

Desde el punto de vista de la oferta, en los últimos cinco años se han ofrecido con mayor frecuencia consultorías sobre gestión por competencias y evaluación de clima organizacional (64,71% de las empresas) y en menor medida, temas de evaluación del desempeño de 360 grados (47,06%) y planeación estratégica (41,18%). En cuanto a las tendencias futuras, los temas sobre los cuales se ofrecerán más consultorías son la gestión del conocimiento, la educación virtual, la responsabilidad social empresarial y los sistemas de compensación variable (27,78% cada una) y con un nivel también relevante, la gestión por competencias, la evaluación de clima organizacional y los procesos de *outsourcing* y *downsizing* (22,22% cada una). Para Bonache y Cabrera (2002) la gestión del conocimiento, la gestión de la diversidad y la gestión humana enfocada en la innovación son tendencias claves para el siglo XXI. La gestión del conocimiento engloba un conjunto de prácticas y sistemas de gestión que favorecen la creación, distribución y puesta en práctica de nuevas ideas y conocimientos. Por su parte, la responsabilidad social empresarial es identificada por Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), como tendencia clave de la gestión humana, ya que se ha superado la idea de Friedman de que la única responsabilidad de la empresa es generar ganancia para el accionista y se acepta que ésta podría ir incluso más allá de la responsabilidad frente a los grupos de interés. Otras tendencias claves

para la gestión humana identificadas por Saldarriaga (2008), además de las ya mencionadas, son el cambio organizacional, el desarrollo humano, el plan de carrera, el plan de sucesión, la gerencia por procesos, la cultura organizacional, el marketing relacional y la gestión internacional del talento humano.

### **3.4. Proceso de compra de servicios de consultoría**

Los procesos de compra de consultoría se caracterizan por un alto nivel de informalidad, los gerentes no siguen el proceso racional de compra que es argumentado por la literatura como mejor práctica, el cual incluye las etapas de definición de la necesidad, búsqueda de proveedores alternativos, evaluación de proveedores, contratación, ejecución y evaluación (Werr y Perner, 2007). En primer lugar, muchas veces los clientes tienen problemas para definir adecuadamente su necesidad (Kubr, 2002; Schein, 1973); además, la búsqueda y evaluación de alternativas no suele ser sistemática, ya que los clientes dan mayor importancia a factores como su experiencia previa con un consultor particular que a factores formales como la propuesta técnica o el precio (Clark y Salaman, 1998; Werr y Perner, 2007). Según los hallazgos, el principal motivo por el cual las dependencias de gestión humana contratan consultorías es por solicitud directa de la alta gerencia (56,14%). El apoyo de la alta gerencia es un factor clave de éxito de cualquier proyecto de consultoría, ya que permite movilizar los recursos necesarios y favorece la actitud positiva del cliente para participar en el proceso (Jang y

Lee, 1998). Otros motivos claves son el interés por la formación del personal (47,27%), requerimientos legales (47,27%), interés por mejorar el clima organizacional (43,64%), requerimientos del plan estratégico (40,00%), deseo de tener una ventaja competitiva (38,18%) y deseo de incrementar la productividad (32,73%). Existen diversos criterios que se consideran al seleccionar a un proveedor de consultoría; en la Tabla 5 se presenta la priorización que realizan las empresas demandantes de dichos criterios y se comparan con la percepción de las firmas consultoras sobre los principales atributos de sus servicios.

Para los clientes, el principal criterio de decisión es el conocimiento del proveedor sobre el tema específico de la consultoría, el cual es mencionado

como primer criterio por un 30,00% de las empresas y como segundo o tercer criterio por un 14,29% y 20,51%, respectivamente. Otras investigaciones identifican la reputación y la experiencia del consultor en la industria específica del cliente como los criterios de elección más valorados (Dawes, Dowling y Patterson, 1992). La claridad en los alcances del servicio también es identificada como un criterio clave, para un 20,00% de las empresas es el primer criterio de decisión, para un 8,16% es el segundo y para un 12,82% es el tercero. Por su parte, la metodología de intervención es considerada como el principal criterio por un 16,00% de los clientes y es el segundo o tercer criterio para un 6,12% y 2,56%, respectivamente. No existe una metodología que sea adecuada para toda organización,

**Tabla 5.** Criterios de decisión de compra

Criterios de decisión/ Atributos del servicio	Demanda [a]			Oferta [b]		
	Primero	Segundo	Tercero	Primero	Segundo	Tercero
Conocimiento del tema específico de la consultoría	30,00	14,29	20,51	6,25	21,05	15,79
Claridad en los alcances del servicio	20,00	8,16	12,82	25,00	10,53	10,53
Metodología de la intervención	16,00	6,12	2,56	18,75	0,00	15,79
Años de experiencia	10,00	12,00	23,00	6,25	15,79	0,00
Personalización del servicio	6,00	2,04	2,56	18,75	10,53	0,00
Dominio de múltiples disciplinas y enfoques	4,00	12,24	12,82	0,00	21,05	5,26
Clientes que ha tenido la empresa consultora	4,00	2,04	2,56	6,25	5,26	10,53
Formación académica del consultor	2,00	18,37	5,13	6,25	0,00	5,26
Presencia en el mercado nacional e internacional	2,00	12,24	2,56	0,00	5,26	5,26
Recomendación de terceros	2,00	6,12	7,69	6,25	5,26	5,26
Oferta de servicios adicionales	2,00	4,08	5,13	0,00	5,26	0,00
Precio	2,00	2,04	2,56	0,00	0,00	15,79
Otros	0,00	0,00	0,00	6,25	0,00	11,00

[a] Principales criterios de las empresas demandantes para seleccionar un proveedor de servicios de consultoría

[b] Principales atributos que caracterizan el servicio ofrecido por las empresas de consultoría

**Fuente:** Elaboración propia

tanto los objetivos como los medios utilizados deben ser coherentes con la cultura organizacional del cliente, de forma que no sean percibidos como amenazantes para sus normas y valores (Jang y Lee, 1998). Otros criterios valorados son el dominio de múltiples disciplinas por parte del proveedor, su formación académica, sus años de experiencia y su presencia en el mercado nacional o internacional. Son menos significativos criterios como el precio y la oferta de servicios adicionales.

Desde el punto de vista de la oferta, la claridad en los alcances del servicio es el primer atributo para el 25,00% de las consultoras y es el segundo o tercer atributo para el 10,53%. Por su parte, la personalización del servicio es el primer atributo para el 18,75% de las firmas y el segundo para el 10,53%. Llama la atención que este factor fue marginal para los clientes, de los cuales sólo un 6,00% lo consideraron como el más relevante. Otro atributo clave es la metodología de intervención, la cual es el primer atributo para un 18,75% y el tercer atributo para un 15,79%, resultado coherente con la percepción de la demanda. El conocimiento sobre el tema específico de la consultoría, que fue el primer criterio para los clientes, es apenas considerado como primer atributo para 6,25% de las consultoras, pero ocupa el segundo y tercer lugar para el 21,05% y el 15,79%, respectivamente. Otros atributos con alguna relevancia para las consultoras son el dominio de múltiples enfoques, los años de experiencia, los clientes previos, las recomendaciones de terceros y el precio.

Las estrategias de precios son muy variables, dependen de diversas

variables como la experiencia, el nivel educativo y el reconocimiento del consultor en el medio. Además, existen discrepancias sobre la forma de establecer precios: se pueden definir por totalidad del proyecto, por productos entregables o por hora de consultoría, siendo esta última la forma más utilizada. Para las empresas encuestadas se encontró que una hora de consultoría tiene un precio medio de \$187.642, con una alta desviación estándar de \$113.095.

Al analizar los medios de comunicación por medio de los cuales los clientes conocen a sus proveedores, se destaca que el 80,36% lo han hecho a través de recomendaciones personales. Para Werr y Perner (2007) la mayor parte del mercadeo de la consultoría se desarrolla informalmente a través del boca a boca (*word of mouth*) debido a la naturaleza intangible del servicio y a la lealtad que se genera una vez establecida una relación entre cliente y consultor. Otros medios importantes son los eventos académicos y empresariales, ya que un 28,57% de los clientes han conocido a sus proveedores en estas actividades. Por su parte, un 14,29% de las empresas han conocido a sus proveedores a través de correo electrónico y un 12,50% por las páginas de Internet. Los medios de mercadeo directo, como correo personal y telemercadeo fueron eficaces para un 10,71% de las empresas y medios tradicionales como prensa, revistas y directorios resultaron menos eficaces (menos del 5,36%). Desde el punto de vista de las consultoras, los medios más empleados para promocionar sus servicios son las páginas de Internet (89,47%), las recomendaciones personales (84,21%) y el correo electró-

nico (84,21%). En menor proporción usan otros medios como el directorio (63,16%), telemarketing (52,63%), eventos académicos o empresariales (52,63%), prensa (47,37%) y correo directo (47,37%).

### 3.5. Evaluación y dificultades en los proyectos de consultoría

A pesar de la importancia que se brinda a la claridad en los alcances de la consultoría, sólo un 32,73% de las empresas demandantes usan algún método formal para evaluar el impacto de las consultorías que contratan. La dificultad para evaluar estos servicios radica en que muchas veces los resultados no son evidentes al finalizar la intervención, suele haber un desfase de tiempo hasta que estos aparecen. Además, no es fácil identificar la contribución específica del consultor ya que los efectos se producen en interacción con el cliente. Por esto, la evaluación suele centrarse en la impresión subjetiva del gerente sobre el trabajo del consultor y la relación interpersonal generada, siendo poco comunes las evaluaciones formales (McGivern, 1983; Ribeiro, 2001; Werr y Perner, 2007). A diferencia de los clientes, la mayoría de consultoras (68,42%) evalúan el impacto de sus servicios, con encuestas de satisfacción principalmente. Sin embargo, estos métodos no dejan de ser subjetivos debido al desfase temporal entre intervención y resultados y la influencia de factores externos.

Las dificultades que se presentan en los proyectos de consultoría pueden clasificarse según corresponda a factores asociados al cliente o al consultor. En este sentido, los clientes consideran que las dificultades más comunes asociadas al consultor

son la falta de seguimiento después del servicio (19,64%) y los retrasos en entregas (16,07%); y en menor medida, la poca empatía, la subjetividad en el diagnóstico y la informalidad. Por su parte, las dificultades más comunes asociadas al cliente son los bajos presupuestos disponibles para la consultoría (28,57%) y la resistencia al cambio de los trabajadores (25,00%). La falta de presupuestos se relaciona con una actitud más reactiva que proactiva frente a la consultoría, ya que muchas empresas contratan estos servicios más para resolver problemas que para aprovechar oportunidades. Barriga (2005) encuentra que sólo un 8,82% de las empresas colombianas contratan consultorías para aprovechar oportunidades; y sólo el 29,41% de las compañías disponen de una asignación presupuestal para consultorías.

Desde el punto de vista de las consultoras, las dificultades más comunes asociadas al cliente son los bajos presupuestos (52,63%) y el poco apoyo de la alta gerencia (42,11%). En menor proporción se identifica el temor a compartir información (26,32%), la resistencia al cambio en los trabajadores (15,79%) y conflictos con jefes de otros procesos (15,79%). En cuanto a las dificultades asociadas al consultor, sólo un 10,53% de las firmas consultoras identifican la informalidad como una dificultad frecuente y, de forma marginal, la poca empatía con el cliente, la subjetividad en el diagnóstico y la comunicación ambigua con el cliente.

## 4. CONCLUSIONES

Para caracterizar el mercado de la consultoría en gestión humana se ha identificado que las empresas medianas demandantes están pri-

mordialmente en sectores de manufactura y comercio, su antigüedad media es de 26 años y sus áreas de gestión humana o los cargos con tal responsabilidad existen hace 10 años. Dichas áreas normalmente las conforman dos a cuatro empleados, de los cuales el 64,74% tienen un nivel de formación profesional o de postgrado y son básicamente administradores y, en menor medida, psicólogos, contadores, ingenieros o comunicadores. La mayoría de las áreas tienen estructurados los procesos de reclutamiento, selección, socialización, salud ocupacional y formación. En menor proporción, también desarrollan procesos de bienestar laboral, planeación estratégica de talento humano, análisis de cargos, administración de nómina, comunicación interna y gestión del desempeño.

Por su parte, las empresas oferentes de consultoría de gestión humana son pequeñas empresas con un número medio de seis empleados, tienen una antigüedad media de 5 años y sus consultores son principalmente administradores y psicólogos o, en menor medida, ingenieros y trabajadores sociales. El 41,03% cuenta con formación de postgrado y el 70,97% posee entre 1 y 10 años de experiencia profesional.

Al analizar el consumo, se observa que el 54,05% de estas empresas invierte entre 1 y 10 millones de pesos anuales en consultoría de gestión humana y las consultoras prestan 17 consultorías en promedio cada año, de las cuales el 53,73% se desarrollan en empresas medianas. El crecimiento de la demanda, sumado a la poca antigüedad de las consultoras, permite deducir que, aunque la consultoría

ha alcanzado cierto nivel de madurez global, éste es un mercado emergente a escala local con oportunidades de desarrollo. Durante los últimos años, la demanda se ha centrado en procesos de formación, selección, compensación, salud ocupacional y gestión por competencias. Las prácticas administrativas más implementadas han sido el aseguramiento de la calidad, la evaluación del clima organizacional, la planeación estratégica, la gestión por competencias, el empoderamiento, la evaluación de 360 grados, los sistemas de compensación variable, la formación de formadores, la responsabilidad social empresarial y el mejoramiento continuo. Para próximos años, algunas prácticas que marcarán la consultoría de gestión humana serán la gestión del conocimiento, la educación virtual y el *coaching*, y mantendrán su relevancia la gestión por competencias, la responsabilidad social empresarial, la compensación variable, la evaluación del clima organizacional y la formación de formadores.

Generalmente, las empresas contratan la consultoría por solicitud directa de la alta gerencia; los principales criterios que se consideran al seleccionar un proveedor son el conocimiento del consultor sobre el tema de intervención, la claridad en los alcances y la metodología. Los consultores consideran igualmente relevante la personalización del servicio. El principal medio a través del cual son conocidas las firmas consultoras es la recomendación personal, lo cual implica que la estrategia comercial suele ser informal. Sin embargo, se recomienda el uso de otros medios de apoyo, tales como eventos académicos y empresariales, el mercadeo electrónico y el mercadeo

directo. Aunque el 68,42% de las consultoras usa encuestas de satisfacción para evaluar su impacto, son pocas las empresas demandantes que usan algún método de evaluación interno de las consultorías contratadas. Las principales dificultades que se presentan por causa del consultor son la falta de seguimiento, los retrasos en entregas y en algunos casos la informalidad del proceso. Por su parte, las dificultades más comunes por causa del cliente son los bajos presupuestos para consultoría, la resistencia al cambio de los trabajadores y el poco apoyo de la alta gerencia.

Los hallazgos de la investigación deben considerarse a la luz de sus limitaciones. La principal limitación es el bajo número de empresas consultoras identificadas debido a la informalidad de esta actividad económica; de 583 empresas de asesoría empresarial (Código CIIU 7414) registradas en la Cámara de Comercio de Medellín, sólo 19 desarrollan consultorías de gestión humana de forma activa, pero se reconoce la existencia de un número indeterminado de consultores independientes que, al no formar parte del marco muestral, no pudieron ser considerados en el estudio. En el caso de las empresas demandantes, la muestra se limita a empresas medianas de Medellín que hubieran contratado consultorías de gestión humana durante el último año, razón por la cual la generalización de los resultados a otro tipo de empresas o contextos geográficos puede ser cuestionable.

Los resultados obtenidos pueden servir como base a futuras líneas de investigación que se interesen por caracterizar la consultoría de

gestión humana en ámbitos geográficos más amplios; realizar análisis comparativos con otros campos de la consultoría como la gestión estratégica, financiera, en mercadeo, operaciones y tecnologías de información; desarrollar estudios longitudinales para rastrear la evolución de las tendencias identificadas; comparar la demanda de las empresas medianas con empresas grandes o pequeñas; y finalmente, explorar el impacto de la consultoría sobre la productividad y competitividad de las empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACME. (1987). *How to select and use management consultants*. New York, NY: Association of Management Consulting Firms.
2. Álvarez, C.P. y Gómez, Á.M. (2003). *Metodología para hacer consultoría en talento humano*. Medellín, Colombia: Facultad de Minas - Universidad Nacional de Colombia.
3. Barley, S. y Kunda, G. (1992). Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in management discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
4. Barriga, E. (2005). *La demanda por formación permanente y consultoría universitaria*. Medellín, Colombia: Universidad Eafit.
5. Bonache, J. y Cabrera, Á. (2002). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Pearson Educación.
6. Calderón, G., Álvarez, C.M. y Naranjo, J.C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.

7. Calderón, G., Montes, A. y Tobón, M.P. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista Universidad Eafit*, 40(136), 9-25.
8. Calderón, G., Naranjo, J.C. y Álvarez, C.M. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64. Disponible en: [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/1156/1/Gestion\\_humana\\_Colombia.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1156/1/Gestion_humana_Colombia.pdf)
9. Cárdenas, M. E. (1999). Colombia: un sindicalismo errante tanea su futuro. En L.G. Arango y C.M. López (Eds.), *Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina (Comp)* (pp. 222-248). Bogotá, Colombia: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.
10. Chen, C.J. y Huang, J.W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118.
11. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
12. Clark, T. y Salaman, G. (1998). Creating the 'right' impression: towards a dramaturgy of management consultancy. *The Services Industries Journal*, 18(1), 18-38.
13. Datamonitor. (2007). *Global Management & Marketing Consultancy - Industry profile*. New York, NY: Autor.
14. Dawes, P., Dowling, G. y Patterson, P. (1992). Criteria used to select management consultants. *Industrial Marketing Management*, 21(3), 187-193.
15. Glaister, K.W. y Falshaw, J.R. (1999). Strategic Planning: Still Going Strong? *Long Range Planning*, 32(1), 107-116.
16. Gómez, D. y Múnera, J.I. (1998). El mundo de la consultoría empresarial. *Tecnología Administrativa*, 12(28), 13-39.
17. Gray, R.J. (2001). Organisational climate and project success. *International Journal of Project Management*, 19(2), 103-109.
18. Greiner, L.E. y Metzger, R.O. (1983). *Consulting to management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
19. Jang, Y. y Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), 67-72.
20. Kennedy Information. (2007). *Global consulting marketplace 2007-2010: key trends, profiles and forecasts*. Peterborough, NH: Autor.
21. Kubr, M. (2002). *La consultoría de empresas. Guía de la profesión* (3ra ed.). México DF: Limusa.
22. Lundberg, C.C. (1997). Towards a general model of consultancy. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 193-201.
23. McGivern, C. (1983). Some facets of the relationship between consultants and clients in organizations. *Journal of Management Studies*, 20(3), 367-386.
24. Moreno, M.J., Pelayo, Y. y Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recur-

- sos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, 10, 56-72.
25. Ploetner, O. (2008). The development of consulting in goods-based companies. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 329-338.
  26. Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria.
  27. Ribeiro, D. (2001). Quality in the consulting service - evaluation and impact: a survey in Spanish firms. *Managing Service Quality*, 11(1), 40-48.
  28. Saldarriaga, J.G. (2008). Gestión humana: Tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(17), 137-159. Disponible en: [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/1749/1/6gestion\\_humana.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1749/1/6gestion_humana.pdf)
  29. Schein, E. (1973). *Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional*. Washington, DC: Fondo Educativo Interamericano.
  30. Schein, E. (1988). *La consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores*. Wilmington, DE: Addison - Wesley Iberoamericana.
  31. Schuler, R.S. y Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resources management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
  32. Shapiro, E.C., Eccles, R.G. y Soske, T.L. (1993). Consulting: has the solution become part of the problem? *Sloan Management Review*, 34(4), 89-95.
  33. Tecniberia. (1992). *Garantía de Calidad. Líneas Directrices para la Consultoría de Dirección y Organización*. Madrid: Asociación Española de Empresas de Ingeniería y Consultoría.
  34. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business Press.
  35. Visscher, K. (2006). Capturing the competence of management consulting work. *Journal of Workplace Learning*, 18(4), 248-260.
  36. Watson, A., Rodgers, T. y Dudek, D. (1998). The human nature of management consulting: Judgment and expertise. *Managerial and decision economics*, 19(7), 495-503.
  37. Werr, A. y Perner, F. (2007). Purchasing management consulting services: From management autonomy to purchasing involvement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(2), 98-112.
  38. Wilkerson, J. W. (1995). What is management consulting. En S. W. Barcus y J. W. Wilkerson (Eds.), *Handbook of Management Consulting Services* (2da ed., pp. 1.3-1.16). New York, NY: McGraw-Hill. ☼

# VALORACIÓN POR LOS ANALISTAS FINANCIEROS DE LA INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS DIVULGADA A TRAVÉS DE INTERNET

MARÍA DEL MAR ALONSO ALMEIDA

Doctora en Organización de Empresas, Universidad Autónoma de Madrid, España.  
Profesora Ayudante Doctor, Departamento Organización de Empresas, Universidad Autónoma de Madrid, España.

Grupo de Investigación GIDEST, Universidad Autónoma de Madrid, España.  
Dirigir correspondencia a: Dpto. Organización de Empresas, Universidad Autónoma de Madrid, Carretera de Colmenar Viejo, km. 15, 28049, Madrid, España.  
mar.alonso@uam.es

Fecha de recepción: 19-10-2008

Fecha de corrección: 10-09-2009

Fecha de aceptación: 18-01-2010

## RESUMEN

El analista financiero es el encargado de realizar un exhaustivo y detallado estudio de la empresa para obtener la imagen más real y fidedigna del valor de la misma. El uso de la tecnología de Internet permite a las empresas poner gran volumen de información a disposición de cualquier tercero interesado en el mundo, a bajo coste, pero toda la información no tiene la misma relevancia para la valoración de la empresa. En este artículo se analiza y comprueba el valor que para los analistas financieros tiene la información que las empresas ponen a su disposición a través de Internet mediante la realización de un análisis Delphi. El resultado es un índice de utilidad de la información.

## PALABRAS CLAVE

Internet, valoración de empresas, información, analista financiero.

**Clasificación JEL:** M14

## **ABSTRACT**

### *Financial analyst assessment of business information disclosed on the internet*

Financial analysts are responsible for conducting a thorough detailed review of a company in order to get a real accurate picture of the value of the company. The use of Internet technology enables companies to make a large amount of information available to anyone who is interested anywhere in the world at a low cost. Yet not all information has the same relevance when it comes to company valuation. This article analyzes and demonstrates the value of information made available to financial analysts on the Internet using a Delphi analysis. As a result an index was obtained which measures usefulness of information.

## **KEYWORDS**

Internet, company valuation, information, financial analyst.

## **RESUMO**

### *Avaliação por analistas financeiros da informação das empresas divulgada através da internet*

O analista financeiro é responsável por realizar um estudo exaustivo e detalhado da empresa para obter uma imagem real e exata do valor da mesma. O uso da tecnologia de Internet permite que as empresas coloquem um grande volume de informação à disposição de qualquer parte interessada em qualquer ponto do mundo, a baixo custo, mas nem toda a informação tem a mesma importância para a avaliação da empresa. Nesse artigo vamos analisar e comprovar o valor que tem para os analistas financeiros a informação que as empresas põem à sua disposição através da Internet utilizando uma análise Delphi. O resultado é um índice que mede a utilidade dessa informação.

## **PALAVRAS CHAVE**

Internet, avaliação de empresas, informação, analista financeiro.

## INTRODUCCIÓN

El análisis de los problemas originados por la información, la incertidumbre y la divergencia de intereses en las relaciones económicas entre los distintos partícipes en la organización empresarial, ha cobrado una gran importancia en los últimos años. Como ya pusieron de manifiesto Berle y Means (1968), las grandes compañías se caracterizan por la dispersión de las acciones entre los inversores, lo que supone una separación entre propiedad y control en la empresa. Este hecho incrementa la posibilidad de que se produzcan conflictos de intereses entre accionistas y directivos, que pueden provocar que las decisiones tomadas por estos últimos no siempre coincidan con el objetivo de maximización del valor de los accionistas, debido a la discrecionalidad directiva a la hora de asignar los fondos del inversor (Salas, 2002).

Las sociedades modernas han adoptado diversos mecanismos que incluyen la divulgación de información por Internet, para mitigar los efectos adversos de la asimetría de la información (Alonso, 2007). Algunos autores opinan que el uso apropiado de la información se ha constituido en una ventaja competitiva, ya que su adecuado procesamiento y posterior utilización para la toma de decisiones en una empresa, se convierte en un factor de diferenciación difícil de ser percibido, copiado o igualado (Devia y Lora, 1998). En el caso de los analistas financieros, la información es un elemento esencial para la correcta evaluación antes de invertir o recomendar la inversión en una empresa (Healy y Palepu, 2001).

El analista financiero profesional es el responsable de realizar un exhaustivo y detallado estudio de una empresa para obtener la imagen más real y fidedigna del valor de la misma, expresado a través de su precio. La valoración de la empresa implica la evaluación de la situación en el momento presente, de su activo y su pasivo, así como las expectativas de crecimiento futuro derivado de sus actividades. Sin embargo, hay activos inherentes y específicos de cada empresa que, aunque observables, no son fáciles de determinar con claridad y, consecuentemente, no son fáciles de valorar con el estudio, únicamente, de las cuentas financieras de la empresa. De aquí se deduce que otra información que la empresa difunda puede ser valiosa para el analista financiero, para una correcta valoración y recomendación al mercado de inversión (Healy y Palepu, 2001).

La mayor parte de la investigación previa sobre este tema se ha centrado en el grado de utilización de Internet para la difusión de la información empresarial desde el lado de la oferta (Beattie y Pratt, 2003; Brennan y Kelly, 2000; Craven y Marston, 1999; Debreceny, Gray y Rahman, 2002; Deller, Stubenrath y Weber, 1999; Ettredge, Richardson y Scholz, 2001, 2002; Geerings, Bollen y Hassink, 2003; Gowthorpe y Amat, 1999; Hedlin, 1999; Lymer, Debreceny, Gray y Rahmar, 1999; Pirchegger, Schader y Wagenhofer, 1999) y no desde el lado de la demanda, como pretende este trabajo.

Puesto que el papel que desarrolla el analista financiero dentro del sistema es fundamental para la confianza en

el sistema económico, en este trabajo se plantean dos objetivos principales. En primer lugar, se pretende establecer una formulación general para medir la utilidad de la información que proporcionan las empresas a través de Internet. Para ello y en un primer momento, se efectúa una revisión de la literatura más relevante hasta hoy y se propone una metodología que se adecue a la medición de la utilidad de la información a través de Internet. En segundo lugar y sobre la base de la propuesta realizada, se analiza la importancia que tiene dicha información para los analistas financieros y qué dimensiones de la información son más valoradas por los analistas para la realización de su trabajo. Para ello se hará un análisis Delphi y se explicarán los resultados obtenidos. Finalmente, en este trabajo se extraen unas conclusiones y algunas recomendaciones para las empresas.

## **I. DESARROLLO DE LA INFORMACIÓN CORPORATIVA A TRAVÉS DE INTERNET**

La globalización de la economía y los escándalos financieros en algunas empresas han hecho que la información sobre su funcionamiento y gobierno sea un asunto crítico para la confianza en éstas y para el buen funcionamiento del mercado de capitales (Saudagaran y Diga, 1997; Waltz, 1999).

La información sobre las empresas no sólo reduce los riesgos sobre las inversiones, sino que acorta las asimetrías de información e incrementa la transparencia de la empresa frente a accionistas e inversores (Botosan, 1997; Fairfield, Sweeney y Yohn, 1996; Healy y Palepu, 2001).

Los códigos de buen gobierno y la legislación emanada de estos códigos han impuesto grandes requerimientos de información a las empresas frente a los accionistas, principalmente sobre los órganos y prácticas de gobierno de las empresas. Gracias a la tecnología de Internet, las empresas pueden poner un gran volumen de información a disposición de los terceros interesados en cualquier parte del mundo, con un bajo coste (Ratchford, Pan y Shankar, 2003).

Respecto a la divulgación de la información, la OCDE en 1999 recomendó en sus Principios para el Gobierno de las Sociedades, que *“los canales de divulgación de información deben permitir a los usuarios un acceso a la información justo, regular y con un coste razonable (...) El archivo de los informes legales se ha simplificado sobremanera en ciertos países gracias a los archivos electrónicos y los sistemas de recuperación de datos. Internet y otras tecnologías de la información también posibilitan la mejora de la comunicación de la información”* (p.46, cursivas añadidas). A partir de esa fecha, algunas empresas empezaron a difundir información financiera para los inversores a través de su página web.

En Estados Unidos las referencias normativas a la importancia de la tecnología y en especial de Internet para el gobierno corporativo, se recogen en la Sarbanes-Oxley Act de 2002, en cuya sección 409 establece la obligación de las compañías a comunicar en tiempo real aquella información que consideren que afecta significativamente su posición financiera y económica. Asimismo, la sección 403 obliga a informar a través

de la página web, las transacciones accionariales que se produzcan entre los directivos y los principales accionistas de la sociedad. Por otra parte, la SEC en 2002 emitió una norma en la que estableció que las compañías deben facilitar a través de su sitio web diversos informes (Form 10-Q, Form 10-K, Form 8-K) para generar conocimiento de los stakeholders. La normativa societaria, en particular de los gobiernos, ha ido más allá en la incorporación de las tecnologías.

En Europa, el punto de partida de la recomendación del uso de la tecnología de Internet para la divulgación financiera y corporativa se encuentra en el año 2002 con desarrollo del llamado *Informe Winter*, que recoge un conjunto de buenas prácticas en lo que tiene que ver con el funcionamiento de los órganos de gobierno de las empresas y su relación con el mercado con el objetivo de incrementar la confianza en las empresas.

En Hispanoamérica muchos países han promulgado códigos de buen gobierno para mejorar la transparencia y confianza en sus mercados de capitales. Aunque todos los códigos hablan de la necesidad de proporcionar información al mercado, no todos los códigos exigen o recomiendan que la empresa posea una página web como canal de comunicación con los accionistas e inversores. De hecho, los únicos códigos que hacen esa recomendación de forma explícita son los códigos de buen gobierno de Brasil y Venezuela.

El proceso de divulgación de información financiera, denominado *Financial Reporting* en el ámbito anglosajón, culmina con representaciones o estados de los negocios de la

entidad (*Entities Business Estates*), que estarían formados por los estados financieros de propósito general, *Management Discussion and Analysis -MD&A-* (Peecher, Schwartz y Solomon, 2007). Este es un proceso en el que la dirección de la empresa crea y mantiene un puente entre los estados de los negocios que recogen información relacionada con los clientes, proveedores, aliados y competidores, entre otros, y sus representaciones en los estados financieros. El puente estaría compuesto tanto por el marco de divulgación a aplicar y los procesos manuales y automatizados, como por el control sobre la divulgación de información financiera y no financiera que contribuya a la correcta valoración de la empresa (Bell, Peecher y Solomon, 2005).

Una serie de estudios han demostrado que la divulgación de la información financiera de las empresas en Internet ha crecido constantemente (Geerings *et al.*, 2003; Lymer *et al.*, 1999; Marston y Polei, 2004). En general, la literatura empírica indica que el incremento de información reduce el costo de capital, aumenta la liquidez y el intercambio de información (Vanstraelen, Zarzeski y Robb, 2003).

A continuación se explica la metodología que se propone para la medición de la utilidad de la información que se proporciona a través de Internet para los analistas financieros.

## 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En la dirección de las empresas, la responsabilidad final de la determinación de los objetivos de la empresa descansa en el consejo de

administración y, en último término, en los accionistas (Barnard, 1938). La organización debe transmitir la información de arriba abajo y lateralmente, y proporcionar canales de comunicación a través de los cuales fluya la información para la toma de decisiones. La puesta a disposición de la información utilizando la tecnología de Internet, debidamente señalada, es uno de los mecanismos de buen gobierno empleado para reducir los riesgos de la racionalidad limitada.

Pero, no toda la información que la empresa proporciona es útil para su valoración. Para una correcta evaluación es necesario disponer de distintos tipos de informaciones y, aunque la doctrina no se pone de acuerdo en cuáles serían, basándose en el modelo propuesto por García-Marzá (2004) se proponen las dimensiones de información sobre las que el analista financiero puede basar su análisis para una correcta valoración de la empresa, más allá de los datos económicos. Estas dimensiones se basan en: 1) las expectativas sobre la credibilidad e integridad de la empresa; 2) la posibilidad de diálogo o comunicación con la empresa; 3) las expectativas sobre la transparencia de la empresa; 4) la adherencia de la empresa a principios de compromiso social; y 5) las expectativas de cumplimiento de la legalidad vigente por parte de la empresa.

Así, la dimensión de credibilidad se refiere al convencimiento que tiene el analista de que la empresa desempeñará con éxito las expectativas depositadas sobre ella y se comportará de forma íntegra aun en circunstancias

adversas (Sitkin y Roth, 1993). La dimensión de credibilidad hace referencia a la consistencia entre lo que la empresa dice que se va a hacer y lo que se hace en realidad (Fogg, Kamada, Boyd, Marshall, Sethi, Sockol y Trowbridge, 2002), no de forma agregada o consolidada, sino de forma individual, como por ejemplo, por línea de negocio y región. La empresa que informa en Internet sobre su misión y valores, sus proyectos en curso, sus planes futuros, etc. y los cumple, proporciona credibilidad a los analistas que se acercan a su web (Van Slyke, Comunale y Belanger, 2002). Para la valoración de esta dimensión se ha incluido la existencia de la firma del presidente y del auditor en los informes porque dan credibilidad a la información publicada en la web, ya que la veracidad es uno de los asuntos que más preocupan a los accionistas e inversores, como han puesto de relieve algunos estudios (Xiao, Jones y Lymer, 2002).

La dimensión del diálogo hace referencia a las posibilidades de comunicación que ambas partes tienen por medio del establecimiento de mecanismos de discusión, participación y consenso. Por eso, se propone una adecuada comunicación con el fin de inducir a las partes a adherirse al acuerdo (Pearce, Branyiczki y Bigley, 2000). Para medir la comunicación y participación electrónica se proponen una serie de variables, unas basadas en estudios empíricos ya realizados (Beattie y Pratt, 2003; Bollen, Hassink y Bozic, 2006; Shankar, Sultan, Urban y Bart, 2002); y otras que se sugieren en esta investigación. Las variables objeto del análisis se recogen en la Tabla 1. Esta dimensión analiza cómo la empresa se esfuerza

**Tabla 1.** Variables de la dimensión del diálogo de la confianza

---

**A) Comunicación**

FAQS; links a los organismos supervisores o a las bolsas; documentos descargables en formato procesable; documentos descargables en formato pdf; sistema de búsquedas; listas de distribución; sistemas de alarmas (web); sistemas de alarmas (móvil); fecha última actualización; información en mas de un idioma; el consejo informa; ayuda en la web; solicitud de información online.

**B) Participación**

Conexión a la Junta; voto electrónico; videos en la web con la Junta, presentaciones de la dirección, etc.; audios; foros; chats.

**C) Aspectos técnicos relacionados**

Hiperlinks en la documentación; en cada página botón de siguiente y anterior; rastro al pasar por cada página (bread crumb); dirección web relevante; web adaptada a colectivos con discapacidad; uso de frames (no abrir una página nueva); información en formato integrable XML o XBRL.

---

**Fuente:** Elaboración propia

por establecer un diálogo con los grupos de interés, en concreto los analistas financieros, a través de Internet, por medio de medir los requisitos técnicos y funcionales que lo favorecen, las herramientas de colaboración que utiliza y los contenidos voluntarios que en este ámbito proporciona (Alonso, 2007; Park, Barnett y Nam, 2002).

Muy unida a la dimensión del diálogo se encuentra la de la transparencia, es decir, la accesibilidad de la información voluntaria, útil y a tiempo que el analista espera que la empresa ponga a su disposición para tomar decisiones adecuadas y evitar en la medida de lo posible la racionalidad limitada.

La dimensión de transparencia a través de Internet se relaciona con la información voluntaria sobre gobierno corporativo que la empresa incorpora en su página web, como han puesto de manifiesto diversos estudios (Bonsón y Escobar, 2006; Debreceny *et al.*, 2002; Deller *et al.*,

1999; Ettredge *et al.*, 2002; Gandia y Andrés, 2005; Marston y Polei, 2002; Pirchegger *et al.*, 1999; Xiao, Yang y Chow, 2004).

Cuanta más información útil disponga, mayor será el grado de transparencia informativa de la empresa (Botosan, 1997; Gray, Meek y Roberts, 1995) y menor la asimetría de información entre directivos e inversores (Healy y Palepu, 2001). Ello siempre y cuando la información suministrada alcance niveles aceptables de fiabilidad y relevancia y no responda a estrategias tendentes a distorsionar la realidad por la que atraviesa la empresa (Fogg *et al.*, 2002; McKnight, Chodhury y Kacmar, 2002). Cuando los analistas financieros tienen más información de la empresa, su percepción es que ésta es más segura y confiable y, por tanto, se pueden reducir los costes de agencia (Choi, 1974; Fishman y Hagerty, 1989; Healy y Palepu, 1993) y el valor de la empresa puede incrementarse (Yeo y Ziebart, 1995). Por supuesto, los analistas fi-

nancieros cuentan con bases de datos donde pueden disponer de los estados financieros de las empresas y de ratios financieros de más de diez años, como la base de datos SABI. Esta base contiene información financiera, comercial y bursátil de la totalidad de las empresas mercantiles que operan en el territorio español. Otras bases de datos comúnmente utilizadas por los analistas financieros son Amadeus, Osiris, Reuters o BankScope, entre otras. En cualquier caso, en esta investigación se va a analizar la transparencia de las empresas a través de Internet. Las variables propuestas para medir esta dimensión se detallan en la Tabla 2 y amplían los propuestos por los trabajos anteriormente citados.

La dimensión de compromiso social se refiere al juicio moral que la empresa

tiene a ciertos valores, principios y normas sociales que considera deseables (Pérez, 2001). Estos valores se relacionan con el compromiso y la acción social que la empresa desarrolla, la contribución al desarrollo local y regional, el respeto a los derechos humanos, la sostenibilidad del medio ambiente y el compromiso con sus empleados (Freeman, 1994; Freeman y Gilbert, 1988); es decir, la dimensión de compromiso social hace referencia a la habilidad de la empresa para gestionar los intereses de todos los grupos de interés de una forma equilibrada y comunicarlos a través de Internet. Así, la empresa deberá comunicar todas las acciones que en este campo esté realizando (Corner y Magnan, 2003). Las variables a medir dentro de esta dimensión se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 2.** Variables que miden la dimensión transparencia. Información relativa al buen gobierno de las empresas.

---

**A) Información relativa al consejo de administración**

Funciones y cargos de cada consejero dentro de cada sociedad; procedimientos de selección, remoción o reelección, existe una referencia relativa a la responsabilidad del consejo respecto a la información: participación en el capital social de los consejeros; currículo vitae de los miembros del consejo y de los directivos; relaciones entre los consejeros y los accionistas de referencia; condiciones de independencia de un consejero; cualificación profesional de los consejeros independientes; se hace público si algún consejero ocupa órganos de la dirección en otras sociedades; retribución de los consejeros individualizada.

**B) Estructura de la propiedad**

Operaciones de la sociedad con sus administradores y directivos; operaciones de la sociedad con sus accionistas de referencia.

**C) Otra información voluntaria**

Informes trimestrales; honorarios pagados a los auditores; presentaciones hechas al mercado; resumen de los informes presentados por los analistas; resultados y situación financiera derivada de su cotización en otros mercados; ratios financieros; estructura de la organización.

---

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 3.** Variables que miden la dimensión compromiso social

---

Política de RSC
Código deontológico
Acción Social
Acción Medioambiental
Compromisos Públicos
Información sobre capital intelectual
Recursos Humanos
Informe de RSC

---

**Fuente:** Elaboración propia

En las empresas con un elevado nivel tecnológico, los anuncios de resultados pueden no ser representativos de su evolución futura, debido a la cantidad de activos intangibles difíciles de evaluar por los accionistas e inversores como: los programas de I+D, el capital intelectual y otros (Amir y Lev, 1996; Healy y Palepu, 1993). En estos casos, Internet se configura como un canal que la empresa puede utilizar para proporcionar confianza mediante la disposición de información relevante sobre sus avances tecnológicos y la interacción con el entorno. En la actualidad, no existe un consenso entre los autores sobre la naturaleza del informe del capital intelectual y las empresas, pues cuando lo tienen lo suelen incluir en el apartado de recursos humanos o de responsabilidad social, por eso en esta investigación se ha optado por ponerlo en la dimensión de responsabilidad social.

En cuanto a la dimensión de legalidad, se refiere a la demostración evidente de que la empresa no incurre en responsabilidad civil ni penal, y que cumple todas las leyes y disposiciones legales que la afectan. Esa demostración evidente puede ser la ausencia de sentencias judiciales fir-

mes contra la empresa o su dirección. En concreto, en esta investigación se va a analizar el cumplimiento de la legislación en materia de gobierno corporativo electrónico recomendado internacionalmente.

Las dimensiones propuestas coinciden con lo que la doctrina denomina toma de decisiones *basadas en el conocimiento* (Robinson, 1996) y aunque su cuantificación reviste importantes problemas en cuanto su definición y medición, la revisión de la literatura permite identificar algunas formas de medir la información disponible por la empresa a través de Internet (Sterne, 2002), aunque la mayoría de los análisis empíricos (Tabla 4) están relacionados principalmente con la dimensión de transparencia. Los trabajos más relevantes analizados son: A) Deller *et al.* (1999); B) Pirchegger *et al.* (1999); C) Debreceeny *et al.* (2002); D) Marston y Polei (2002); E) Ettredge *et al.* (2002); F) Xiao *et al.* (2004); G) Gandia y Andrés (2005), y H) Bonsón y Escobar (2006). El resto de trabajos realizados son de menor relevancia y alcance, ya que toman como base estos estudios y analizan menos indicadores de los que estos estudios proponen. Además se indican las variables incorporadas por la investigación.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que la disponibilidad de esta información a través de Internet puede definir la utilidad que se proporciona a los analistas financieros en función de la suma de los valores proporcionados por cada una de las dimensiones de información.

Utilidad de la Información = *Legalidad + Transparencia + Credibilidad + Compromiso social + Diálogo*

**Tabla 4.** Indicadores utilizados para la medición de la información a través de Internet

<b>Indicador</b>	<b>Trabajo empírico donde se encuentra</b>
Faqs (Preguntas frecuentes)	A, D, E, F, H
Enlace a los organismos supervisores	G, H
Datos financieros en formato procesable	A, D, F, H
Informe anual en formato pdf	A, C, D, F, H
Buscador	A, B, C, D, F, H
Lista de envió de información	A, B, D, F, H
Sistema de alarmas web	F
Sistema de alarmas móvil	Aportación de la Investigación
Fecha de última actualización	H
Web en más de un idioma	B, D, H
El consejo informa	Aportación de la Investigación
Ayuda del sitio web	C, D, F
Solicitud de información online para los accionistas e inversores	B, C, D, F
Conexión a la Junta	Aportación de la Investigación
Voto electrónico	Aportación de la Investigación
Imágenes de la empresa	C, D, F
Presentación en formato Flash	D, F
Presentaciones en audio	D, F
Presentaciones en video	B, D, F
Foros	Aportación de la Investigación
Chats	F
Hiperenlaces dentro de la información	A, B, C, D, F
Navegación secuencial (botón hacia adelante-atrás)	D, F
Rastro en cada página	Aportación de la Investigación
Dirección web relevante	Aportación de la Investigación
Web adaptada a colectivos con discapacidad	Aportación de la Investigación
Uso de frames	Aportación de la Investigación
Información en formato XML o XBRL	Aportación de la Investigación
Funciones y cargos de cada consejero	Aportación de la Investigación
Procedimientos para la selección o remoción de un consejeros	Aportación de la Investigación
Referencia relativa a la responsabilidad del consejo en la información anual	Aportación de la Investigación
Participación de los consejeros en la empresa	D, F, G, H
Curricula vitae del consejo	G, H
Relación entre el consejo y los accionistas de referencia	Aportación de la Investigación
Condiciones de independencia de un consejero	Aportación de la Investigación
Ocupación en otras sociedades	Aportación de la Investigación
Retribución de los consejeros individualizada	Aportación de la Investigación
Operaciones de la sociedad con sus directivos	Aportación de la Investigación
Operaciones de la sociedad con sus accionistas de referencia	Aportación de la Investigación

**Tabla 4.** Indicadores utilizados para la medición de la información a través de Internet (Cont.)

Indicador	Trabajo empírico donde se encuentra
Informe trimestral del ejercicio	E, F, G, H
Honorarios pagados a los auditores	Aportación de la Investigación
Explicaciones de los estados financieros del ejercicio	A, B, C, D, E, F, H
Presentación de resultados durante años anteriores	F
Cotización en otros mercados	Aportación de la Investigación
Ratios Financieros	A, B, C, D, F
Estructura de la organización	Aportación de la Investigación
Política de RSC	Aportación de la Investigación
Código deontológico de la empresa	Aportación de la Investigación
Acción social	Aportación de la Investigación
Información de medio ambiente	G, H
Compromisos sociales públicos	Aportación de la Investigación
Información de capital intelectual	H
Informe de recursos humanos	Aportación de la Investigación
Informe de responsabilidad social corporativa	G, H

Fuente: Elaboración propia a partir de Xiao *et al.* (2004)

A continuación se expondrá el análisis realizado y los resultados obtenidos.

### 3. MÉTODO DE ANÁLISIS Y MUESTRA

El método Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Sus estimaciones se realizan en sucesivas rondas, anónimas, con el objetivo de tratar de conseguir consenso pero con la máxima autonomía por parte de los participantes. Por lo tanto, la capacidad de predicción del Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por el grupo de expertos (Landeta, 1999).

En esta investigación, el objetivo del análisis Delphi es que el panel de expertos seleccionado, expertos en

análisis de empresas, valore cada una de las dimensiones de la información por Internet, de acuerdo con aquella información que le proporcione mayor utilidad para la realización de su trabajo.

El perfil de experto que se ha seleccionado para este panel es de analista financiero con más de diez años de experiencia en la valoración de empresas pertenecientes a entidades financieras o empresas de inversión, españolas o extranjeras que operan en España. Se ha elegido este perfil ya que por el tiempo que lleva dedicado de forma profesional al análisis de empresas, tiene la capacidad de evaluar la utilidad de la información que le proporciona la empresa.

Además de realizar una selección representativa de expertos se ha de precisar el número del grupo. Dalkey

(1969) analiza cuál sería el número óptimo de expertos para llevar a cabo un análisis Delphi. En su trabajo, demuestra que el error medio del grupo disminuye exponencialmente hasta un tamaño muestral de 17 individuos, punto a partir del cual disminuye de forma lineal. El tamaño del panel de expertos variará según el objeto de análisis, la homogeneidad del grupo y otros aspectos del análisis. En este caso se cuenta con un panel de expertos homogéneo, por lo que se pueden obtener resultados consistentes con un grupo de tamaño medio formado por entre 10 y 15 expertos (Ziglio, 1996). En concreto, se ha consultado con 17 diferentes expertos de 17 distintas entidades, 9 de los cuales pertenecen a entidades españolas y 8 extranjeras.

La encuesta aporta información sobre un doble objetivo: 1) la valoración de cada una de las dimensiones que se proponen, y 2) nivel de importancia que tiene para proporcionar utilidad, la información y funcionalidad que proporciona cada una de ellas.

Para la realización de la consulta a expertos mediante la metodología Delphi, se han cumplido las siguientes características:

- a. Anonimato: ningún experto conoce la respuesta individualizada de los otros participantes.
- b. Estimaciones numéricas: las preguntas de la encuesta requieren una respuesta numérica.
- c. Retroacción: en cada estimación los expertos conocen la respuesta numérica del grupo de la etapa precedente. Como respuesta del grupo se toma la mediana y como medida de dispersión el recorrido intercuartílico.

Todos los expertos efectúan dos rondas de cuestionarios. La primera se contacta con los expertos a través de correo electrónico o vía telefónica. Una vez recogidos los datos de la primera estimación, se remite de nuevo la información con la valoración media por pregunta obtenida de la primera ronda, la valoración propia y una columna vacía para que reafirmen o corrijan su valoración inicial.

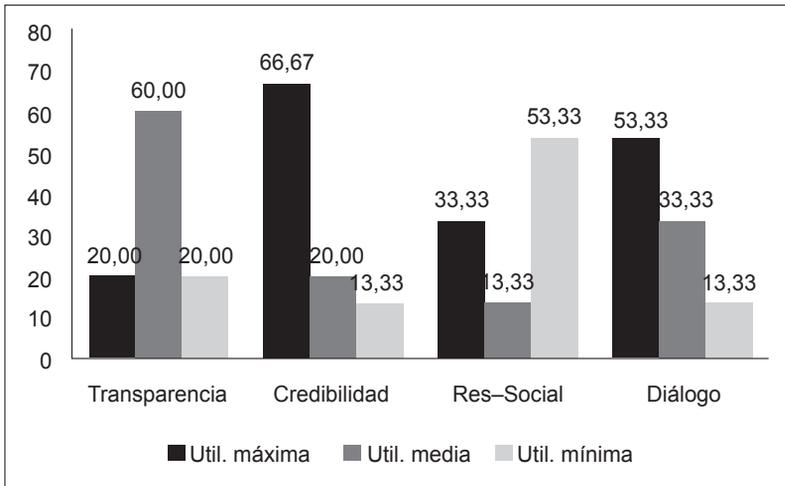
#### 4. RESULTADOS

En la primera ronda del análisis Delphi, cuando todavía no hay transmisión de información entre los expertos, se va a indagar si existen diferencias en la valoración de la utilidad de la información.

La primera pregunta que se realizaba al panel de expertos era una pregunta de control que, si no se contestaba afirmativamente, era motivo de exclusión del panel. La pregunta tenía que ver sobre si se utilizaba la información que la empresa proporcionaba a través de Internet para el trabajo de análisis. La contestación en la primera ronda fue afirmativa en el 100% de los casos, por lo que no hubo que excluir a ningún experto.

Los resultados obtenidos en la primera vuelta se muestran en el Gráfico 1. Como se observa, un 60% de los expertos opina que la información sobre transparencia tiene una utilidad media para su trabajo; un 66,67% opina que la información incorporada en la dimensión de credibilidad tiene una utilidad máxima; un 53,33% opina que la responsabilidad social tiene una utilidad mínima y, finalmente, un 53,33% piensa que la disposición de funcionalidades que faciliten el diálogo tiene una utilidad máxima.

**Gráfico 1.** Resultados de utilidad de la información obtenidos en la primera vuelta

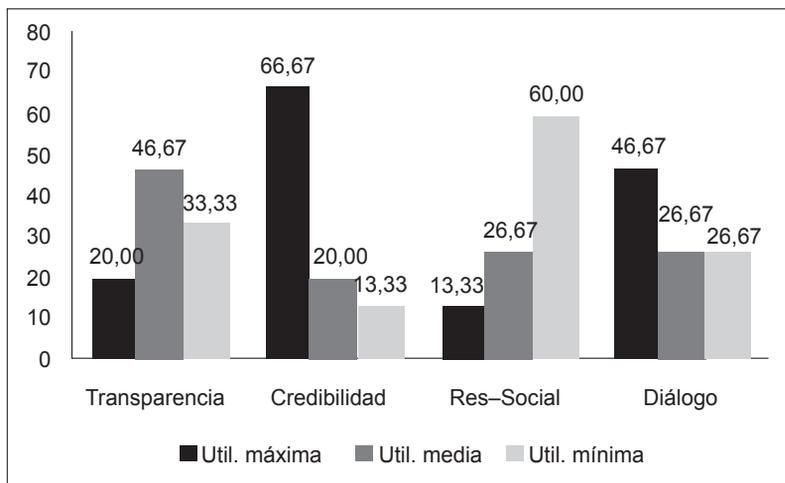


De estos primeros resultados destaca la baja puntuación dada a la dimensión de responsabilidad social por parte de los analistas.

Estos datos fueron enviados al panel de expertos, junto con su valoración inicial para su ratificación o cambio

si lo consideraban conveniente. Los resultados obtenidos se muestran en el Gráfico 2. Como se puede observar, los expertos varían su opinión en el caso de la dimensión de transparencia, la cual desciende la utilidad media hasta un 46,67%, a favor de la

**Gráfico 2.** Resultados de utilidad de la información obtenidos en la segunda vuelta



utilidad máxima, que se incrementó. En el caso de la credibilidad, se confirman los resultados de la primera vuelta. Pero en la dimensión de responsabilidad social, los datos son más contundentes, se incrementa el porcentaje de utilidad mínima hasta un 60% y disminuye la utilidad máxima hasta un 13,33%; lo cual es indicativo de que algunos de los expertos que habían valorado esta dimensión como de utilidad máxima en la primera vuelta ha variado su opinión en la segunda vuelta. Finalmente, la dimensión de diálogo también empeora su valoración y un 53,33% de los expertos considera que tiene utilidad media o mínima para su trabajo.

En la Tabla 5 se muestra un resumen de los resultados obtenidos en las dos consultas a los expertos y las diferencias. Como se observa al comparar los Gráficos 1 y 2 con la Tabla 5, la disminución mayor de utilidad máxima se encuentra en la dimensión de responsabilidad social. La dimensión de diálogo disminuye tanto en utilidad máxima como media a favor de la utilidad mínima. Esto lleva a la conclusión de que en el caso de los analistas, ellos cuentan con canales de comunicación con las empresas distintos y más directos de lo que sería en el caso de otros inversores y, por tanto, el canal de Internet pierde importancia.

Hasta aquí se ha cumplido el primer objetivo de esta investigación: medir la utilidad de la información que la empresa proporciona a través de Internet para los analistas financieros.

A continuación, partiendo de los resultados obtenidos, se va a ponderar el nivel de importancia que tiene para proporcionar utilidad la información y la funcionalidad que proporciona cada una de las dimensiones estudiadas.

La dimensión de legalidad analiza el cumplimiento de la ley por parte de la empresa. En concreto, mide el cumplimiento de la ley de transparencia en cuanto a los contenidos y requerimientos técnicos obligatorios que las empresas cotizadas deben cumplir, como se mide en otros estudios (Bollen *et al.*, 2006). Por eso, se entiende que el peso de la dimensión legalidad es 1, que se corresponde con la escala más baja, ya que las empresas deben cumplir la ley, es decir, no es algo voluntario. Lo que se desea conseguir al preguntar al panel de expertos, es saber si el resto de dimensiones tiene la misma importancia o es superior a la legalidad.

Una de las formas recomendadas para dar una respuesta estadística es a través de la mediana (Landeta, 1999), que es la que se utilizará en este estudio. Si los expertos opinaban,

**Tabla 5.** Resumen de las rondas de consulta a los expertos

	OPINIÓN PRIMERA VUELTA			OPINIÓN SEGUNDA VUELTA			DIFERENCIAS		
	UTIL. MÁXIMA	UTIL. MEDIA	UTIL. MÍNIMA	UTIL. MÁXIMA	UTIL. MEDIA	UTIL. MÍNIMA	UTIL. MÁXIMA	UTIL. MEDIA	UTIL. MÍNIMA
Transparencia	20	60	20	20	46,67	33,33	=	-13,33	13,33
Credibilidad	66,67	20	13,33	66,67	20	13,33	=	=	=
Resp. Social	33,33	13,33	53,33	13,33	26,67	60	-20	13,33	6,67
Diálogo	53,33	33,33	13,33	46,67	26,67	26,67	-6,67	-6,67	13,33

siguiendo la medida de la mediana la máxima utilidad, esa dimensión tomaba una ponderación del doble de la utilidad proporcionada por la dimensión de legalidad. Si la mediana resulta ser la utilidad media, entonces esa dimensión se pondera en un 50% superior a la dimensión de legalidad. En el supuesto de que la mediana fuese la utilidad mínima, no se ponderaría, es decir, su peso es 1.

Los resultados obtenidos se recogen en la Tabla 6. Los expertos valoran con la puntuación máxima (2), la información sobre la estrategia de la empresa y los proyectos en los que va a intervenir la dimensión de credibilidad. Además, opinan que Internet es el canal más adecuado para que esta información esté disponible y sea conocida. Al contrario de lo esperado, la responsabilidad social no se configura, a juicio de los expertos, como una dimensión importante para valorar la empresa. En cuanto a las otras dos dimensiones ambas son valoradas como de utilidad media (1,5).

De acuerdo con los resultados obtenidos, la utilidad total proporcionada se calcula de la siguiente forma:

$$Utilidad = \sum^n I \times P \quad (2)$$

Donde:

*Utilidad* Valor del índice total

*I* Valor de cada dimensión

*P* Ponderación obtenida de la utilidad de cada dimensión

*n* Número de dimensiones

El indicador resultante del análisis Delphi da la siguiente valoración, a juicio de los expertos, para cada una de las dimensiones:

$$Utilidad = Legalidad + 1,5 Transparencia + 2 Credibilidad + Compromiso Social + 1,5 Diálogo \quad (3)$$

## 5. CONCLUSIONES

A pesar de las limitaciones del estudio, que se pueden denominar genéricas al ser común a todos los estudios similares, siendo la principal la subjetividad de los expertos que se han tratado de mitigar buscando un perfil de muy similares características, se pueden extraer algunas aportaciones y conclusiones interesantes.

En este estudio se ha demostrado que la revelación de información por parte de las empresas es un elemento muy importante por dos aspectos

**Tabla 6.** Resultados obtenidos del análisis Delphi.

Dimensión	Valoración obtenida en el panel de expertos
Legalidad	1,0 es decir, el valor de partida.
Transparencia	1,5 es decir, un 50% más que el valor de partida
Credibilidad	2,0 es decir, el doble del valor de partida
Compromiso social	1,0 es decir, el valor de partida
Diálogo	1,5 es decir, un 50% más que el valor de partida

Fuente: Elaboración propia

fundamentales: en primer lugar, la transparencia informativa puede conducir a un clima de confianza entre mercados e inversores y, en segundo lugar, el tipo de información y calidad de los datos suministrados puede ser lo suficientemente útil para convertirse en una herramienta para la toma de decisiones.

En primer lugar, el trabajo ha intentado aportar una forma de medir la utilidad de la información para los analistas financieros, a través del uso de Internet y la creación de un índice de utilidad de la información que habitualmente se suele proporcionar por parte de las empresas.

Este índice incorpora de forma novedosa las preocupaciones sociales y la evaluación del comportamiento ético de la empresa, ya que en la mayoría de los estudios realizados se tiende a evaluar la información que se proporciona en Internet sobre datos financieros y de gobierno corporativo. En algunos casos, se ha analizado la disposición de algunas funcionalidades de diálogo, pero no se ha encontrado ningún estudio que unifique todas las dimensiones como en este artículo.

En segundo lugar, se proporciona una herramienta para que las empresas puedan hacer un autoanálisis de su propia situación en Internet, usando el índice ponderado que le sirva como herramienta de mejora; tanto en lo que tiene que ver con las dimensiones evaluadas que la empresa incorpora o debe incorporar si no las tiene, como en cuanto a su posicionamiento respecto a las empresas de sus mismas características. Adicionalmente, las empresas

pueden conocer qué aspectos de la información que proporcionan por Internet son los más valorados por los analistas financieros.

En cuanto a los resultados extraídos del análisis Delphi, estos muestran la baja concienciación que todavía tienen los analistas financieros sobre la responsabilidad social y todos los aspectos implicados en ella, que parece chocar de frente con las voces que se levantan pidiendo más conciencia social y mayor responsabilidad de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúan. Asimismo, aunque no se puede decir que son resultados concluyentes, tampoco cabe considerar la responsabilidad social, al menos de momento, como una información de utilidad cada vez más apreciada por los mercados financieros y, en especial, por los inversores institucionales y analistas financieros.

Finalmente, se puede decir que la información que la empresa proporciona a través de Internet, bien sea obligatoria o voluntaria, es útil para los analistas financieros y para los inversores. Ahora bien, próximos estudios deberán centrarse en medir la cantidad y calidad de la información que las empresas proporcionan a través de Internet, de acuerdo con las dimensiones de información aquí propuestas y la percepción de los analistas respecto a cómo puede influir el conocimiento de esta información sobre el precio de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alonso, M.M. (2007). *El gobierno corporativo electrónico. Análisis desde el enfoque de confianza*. Madrid: Visión Libros.
2. Amir, E. y Lev, B. (1996). Value-relevance of nonfinancial information: The wireless communications industry. *Journal of Accounting and Economics*, 22(1-3), 3-30.
3. Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Boston, MA: Harvard University Press.
4. Beattie, V. y Pratt, K. (2003). Issues Concerning Web-Based Business Reporting: An Analysis of the Views of Interested Parties. *The British Accounting Review*, 35(2), 155-187.
5. Bell, T.B., Peecher, M.E. y Solomon, I. (2005). *The 21st century public company audit: Conceptual elements of KPMG's global audit methodology*. Geneva: KPMG, LLP, International.
6. Berle, A.A. y Means, G.C. (1968). *The Modern Corporation and Private Property*. Nueva York, NY: Harcourt, Brace & World. (e.o. de 1932).
7. Bollen, L., Hassink, H. y Bozic, G. (2006). Measuring and explaining the quality of Internet investor relations activities: a multinational empirical analysis. *International Journal of Accounting Information Systems*, 7(4), 273-298.
8. Bonsón E. y Escobar, T. (2006). Digital Reporting in Eastern Europe: An empirical study. *International Journal of Accounting Information Systems*, 7(4), 299-318.
9. Botosan, C.A. (1997). Disclosure level and the cost of equity capital. *Accounting Review*, 72(3), 323-349.
10. Brennan, N. y Kelly, S. (2000). Use of the Internet by Irish companies for investor relations purposes. *Accountancy Ireland*, 32(4), 23-45.
11. Choi, F.D. (1974). Financial disclosure in relation to a firm's capital costs. *Accounting Business Research*, autumn, 282-292.
12. Corner, D. y Magnan, M. (2003). Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 22, 43-62.
13. Craven, B.M. y Marston, C.L. (1999). Financial reporting on the Internet by leading UK companies. *European Accounting Review*, 8(2), 321-33.
14. Dalkey, N.C. (1969). *The Delphi Method: An experimental study of group opinion*. Santa Monica, CA: The RAND Corporation.
15. Debreceny, R., Gray, G.L. y Rahman, A. (2002). The determinants of Internet financial reporting. *Journal of Accounting & Public Policy*, 21(4-5), 371.
16. Deller, D., Stubenrath, M. y Weber, C. (1999). *Investor relations and the Internet. Background, potential application and evidence from the USA, UK and Germany*. Asociación Europea de Contabilidad (organizadores), 21st Ann Congress of the European Accountant Assembly, Amberes, Bélgica.
17. Devia, N. y Lora, M.C. (1998). Necesidades de información externa en las empresas de la ciudad de Cali. *Estudios Gerenciales*, 69, 43-82. Disponible en: [http://biblioteca-digital.icesi.edu.co/biblioteca-digital/bitstream/item/182/1/ndeviamlora\\_inf-externa-emp-cali.pdf](http://biblioteca-digital.icesi.edu.co/biblioteca-digital/bitstream/item/182/1/ndeviamlora_inf-externa-emp-cali.pdf)

18. Ettredge, M., Richardson, V.J. y Scholz, S. (2001). The presentation of financial information at corporate Web sites. *International Journal of Accounting Information System*, 1(2), 149–68.
19. Ettredge, M., Richardson, V.J. y Scholz, S. (2002). Dissemination of information for investors at corporate Web sites. *Journal of Accounting & Public Policy*, 21, 357–69.
20. Fairfield, P.M., Sweeney, R.J. y Yohn, T.L. (1996). Accounting classification and the predictive content of earnings. *The Accounting Review*, 71(3), 337–356.
21. Fishman, M.J. y Hagerty, K.M. (1989). Disclosure decisions by firms and the competition for price efficiency. *Journal of Finance*, 44(3), 633–646.
22. Fogg, B.J., Kameda, T., Boyd, J., Marshall, J., Sethi, R., Sockol, M. y Trowbridge, T. (2002). *Web credibility study 2002: Investigating what makes Web sites credible today*. Stanford: Persuasive Technology Lab, Stanford University. Disponible en <http://captology.stanford.edu/pdf/Stanford-MakovskyWebCredStudy2002-prelim.pdf>
23. Freeman, R.E. (1994). The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–422.
24. Freeman, R.E. y Gilbert, P.R. (1988). *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
25. Gandia, J.L. y Andrés, T. (2005). *E-Gobierno Corporativo y transparencia informativa en las sociedades cotizadas españolas: un estudio empírico* (Monografía n° 8). Madrid: Dirección de Estudios y Estadísticas, Comisión Nacional del Mercado de Valores.
26. García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
27. Geerings, J., Bollen, L.H.H. y Hassink, H.F.D. (2003). Investor relations on the Internet: a survey of the Euronext zone. *European Accounting Review*, 12(3), 567–579.
28. Gowthorpe, C. y Amat, O. (1999). External reporting of accounting and financial information via the Internet in Spain. *European Accounting Review*, 8(2), 365–371.
29. Gray, S.J., Meek, G.K. y Roberts, C.B. (1995). International capital market pressures and voluntary annual report disclosures by U.S. and U.K. multinationals. *Journal of International Finance & Management Accounting*, 6(1), 43–69.
30. Healy, P.M. y Palepu, K.G. (1993). The effect of firm' financial disclosure strategies on stock prices. *Accountant Horizons*, 7(2), 1-11.
31. Healy, P.M. y Palepu, K.G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: a review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting & Economics*, 31(1–3), 405.
32. Hedlin, P. (1999). The Internet as a vehicle for investor information; the Swedish case. *European Accounting Review*, 8(2), 373–381.
33. Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una Técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel.
34. Lymer, A., Debreceny, R., Gray, G.L. y Rahmar, A. (1999). *Business reporting on the Internet* (Discus-

- sion paper, November). London: IASC.
35. Marston, C.L. y Polei, A. (2002). Corporate reporting on the Internet by German companies. En *Sixth Annual Conference on Financial Reporting and Business Communication*, Cardiff University, Cardiff.
  36. Marston, C.L. y Polei, A. (2004). Corporate reporting on the Internet by German companies. *International Journal of Accounting Information System*, 5(3), 285–311.
  37. McKnight, D.H., Chodhury, V. y Kacmar, C. (2002). The impact of initial consumer trust on intentions to transact with a Web site: A trust building model. *Journal of Strategic Information Systems*, 11(3–4), 297–323.
  38. OCDE. (1999). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE 1999*. Paris: OCDE Publications.
  39. Park, H.W., Barnett, G.A. y Nam, I.Y. (2002). Hyperlink-affiliation network structure of top Web sites: Examining affiliates with hyperlink in Korea. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(7), 592–601.
  40. Pearce, J.L., Branyiczki, I. y Bigley, G.A. (2000). Insufficient bureaucracy: trust and commitment in particularistic organizations. *Organization Science*, 11(2), 148–162.
  41. Peecher, M.E., Schwartz, R. y Solomon, I. (2007). It's all about audit quality: Perspectives on strategic-systems auditing. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4-5), 463-485.
  42. Pérez, V. (2001). Organización civil y sociedad civil: el gobierno de las empresas de las economías avanzadas. En S. Del Campo (Ed.), *Perfil de la Sociología española* (pp.261-300). Madrid: Catarata.
  43. Pirchegger, B., Schader, H. y Wagenhofer, A. (1999). Financial information on the Internet. A survey of the homepages of Austrian companies. *European Accounting Review*, 8(2), 383–395.
  44. Ratchford, B.T., Pan, X. y Shankar, V. (2003). On the Efficiency of Internet Markets. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22(1), 4–16.
  45. Robinson, S. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574- 599.
  46. Salas, V. (2002). *El gobierno de la empresa* (Colección de Estudios Económicos de la Caixa, No. 29). Barcelona: La Caixa.
  47. Saudagaran, S. y Diga, G.K. (1997). A review of research in the relationship between international capital markets and financial reporting by multinational firms. *Journal of Accounting Literature*, 16, 127-159.
  48. Shankar, V., Sultan, F., Urban, G. L. y Bart, I. (2002). *The Role of Trust in Online Customer Support* (Working Paper). Cambridge: Sloan School of Management, MIT.
  49. Sitkin, S.B. y Roth, N.L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trus/distrust. *Organizational Science*, 4(3), 467-392.
  50. Sterne, J. (2002). *Web Metrics: Proven Methods for Measuring Web Site Success*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

51. Van Slyke, C., Comunale, C.L. y Belanger, F. (2002). Gender differences in perceptions of Web-based shopping. *Communications of the ACM*, 45(7), 82–86.
52. Vanstraelen, A., Zarzeski, M.T. y Robb, S.W.G. (2003). Corporate nonfinancial disclosure practices and financial analyst forecast ability across three European countries. *Journal of International Financial Managing Accounting*, 14(3), 249–279.
53. Waltz, K. (1999). Globalization and Governance. *Political science and Politics*, 32(4), 693-700.
54. Xiao, J. Z., Jones, M.J. y Lymer, A. (2002). Immediate trends in Internet reporting. *European Accounting Review*, 11(2), 245–275.
55. Xiao, J.Z., Yang, H. y Chow, C.W. (2004). The determinants and characteristics of voluntary Internet-based disclosures by listed Chinese companies. *Journal of Accounting & Public Policy*, 23(3), 191–225.
56. Yeo, G.H. y Ziebart, D.A. (1995). An empirical test of the signalling effect of management's earnings forecasts: a decomposition of the earnings surprise and forecast surprise effects. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 10(4), 787–802.
57. Ziglio, E. (1996). The Delphi method and its contribution to decision making. En M. Adler y E. Ziglio (Eds.), *Gazing into the oracle: the Delphi method and its applications to Social Policy and Public health* (pp. 3-33). Londres: Jessica Kingsley. ☼

## **SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE**

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso, desarrollado por estudiantes, seleccionado entre los mejores presentados para evaluación editorial, con el objetivo de brindar una herramienta académica de acercamiento a una situación específica de nuestro contexto.

Las soluciones propuestas a los mismos, se encuentran disponibles a profesores de las facultades de administración del país y del exterior, en la base de datos <<Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi>>.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso.

El Editor



# EL CASO DE LA ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO EN LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ICESI: UNA GUÍA A TRAVÉS DE UNA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA<sup>1</sup>

ANA MARÍA ARBOLEDA ARANGO\*

PhD. candidate-Business Administration, Tulane University, Estados Unidos  
M.S. Industrial Relations, Iowa State University y M.B. Tulane University, Estados Unidos.  
Profesora tiempo completo, Departamento de mercadeo y relaciones internacionales,  
Universidad Icesi, Colombia.

Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Cl 18 # 122-135, Cali, Colombia.  
amarboleda@icesi.edu.co

DIEGO GABRIEL ENRÍQUEZ RODRÍGUEZ

Estudiante de Mercadeo Internacional y Publicidad, Universidad Icesi, Colombia.  
diego\_g864@hotmail.com

ALEXANDRA GONZÁLEZ DELGADO

Estudiante de Mercadeo Internacional y Publicidad, Universidad Icesi, Colombia.  
ale0627@hotmail.com

Fecha de recepción: 20-01-2010

Fecha de corrección: 22-01-2010

Fecha de aceptación: 22-01-2010

## RESUMEN

A través de la problemática de la administración del tiempo, este caso ilustra la estructura de la investigación cualitativa. La introducción ejemplifica un conflicto de administración del tiempo para luego, en el brief, plantear la inquietud institucional por comprender esta problemática y ofrecer a los estudiantes un taller relacionado. A continuación, la propuesta metodológica sugiere una exploración cualitativa e incluye herramientas para la ejecución del estudio (i.e., filtro, guía, consentimiento y debrief). Para cerrar el caso, se toman escenas del grupo focal para explicar las técnicas proyectivas utilizadas y comentar acerca del ejercicio de escucha activa. Finalmente, se presentan algunas pautas para el análisis de la información cualitativa.

## PALABRAS CLAVE

Investigación cualitativa de mercados, administración del tiempo, brief, grupo focal, entrevista en profundidad.

**Clasificación JEL:** M30, M31

1 El caso se basa en los resultados del trabajo de grado preparado por los estudiantes (autores 2 y 3) para obtener el título de profesionales en Mercadeo Internacional y Publicidad en la Universidad Icesi, 2009. Es propiedad de la Universidad Icesi.

\* Autor para correspondencia.

## **ABSTRACT**

### ***The case of undergraduate students' time management at Icesi University: a guide based on a qualitative research study***

Based on time management issues, this case illustrates the structure of qualitative research. The introduction provides an example of a time management conflict. Then the brief describes the institutional concerns for understanding this issue and offering students a relevant workshop in this area. Next, the methodological proposal suggests a qualitative exploration and includes tools for its implementation (i.e. filter/screening, guide, consent form, and debrief). The review of this case ends with scenes gathered from a focus group for explaining the projective techniques used and for commenting on the use of active listening skills. Finally, a set of guidelines are provided for the analysis of qualitative information.

## **KEYWORDS**

Qualitative marketing research, time management, brief, focus group, in-depth interview.

## **RESUMO**

### ***O caso da administração do tempo pelos estudantes da Universidade Icesi: um guia através de uma investigação qualitativa***

Através da problemática da administração do tempo, esse caso ilustra a estrutura da investigação qualitativa. A introdução exemplifica um conflito de administração do tempo para depois, na síntese, descrever a preocupação institucional para entender essa problemática e oferecer aos estudantes um seminário relacionado. Em seguida, a proposta metodológica sugere um estudo qualitativo e exploratório e inclui ferramentas para a sua implementação (i.e., filtro, guia, formulário de consentimento e debate). Para encerrar o caso, são usadas algumas cenas recolhidas do grupo focal para explicar as técnicas de projeção que foram usadas e comentar o uso da audição ativa. Finalmente, são apresentadas algumas diretrizes para a análise da informação qualitativa.

## **PALAVRAS CHAVE**

Investigação qualitativa de mercados, administração do tempo, síntese, grupo de focalização, entrevista em profundidade.

## ¡OJALÁ QUE ALCANCE!

Andrés es estudiante de Economía y Negocios Internacionales de la Universidad Icesi, actualmente se encuentra haciendo quinto semestre y tiene planes de viajar próximamente a estudiar al exterior. Sin embargo, en su mente este es un proyecto lejano. Siendo las seis de la mañana Andrés tiene cosas más urgentes en que pensar. Por ejemplo, terminar el trabajo en grupo que tienen que entregar mañana y preparar la clase de esa tarde. Además, en realidad debía levantarse a las cinco de la mañana, pero ya tiene una hora perdida. Su estrategia es entonces bañarse más rápido y no desayunar. Después de que la mañana transcurre entre una y otra urgencia, al medio día Andrés se ha reunido con su grupo de trabajo para terminar el proyecto y apenas si se ha preparado para la clase de la tarde. Solo piensa con un sentimiento entre triste y optimista: hoy tengo trasnochada segura, ¡ojalá que alcance!

Cuando Andrés llegó a su casa, eran las siete de la noche y sabía que tenía por delante mucho trabajo. Lo peor que pudo experimentar en el día y que refundió su optimismo, fue el ver un post-it que tenía a un lado de la pantalla del computador con la fecha límite para inscribirse en el programa de semestre internacional: la fecha era ayer. Ahora, debería aplazar seis meses más el viaje y ya se imaginaba el regaño de sus padres. En ese momento se dio cuenta que tenía serios problemas con la administración de su tiempo. Con pesar sentía que el tiempo era un factor ajeno a su vida, se le escapaba de sus manos y con él sus metas para el futuro.

Al día siguiente, después de la presentación del proyecto grupal en la que Andrés no tuvo mucho que decir, Alberto se acerca a él diciendo “nos quedó bien”. Andrés, sintiéndose extrañamente incómodo con que los demás se hubieran hecho cargo del trabajo, le cuenta a Alberto su preocupación. Alberto ha sido desde primer semestre su mejor amigo y ha tenido la capacidad de combinar el aprecio por Andrés con la tolerancia a su impuntualidad. De inmediato, Alberto ve la oportunidad para venderle una idea: el taller para la administración del tiempo, al que él mismo había asistido en primer semestre y que ofrecía Bienestar Universitario.

## I. EL BRIEF: EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ana Cristina Marín es la persona encargada de coordinar el taller de manejo de tiempo y hábitos de estudio ofrecido a los estudiantes de Icesi a través de Bienestar Universitario. Andrés visita a Ana Cristina para contarle acerca de su caso y para manifestarle su intención de participar en el taller.

Dos meses después, un martes a las 6 p.m. Ana Cristina sale del salón 101 del edificio A. En ese momento terminaba el taller de manejo de tiempo, al que Andrés no había asistido. Ella no podía evitar preguntarse qué habría ocurrido con Andrés, por qué no habría asistido al taller a pesar de su interés. En el momento de esta reflexión se encuentra con Ana Maria Arboleda, profesora del departamento de mercadeo y quien dicta el curso de investigación de mercados.

Sintiendo una gran preocupación por afectar positivamente los hábitos de

manejo de tiempo en los estudiantes y con muchas dudas e ideas al respecto, Ana Cristina y Ana María logran llegar a la conclusión de que un punto clave es comprender el concepto de manejo de tiempo desde la mirada

de los mismos estudiantes de Icesi.<sup>2</sup> A continuación se muestra el brief<sup>3</sup> en el que Ana Cristina presenta la situación actual, así como las ideas e inquietudes en torno al manejo del tiempo.

Santiago de Cali, noviembre 27 de 2009

Profesora,

**Ana María Arboleda**

Departamento de Mercadeo Internacional y Publicidad

Universidad Icesi

L.C.

Asunto: análisis del concepto de administración del tiempo en estudiantes con dificultades en esta competencia

Presentamos a usted la problemática que tratamos en el taller orientado a mejorar la administración del tiempo con el objetivo de analizar la comprensión que los estudiantes tienen de este concepto. Con esta evaluación esperamos orientar la comunicación para motivar la participación en el taller y la permanencia de los estudiantes en el mismo.

#### ANTECEDENTES

¡Ojalá que alcance! parece ser una frase que encontramos cotidianamente entre nuestros estudiantes siendo normalmente un síntoma de dificultades en el manejo del tiempo. Entendemos que existen características individuales que resaltan en algunos estudiantes la dificultad en el manejo del tiempo, tropezándose cotidianamente con la frustración de no poder cumplir con sus actividades y restringiendo posibilidades futuras. Por esto hemos creado el taller de administración del tiempo en el cual Bienestar Universitario motiva a estos estudiantes a reconocer su problemática y a aprender herramientas para dar soluciones de largo plazo.

Vale la pena aclarar que los individuos en general tienden a tratar el tiempo como un recurso escaso en el presente pero abundante en el futuro, lo que se traduce en manejar el tiempo como un recurso excepcionalmente maleable (Ebert y Prelec, 2007). Las personas en general suelen dejar las cosas para

2 En muchos casos la presencia del investigador es importante para permitir al cliente reflexionar y comprender el problema de investigación, o incluso para entender si existe información disponible que pueda analizar y no sea necesaria una investigación (Lillis, 2002; Mariampolski, 2001).

3 La investigación cualitativa requiere de una exploración detallada de las necesidades y expectativas del cliente, primero para contextualizar y formular el problema de investigación y segundo para determinar si la metodología cualitativa es la adecuada. El brief es entonces la herramienta para contextualizar y formular el problema de investigación (Lillis, 2002; Mariampolski, 2001). El brief es el medio formal a través del cual el cliente presenta al investigador la necesidad de realizar una investigación, ofreciendo además toda la información pertinente para entender la problemática a explorar.

el último momento simplemente porque piensan que en el futuro tendrán el tiempo suficiente para atenderlas (Zauberman y Lynch, 2005). Solo en situaciones críticas, cuando se deben tomar decisiones rápidas e importantes para el desempeño laboral, académico, o incluso para la vida, es cuando los individuos toman consciencia del tiempo. Sin embargo, las culturas manejan la ilusión de la abundancia del tiempo de diferentes maneras. La cultura occidental, a diferencia de la oriental, tiene una orientación hacia el corto plazo, lo que indica una preferencia por pensar y vivir el ahora (Hofstede, 2001). Pero esta característica se complementa con la particularidad de la cultura latinoamericana por evitar la incertidumbre (Hofstede, 2001). El evitar la incertidumbre refuerza la idea de vivir el ahora, evitar cambios, o no anticipar dificultades futuras.

Es decir, más allá de las características del individuo, la cultura puede ser un obstáculo que deben enfrentar los estudiantes que asisten al taller del manejo del tiempo. En el día a día, ellos experimentan cómo nuestra cultura es relativamente permisiva en el manejo del tiempo y es común pensar en que la asignación de una hora para una cita o una reunión se hace asumiendo un retraso de por lo menos 15 minutos.

### JUSTIFICACIÓN

En la Universidad Icesi estamos convencidos de que el desarrollo de valores y capacidades profesionales en los estudiantes<sup>4</sup> son el pilar de una excelente formación profesional. Algunos de estos son la responsabilidad, la autonomía y la perseverancia; valores que están relacionados con la capacidad para administrar el tiempo. Por esta razón, Bienestar Universitario ofrece programas que recrean experiencias profesionales dentro de ambientes controlados y uno de estos programas es el de “administración del tiempo y hábitos de estudio”. Este taller permite a los estudiantes crear conciencia acerca del valor que tiene la variable tiempo manejando una premisa fundamental: el tiempo es una variable independiente a nuestra existencia. Esto significa que el tiempo no se detiene, ni es afectado por las decisiones que tomen las personas; el tiempo transcurre y nuestra tarea es aprender a administrarlo efectivamente.

Los estudiantes inscritos en este taller toman consciencia de cómo sus hábitos de manejo del tiempo afectan su vida personal y estudiantil y adquieren herramientas para mejorar estos hábitos. Sin embargo, un problema en la oferta del taller es que en muchos casos los estudiantes con rasgos de mala administración no logran ser conscientes de este problema. Les es difícil reconocer que su forma de administrar el tiempo es algo con lo que tienen dificultades y esto es lo que está afectando sus relaciones y su formación profesional. Por esta razón, buscamos comprender cómo los estudiantes entienden el concepto de la administración del tiempo y así poder encontrar formas más efectivas para comunicar el propósito del taller. Finalmente, esperamos tener herramientas

---

4 Proyecto Educativo (González, 2006). Página de la Icesi. [http://www.icesi.edu.co/proyecto\\_educativo.php](http://www.icesi.edu.co/proyecto_educativo.php).

para orientar la comunicación de la promoción del taller de administración del tiempo.

## OBJETIVOS<sup>5</sup>

*Objetivo General:* comprender la problemática de los estudiantes de pregrado de la Universidad Icesi con relación a la administración del tiempo.

*Objetivos Específicos:*

1. Encontrar situaciones típicas de la problemática de la administración del tiempo que viven los estudiantes.
2. Identificar el rol que juegan personas cercanas (familiares y amigos) en los hábitos de administración del tiempo.
3. Evaluar escenas de la mala administración del tiempo catalogándolas como “*graves*” y “*light*”, según la percepción de los estudiantes.
4. Identificar, a través de los verbatim<sup>6</sup>, términos característicos para referirse a la mala administración del tiempo.

## GRUPO OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El grupo objetivo de la investigación son los estudiantes de pregrado de la Universidad Icesi en la ciudad de Santiago de Cali, matriculados en cualquiera de los programas ofrecidos. Se espera contar con hombres y mujeres en una proporción de 60/40 respectivamente, ya que esta es la distribución en la que se observa su asistencia al taller.<sup>7</sup> El grupo objetivo son personas que evidencian deficiencias en el manejo de tiempo. Por ejemplo, son personas reconocidas como impuntuales, desordenadas y poco atentas a fechas límites. Adicionalmente, son personas que suelen adquirir muchos compromisos que no alcanzan a cumplir y consistentemente aplazan la finalización de tareas. Finalmente, pueden ser estudiantes que están teniendo un bajo rendimiento académico, sienten sufrir de estrés y agotamiento.

Cordialmente,

*Ana Cristina Marín*

Coordinadora del taller de administración del tiempo

5 Los objetivos serán la guía para todo el proyecto de investigación. Al elaborarlos, es importante pensar que la repuesta a estos objetivos sea útil para las decisiones que se deben tomar. De esta manera, el brief se convierte en una guía de navegación para el proyecto de investigación, un acuerdo base entre el cliente y el investigador y el insumo para la elaboración de la propuesta metodológica y el presupuesto.

6 En la investigación cualitativa es relevante el lenguaje de los individuos. Los verbatim<sup>6</sup> son términos o expresiones propios del consumidor y su importancia radica en que estas expresiones tienen un significado particular para el grupo objeto de estudio.

7 Cifras basadas en la asistencia histórica al taller de administración del tiempo y habilidades de estudio.

## 2. PROPUESTA METODOLÓGICA

Alexandra González y Diego Enríquez son estudiantes de la carrera de Mercadeo Internacional y Publicidad de la Universidad Icesi, quienes buscan desarrollar habilidades y profundizar en el uso de herramientas propias de la investigación cualitativa. Este proceso lo realizan con la supervisión de Ana María, quien les propone responder a la necesidad planteada por la oficina de Bienestar Universitario: conocer la problemática de la administración de tiempo en los estudiantes de pregrado de la universidad.

Alexandra y Diego inmediatamente comprenden la problemática y concuerdan con la necesidad de realizar un estudio cualitativo. Para ellos es claro que el enfoque exploratorio de la investigación cualitativa permitirá:

- a) adquirir conocimientos preliminares sobre el problema de decisión;
- b) formular hipótesis que pueden ser validadas con un estudio posterior;
- c) obtener ideas preliminares sobre factores de motivación, emoción, actitud y personalidad;
- d) generar algunas ideas, por ejemplo a partir de verbatim,<sup>8</sup> para la comunicación;
- y e) pensar en el diseño de algunas escalas para posteriores mediciones (Hair, Bush y Ortinau, 2004).

De esta manera, el equipo de investigación (Alexandra, Diego y Ana María) elabora una propuesta metodológica que prevé dos etapas. Cada etapa sugiere una técnica de investigación cualitativa diferente: entrevista en profundidad y grupo

focal. A continuación se explica el propósito de cada etapa y el procedimiento para llevar a cabo cada una de ellas.

### 2.1. La entrevista en profundidad

El diseño de la entrevista en profundidad cumple el objetivo de explorar la problemática de la administración del tiempo de acuerdo con la experiencia que ha tenido Bienestar Universitario del taller. El taller consiste primero en señalar el significado de la administración del tiempo comparando este concepto con las situaciones típicas y características de las personas con un mal manejo de tiempo. Segundo, identificar los comportamientos habituales de las personas que administran bien el tiempo y aquellas que no lo hacen. Tercero, establecer factores clave para el cambio de hábitos de mal manejo del tiempo. Cuarto, plantear parámetros para continuar el proceso de rehabilitación.

La entrevista con un experto permite conocer en qué consiste cada uno de los momentos propuestos para el taller. Para esto se utilizan dos instrumentos esenciales: la propia habilidad del entrevistador y la guía de preguntas. La primera cualidad de un buen entrevistador es la escucha activa, a través de la cual, este da confianza y motiva al entrevistado a participar en la conversación (Gillham, 2000). La participación verbal que tiene el entrevistador en la conversación es mínima y a pesar de esto

---

8 Para la investigación cualitativa es importante reconocer el lenguaje propio de los individuos y por lo tanto se señalan durante la entrevista y el análisis las frases y palabras buscando profundizar en su significado (Chandler, 2002).

el entrevistado puede percibir que el entrevistador está realmente involuado.<sup>9</sup> La escucha activa consiste en tener una importante participación no-verbal, señalar gestual y verbalmente puntos importantes para que el entrevistado profundice en ellos y guiar la charla con el entrevistado. Este último punto es el segundo instrumento.

La guía de la entrevista es una serie de preguntas abiertas y semi-estructuradas diseñadas de acuerdo con los objetivos de la investigación. En el caso de la administración del tiempo, la guía de la entrevista orienta la conversación señalando los puntos básicos del taller y su contenido (Anexo 1). Para la entrevista en profundidad, se cuenta con la coordinadora de promoción y desarrollo de Bienestar Universitario, Ana Cristina Marín. Ella es considerada una experta en el tema de la administración de tiempo en el contexto de la Universidad.

Una vez se logra la comprensión de la propuesta actual del taller de administración del tiempo ofrecido por Bienestar Universitario, se propone explorar, a través de un grupo focal, la percepción de algunos estudiantes para quienes se han detectado problemas en el manejo del tiempo.

## **2.2. Grupo focal**

### **2.2.1. Muestreo y reclutamiento del grupo focal**

Previamente a la sesión del grupo focal, se realiza una encuesta para

filtrar los participantes y asegurar que estos corresponden con el grupo objetivo señalado por el cliente en el brief (Anexo 2). Consecuentemente, la muestra la conforman estudiantes de pregrado de la Universidad Icesi que evidencian problemas de administración del tiempo de acuerdo con la percepción de amigos y profesores.

Teniendo en cuenta que la selección de los estudiantes que participaran en los grupos focales se realiza según la recomendación de estudiantes-amigos y profesores, se diseña un tipo de muestreo por conveniencia (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2006). A partir del segundo grupo, la muestra es alimentada por la recomendación de los mismos participantes (muestreo por bola de nieve). Al terminar la sesión de grupo y explicar a los participantes acerca del taller de administración del tiempo, se sugiere a los mismos referir a personas que estén en el grupo objetivo.

### **2.2.2. Procedimiento**

El grupo focal consiste en una charla con los estudiantes seleccionados de aproximadamente una hora y media (Krueger y Casey, 2000). La charla incluye: a) preguntas abiertas para analizar el manejo del tiempo en la vida cotidiana y b) dos ejercicios proyectivos para analizar aspectos del manejo del tiempo que las personas expresan de forma emocional e inconsciente.

---

9 El entrenamiento del entrevistador implica el desarrollo de capacidades tomadas de la relación terapéutica: a) empatía, para tener la capacidad de entrar en contacto con el punto de referencia del otro; b) genuinidad, significa relacionarse de manera auténtica y sincera; c) calidez no-posesiva, que consiste en el reconocimiento del otro de manera incondicional y positiva, es decir, sin juzgar o criticar la posición del otro (Chrzanowska, 2002).

Se propone realizar tres grupos focales, con aproximadamente diez participantes.<sup>10</sup> Cada sesión toma alrededor de una hora y media y sigue la estructura señalada en la guía diseñada para este proyecto (Anexo 3). La guía retoma los objetivos del proyecto, indica los tiempos de realización de cada actividad y propone una secuencia de preguntas para facilitar al moderador el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

La sesión de grupo se lleva a cabo en una cámara de Gesell,<sup>11</sup> cuyo diseño permite eliminar distracciones externas y facilitar la concentración de los participantes en la dinámica grupal (Anexo 4). Las sesiones de grupo son filmadas para garantizar que el análisis de información tenga en cuenta todas las discusiones y conductas que se presenten durante el ejercicio. Consecuentemente, por consideración ética, es necesario informar a los individuos acerca de la filmación. A través de un formato de consentimiento, ellos indican haber sido informados acerca de la filmación y deciden ratificar su participación. Adicionalmente, de acuerdo con el formato de consentimiento, los participantes son conscientes de que sus opiniones serán de gran ayuda

para el proyecto sin que las mismas reciban un juicio en algún momento de la discusión o del análisis. Así mismo, el formato garantiza la confidencialidad de la información y la reserva de la identidad de la persona.

Al terminar la sesión de grupo, se lleva a cabo el proceso de *debriefing*,<sup>12</sup> este consiste en reiterar a los estudiantes la confidencialidad de la discusión, explicar de nuevo el objetivo del estudio señalando que se busca explorar el proceso de toma de decisión y planeación en los estudiantes de pregrado de la Universidad haciendo énfasis en los hábitos de administración de tiempo. Al terminar la sesión de grupo también se sugiere recomendar a otra persona con dificultades en la administración del tiempo para participar en el estudio, al tiempo que se enfatiza en la necesidad de mantener la confidencialidad de la información tratada en el grupo focal. Finalmente, los estudiantes interesados en participar en el taller de administración del tiempo reciben los datos de contacto y se responden preguntas generales de la dinámica y el propósito del taller ofrecido por Bienestar Universitario (Anexo 5).

---

10 El proceso de muestreo en la investigación cualitativa realizada para mercadeo es diferente del proceso de muestreo para la investigación cualitativa en general. En el primer caso es necesario establecer a-priori un tamaño de muestra. En el segundo caso, el investigador busca recolectar información hasta encontrar el punto de saturación, donde considera que ha obtenido toda la información necesaria. Este proceso se conoce como muestreo teórico (*theoretical sampling*) y no se sabe el tamaño de la muestra sino hasta terminado el estudio (Glaser y Strauss, 1999).

11 La cámara de Gesell, donde se lleva a cabo la sesión de grupo, es un espacio cerrado que tiene los equipos necesarios para la grabación y observación de la charla. Una de las paredes del cuarto es sustituida por un vidrio-espejo que divide el salón en el que se lleva a cabo la sesión de grupo del salón en el que se observa la misma actividad. Por lo tanto, las personas que se encuentran en el grupo focal solo ven un gran espejo. Del otro lado, las personas pueden observar la charla sin ser vistas o escuchadas. Los equipos de audio transmiten la charla al salón observador mientras los equipos de video graban la sesión de grupo.

12 El debriefing es un proceso ético que asegura al individuo el respeto por su confianza y su participación (Anexo 5).

### 3. UNA MIRADA A TRAVÉS DEL ESPEJO

Después de varios días de actividades logísticas preparando el espacio, almuerzos, equipos de grabación y sobre todo coordinando el reclutamiento de los asistentes (Mariampolski, 2001), Alexandra y Diego están preparados para charlar con Andrés y otros nueve participantes. Alexandra y Diego saben que normalmente no todas las personas citadas a una sesión de grupo asisten y que no todos llegan puntualmente. Pero además, este es un grupo especial. Son personas cuya característica es la dificultad para llegar puntualmente a citas, o incluso, para asistir a ellas. Son ya las 12:30 del medio día y Andrés no llega. Sin embargo, Natalia, Carla, Ramón, Tomás, o Sebastián tampoco han llegado. Diego y Alexandra solo cuentan con Angélica y Camilo. Un rato más tarde llega Giovanni. Pero con tres personas no es posible comenzar el grupo focal.

Alexandra decide ofrecer el almuerzo a los participantes que han llegado más temprano (sin ser necesariamente puntuales) mientras Diego busca alternativas para salvar el grupo focal. Diego llama a quienes no han llegado para confirmar si están en camino. La mayoría no contesta. Ramón dice ya no estar interesado en asistir. Laura dice no alcanzar a llegar porque tiene otro compromiso. Entonces hay dos opciones, cancelar la sesión de grupo o conseguir otras personas.

En este momento crítico, Diego piensa para sí mismo: “la principal característica de nuestro grupo es ser impuntual”. Justo en ese momento Diego ve que hay una clase que está

terminando. Rápidamente entra al salón y se dirige al profesor. Diego le explica al profesor que está haciendo una actividad para su proyecto de grado y para esto le gustaría invitar a algunos alumnos que él le podría recomendar. “Solo necesito que NO sean puntuales. Por ejemplo, me puede recomendar las personas que llegan tarde a clase o entregan tarde sus tareas”.

El profesor mira a Diego y sonríe al escuchar su extraña petición. “Le tengo las personas que necesita” señalando a cinco estudiantes. Diego explica a los estudiantes que tendrán una charla de aproximadamente una hora y media, que durante este tiempo se les ofrecerá un almuerzo y que el propósito es conocer la forma como los estudiantes de la Universidad toman decisiones en el día a día. Tres de los estudiantes aceptan participar. De la misma forma, Alexandra y Diego logran con otro curso consolidar los estudiantes para la sesión de grupo de este día. Sin embargo, observando que la efectividad de su reclutamiento fue del 30%, reconocen que han sido bastante ingenuos y se dan cuenta que en una próxima oportunidad no deben invitar a diez personas si en realidad necesitan diez. Definitivamente deben llamar a más.

Tras el espejo, Ana María y Ana Cristina observan la sesión de grupo: “Buenas tardes, los invitamos a esta charla en la que estamos explorando el proceso de toma de decisiones de las personas. Esperamos que este estudio sea útil para facilitar a la Universidad comprender algunas características de los hábitos de los estudiantes y la forma como tomamos decisiones. De antemano, muchas

gracias por participar y queremos recalcar que sus opiniones serán confidenciales y que todos sus aportes son importantes para nuestra investigación. Antes de iniciar, les informamos que esta sesión será grabada con el objetivo de tener un mejor recuento de sus aportes. Sin embargo, el producto de la grabación también hace parte de la información confidencial”. Alexandra, con su tono habitualmente formal y cordial hace esta introducción mientras Diego entrega los formatos de consentimiento. A continuación, Diego complementa la presentación y dice al grupo: “lo primero que vamos a hacer es un juego”. La expresión alegre y dinámica de Diego rompe la formalidad del grupo y logra a través de la primera dinámica la presentación de todos los integrantes. La charla transcurre de manera ágil y amena. Todos ríen de sus tardanzas y uno de ellos concluye con expresión de certeza diciendo: “yo estoy siempre puntualmente tarde”. Dadas las características del grupo, esta es una frase con la que todos se identifican y refleja la cohesión del grupo con respecto al tema.<sup>13</sup>

Adicionalmente, para comprender el resultado de esta dinámica grupal es importante explicar las dos técnicas proyectivas utilizadas. Las técnicas proyectivas son ejercicios que se fundamentan en la imaginación y la expresión creativa de ideas que no son fácilmente verbalizadas por los individuos de manera racional o directa (Belk, 2006; Mariampolski, 2001). La primera técnica proyectiva utilizada es un juego de cartas. Alexandra

entrega una carta de una baraja de naipes a cada participante mientras explica que esta carta representa un número en la escala de calificación. Una carta baja significa una situación de problemas con la administración del tiempo, siendo la calificación más baja el As y la más alta la K (se utiliza una sola pinta). Lo que los participantes deben hacer es relatar una situación donde han encontrado dificultades para administrar el tiempo y cuya gravedad corresponda al número de la carta que se le entrega sin que el resto del grupo se dé cuenta a cuál carta corresponde su historia. Todos los participantes reciben una hoja de papel y lápiz. Después de que cada persona narra su historia, cada uno de los participantes escribe en la hoja su mejor apuesta: el número que supone corresponde con la situación que plantea el narrador de la historia. Finalmente cada uno debe explicar por qué le asignan ese valor.

A través del espejo, Ana María y Ana Cristina observan cómo desde el comienzo Diego y Alexandra enfrentan correctamente una dificultad especial que ofrece el grupo. Las personas en el grupo buscan aprobación en sus “fechorías”. Aunque reconocen que es incorrecto llegar tarde, también consideran esto como divertido o incluso atractivo (algo como la imagen de chico(a) malo(o) que proyecta el actor (la actriz) de su película favorita). Sin embargo, los moderadores conservan su lugar: una posición neutra. La historia de mala administración del tiempo no puede ser juzgada, ni señalada como errónea. Al fin y al cabo los

---

13 El estudio de las teorías de dinámicas de grupo debe hacer parte de la formación y práctica en investigación cualitativa (Asch, 1955; Chrzanowska, 2002; Moscovici, Lage y Naffrechoux, 1969; Sherif, 1937).

participantes están descubriendo su experiencia personal sobre el tema, pero tampoco puede ser aceptada o motivada, porque continuar con la dinámica de aprobación del día a día no les permitiría hacer reflexión alguna. Entonces Diego se apresura a escribir algunas frases en el tablero, utilizando las mismas palabras de los participantes con el objetivo de reflejar sus propias historias y comentarios. Para un observador que conoce la historia de Diego, es claro que hace un esfuerzo inmenso para hacer una escucha activa y para no mostrar al grupo que se siente identificado con ellos. La escucha activa le permite a Diego minimizar el recuerdo de sus propias historias, todas con calificación K.

La segunda técnica proyectiva consiste en leer individualmente una historia de mala administración del tiempo. A cada participante se le entregarán dos historias del mal manejo del tiempo y cada uno de ellos deberá clasificarlas como leves o graves y explicar por qué lo cree así. Esta dinámica permite observar inmediatamente una doble y conveniente interpretación de lo grave o lo leve. Alexandra toma en este momento la vocería buscando profundizar en la interpretación que hacen los participantes. Es claro que no hay una línea que divida lo suave y lo grave. Lo grave se trata de suavizar y lo suave se trata de exaltar. Desde su escucha activa, Alexandra reconoce que una comunicación cercana buscará aproximarse a esta dinámica contradictoria, pero una comunicación efectiva debe quizás señalar la contradicción.

Al terminar la sesión, Diego y Alexandra ofrecen los agradecimientos al

grupo de participantes y explican el objetivo del estudio como una profundización en la problemática de manejo de tiempo (i.e., debrief). Adicionalmente, ocho de los estudiantes piden a los moderadores el contacto de Bienestar Universitario y esperan ser tenidos en cuenta para el próximo taller de administración de tiempo.

Andrés es invitado de nuevo y asiste al tercer grupo focal. Al comenzar el siguiente semestre visita la oficina de Bienestar Universitario y se inscribe en el taller de administración del tiempo y hábitos de estudio.

#### **4. PAUTAS PARA EL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

- Utilizar los objetivos planteados como una guía.
- El análisis comienza desde que el moderador asume la escucha activa.
- Integrar todas las sesiones de grupo bajo un solo análisis.
- Transcribir la totalidad de la información para así hacer un análisis de contenido (e.g., frecuencia con la que se repiten algunas palabras).
- Utilizar un programa que facilite el análisis de la información (e.g. Atlas.ti, The Ethnograph, Best).
- Dar importancia al lenguaje de los participantes: citar frases textuales de los participantes que sean claves para la comprensión y ejemplificación del análisis. Además, la referencia correcta es importante para que en el futuro pueda ser recuperada de la filmación (e.g., Sesión

de grupo #3. Indicar la ciudad si las sesiones se realizan en varias ciudades). No citar el nombre de los participantes.

- Realizar un mapa conceptual que incluya: a) categorías: conceptos generales o temas discutidos; b) códigos: conceptos esenciales de la discusión según sus dimensiones y propiedades; c) dimensiones: variación del significado del concepto y; d) propiedades: características que define un concepto (Corbin y Strauss, 2008).
- Tomar referencias teóricas que permitan fortalecer su análisis. Esto permite además a la investigación cualitativa validar conceptos previos (Goulding, 2006).
- Dar un espacio a futuras investigaciones al plantear hipótesis que surgen de la experiencia de la investigación cualitativa.

## 5. PREGUNTAS Y EJERCICIOS

Con base en el brief propuesto en el caso la administración del tiempo:

1. Identificar la estructura del brief y explicar en qué consiste cada parte.
  - a. ¿Qué elementos se utilizan para contextualizar la problemática?
  - b. ¿Qué factores se tienen en cuenta al describir el grupo objetivo de la investigación?
2. ¿Cuál es la diferencia entre el problema de investigación y el problema de decisión?
3. ¿Por qué escribir un brief? Y, ¿Quién es (debería ser) responsable por este?

De acuerdo con la propuesta metodológica:

4. ¿Por qué, en este caso, se utiliza la recomendación como estrategia de reclutamiento?
5. El cronograma y el presupuesto deben acompañar la propuesta metodológica. Elabore estas dos partes.

Ejecución:

6. Realice una sesión de grupo utilizando la guía propuesta (Anexo 3).
7. Sea consciente de poner en práctica la escucha activa.
8. Realice el análisis de la información obtenida durante su sesión de grupo.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a Ana Cristina Marín, directora de Desarrollo Humano y Salud Integral de Bienestar Universitario de la Universidad Icesi por su apoyo durante todo el proceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asch, S. (1955). Opinion and social pressure. *Scientific American*, 193(5), 31-35.
2. Belk, R. W. (2006). *Handbook of qualitative research methods in marketing*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
3. Corbin, J. M. y Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (3 ed.). Los Angeles, CA: Sage.
4. Chandler, D. (2002). *Semiotics: the basics*. New York, NY: Routledge.
5. Chrzanowska, J. (2002). *Interviewing groups and individuals*

- in qualitative market research.* Thousand Oaks, CA: Sage.
6. Ebert, J. E. J. y Prelec, D. (2007). The Fragility of Time: Time-Insensitivity and Valuation of the Near and Far Future. *Management Science*, 53(9), 1423-1438.
  7. Gillham, B. (2000). *The interviewer as the research instrument The research interview.* New York, NY: Continuum.
  8. Glaser, B. G. y Strauss, A. L. (1999). *Theoretical sampling The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research.* New Brunswick, NJ: Aldine publishing company.
  9. González, J. H. (2006). *Discernimiento: Evolución del pensamiento crítico en la educación superior.* Cali, Colombia: Universidad Icesi.
  10. Goulding, C. (2006). *Grounded theory: a practical guide for management, business and market researchers.* London: Sage.
  11. Hair, J. F., Bush, R. y Ortinau, D. J. (2004). *Investigación de mercados: en un ambiente de información cambiante* (2da ed.). México, DF: McGraw-Hill.
  12. Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2006). *Muestreo cualitativo Metodología de la Investigación* (4ta ed.). México, DF: McGraw-Hill.
  13. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations.* Thousand Oaks, CA: Sage.
  14. Krueger, R. A. y Casey, M. A. (2000). *Focus groups: a practical guide for applied research* (3ra ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
  15. Lillis, G. (2002). *Delivering results in qualitative market research.* Thousand Oaks, CA: Sage.
  16. Mariampolski, H. (2001). *Qualitative Marketing Research: a comprehensive guide.* Thousand Oaks, CA: Sage.
  17. Moscovici, S., Lage, E. y Naffrechoux, M. (1969). Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a color perception task. *Sociometry*, 32(4), 365-380.
  18. Sherif, M. (1937). An experimental approach to the study of attitudes. *Sociometry*, 1(1/2), 90-98.
  19. Soler, P., Andreu, M., Isidro, S., Rodríguez, M. y González, M.d.P. (1997). *La investigación cualitativa en marketing y publicidad: el grupo de discusión y el análisis de datos.* España: Paidós.
  20. Zauberman, G. y Lynch, J.J.G. (2005). Resource Slack and Propensity to Discount Delayed Investments of Time Versus Money. *Journal of Experimental Psychology: General*, 134(1), 23-37. ☼

## Anexo 1. Instrumento de investigación: Guía entrevista en profundidad

Objetivos	Metodología	Tiempo
Bloque 1: Definición y caracterización del individuo		
Establecer el significado de administración del tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de administración del tiempo.</li> <li>¿Qué situaciones son típicas en una persona que tiene un mal manejo del tiempo?</li> <li>¿Cómo es la persona que maneja bien (mal) el tiempo? Características diferenciadoras.</li> </ul>	20 min
Bloque 2: Comportamiento		
Identificar comportamientos habituales de personas que saben administrar bien o no el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comportamiento de la persona que administra bien su tiempo.</li> <li>Diferencias, en términos de hábitos, con las personas que tienen dificultades de administración del tiempo.</li> <li>¿Cómo se dan cuenta las personas de su mala administración del tiempo?</li> </ul>	30 min
Bloque 3: Rehabilitación		
Conocer los factores que determinan el superar hábitos de mala administración del tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer el proceso que sigue el taller. Determinar comportamientos clave que se esperan cambiar en el taller.</li> <li>Elementos identificados en el taller que señalan una mejoría en las capacidades de administración del tiempo.</li> </ul>	20 min
Bloque 4: Continuación de la rehabilitación o recaída		
Identificar el rol que juegan otros (familiares y amigos) en el superar o continuar con un mal manejo del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son algunos comportamientos típicos de las personas cercanas a quienes tienen un mal manejo de tiempo?</li> <li>De estas actitudes, ¿Cuáles pueden apoyar a las personas a cambiar? ¿Cuáles pueden impedir el cambio?</li> </ul>	20 min

## Anexo 2. Filtro para el grupo focal

La oficina de Bienestar Universitario está ofreciendo el taller para estudiantes que necesiten asesoría para mejorar su administración del tiempo. Para esto queremos invitar a algunos estudiantes a una charla con el objetivo de discutir este tema y permitirles identificar por sí mismos si este taller puede ser de su utilidad.

¿Conoce a alguien que llegue tarde a clase o actividades académicas?	Si ___ No ___
¿Qué tanto ocurre este comportamiento en su amigo(a)/estudiante?	Eventualmente ___ Siempre ___
¿Considera usted que la dificultad de su amigo(a)/estudiante está relacionada con problemas en la administración del tiempo?	Si ___ No ___
¿Cree que los demás identifican el mismo comportamiento en esta persona?	Si ___ No ___
¿Su amigo(a)/estudiante puede estar teniendo problemas académicos asociados a sus hábitos para administrar el tiempo?	Si ___ No ___
¿Su amigo(a)/estudiante se ve frecuentemente agotado por la cantidad de actividades que debe cumplir?	Si ___ No ___

Nombre de amigo(a)/estudiante a quien le recomendaría el taller de administración del tiempo:

\_\_\_\_\_

Datos de contacto: e-mail: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Invitaremos a su amigo(a)/estudiante a participar en una charla titulada “Procesos de toma de decisión de los estudiantes de pregrado en Icesi”. La información que el/la estudiante nos brinde en esta charla será confidencial. Al terminar la charla sugeriremos participar en el taller de manejo de tiempo que ofrece Bienestar Universitario, pero esto es algo totalmente voluntario.

Finalmente, la información que usted nos ha dado será confidencial y con seguridad representa una oportunidad de crecimiento personal para su amigo(a)/estudiante. No dude en contactarnos si conoce otra persona que se puede beneficiar del taller de administración del tiempo.

### Anexo 3. Instrumento de investigación: guía grupo focal

Objetivos	Preguntas	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación</li> <li>• Dinámica para romper el hielo</li> </ul>	5 min
<b>Objetivo 1:</b> Encontrar situaciones típicas de la problemática de administración del tiempo.	<p><b>Introducción general:</b> análisis del proceso de planeación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aproximan los exámenes finales, ¿cómo han planeado la preparación para estos así como para la finalización de proyectos finales para sus cursos?</li> </ul>	15 min
<p><b>Objetivo 2:</b> Identificar el rol que juegan personas cercanas en los hábitos de administración del tiempo.</p> <p><b>Objetivo 4:</b> Identificar, a través de los verbatims, términos característicos para referirse a la mala administración del tiempo.</p>	<p><b>Técnica proyectiva 1:</b> Piense en una historia, puede ser una anécdota propia o que le haya pasado a un amigo, que corresponda al número de la carta que tienen en sus manos. Por qué creen que esta historia corresponde a este número?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuáles son los ejemplos más comunes de mal manejo de tiempo? Cuáles son las consecuencias?</li> </ul> <p>¿Pueden decirnos una situación que sea muy grave de mal manejo de tiempo y las consecuencias que esta puede traer consigo?</p>	30
<p><b>Objetivo 3:</b> Evaluar escenas de la mala administración del tiempo catalogándolas como “graves” y “light”.</p> <p><b>Objetivo 4:</b> Complementar el objetivo 4.</p>	<p><b>Técnica proyectiva 2:</b> Califique la historia según una mala administración del tiempo grave o leve</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿A alguno de ustedes le ha pasado algo parecido a lo leído en las historias? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Cuál de las dos historias que acabamos de leer es la más grave? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Cuáles serían las características de una situación de mal manejo del tiempo que se pueda catalogar como grave?</li> <li>• ¿Cuáles son las consecuencias de este tipo de situaciones graves de manejo del tiempo? ¿en qué se diferencian a las consecuencias de las situaciones más suaves?</li> </ul>	40 min
<b>Final</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agradecimiento por participación</li> <li>• Despedida.</li> </ul>	2 min

## Anexo 4. Formato de consentimiento

Queremos invitarle a participar en un grupo focal que discute el tema del proceso de toma de decisión y planeación de los estudiantes. La charla en la que usted participará será guiada por dos estudiantes de la carrera de Mercadeo Internacional y Publicidad, con el apoyo y la supervisión de la profesora del departamento de Mercadeo Ana María Arboleda.

La información que usted nos proporcione nos permitirá conocer mejor la forma como toman decisiones los estudiantes. El resultado de este ejercicio es correspondiente con nuestro proyecto de grado, sin embargo el objetivo final es retroalimentar a algunos departamentos de la Universidad que estén interesados en ampliar su conocimiento acerca de la toma de decisión de los estudiantes. Es importante notar que la discusión e identidad de los participantes serán mantenidas como información confidencial.

Para la realización satisfactoria de este estudio, requerimos que usted complete las actividades que serán propuestas como parte de la dinámica del grupo focal de manera sincera. Las preguntas o actividades de la sesión de grupo incluyen a) pensamientos y sentimientos durante momentos de decisión y planeación y b) la discusión de situaciones reales o ficticias acerca de eventos a cumplir o incumplir en la vida cotidiana. Se estima que esta charla pueda tomar alrededor de una hora y media.

Adicionalmente, aunque algunos de los temas a tratar pueden ser incómodos para los participantes, los riesgos no se creen superiores a los de una charla con una persona cercana en la vida cotidiana.

Durante la charla se ofrecerá un almuerzo. No se ofrecerá alguna otra compensación y no se espera ningún otro tipo de beneficio por la participación en este proyecto. Sí esperamos que el desarrollo de este estudio sea de gran ayuda para la comprensión de la dinámica de toma de decisión y planeación de los estudiantes de Icesi.

Usted podrá retirar su consentimiento y dejar de participar en este estudio si lo considera necesario. Adicionalmente, de ninguna manera se requiere que proporcione algún tipo de información con la que se sienta incómodo.

Si usted tiene alguna duda, queja, o inquietud con respecto al estudio, puede comunicarse con la profesora Ana María Arboleda en el departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales, telefónicamente al 5552334 ext. 8765, o por correo electrónico a amarboleda@icesi.edu.co.

### **Consentimiento:**

Entiendo que soy libre de dejar de participar en este estudio en cualquier momento.

Al firmar, yo doy mi consentimiento para participar en este estudio.

---

Firma del participante

---

Fecha

## Anexo 5. Debriefing

Gracias por su participación en el grupo focal que hemos realizada con el propósito de explorar el proceso de toma de decisión y planeación en los estudiantes de Icesi. Particularmente, buscamos analizar situaciones cotidianas de mala administración del tiempo y actitudes que toman los estudiantes frente a este fenómeno. Esperamos que el análisis de la información pueda ser útil para el Departamento de Bienestar Universitario para lograr formas de comunicación efectivas de la oferta de talleres como el de administración del tiempo y hábitos de estudio.

Si usted tiene algún compañero de estudio que sea elegible para participar de este estudio, nosotros lo podemos contactar para invitarlo (completar Anexo 4). Recuerde que las actividades realizadas en la sesión de grupo son confidenciales. Además, en el caso que la persona quiera participar, el conocer previamente la dinámica de la charla puede sesgar la participación en ella.

Si usted está interesado en participar o quiere obtener más información acerca del taller de administración del tiempo y hábitos de estudio, se puede comunicar con Ana Cristina Marín de Bienestar Universitario ([acmarin@icesi.edu.co](mailto:acmarin@icesi.edu.co)).

Si usted tiene alguna duda o comentario acerca del estudio puede comunicarse con la profesora Ana María Arboleda en el departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales ([amaraboleda@icesi.edu.co](mailto:amaraboleda@icesi.edu.co)).

De nuevo, gracias por su participación.



# GUÍA PARA LOS AUTORES DE ARTÍCULOS

- Los autores deben garantizar que su artículo es inédito y que no está postulado a publicación en otra revista.
  - Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista **Estudios Gerenciales**. Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista **Estudios Gerenciales**, tanto en su publicación impresa como electrónica.
  - El Comité Editorial se reserva el derecho de publicar los artículos que cumplen con los criterios de publicación de la revista. Previamente a la publicación, los artículos serán sometidos a la valoración de pares anónimos, el concepto que estos emitan se les dará a conocer a los autores.
  - **Estudios Gerenciales** es una revista arbitrada, enfocada en las áreas temáticas de la Economía y la Administración en todas sus ramas. Se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones de los académicos y profesionales nacionales e inter-nacionales. También participan artículos producto de reflexiones originales sobre la problemática económica y administrativa que utilicen el método científico. Igualmente, son bienvenidas las cartas al editor, los artículos de revisión y los reportes de caso que sigan una rigurosa metodología investigativa.
- En ningún caso serán ensayos.
  - Se recibirán artículos en español, inglés y portugués.
  - Los artículos deben contener:
    - a. **Hoja de presentación del artículo.** Primera página del documento. Incluye:
      1. ***Título en español e inglés.*** Claro y preciso. Formato título 1 y alineado a la izquierda.
      2. ***Breve reseña del autor.*** Se localizará debajo de cada autor, incluirá: máximo grado académico alcanzado, vinculación institucional, cargo, grupos de investigación a los que pertenece, dirección de correspondencia y correo electrónico de contacto. Si es el caso, se debe anexar la información básica del proyecto de las investigaciones que dan origen al artículo y fuentes de financiación.

3. **Resumen analítico del artículo de máximo 120 palabras -en español e inglés-**. El resumen deberá ser en tercera persona, mostrando la finalidad, metodología, resultados y recomendaciones, no debe llevar abreviaciones o ecuaciones.
4. **Palabras claves en español y en inglés (Mínimo 3, máximo 5)**.
5. **Clasificación Colciencias\* y JEL\*\* para todos los artículos**.
  - b. **Cuerpo del artículo**. Siguiendo un orden similar al siguiente:
    1. **Introducción**. Da cuentas de los antecedentes y el objetivo de investigación. Plantea el hilo conductor del artículo.
    2. **Desarrollo**. Presenta y justifica la metodología escogida; para luego pasar a desarrollarla y mostrar los resultados de la aplicación de la misma. Cada sección debe ir numerada.
    3. **Conclusiones**. Se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se hacen recomendaciones y se plantean futuras líneas de investigación.
    4. **Bibliografía o fuentes de información, se presentarán de acuerdo al estilo APA (véase final de este documento)\*\*\***. Las referencias aparecerán en orden alfabético y cuando son del mismo autor se organizan en orden cronológico. Deben utilizar numeración romana.
5. **Anexos**
  - c. **Referencias bibliográficas y notas de pie de página**. Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto de dos formas: como narrativa (se encierra entre paréntesis sólo el año de publicación, ejemplo: Apellido (año)); y como referencia (se encierra entre paréntesis el apellido del autor y el año, ejemplo: (Apellido, año)). En el caso de ser más de dos autores cite el apellido de todos la primera vez y luego sólo el primero seguido de “et al.”. En las notas de pie de página se mostrará solo información aclaratoria, cada nota irá en numeración consecutiva y sin gráficos.
  - d. **Tablas y figuras**. En el texto se hará mención a todas las tablas y gráficas. Cada una de estas categorías llevará numeración propia y continua de acuerdo con su aparición en el texto. Todas las tablas y figuras llevarán título y fuente. Las tablas y las figuras irán insertadas (opción de edición: insertar) en el texto y además se deben enviar en un archivo aparte al del artículo.
  - e. **Ecuaciones**. Las ecuaciones se realizarán únicamente con el editor de fórmulas o ecuaciones. Todas las ecuaciones deben numerarse en orden de aparición.
  - f. **Imágenes y fotos**. Deben enviarse en alta definición. Las tablas y figuras no se consideran imágenes.

- g. **Consideraciones generales:**
- **Extensión:** No exceder de 25 páginas en total.
  - **Tipo de letra:** Fuente Arial, No.12, tamaño carta, interlineado 2, márgenes simétricos de 3 cm.
  - Los artículos se deben redactar en **tercera persona del singular (impersonal)**, contar con adecuada puntuación y redacción, carecer de errores ortográficos. Conservar equilibrio en la estructura de sus párrafos. El autor es responsable de hacer previamente a su entrega la revisión de estilo.

## POSTULACIÓN DE UN ARTÍCULO

1. **Enviar un correo con los siguientes archivos a la dirección [estgerencial@icesi.edu.co](mailto:estgerencial@icesi.edu.co).** Los formatos de postulación se encuentran en la página web: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/guia\\_para\\_autores\\_de\\_articulos.php](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/guia_para_autores_de_articulos.php)
  - a. Artículo en archivo de Word o compatible IBM donde se incluyan todas las recomendaciones de esta Guía para Autores.
  - b. Formato de postulación de artículos diligenciado.
  - c. Formato de hoja de vida de autores, diligenciado por cada autor.
  - d. Archivo de gráficas y tablas, preferiblemente en Excel. Las imágenes y fotos deben enviarse en alta resolución.
2. En lo corrido de dos o tres días debe **recibir un acuso de re-**

**cibo** de los documentos, en caso que esto no ocurra, comunicarse con la Coordinación de la Revista al teléfono: (57) (2) 555 2334, Ext. 8210.

## ESTILO APA PARA PRESENTACIÓN DE CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Revista:**  
Apellido, inicial(es) del nombre (año). Título artículo. *Nombre de la revista, Volumen* (Número), rango de páginas citadas.  
  
Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.
- **Libro:**  
Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título* (# ed, rango de páginas). Ciudad: Editorial.  
  
Prychitko, D. and Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed., pp. 25-36). England: Edgar Elgar Publishing Limited.
- **Ponencia o comunicado en congreso:**  
Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título de ponencia o comunicado*. En inicial(es) del nombre Apellido (Ed.). Título (rango de páginas citadas). Ciudad. Editorial.  
  
Ortiz, C. (2005). La importancia de la auditoría. En R. Rodríguez (Ed.) *memorias II Simposium de contabilidad Digital Uni-*

versidad-Empresa. (205-234).  
Madrid: Huelva.

- **Informes publicados:**

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título*. Ciudad: Entidad encargada, Número de páginas.

- **Informes no publicados:**

Apellido, inicial(es) del nombre (año). Título. Manuscrito no publicado.

- **Internet:**

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título*. Recuperado el día del mes del año, dirección electrónica.

Echevarría, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado*. Recuperado el 21 de junio de 2005, de [www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf)

---

\* Clasificación Colciencias para artículos científicos y tecnológicos:

- 1) **Artículo de investigación científica y tecnológica.** Documento que presenta, de manera detallada, los resultados originales de proyectos terminados de investigación. La estructura generalmente utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.
- 2) **Artículo de reflexión.** Documento que presenta resultados de investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.
- 3) **Artículo de revisión.** Documento resultado de una investigación terminada donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia o tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

\*\* Clasificación JEL, consultar: [http://www.econlit.org/subject\\_descriptors.html](http://www.econlit.org/subject_descriptors.html)

\*\*\* Para mayor información, visite el sitio: <http://www.apastyle.org/>

## GUIDELINES FOR AUTHORS OF ARTICLES

- Authors must guarantee that the presented article has not been published before and that is not actually presented to consideration of other journal.
  - Authors are responsible for the contents of their document; they do not compromise the principles or policies of Icesi University or the Editorial Committee of the journal **Estudios Gerenciales**. The authors have authorized and agreed to assign any and all intellectual rights to **Estudios Gerenciales**, in both its printed and electronic versions.
  - The Editorial Committee reserves the right to publish the articles that meet the journal's editorial policy. Prior to its publication, each article will be evaluated for anonymous academic pairs, their comments and decisions will be sent to the corresponding author.
  - **Estudios Gerenciales** is an academic journal that follows international guidelines for assessment by anonymous pairs. It releases unpublished articles on a quarterly basis. The articles are the result of an analysis of current situations or events, research studies or any other similar intellectual work conducted by authors from the national or international academic community in different areas of Economics and Administration.
- No essays will be published.
  - Articles may be submitted in English, Spanish or Portuguese.
  - Articles must contain:
    - a. **Presentation page.** The first page of the document. It includes:
      1. ***Title in Spanish and English.*** A clear precise title on the first page in format title 1 aligned to the left.
      2. ***An outline of the author's background.*** This outline will be placed underneath each author's name. It should include the author's academic background, institutional engagement, job title, research group memberships, corresponding address and e-mail address. The author must also attach basic information about the research project or studies that gave rise to the article; and financial founding used to the project.
      3. ***An analytical abstract of the article or paper in maximum 120 words both in English and Spanish.*** The abstract must be written in the third person. It must discuss the main objec-

tive of the investigation and the methodology as well as the results and recommendations. No abbreviations or equations should be used.

4. **Key words in both English and Spanish (Minimum 3, maximum 5)**
5. **Colciencias\* and JEL\*\* classifications for every article.**
- b. **Body of the article.** The following order is suggested:
  1. **Introduction.** Section that includes the background and objective of the investigation. It also shows the order of the document by sections.
  2. **Body.** It presents and justifies the selected methodology; after that, it develops and shows the results of its application. The sections in the body of the article are listed consecutively using roman numbers.
  3. **Discussion.** The main results of the article are shown in this section. It does not represent an abstract of the document. It must propose recommendation and future lines of investigation.
  4. **Bibliography or information sources, provided in conformance with APA style\*\*\* (go to the end of this document).** References are listed in alphabetical order. If several references are about the same author, then they will be arranged in chronological order and must be listed using roman numbers.
  5. **Annexes**
- c. **Bibliographical references and footnotes.** Bibliographical

references will be provided in parenthesis (surname, year) in the body of the article or paper if they are used as a reference; and will be provided as Surname (year); if they are part of the narrative of the text. If a bibliographical reference involves two different authors, first author's surname goes first followed by the second author's surname and the year. If a reference involves more than two authors, cite all authors the first time the reference occurs; in subsequent citation, include only the surname of the first author followed by "et al." and the year. If the author is part of the text, then only the year is shown in parenthesis. Footnotes must show clarifying information only. They are numbered consecutively. They are not to contain any charts or graphs.

- d. **Tables and charts.** The articles will contain references to the tables or charts. Each of these categories will have its own consecutive number in order of appearance in the article. All tables and charts must have a title and a source. They must be inserted in the text (using option Edit, then Insert) in the text. Charts (graphs, pictures, diagrams, etc.) and tables (charts and general tabulations) will be attached in original separate files to any articles sent to the journal for publication.
- e. **Equations.** Equations will be made using only the formula or equation editor, they must be listed using roman numbers.
- f. **Imagines and pictures.** They must be sent in high definition

format. Tables and charts are not considered imagines.

g. **General considerations:**

- **Length:** It may not exceed 25 pages in total.
- **Font:** Arial, font size 12, size of page letter, double-spaced lines, symmetric borders of 3 cm.
- Articles are written in the **third person singular (impersonal)**. Proper punctuation, drafting, and spelling will be used. The paragraph structure must be balanced. Authors are responsible for conducting a stylistic review of their articles before submitting them.

## SUBMITTING AN ARTICLE

1. **You must send an e-mail with the following files to: [estgerencial@icesi.edu.co](mailto:estgerencial@icesi.edu.co)** Submitting forms are available at: **[http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/guidelines\\_for\\_articles.php](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/guidelines_for_articles.php)**
  - a. Article in Word file or a compatible file with IBM. It may include all the guidelines given in this document.
  - b. Completed submitting form for articles.
  - c. Completed CV form for authors; one for each author.
  - d. If the article has any table or graph, you must submit a separated file with these figures. Pictures and images must be sent in high definition format.
2. **You must receive an email from the Journal coordination**

two or three days after you have submitted your article. In other case, please contact directly the journal's coordinator to the telephone number: (57) (2) 555 2334, Ext. 8210.

## APA STYLE FOR PRESENTATION OF REFERENCES

- **Journal:**

Author, A.A. (year). Title of the article. *Name of the journal, volume* (number), range of referenced pages.

Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

- **Book:**

Author, A.A. (year). *Title* (edition number, range of referenced pages). City: Publisher.

Prychitko, D. and Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed., pp. 25-36). England: Edgar Elgar Publishing Limited.

- **Lecture or conference at a meeting:**

Author, A.A. (year). *Title of lecture or conference*. Last name (Publisher). Title (range of referenced pages). City. Publisher.

Ortiz, C. (2005). *La importancia de la auditoria*. En R. Rodríguez (Ed.) *memorias II Simposium de contabilidad Digital Universidad-Empresa*. (205-234). Madrid: Huelva.

- **Published reports:**

Author, A.A. (year). *Title*. City: Entity in charge, number of pages.

- **Unpublished reports:**

Author, A.A. (year). *Title*. Unpublished manuscript.

- **Internet:**

Author, A.A. (year). *Title*. Downloaded on (day, month, year), e-mail address.

Echevarria, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado*. Retrieved June 21, 2005, from [www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf)

---

\* Colciencias (The national institute for the sciences and technology development in Colombia) classification for scientific and technologic articles:

- 1) **Research article.** Detailed report of the results of an original and finished research project. The structure generally used for these documents is: introduction, methodology, results, and conclusions.
- 2) **Reflection article.** Report of a finished research project from the author's analytic, interpretative or critical perspective on a specific topic, using the original sources.
- 3) **Review article.** Report of a finished research project where the results of previous research projects published or not, are analyzed, systematized and integrated, in order to show the main discoveries and tendencies in a specific scientific or technological subject. It is characterized for presenting a careful bibliographical review of at least 50 references.

\*\* JEL classification, go to: [http://www.econlit.org/subject\\_descriptors.html](http://www.econlit.org/subject_descriptors.html)

\*\*\* For more information, visit: [www.apastyle.com](http://www.apastyle.com)

## GUIA PARA OS AUTORES DE ARTIGOS

- Os autores devem garantir que seu artigo seja inédito e que não esteja postulado para publicação em outra revista.
  - Os autores de artigos são responsáveis pelos mesmos e portanto não comprometem os princípios ou políticas da Universidade Icesi nem os do Comitê Editorial da revista **Estudios Gerenciales**. Os autores autorizam e aceitam a cedência de todos os direitos à revista **Estudios Gerenciales**, tanto em sua publicação impressa como eletrônica.
  - O Comitê Editorial se reserva o direito de publicar os artigos que cumpram com os critérios de publicação da revista. Anteriormente à publicação, os artigos serão submetidos a avaliação por pares anônimos, e os juízos por eles emitidos serão comunicados aos autores.
  - **Estudios Gerenciales** é uma revista sujeita a arbitragem, enfocada nas áreas temáticas da Economia e da Administração em todos os seus ramos. É privilegiada a publicação da produção intelectual com origem em investigações dos acadêmicos e profissionais nacionais e internacionais. Também participam artigos produto de reflexões originais sobre a problemática econômica e administrativa que utilizem o método científico. Serão igualmente bem vindas as cartas ao editor, os artigos de revisão e os relatos de casos que sigam uma rigorosa metodologia de investigação.
- Em nenhum caso serão ensaios.
  - Serão recebidos artigos em espanhol, inglês e português.
  - Os artigos deverão conter:
    - a. **Folha de apresentação do artigo.** Primeira página do documento. Inclui:
      1. ***Título em espanhol e inglês.*** Claro e preciso. Formato de título 1 e alinhado à esquerda.
      2. ***Breve resenha do autor.*** Será localizada por baixo de cada autor, e incluirá: máximo grau acadêmico alcançado, vinculação institucional, cargo, grupos de investigação a que pertence, endereço de correspondência postal e de correio eletrônico para contato. Se for o caso, deverá ser anexada a informação básica do projeto das investigações que dão origem ao artigo e fontes de financiamento.
      3. ***Resumo analítico do artigo no máximo de 120 palavras -em***

**espanhol e inglês-**. O resumo deverá ser na terceira pessoa, mostrando a finalidade, metodologia, resultados e recomendações, não devendo ter abreviações ou equações.

4. **Palavras chave em espanhol e em inglês (Mínimo 3, máximo 5).**

5. **Classificação Colciencias\*, e JEL\*\* para todos os artigos.**

b. **Corpo do artigo.** Seguindo uma ordem semelhante à seguinte:

1. **Introdução.** Dar conta dos antecedentes e do objetivo da investigação. Delinear o fio condutor do artigo.

2. **Desenvolvimento.** Apresentar e justificar a metodologia escolhida; para em seguida passar a seu desenvolvimento e mostrar os resultados da aplicação da mesma. Cada seção deverá ser numerada.

3. **Conclusões.** Serão realçados os principais aspectos do artigo mas isto não representa um resumo do mesmo. Serão feitas recomendações e se apresentam futuras linhas de investigação.

4. **Bibliografia ou fontes de informação, serão apresentadas de acordo com o estilo APA (ver o final deste documento)\*\*\*.** As referências devem surgir por ordem alfabética e quando forem do mesmo autor serão organizadas por ordem cronológica. Deverá ser usada numeração romana.

5. **Anexos**

c. **Referências bibliográficas e notas ao pé de página.** As referências bibliográficas serão

incluídas no corpo do texto de duas formas: como narrativa (se fecha entre parêntesis apenas o ano de publicação, por exemplo: Sobrenome (ano)); e como referência (se fecha entre parêntesis o sobrenome do autor e o ano, por exemplo: (Sobrenome, ano)). No caso de serem mais de dois autores, citar o sobrenome de todos na primeira vez e em seguida apenas o primeiro seguido de “et al.”. Nas notas ao pé de página será exibida apenas informação elucidativa, cada nota será em numeração consecutiva e sem gráficos.

d. **Tabelas e figuras.** No texto será feita referência à tabela ou gráfico. Cada uma dessas categorias terá numeração própria e contínua de acordo com seu surgimento no texto. Todas as tabelas e figuras terão título e fonte. As tabelas e as figuras serão inseridas (opção de edição: inserir) no texto e além disso devem ser enviadas em um arquivo aparte do arquivo do artigo.

e. **Equações.** As equações serão realizadas unicamente com o editor de fórmulas ou equações. Todas as equações deverão ser numeradas por ordem de surgimento.

f. **Imagens e fotos.** Devem ser enviadas em alta definição. As tabelas e figuras não são consideradas imagens.

g. **Considerações gerais:**

- **Extensão:** Não exceder 25 páginas no total.

- **Tipo de letra:** Fonte Arial, No.12, tamanho carta, espaçamento 2, margens simétricas de 3 cm.

- Os artigos devem ser redigidos na **terceira pessoa do singular (impessoal)**, contar com pontuação e redação adequada, sem erros ortográficos. Manter o equilíbrio na estrutura de seus parágrafos. O autor é responsável por fazer anteriormente à sua entrega a revisão de estilo.

## POSTULAÇÃO DE UM ARTIGO

1. **Enviar uma mensagem com os seguintes arquivos para a direção estgerencial@icesi.edu.co.** Os formatos de postulação se encontram na página web: **http://www.icesi.edu.co/estudios\_gerenciales/guia\_para\_autores\_de\_artigos.php**
  - a. Artigo em arquivo de Word ou compatível IBM onde sejam incluídas todas as recomendações deste Guia para Autores.
  - b. Formato de postulação de artigos concluído.
  - c. Formato de folha de vida dos autores, concluído por cada autor.
  - d. Arquivo de gráficos e tabelas, de preferência em Excel. As imagens e fotos deverão ser enviadas em alta resolução.
2. Passados dois ou três dias **deverá receber a confirmação de recebimento dos documentos**, e no caso em que isso não ocorrer, contatar com a Coordenação da Revista por telefone: (57) (2) 555 2334, Ext. 8210.

## ESTILO APA PARA APRESENTAÇÃO DE CITAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS.

- **Revista:**  
Sobrenome, inicial(is) do nome

(ano). Título do artigo. *Nome da revista*, Volume (Número), enumeração das páginas citadas.

Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

- **Livro:**  
Sobrenome, inicial(is) do nome (ano). *Título* (# ed, enumeração das páginas). Cidade: Editora.  
  
Prychitko, D. and Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed., pp. 25-36). England: Edgar Elgar Publishing Limited.
- **Conferência ou comunicado em congresso:**  
Sobrenome, inicial(is) do nome (ano). *Título de conferência ou comunicado*. Em inicial(is) do nome e Sobrenome (Ed.). Título (enumeração das páginas citadas). Cidade. Editora.  
  
Ortiz, C. (2005). *La importancia de la auditoria*. En R. Rodríguez (Ed.) *memorias II Symposium de contabilidad Digital Universidad-Empresa*. (205-234). Madrid: Huelva.
- **Informações publicadas:**  
Sobrenome, inicial(is) do nome (ano). *Título*. Cidade: Entidade representante, Número de páginas.
- **Informações não publicadas:**  
Sobrenome, inicial(is) do nome (ano). *Título*. Manuscrito não publicado.

- **Internet:**

Sobrenome, inicial(is) do nome (ano). *Título*. Recuperado em dia do mês do ano, endereço eletrônico.

Echevarria, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto*

*y determinantes en un mercado globalizado*. Recuperado el 21 de junio de 2005, [www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf)

---

\* Classificação Colciencias para artigos científicos e tecnológicos:

- 1) **Artigo de investigação científica e tecnológica.** Documento que apresenta, de forma detalhada, os resultados originais de projetos de investigação terminados. A estrutura geralmente utilizada contém quatro partes importantes: introdução, metodologia, resultados e conclusões.
- 2) **Artigo de reflexão.** Documento que apresenta resultados de investigação terminada a partir de uma perspectiva analítica, interpretativa ou crítica do autor, sobre um tema específico, recorrendo a fontes originais.
- 3) **Artigo de revisão.** Documento resultante de uma investigação terminada onde se analisam, sistematizam e integram os resultados de investigações publicadas ou não publicadas, sobre um campo de ciência ou tecnologia, com o fim de dar conta dos avanços e das tendências de desenvolvimento. Se caracteriza por apresentar uma cuidadosa revisão bibliográfica de pelo menos 50 referências.

\*\* Classificação JEL, consultar: [http://www.econlit.org/subject\\_descriptors.html](http://www.econlit.org/subject_descriptors.html)

\*\*\* Para mais informações, visite o site: <http://www.apastyle.org/>

## ÍNDICE ALFABÉTICO DEL VOLUMEN 25 (AÑO 2009)

### A

Aguilera, A. y Riascos, S.C. (2009). Direcciónamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 127-146.

Alonso, J.C. y García, J.C. (2009). ¿Qué tan buenos son los patrones del IGBC para predecir su comportamiento? Una aplicación con datos de alta frecuencia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 13-36.

Arboleda, A.M. (2009). La actitud del consumidor según la percepción de justicia organizacional. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 99-122.

Arboleda, A.M., Rodríguez, C.V. y Valencia, J.P. (2009). Más que tácticas para sobrevivir. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 147-161.

### B

Berggrun, L. y Camacho, V. (2009). Cómo crear un portafolio de inversión con las opciones que ofrecen los fondos de pensiones voluntarias en Colombia: el caso de Skandia. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 229-242.

Borjas, L. (2009). Un análisis de contenido de las publicaciones del Congreso Latinoamericano y del Caribe sobre Espíritu Empresarial. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 55-70.

Buenaventura, G., Cuevas, A.F., Carvajal, M., Ospina, A.M. y Aguirre, C. (2009). Colombia Capital Investment

S.A. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 153-173.

### C

Calle, A.M. y Tamayo, V.M. (2009). Decisión de inversión a través de opciones reales. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 107-126.

### D

Díaz, N.D. (2009). Costes normalizados y completos en la prestación del servicio eléctrico, como herramienta para la toma de decisiones empresariales. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 185-210.

Díaz, N.D. (2009). Ranking financiero: herramienta financiera para medir la productividad de las empresas de comercialización de energía eléctrica. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 13-34.

### E

Escandón, D.M. (2009). Factores que inciden en la creación de Born Global en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 55-74.

### F

Fayad, C., Fortich, R.C. y Vélez-Pareja, I. (2009). Proyección de la tasa de cambio de Colombia bajo condiciones de PPA: evidencia empírica usando VAR. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 211-228.

## G

García, O.H. (2009). El concepto del poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 63-84.

Gorbaneff, Y. y Cancina, A. (2009). Mapa conceptual para el aprendizaje basado en problemas. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 111-124.

Gutiérrez, V. y Jaramillo, D.P. (2009). Reseña del software disponible en Colombia para la gestión de inventarios en cadenas de abastecimiento. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 125-156.

## L

López, A.L. (2009). Sistema integrado de gestión para empresas turísticas. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 131-152.

López, C.O., Aguilera, A.J., Collazos, C.E., Gómez, E. y Rizo, G.L. (2009). Bancarización: una aproximación al caso colombiano a la luz de América Latina. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 157-168.

## M

Medina, A., Sepulveda, E. y Rojas, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 37-54.

Murillo, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: el caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 71-100.

## N

Navarro, M.A., Piñero, M.S., y Delgado, E. (2009). Efectos de la comunicación integrada de marketing a través de la consistencia estratégica: una propuesta

teórica y metodológica. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 35-58.

## O

Ojeda, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las pymes del sector ambiental. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 39-62.

## R

Revuelto, L. y Fernández, R. (2009). Análisis y resultados de un modelo de evaluación, apoyo y mejora de proyectos empresariales impulsados por jóvenes emprendedores. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 75-98.

Román, R.E. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 101-130.

Román, R.E. y Smida, A. (2009). El rol del capital social del emprendedor en la expansión exitosa de una Start-up. El caso de Hipertexto Ltda. –“La Librería de la U” . *Estudios Gerenciales*, 25(113), 15-36.

## S

Sepúlveda, M.P., Vaca, P. y Fracica, G. (2009). Percepción del crecimiento y la diversificación en emprendimientos bogotano: para reflexionar. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 77-106.

Sinisterra, M.M. (2009). Multilocalización: una estrategia para competir globalmente. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 85-110.

## T

Tafur, C. (2009). Bancarización: una aproximación al caso colombiano a la luz de América Latina. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 13-38.

## V

Velázquez, J.D., Franco, C.J. y García, H.A. (2009). Un modelo no lineal para la predicción de la demanda mensual de electricidad en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 37-54.

Vélez-Pareja, I. (2009). Which cost of debt should be used in forecasting cash flows? *Estudios Gerenciales*, 25(111), 59-76.

Vélez-Pareja, I. Magni, C.A. (2009). Potential dividends and actual cash flows in equity valuation. A critical analysis. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 123-150.

Vélez-Pareja, I., Merlo, M.G., Londoño, D.A. y Sarmiento, J.A. (2009). Potential dividends and actual cash flows. A regional Latin American analysis. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 151-184.



## ÍNDICE TEMÁTICO DEL VOLUMEN 25 (AÑO 2009)

### CONTABILIDAD Y FINANZAS

Berggrun, L. y Camacho, V. (2009). Cómo crear un portafolio de inversión con las opciones que ofrecen los fondos de pensiones voluntarias en Colombia: el caso de Skandia. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 229-242.

Buenaventura, G., Cuevas, A.F., Carvajal, M., Ospina, A.M. y Aguirre, C. (2009). Colombia Capital Investment S.A. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 153-173.

Calle, A.M. y Tamayo, V.M. (2009). Decisión de inversión a través de opciones reales. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 107-126.

Díaz, N.D. (2009). Costes normalizados y completos en la prestación del servicio eléctrico, como herramienta para la toma de decisiones empresariales. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 185-210.

Díaz, N.D. (2009). Ranking financiero: herramienta financiera para medir la productividad de las empresas de comercialización de energía eléctrica. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 13-34.

Fayad, C., Fortich, R.C. y Vélez-Pareja, I. (2009). Proyección de la tasa de cambio de Colombia bajo condiciones de PPA: evidencia empírica usando VAR. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 211-228.

Vélez-Pareja, I. (2009). Which cost of debt should be used in forecasting cash

flows? *Estudios Gerenciales*, 25(111), 59-76.

Vélez-Pareja, I. Magni, C.A. (2009). Potential dividends and actual cash flows in equity valuation. A critical analysis. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 123-150.

Vélez-Pareja, I., Merlo, M.G., Londoño, D.A. y Sarmiento, J.A. (2009). Potential dividends and actual cash flows. A regional Latin American analysis. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 151-184.

### ECONOMÍA

Alonso, J.C. y García, J.C. (2009). ¿Qué tan buenos son los patrones del IGBC para predecir su comportamiento? Una aplicación con datos de alta frecuencia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 13-36.

López, C.O., Aguilera, A.J., Collazos, C.E., Gómez, E. y Rizo, G.L. (2009). Bancarización: una aproximación al caso colombiano a la luz de América Latina. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 157-168.

Tafur, C. (2009). Bancarización: una aproximación al caso colombiano a la luz de América Latina. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 13-38.

Velázquez, J.D., Franco, C.J. y García, H.A. (2009). Un modelo no lineal para la predicción de la demanda mensual de electricidad en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 37-54.

## GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Aguilera, A. y Riascos, S.C. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 127-146.

Borjas, L. (2009). Un análisis de contenido de las publicaciones del Congreso Latinoamericano y del Caribe sobre Espíritu Empresarial. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 55-70.

Escandón, D.M. (2009). Factores que inciden en la creación de Born Global en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 55-74.

García, O.H. (2009). El concepto del poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 63-84.

Gorbaneff, Y. y Cancina, A. (2009). Mapa conceptual para el aprendizaje basado en problemas. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 111-124.

Gutiérrez, V. y Jaramillo, D.P. (2009). Reseña del software disponible en Colombia para la gestión de inventarios en cadenas de abastecimiento. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 125-156.

López, A.L. (2009). Sistema integrado de gestión para empresas turísticas. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 131-152.

Medina, A., Sepúlveda, E. y Rojas, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 37-54.

Murillo, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: el caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 71-100.

Ojeda, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las pymes del sector ambiental. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 39-62.

Revuelto, L. y Fernández, R. (2009). Análisis y resultados de un modelo de evaluación, apoyo y mejora de proyectos empresariales impulsados por jóvenes emprendedores. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 75-98.

Román, R.E. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 101-130.

Román, R.E. y Smida, A. (2009). El rol del capital social del emprendedor en la expansión exitosa de una Start-up. El caso de Hipertexto Ltda. –“La Librería de la U”. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 15-36.

Sepúlveda, M.P., Vaca, P. y Fracica, G. (2009). Percepción del crecimiento y la diversificación en emprendimientos bogotanos: para reflexionar. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 77-106.

## MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Arboleda, A.M. (2009). La actitud del consumidor según la percepción de justicia organizacional. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 99-122.

Arboleda, A.M., Rodríguez, C.V. y Valencia, J.P. (2009). Más que tácticas para sobrevivir. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 147-161.

Navarro, M.A., Piñero, M.S., y Delgado, E. (2009). Efectos de la comunicación integrada de marketing a través de la consistencia estratégica: una propuesta teórica y metodológica. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 35-58.

Sinisterra, M.M. (2009). Multilocalización: una estrategia para competir globalmente. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 85-110.