

# Revista Dimensión Empresarial

Edición Especial 2023

e-ISSN 2322-956X



UNIVERSIDAD  
**AUTÓNOMA  
DEL CARIBE**



UMC  
UNIVERSIDAD  
MIGUEL DE CERVANTES  
CHILE

2023

e-ISSN 2322-956X

EDICIÓN  
ESPECIAL



REVISTA DIMENSIÓN EMPRESARIAL  
<http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/index>  
Vol. 20, No. 2, abril - junio de 2022. E-ISSN 2322 – 956X  
**Periodicidad:** trimestral

# Revista Dimensión Empresarial

## Equipo Editorial Revista Dimensión Empresarial

<b>Editor</b>	<b>Co-editor</b>
Jorge Cervera C. <i>Universidad Autónoma del Caribe (Colombia)</i>	- Gustavo Rodríguez & Jorge Ortega De La Rosa Universidad Autónoma del Caribe, Colombia - Nicolás Barrientos Oradini Universidad Miguel de Cervantes (Chile) - Arturo Morales Castro Universidad Nacional Autónoma de México (México)

## Comité Científico

Sergio Afcha Universidad de Valencia, España	Gustavo A. Yepes-López Universidad Externado de Colombia, Colombia
Jesús F. Lampón Universidad de Vigo, España	Rafael Domínguez Martín Universidad de Cantabria, España
Guillermo Le Fort Varela Universidad Miguel de Cervantes, Chile	Christian Acevedo Navas Universidad Agustiniana, Colombia

**Traductor de inglés:** Óscar Molina Márquez, M.A. **Traductor de portugués:** Hirlan Marcel Valencia Valencia  
**Corrector de estilo:** Yon Leider Restrepo Monsalve **Diseño y diagramación:** Gabriel Manotas Guevara

## Correspondencia y suscripciones:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARIBE - BARRANQUILLA  
Campus Universitario: Calle 90 No 46-112  
PBX: (5) 367 10 00, Fax: 357 59 44  
Apartados aéreos: 2754  
Sitio web: <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/index>  
E-mail: [revistadimensionempresarial@uac.edu.co](mailto:revistadimensionempresarial@uac.edu.co)  
Doi: 10.15665/dem.v19i1

## TABLA DE CONTENIDO

### Editorial

#### Investigaciones de la Administración en las Organizaciones Empresariales ..... IV-V

Por: Nicolás Barrientos Oradini

### Artículos resultado de investigación

#### Outsourcing y empleo en las universidades estatales de Chile.....1 - 23

Por: Luis Améstica Rivas, Ronald Lagos Ruiz, Andrea King Domínguez, Claudio Rojas Miño & Francisco Ganga Contreras

#### Gerencia de Revistas Científicas: un concepto práctico que no se ha teorizado 24 - 44

Por: Wileidy Artigas, Wendolin Suárez Amaya, Ilya Casanova Romero & Francisco Ganga Contreras

#### Estrés laboral y resiliencia en una universidad pública de Chile:

#### percepciones del teletrabajo en tiempos de pandemia .....45 - 62

Por: Carlos Mauricio Salazar Botello, Francisco Ganga Contreras, Paulo Fossatti, Yohana Muñoz Jara & Cristiane Pozzebom

#### Dimensiones claves de la cultura organizacional: de la empresa al sector

#### público en México ..... 63 - 82

Por: Oswaldo Leyva Cordero, Gabriela Baltodano García, Francisco Ganga Contreras & Nicolás Barrientos Oradini

#### Discurso mediático sobre las capacidades dinámicas chilenas..... 83 – 101

Por: Juan Carlos Armijos Armijos, Nicolás Barrientos Oradini, Carlos Aparicio Puentes, Mauricio Araneda Reyes & Alberto Amón Jadue

#### La diferenciación como estrategia para la Industria Metalmecánica en Chile.....102 – 120

Por: Juan Carlos Armijos Armijos, Nicolás Barrientos Oradini, Carlos Aparicio Puentes, Mauricio Araneda Reyes & Alberto Amón Jadue

#### Sostenibilidad, Sustentabilidad y Responsabilidad Social

#### Empresarial ¿Nuevos Escenarios? ..... 122 –137

Por: Juan Carlos Armijos Armijos, Nicolás Barrientos Oradini, Carlos Aparicio Puentes, Mauricio Araneda Reyes & Alberto Amón Jadue

#### La gestión estratégica de las alianzas empresariales..... 138 – 150

Por: David Álvarez-Maldonado, Nicolás Barrientos Oradini, Alejandro Álvarez Guarategua, Manuel Letzkus Palavecino, Carlos Aparicio Puentes, Mauricio Araneda Reyes & Alberto Amón Jadue

#### Fundamentos Conceptuales de la Capacidad Innovadora.....151 – 161

Por: David Álvarez Maldonado, Alejandro Álvarez Guarategua, Manuel Letzkus Palavecino, Carlos Aparicio Puentes, Nicolás Barrientos Oradini, Mauricio Araneda Reyes & Alberto Amón Jadue

#### Fundamentos Conceptuales de la Gestión Integral de Residuos Empresariales 162 – 173

Por: David Álvarez Maldonado, Nicolás Barrientos Oradini, Carlos Aparicio Puentes, Alejandro Álvarez Guarategua, Alberto Amón Jadue & Mauricio Araneda Reyes

# Investigaciones de la Administración en las Organizaciones Empresariales

Administration Investigations in Business Organizations

**Dr. Nicolás Barrientos Oradini<sup>1</sup>**

**Autor**

<sup>1</sup> Co Editor Revista Científica Dimensión Empresarial. Doctor en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Administrador Público, Académico e Investigador, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. [nbarriento@uahurtado.cl](mailto:nbarriento@uahurtado.cl). Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes, Chile. E-mail: [nbarrientos@corp.umc.cl](mailto:nbarrientos@corp.umc.cl) ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647>

**Copyright:** © 2021 Revista Dimensión Empresarial / Edición Especial (2023) / **e-ISSN:** 2322-956X

**Tipo de artículo:** Editorial

**Cómo citar:**

Barrientos-Oradini, N. (2023). Investigaciones de la Administración en las Organizaciones Empresariales [editorial]. *Revista Dimensión Empresarial, Edición Especial, IV-V* DOI:

“Este número especial de La Revista Científica Dimensión Empresarial destaca la diversidad de investigaciones en disciplinas asociadas a la administración. Desde el análisis del “outsourcing” en universidades chilenas hasta la gestión editorial de revistas científicas, se abordan temáticas cruciales para la ciencia.

El desarrollo de este número especial se realiza en el marco de cooperación entre las universidades Autónoma del Caribe y Miguel de Cervantes, ambas patrocinadoras de la Revista. Esto representa un hito significativo para el desarrollo de la productividad científica en Latinoamérica. Esta alianza estratégica entre dos instituciones académicas promueve el intercambio de conocimientos, recursos y experiencias, creando un ambiente propicio para la investigación conjunta. Al unir fuerzas, ambas universidades potencian sus capacidades investigativas, fomentan la diversidad de enfoques y abordan problemáticas regionales desde perspectivas enriquecedoras. Este acuerdo no solo fortalece la presencia de ambas instituciones en el ámbito científico, sino que también contribuye al avance y la difusión del conocimiento, consolidando un puente sólido para el progreso académico y científico en toda Latinoamérica.

La investigación colaborativa entre universidades en Latinoamérica es crucial porque permite compartir recursos, conocimientos y experiencias, impulsando avances significativos en diversas disciplinas. Además, fomenta la diversidad de perspectivas, promoviendo un enfoque más integral y enriquecedor para abordar problemas complejos. Esta colaboración fortalece las instituciones académicas, potencia la calidad de la investigación y contribuye al desarrollo sostenible de la región.

La investigación en realidades organizacionales es crucial para las revistas científicas de administración por las siguientes razones:

**Aplicabilidad Práctica:** proporciona información directa sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas, permitiendo a los profesionales aplicar conocimientos más relevantes y prácticos.

**Innovación y Mejora Continua:** Comprender las dinámicas internas de las organizaciones impulsa la innovación al identificar áreas de mejora. Esto contribuye al desarrollo de mejores prácticas y estrategias para aumentar la eficiencia y la efectividad empresarial.

**Impacto en la Toma de Decisiones:** Las investigaciones sobre realidades organizacionales proporcionan información valiosa para la toma de decisiones informada. Esto es esencial para los líderes y gerentes que deben enfrentar constantes cambios en el entorno empresarial.

**Desarrollo Teórico:** Estudiar las realidades organizacionales contribuye al desarrollo teórico en administración, permitiendo la construcción y refinamiento de marcos conceptuales que reflejen con precisión la complejidad del mundo empresarial.

**Contextualización Cultural y Regional:** En el caso de revistas en Latinoamérica, investigar sobre realidades organizacionales permite abordar los desafíos y oportunidades específicos de la región, teniendo en cuenta factores culturales, económicos y sociales particulares.

En resumen, la investigación en realidades organizacionales no solo enriquece el conocimiento académico, sino que también tiene un impacto directo en la práctica empresarial, promoviendo un ciclo virtuoso de retroalimentación entre la teoría y la aplicación práctica. Esto se busca en este número especial.

En el contexto de la pandemia, se explora el impacto del teletrabajo en la resiliencia laboral en una universidad chilena y las diferencias culturales entre empresas comerciales y universidades públicas mexicanas. Estos estudios cuantitativos y cualitativos ofrecen valiosas perspectivas sobre la adaptabilidad y comprensión de la cultura corporativa.

La industria metalmeccánica chilena también se analiza con el caso de Aceromac y su adopción del Modelo 5d para mejorar su propuesta de valor. Se destaca la importancia de la innovación en un entorno competitivo.

La crisis económico-social desencadenada por la pandemia se examina en su impacto en la sostenibilidad y responsabilidad social de las empresas en Chile. A través

de estudios de casos y opiniones de alumnos, se subraya el papel de las empresas conscientes en construir un futuro sostenible.

Con investigaciones teóricas sobre la gestión estratégica de alianzas empresariales y capacidad innovadora, cerramos esta edición. Reflejamos el compromiso de esta comunidad con la excelencia en la investigación en administración.

En resumen, este número de la Revista refleja el continuo compromiso de esta comunidad científica con la excelencia y la innovación en la investigación en materia de administración.

Se espera que los artículos aquí presentados inspiren nuevas ideas, fomenten debates constructivos y faciliten colaboraciones fructíferas entre los lectores. Finalmente, queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todos los autores por su contribución invaluable y a los revisores por su rigurosa evaluación y valiosas sugerencias. Sin su dedicación, experiencia y pasión por las ciencias de la administración, este número no habría sido posible.”

**Dr. Nicolás Barrientos Oradini**  
**Co Editor Revista Científica Dimensión Empresarial**

## Outsourcing y empleo en las universidades estatales de Chile

Outsourcing and employment. The case of state universities in Chile

Outsourcing e emprego nas universidades estaduais do Chile

**Luis Améstica-Rivas<sup>1</sup>, Ronald Lagos Ruiz<sup>2</sup>, Andrea King-Domínguez<sup>3</sup>, Claudio Rojas Miño<sup>4</sup>, Francisco Ganga-Contreras<sup>5</sup>**

### Autores

<sup>1</sup> Universidad del Biobío, Chile. E-mail: lamestica@ubiobio.cl Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0482-0287>

<sup>2</sup> Universidad del Biobío, Chile. E-mail: rolagos@ubiobio.cl Orcid:

<sup>3</sup> Universidad del Biobío, Chile. E-mail: aking@ubiobio.cl Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1063-4336>

<sup>4</sup> Universidad Católica del Maule, Chile. E-mail: rector@ucm.cl Orcid:

<sup>5</sup> Universidad de Tarapacá, Chile. E-mail: franciscoganga@academicos.uta.cl Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9325-6459>

**Corresponding author:** Luis Améstica-Rivas. Universidad del Biobío, Chile. E-mail: lamestica@ubiobio.cl

**Copyright:** © 023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. No. 5, Edición Especial (2023) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / **Recibido:** 13/03/2023 **Aceptado:** 11/10/2023

**JEL Classification:** D73 E20 E24 M55

### Cómo citar:

Améstica-Rivas, L., Lagos-Ruiz, R., King-Domínguez, A., Rojas-Miño, C. & Ganga-Contreras, F. (2023). Outsourcing y empleo en las universidades estatales de Chile. Revista Dimensión Empresarial, 21(5), 1-23 Edición Especial. DOI: 10.15665/dem.v21i1.3468

### Resumen

Se busca describir el fenómeno del “outsourcing” y el empleo en las universidades estatales chilenas, para orientar sus respectivos procesos. Se analizan las licitaciones de las actividades subcontratadas (97 casos), pudiéndose determinar el nivel porcentual asignado a los criterios de evaluación en las licitaciones públicas, especialmente el criterio “condiciones de empleo y remuneraciones”, relacionado con las condiciones laborales de los trabajadores de dichas empresas subcontratadas. Se realizó análisis estadístico-descriptivo, aplicándose regresión logística, para encontrar variables de causa-efecto; estableciéndose que las variables “margen de utilidad” y “acreditación”, impactan positivamente al factor “empleo y condiciones laborales”; en cambio, el factor “tamaño”, expresado como “matrícula”, afectan negativamente dicho criterio, siendo estas tres variables significativas.

**Palabras clave:** Organizaciones, externalización, universidad estatal, gobernanza universitaria, licitación, gestión de personas

### Abstract

It seeks to describe the phenomenon of “outsourcing” and employment in Chilean state universities, to guide their respective processes. The tenders for subcontracted activities (97 cases) are analyzed, being able to determine the percentage level assigned to the evaluation criteria in public tenders, especially the criterion “conditions of employment and remuneration”, related to the working conditions of the workers of said subcontracted companies. A statistical-descriptive analysis was carried out, applying logistic regression, to find cause-effect variables; it was established that the variables “profit margin” and “accreditation” positively impact the factor “employment and working conditions”; On the other hand, the “size” factor, expressed as “enrollment”, negatively affects said criterion, these three variables being significant.

**Keywords:** Organizations, outsourcing, state university, university governance, tender, people management.

## Resumo

Procura descrever o fenômeno da “outsourcing” e do emprego nas universidades estatais chilenas, para orientar seus respectivos processos. São analisadas as propostas para atividades subcontratadas (97 casos), podendo-se determinar o nível percentual atribuído aos critérios de avaliação nos concursos públicos, especialmente o critério “condições de emprego e remuneração”, relacionado com as condições de trabalho dos trabalhadores das referidas empresas • empresas subcontratadas. Foi realizada análise estatística-descritiva, aplicando regressão logística, para encontrar variáveis de causa-efeito; estabelecer que as variáveis “margem de lucro” e “credenciamento” impactam positivamente o fator “emprego e condições de trabalho”; Por outro lado, o factor “tamanho”, expresso como “matrícula”, afecta negativamente este critério, sendo estas três variáveis significativas.

**Palavras-chave:** Organizações, terceirização, universidade estadual, governança universitária, licitações, gestão de pessoas

## 1. Introducción

Las necesidades crecientes de modernizar la gestión organizacional han llevado a importantes transformaciones en la forma de operar, observándose como uno de los cambios más evidentes, la provisión de servicios y/o bienes públicos a través de la incorporación de privados, fenómeno que se ha difundido como externalización o tercerización de los servicios públicos, y que en su definición anglosajona se denomina outsourcing.

La tercerización, tiene propósito la búsqueda de una mayor eficiencia, manifestando así la descentralización productiva que comprende tanto a la subcontratación como al suministro de trabajo (Rojas Miño, 2010). Koontz & Weihrich (2002, p.35), se refieren a la tercerización como la relación contractual entre un vendedor externo y una entidad en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa.

Esta forma de gestión no ha estado ajena a críticas, ya sea por la estructura de control o por los efectos producidos en los traba-

jadores respecto a sus condiciones laborales, y que en casos extremos ha llevado a condiciones de empleo precario (Ramalho y Lima, 2016).

La razón por la cual se recurre a la externalización, se debe a que brinda a las empresas ventajas estratégicas (Bedoya-Gómez, 2018), lo que se traduce en una gran ayuda para responder a las necesidades de sus clientes, siendo un desafío el resolver, al menor costo posible, el máximo aprovechamiento de sus recursos. El outsourcing como alternativa de gestión es utilizado actualmente, debido al grado de especialización de las empresas proveedoras, donde la innovación y los cambios se producen constantemente, haciendo necesario más que una sola organización para enfrentar ciertos problemas como: mantención, logística, seguridad, adquisiciones transporte, aseo, etc., por lo que es necesario establecer alianzas estratégicas con compañías expertas en este tipo de servicios.

En este contexto, el outsourcing ha adquirido relevancia en los últimos años en las entidades públicas y privadas, logrando cambiar las relaciones laborales. Las insti-



tuciones de educación no han estado ajenos a esta tendencia de gestión (Moura, et al., 2018); especialmente por su incesante búsqueda de la eficiencia, a través de una administración que pueda involucrar a los diversos grupos de interés, peculiaridad que cubre muy bien la denominada gobernanza universitaria (Ganga-Contreras, Quiroz y Fossatti, 2017; Ganga et al., 2019; Acosta, Ganga y Rama, 2021). En este caso, la conexión evidente tiene que ver con la identificación de las mejores prácticas y su vinculación con un grupo tan significativo, como son los trabajadores.

Por lo tanto, en esta búsqueda constante de mejores prácticas en la gestión, la incorporación de la externalización en las universidades constituye un caso especial de análisis, que impacta directamente en su respectiva gobernanza.

Esta investigación se centra en caracterizar el fenómeno outsourcing en las universidades estatales en Chile, como institución mandante que requiere externalizar sus servicios logísticos a partir de las licitaciones realizadas. Se propone indagar la situación actual respecto a la gestión en la subcontratación de servicios, especialmente los criterios que caracterizan la relación contractual con las empresas externas, especialmente las condiciones de empleo y remuneraciones de sus trabajadores. Para ello, se hace una revisión del estado del arte, una caracterización de las dieciséis universidades estatales foco del estudio, metodología y resultados.

## 2. Externalización de servicios

Las organizaciones, tanto privadas como públicas, han ido evolucionando en sus mo-

delos organizativos tradicionales, viéndose obligadas a adaptarse a las nuevas necesidades, presionadas por los requerimientos y exigencias del entorno en el cual desarrollan sus actividades, dando origen a las organizaciones contemporáneas, (Ganga-Contreras y Toro, 2008; Fernández Alonso, 2022).

Las estructuras organizativas verticales rígidas, tuvieron que ceder y cambiar su forma estructural, dando paso a un modelo de apoyo recíproco, caracterizado por la descentralización de las funciones, que crea la cadena de producción de bienes o servicios, con la finalidad de ser cada día más competitivas, flexibles, eficaces y eficientes (Samán Chingay et al., 2022; Pérez Fernández y Rojas Martínez, 2022) afectadas por la creciente descentralización de los procesos comunicativos sociales (Román-San-Miguel et al., 2022; Cerdá Suárez y Cristófol Rodríguez, 2022; Vázquez Almendros y Paniagua Rojano, 2022) como de hecho se ha podido ver a raíz de los acontecimientos de los últimos años (Castro-Martínez et al., 2022; Torres-Romay, 2022) y que todavía no han dejado de cambiar (Tuñez López et al., 2022).

Con la llegada de la globalización y el modelo económico neoliberal, las organizaciones fueron superadas por la forma extremadamente burocrática de su gestión y el modo de producción, ejerciéndose una presión hacia la necesidad de ajustarse a las nuevas condiciones, esto quiere decir, a las actuales formas de ordenamiento y estructuras en la producción y del trabajo; lo que tuvo consecuencias y efectos en materia laboral (Montañez Huancaya De Salinas et al., 2022; García Curo et al., 2022; Martínez-Sánchez, 2022). En este orden de cosas, destaca la descentralización productiva, en donde un tercero

se hace cargo de determinadas partes u operaciones del proceso productivo, complementarias y no esenciales en dicho proceso; la demostración más evidente de este fenómeno es la externalización de servicios (Ermida y Colotuzzo, 2009). Lo que busca es estimular y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetivos sociales de las empresas industriales, con la finalidad de que las empresas concentren sus esfuerzos en las actividades fundamentales o básicas con el fin de obtener competitividad y resultados tangibles (Rodríguez, 2010).

Las definiciones de outsourcing (externalización) son múltiples y han evolucionado con el tiempo, ejemplo de ellas, la definición de Martínez (2017): “el outsourcing consiste en que una empresa contrata a otra que se especializa en un área que no tiene la primera. Es una porción del negocio que puede ser desempeñada más eficientemente por otra empresa, la cual es contratada para desempeñarla. Esto libera a la primera organización para enfocarse primordialmente en su objeto”.

Existen diferencias entre subcontratación y outsourcing. La primera sería aquella en donde una organización encomienda a un tercero la ejecución de una obra o faena, prestación de algún servicio o la provisión de algún bien específico; en cambio el segundo, se refiere solamente a la puesta a disposición de trabajadores. En la subcontratación se genera una relación de tipo bilateral, mientras que en el outsourcing se establece una relación de tipo triangular, en donde participan los trabajadores, la empresa mandante y el contratista (Echeverría, 2006).

Ahora bien, se debe reconocer que el outsourcing, subcontratación de servicios, tercerización o externalización de funciones o servicios; son términos que se acostumbra a utilizar en la literatura actual como sinónimos, entendiéndose como el mecanismo que implica ceder a un tercero externo las responsabilidades referentes a la realización de una etapa del proceso que compone la cadena de valor, o sea, la contratación de un proveedor para el cumplimiento de ciertas tareas, que se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados, pudiendo ser una o varias personas, los cuales también pueden aportar con sus recursos.

El outsourcing tiene sus orígenes en la década de los 70, transformándose en la actualidad, en una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones, que buscan mejorar la competitividad frente a sus rivales del mismo sector industrial. Además, se le considera junto a análisis comparativo y el ciclo de tiempo reducido- una las principales técnicas para la implementación de la calidad total (Chiavenato, 1996, Almanza y Archundia, 2014).

Desde la perspectiva de los recursos y la economía de los costos de transacción, la externalización de los servicios, ayudaría a las empresas, directa o indirectamente a vender más, reducir sus costos de producción, aumentar la flexibilidad y la capacidad para suministrar nuevos recursos y conocimientos del mercado; transformándose por lo tanto, en un tema de carácter estratégico (Garcilazo, 2012; Acosta-Prado, 2017).

Díaz y Gandoy (2008), en un estudio sobre las industrias tradicionales españolas

concluye que, al momento de la puesta en marcha de la estrategia de outsourcing, los costos de transacción se tornan en barreras de entrada, las que serían más elevadas tanto para empresas de pequeño tamaño, como para las empresas orientadas principalmente al mercado nacional, es decir, según el estudio, a medida que aumenta el porcentaje de pequeñas empresas en un sector industrial, la intensidad de outsourcing de producción decrece, producto del incremento de costos de transacción, debido a mayores dificultades para encontrar productores externos especializados, entre otras razones.

Contrario son los resultados para las empresas en que el mercado internacional es su principal objetivo, en estos casos, superior es el nivel de outsourcing en esa industria. Esta relación positiva, entre las empresas que se orientan hacia el mercado internacional y el outsourcing, también puede estar dado por un proceso de búsqueda a menor costo, por la mayor posibilidad para encontrar proveedores especializados para ceder las fases de producción segmentadas; es decir, dentro de la gestión de las adquisiciones, la selección de los proveedores es un proceso crítico en la cual surge un conjunto de problemas y de los cuales se debe definir los criterios de evaluación para la selección del proveedor más idóneo (Díaz y Gandoy, 2008).

Hoy en día, la tendencia de las empresas es delegar por completo algunas áreas y, por lo tanto, procesos enteros, para que la organización pueda especializarse en su negocio, pudiendo así, dedicarse enteramente a la actividad central que le permite obtener ganancias.

Desde la mirada de la organización industrial, las decisiones de producir interna o externamente por parte de una empresa, tiene que ver con los costes de transacción; donde la especificidad y la dificultad para controlar resultados inciden en los costes de transacción, siendo éstos los determinantes para decidir cuándo un servicio público puede ser externalizado (Lamothe, Lamothe y Felock, 2008).

### **2.1. Outsourcing en Chile**

En Chile, la externalización se introduce a medida que el país se internacionaliza, a partir de esto, las compañías comienzan a concentrarse en mejorar su productividad, dejando de lado actividades secundarias o no directamente vinculadas con el corazón de la empresa. Esto ha ido claramente en aumento en los últimos años, impulsado por las condiciones globales de competitividad y apertura a los mercados internacionales.

Este fenómeno que, a partir de los años 80 ha ido avanzando en un proceso sistemático de forma creciente y permanente, al día de hoy ya se encuentra instalada en la realidad económica y laboral, contribuyendo al desarrollo de las estructuras organizativas flexibles, característica que es muy relevante, al momento de ser competitivo. Este modelo de gestión ha llegado en los últimos años a representar una cifra significativa, superior al cincuenta por ciento de las empresas chilenas que en la actualidad desarrollan sus trabajos en territorio nacional, extendiéndose incluso, a las instituciones públicas (Améstica, Moya, Salazar y Acuña, 2016).

Si bien, esta herramienta tiene como propósito contribuir en la gestión de la organi-

zación aportando diversas ventajas, destacando por sobre todas el control de los costos ante eventuales cambios en el entorno laboral del país- también ha provocado algunas desventajas o efectos secundarios, particularmente en los trabajadores de las empresas subcontratistas, lo que implicó normar esta situación a través de la Ley No. 20.123 que regula el trabajo en régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios, cuyo inicio de vigencia data desde enero del año 2007. Este efecto indeseado para los trabajadores, producto de la externalización, conjetura una segmentación del colectivo, y que conlleva a un debilitamiento que supone un deterioro de las condiciones de trabajo, cuyo fenómeno se ha visto frecuentado (Améstica, Moya, Salazar y Acuña, 2016).

Lo descrito previamente, ha dado origen al término “empleo precario”, el cual tiene dos periodos destacados. El primero es el que antecede a la década del 40, en el cual se destaca la Gran Depresión en el contexto norteamericano. El segundo periodo, posterior a los años 1970, marcado por la llamada globalización neoliberal, cuyas características son: el aumento de la competitividad, traspaso de la actividad industrial a través de la tercerización y subcontratación a países de baja remuneración salarial, integración económica mundial, etc. (Kalleberg, 2009, Ramalho y Lima, 2016).

Al tratar de entender cómo se está comportando la subcontratación en algunas empresas de la Región Metropolitana y particularmente en el sector de la minería, se puede afirmar que efectivamente la ley si ha tenido efectos en el cumplimiento de

la normativa laboral para con sus contratistas. No obstante, lo anterior no significa que el subcontratado, tenga las mismas condiciones que los contratados directamente por el mandante. Es así como el movimiento social de trabajadores subcontratados en la minería privada del cobre en Chile, ha evidenciado la gran desigualdad que existe entre los trabajadores de planta y los subcontratados, en cuanto a condiciones laborales y sociales, derecho a bonos, trato psicológico, entre otras; esto ha provocado considerables movilizaciones de los trabajadores subcontratados, sumando a las ya célebres, extensas, violentas y de exposición mediática en la Corporación Nacional del Cobre (CODELCO) en los años 2005 al 2007, que el país aún recuerda y cuyas demandas se centraron básicamente en el mejoramiento de las condiciones laborales, aumentos en los niveles salariales y, en menor medida, bonificaciones (Leiva y Campos, 2013).

De igual modo, el aumento de la subcontratación en Chile tiene sus ventajas y desventajas, favoreciendo el buen desarrollo del empleo, elevando la productividad y competitividad de la economía en general, aumentando el número de puestos de trabajo vacantes; pero por lo contrario, otros resultaron ser precarizados, como los que se asocian con la pérdida de derechos laborales y previsionales y condiciones laborales insatisfactorias en distintas áreas como higiene, seguridad, organización, capacitación, negociación colectiva, etc. Además de estas carencias, resalta las condiciones de trabajo y los salarios discriminatorios de las empresas usuarias de este servicio y la falta de interés de la empresa secundaria (empresa subcontratación de servicios) por negociar con la em-

presa principal, (empresa mandante) con la finalidad de conseguir beneficios para los trabajadores subcontratados (Carreño, Guajardo, Jeldres, Retamal y Silva, 2014).

Ello ha dado pie a un importante aumento de la externalización en Chile, industria que tras la promulgación en 2007 de la Ley 20.123, que regula las formas de tercerización, ha enfrentado un mayor proceso de formalización.

Es trabajo en régimen de subcontratación, aquél realizado en virtud de un contrato de trabajo por un trabajador para un empleador, denominado contratista o subcontratista, cuando éste, en razón de un acuerdo contractual, se encarga de ejecutar obras o servicios, por su cuenta y riesgo y con trabajadores bajo su dependencia, para una tercera persona natural o jurídica dueña de la obra, empresa o faena, denominada la empresa principal, en la que se desarrollan los servicios o ejecutan las obras contratadas. Con todo, no quedarán sujetos a las normas de este Párrafo las obras o los servicios que se ejecutan o prestan de manera discontinua o esporádica.

Si los servicios prestados se realizan sin sujeción a los requisitos señalados en el inciso anterior o se limitan sólo a la intermediación de trabajadores a una faena, se entenderá que el empleador es el dueño de la obra, empresa o faena, sin perjuicio de las sanciones que correspondan por aplicación del artículo 478 (Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría del Trabajo, 2007: 1-2)

Es así, como varias compañías requieren de los servicios de subcontratación a empresas especializadas para confiar la ad-

ministración de áreas más propicias a ello, dentro de las áreas para externalizar se encuentran: servicio al cliente, finanzas, ventas, logística, administrativo, alimentación, servicios legales, recursos humanos, informática, seguridad, aseo, marketing, entre otras.

## **2.2. El modelo outsourcing en las instituciones públicas**

El outsourcing no es un modelo de gestión nuevo para el sector privado, pero para el sector público, cada día es más considerada como una herramienta útil para la mejora y apoyo a la nueva gestión pública, dado que se le considera fundamental en la transformación de estas organizaciones. Sin embargo, es necesario darle los matices adecuados, producto del origen privado de este fenómeno, estableciendo que la externalización de servicios públicos es considerada como “(...) la transferencia a otra organización de una actividad que, o bien, ha venido realizando directamente la Administración Pública o se considera necesario realizarlo a partir de un momento dado, mediante un proceso competitivo que se formaliza en un acuerdo (...)” (Sabaté, J. 2000:4). Es decir, que el proceso competitivo obedece a través de un concurso público, llamando a oferentes dispuestos a prestar dichos servicios requeridos por la institución mandante.

Desde la perspectiva internacional, se plantea que, en algunas administraciones públicas, existe una insuficiencia en el manejo de herramientas de gestión que utilizan las organizaciones privadas. Las instituciones para poder utilizar el outsourcing, deben fijar objetivos claros, por lo que necesita ser una herramienta estratégica, es decir,

lo primero para tomar estas decisiones de gestión, es definir claramente los objetivos organizacionales, valorando las opciones internas; y de ser necesario, valorar la adecuación de contar con socios externos, con la finalidad de obtener beneficios planificados, fijando objetivos con sentido y que se puedan medir.

El uso de la externalización en la Administración Pública se justifica en la necesidad de alcanzar mayores niveles de eficiencia, más flexibilidad, menor componente de costos fijos o una combinación de las anteriores. También permite, mediante la fórmula del contrato, saber con mayor precisión qué se está haciendo en las unidades administrativas y con qué coste. Asimismo, se consideran las ventajas estratégicas de contar con proveedores altamente especializados (Sabaté, J. 2000:4-5).

La evaluación de la externalización en estas instituciones, debe ser un proceso planificado que contribuya a garantizar una gestión más transparente, optimizar la calidad de los servicios prestados por el sector público y mejorar la coordinación entre los diferentes niveles responsables de la administración.

La externalización, supone un hecho novedoso, ya que, de ser un mero instrumento de gestión puntual, pasa al desarrollo de la actividad de las administraciones al constituir una estratégica modernizadora de la gestión pública, fundamental para alcanzar la mayor eficacia y eficiencia, incorporada dentro en el marco de un conjunto de corrientes que podrían ser identificadas dentro de lo que se ha denominado la Nueva Gestión Pública (NGP). Este enfoque surgió

en los años noventa, y que se caracteriza por una visión de importación de técnicas propias de la gestión privada a la gestión pública. Al adoptar (como modelo) a la empresa privada, los organismos económicos internacionales respaldan la innovación de los organismos públicos creados para dar cumplimiento a objetivos cada vez más específicos, con autonomía, pero en la búsqueda permanente en la responsabilidad por los resultados obtenidos (Botticelli, 2017).

Las universidades estatales también se han visto favorecidas con la externalización de los servicios, pero bajo una rigurosa normativa regulada por el Estado, con el propósito de transparentar la gestión de las adquisiciones de bienes y servicios. Es así como Por ejemplo en México, las instituciones públicas de educación superior para comprar, vender o arrendar cualquier bien o servicio deben adoptar procedimientos establecidos en leyes y reglamentos y ésta se debe realizar, a través de una licitación que es un proceso que utiliza un conjunto de reglas por medio de la cuales las instituciones utilizan recursos públicos, contratan bienes y servicios pretendiendo las mejores condiciones técnicas y económicas. Dado que son organizaciones que operan con recursos públicos, se deben acoger a reglas que establece el propio gobierno y la característica más sobresaliente para el caso de este tipo de institución, es su estructura normativa (Guillén, Carranza y Maldonado, 2015).

En lo que respecta a esta manera de gestión, las universidades estatales en Chile, no han quedado atrás en el uso de nuevas herramientas estratégicas, por lo que han visto en el outsourcing un apoyo para

el logro de sus objetivos, puesto que les permite enfocarse en las tareas principales en las cuales se especializan, dejando en aquellas que se consideran no esenciales para la licitación de servicios, a un tercero o empresa subcontratista.

Según Downey & Portiño (2017), los cambios en el sistema universitario chileno, ha significado modificaciones en el modelo en de las universidades, todo lo cual las ha llevado a asumir lógicas propias de la empresa. En este contexto se introduce la figura del subcontrato, que en el caso de las universidades públicas es aún desfavorable para los trabajadores y trabajadoras, es más reafirma que la figura del subcontrato ha servido para precarizar a los trabajadores y trabajadoras, impidiéndoles la organización, afectando sus remuneraciones y su estabilidad laboral.

Es necesario recalcar que estas instituciones estatales, en su conjunto, representan una fuerza laboral significativa, además se debe tener presente la relevancia de sus actividades en el territorio nacional y el impacto que generan en la sociedad las decisiones que éstas toman. Entender el comportamiento de los criterios de evaluación para que, una empresa subcontratista sea seleccionada en una licitación en el sector público, conociendo el procedimiento de las variables en las licitaciones públicas para la subcontratación, permite entender la situación real de la externalización de los servicios en las universidades estatales en Chile.

### 3. Metodología

La investigación se concentra en las 16 universidades estatales chilenas vigentes y con trayectoria hasta el año 2017 (que-

daron fuera del estudio las universidades de O'Higgins y de Aysén, de reciente creación), caracterizando su funcionamiento y analizando variables asociadas a su desempeño.

Se consideraron dos etapas en el estudio: primeramente se realizó un análisis de las licitaciones entre los años 2012 y 2017 de cada una de las universidades estatales, permitiendo una sistematización de la información contenida en cada una de éstas, con el fin de caracterizar este fenómeno del outsourcing en el sector, especialmente identificando el nivel de importancia porcentual que se le da al factor condiciones de empleo, dentro de los demás factores evaluados en los procesos de licitación por parte de las universidades. En una segunda etapa, se realizó una regresión logística binaria (Logit), definiendo como variable dependiente condiciones de empleo y remuneración como criterio de evaluación y como variables independientes algunas características de las universidades, desde la perspectiva de su tamaño, desempeño en calidad y desempeño financiero, en concordancia con lo investigado.

En cuanto a las fuentes de información, se realiza un análisis de las bases de licitaciones de las universidades estatales de Chile, para evidenciar cuales han sido sus procesos de subcontratación más importantes o relevantes. La información de cada una de estas instituciones es obtenida en MercadoPúblico.cl<sup>1</sup>, ChileCompra y de los antecedentes adquiridos se comparan y revisan los criterios de subcontratación.

<sup>1</sup> Mercado Público es una plataforma electrónica administrada por ChileCompra, en donde más de 850 Organismos Públicos realizan sus compras a más de 123.000 empresas de todos los tamaños. En esta plataforma, se podrá vender productos y servicios que el Estado necesita.

Previa exploración de la plataforma de mercado público, se extrae información y antecedentes para el análisis del caso en estudio, que tiene relación con las licitaciones públicas realizadas por estas instituciones. La información es presentada y extraída en planillas de cálculo Excel, lo que arroja un universo total de 1.336.508 licitaciones públicas de las instituciones que adquieren sus bienes y servicios en Chile durante los 5 años de estudios.

Producto de la magnitud del contenido extraído, se procede a exportar las planillas al motor de bases de datos Access, lo que permite aplicar varios filtros con el fin de obtener la información de interés para este análisis; un primer filtro aplicado corresponde al tipo de institución que solicita la compra del servicio, y que para este caso en particular fue con la clave Universidad, dando como resultado todas las universidades estatales en Chile que se rigen por la ley No. 19.886, la cual indica que están obligadas a licitar sus compras a través de este portal. Posteriormente, se aplicó un segundo filtro para el Estado Licitación, pudiendo obtenerse como valor: adjudicada, cerrada, desierta, publicada y readjudicada; en consecuencia, se procedió a

seleccionar aquellas que se presenten en estado de cerrada, adjudicada y readjudicada, es decir, que haya sido obtenida por un oferente.

Una vez ordenada y filtrada la base de datos, se obtiene información necesaria para el análisis, en la cual se aplica un nuevo requisito de búsqueda de palabras claves (y sus derivadas) en la columna Descripción Licitación, seleccionando de esta planilla todas las licitaciones que las contengan y que tienen directa relación para el estudio de la externalización de servicios solicitados por este tipo de instituciones.

De acuerdo al Artículo 38, de la Ley 19.886, se logra identificar en las bases de licitaciones públicas, una variedad de criterios que tienen como finalidad determinar la mejor propuesta presentada, ayudando a las instituciones a la elección correcta del oferente, no siendo necesario la existencia de todos los criterios para cada base de licitación pública.

Como se observa en la tabla 2, se unifico y estandarizó una serie de antecedentes y/o normas que estaban dispersos, estableciendo 4 grandes grupos de criterios.

**Tabla 2.** Definición de criterios de evaluación

Criterios	Definición
C1: Precio (Evaluación económica)	Se considera como único factor para la evaluación, el precio de la oferta por el servicio licitado. Se considera entregar el mayor puntaje para aquella oferta con el precio más conveniente para la institución. El oferente debe presentar los valores totales del servicio. La evaluación económica se asigna 100% al proveedor que ofrezca el menor precio. A los otros oferentes se le asignará un puntaje igual al precio más económico dividido por el precio oferta evaluado, multiplicado por 100.
C2: Técnico	Tiene como propósito determinar que los oferentes cumplan e indiquen explícitamente cada punto solicitado en las bases de licitación, lo que será tomado en cuenta al momento de evaluar dicho criterio. Cumplir con estos requisitos, demuestra que se encuentran capacitados para proporcionar el servicio requerido. Algunos factores o requisitos a considerar para este criterio son los siguientes: Equipamiento y suministros, Número de trabajadores ofrecidos, Calidad de los servicios requeridos, Plazo de entrega, Inversión y Post venta. En la base de licitación estará estipulada la ponderación de este criterio y de los subfactores en caso de ser requerido, para la fórmula de cálculo.



<p>C3: Cumplimiento de requisitos.</p>	<p>Se comprobará a través de la presentación de todos los antecedentes o documentos de forma evidente que demuestre el tiempo que el prestador del servicio ha trabajado con instituciones tanto públicas como privadas. Algunos factores o requisitos a considerar para este criterio son los siguientes: Experiencia comprobable en el rubro, Requisitos formales, Montos de servicios ejecutados, Presentación de documentos y Certificar no tener sumario (estar habilitado para prestar el servicio) Se pondera en base al cumplimiento de los requisitos formales solicitados en las bases administrativas.</p>
<p>C4: Condiciones de empleo y remuneraciones</p>	<p>Permite determinar las condiciones de remuneraciones que los oferentes mantienen respecto a sus trabajadores, permitiendo alcanzar un mayor puntaje a aquellos oferentes que establezcan a sus trabajadores mejores condiciones de remuneraciones, entre otros factores que incentiven o involucren un mejor bienestar para los empleados de la empresa oferente. Este factor estará determinado por la renta líquida mensual de los trabajadores, la cual debe ser superior al ingreso mínimo mensual o sueldo mínimo legal. En el caso de que en una propuesta se observen remuneraciones distintas de los trabajadores dada la diversa naturaleza de las funciones o cargos que desempeñan, se aplicará para la evaluación un promedio de las remuneraciones líquidas mensuales mencionadas en la oferta. Algunos factores o requisitos a considerar para este criterio son los siguientes: Mejores condiciones laborales, Permanencia en la empresa, Condiciones de remuneraciones, Existencia de incentivos y/o bonificaciones (bono colación, bono locomoción, etc.), Políticas de reajuste, Políticas de capacitación laboral, Consideración de aguinaldos De esta manera se asignará mayor puntaje a los proponentes que ofrezcan a sus trabajadores mejores sueldos líquidos o mejores políticas laborales.</p>

Fuente: elaboración propia

De los antecedentes obtenidos en este estudio, se evaluó el outsourcing realizado por estas instituciones, identificando los servicios que son solicitados en las licitaciones públicas para la externalización de estos requerimientos, obteniendo 97 casos. La información obtenida se trabajó con el estadístico informático SPSS, tanto para el análisis estadístico descriptivo como para la paliación del modelo Logit (Greene, 2001).

Las variables a utilizar en el modelo logit se detallan en la Tabla 3, especificando el nombre y tipo de cada variable utilizada, además de dar una breve descripción de ella.

**Tabla 3.** Variables utilizadas en el modelo logit

Nombre de variable	Tipo variable	Descripción
<p>Acreditación Dicotómico</p>	<p>Independiente</p>	<p>1: Universidades con años de acreditación <math>\geq</math> al promedio del sistema estatal.</p>
		<p>0: Universidades con años de acreditación <math>&lt;</math> al promedio del sistema estatal.</p>
<p>Margen de utilidad</p>	<p>Independiente</p>	<p>Margen % de utilidad reflejada en los Estados Financieros por Universidad</p>
<p>Total matrículas Dicotómico</p>	<p>Independiente</p>	<p>1: Universidades con matrícula <math>\geq</math> al promedio del sistema estatal.</p>
		<p>0: Universidades con matrícula <math>&lt;</math> al promedio del sistema estatal.</p>
<p>% criterio empleo y condiciones laborales dicotómico</p>	<p>Dependiente</p>	<p>1: Universidades con % en criterio de empleo <math>\geq</math> al promedio del sistema estatal.</p>
		<p>0: Universidades con % en criterio de empleo <math>&lt;</math> al promedio del sistema estatal.</p>

Fuente: elaboración propia

Las variables explicativas elegidas como determinantes de outsourcing se asientan en aproximaciones basadas en investigaciones realizadas en empresas, por lo cual se puede inferir un signo esperado para este tipo de estudio; sin embargo, no hay estudios con este enfoque en las universidades y menos que expliquen el criterio de condiciones laborales y empleo. Como una aproximación al estudio, la variable matrícula en las universidades se asocia a tamaño empresarial, la cual puede asumir signo positivo (Girma y Görg, 2004) o negativo (Görg y Hanley, 2004). En tanto, la variable margen de utilidad en las universidades tiene que ver con la mejora de eficiencia y reducción de costos trabajos citados por Díaz y Gandoy (2008). Por su parte, la variable acreditación tiene que ver con una concepción general de calidad y certificación, siendo una innovación propia para los fines de esta investigación.

#### 4.1 Resultados

Al revisar las licitaciones públicas de los servicios externos solicitados por las dieciséis universidades estatales en Chile, se ha podido establecer distintos niveles de

resultados que responden a un análisis estadístico de carácter descriptivo, a nivel general, detallando cada una de las instituciones y que, a través de esta investigación, permite establecer la incidencia de los criterios de selección para las distintas tipologías de servicios.

##### 4.1. De la tipología de servicios

Una vez aplicados los filtros mencionados en la metodología, se logra obtener un grupo de 97 licitaciones públicas, reuniendo así la información y características necesaria, la cual será utilizada como base para el análisis de esta investigación. Todas las licitaciones públicas restantes, no fueron consideradas, dado que están fuera de los límites propuestos para este estudio.

Del grupo extraído, se determina que son 17 los tipos de servicios externalizados por las universidades estatales en Chile, tal como se muestra en la Tabla 4, la cual contiene tipología del servicio, cantidad de licitaciones solicitadas, porcentaje en relación al universo total de licitaciones y finalmente, la definición para cada una de estos servicios.

**Tabla 4.** Tipología de servicios

Tipología	Cantidad licitaciones	Porcentaje	Definición
Aseo y/o limpieza	19	19,59%	Contratación de ejecución del servicio de aseo, limpieza e higiene para edificios, facultades, oficinas, aulas y dependencias de los inmuebles.
Vigilancia y seguridad	19	19,59%	Contratación de los servicios de control, vigilancia y seguridad para resguardar las dependencias, instalaciones, edificios y bienes pertenecientes a la institución.
Extracción basura y/o residuos	12	12,37%	Contratación de servicio para retiro, transporte y disposición final de basura común, mediante sistema de contenedores o residuos especiales y peligrosos. Eliminación de desechos.
Áreas verdes	7	7,22%	Contratación de ejecución del servicio de jardinería, aseo, mantención y/o creación de áreas verdes.

Mantenión y reparación	7	7,22%	Contratación de los servicios de instalación, mantención y reparación de áreas eléctricas, red de datos y telefónica, contratación de suministro para obras civiles menores, mantención y reparaciones.
Alimentación	6	6,19%	Contratar el servicio o suministro de alimentación y/o catering para la atención oportuna y eficiente de las necesidades provenientes de la preparación de: desayunos, almuerzos, cenas, coffee break, entre otros.
Soporte, vigilancia y mantención (TI)	6	6,19%	Contratar el servicio de soporte, vigilancia digital y mantención de hardware y/o software para sistemas institucionales, procesos y aplicaciones que se han desarrollado por el área de procesos, para potenciar y mejorar los controles y gestión interna. Servicios asociados a la instalación y configuración de servidor para alojamiento de bases de datos y servicios de continuidad operacional. Servicio de asesoría y soporte en TI a usuarios del sistema de red computacional.
Lavandería	4	4,12%	Contratación servicios de transporte, lavado y desinfección de ropa clínica.
Concesión casino	3	3,09%	Contratación a concesión de casino.
Fotocopiado	3	3,09%	Contratar servicio de fotocopiado, impresiones, servicios digitales y otros afines y/o concesión de fotocopiadora.
Gasfitería	3	3,09%	Contratación de servicios de gasfitería.
Cobranza	2	2,06%	Contrato de suministro de cajeros-recaudadores. Servicio de cobranza externa de deudas morosas.
Lavado y desinfección	2	2,06%	Contratación de servicio de transporte, reparación, lavado y desinfección de módulos de balsa y jaula de piscicultura, desinfección de redes.
Bodegaje	1	1,03%	Contratar servicios de bodegaje de balsas y jaulas de centro de cultivo.
Licencia software	1	1,03%	Servicio de mantenimiento y soporte que incluya envío automático de nuevas versiones del software lanzadas durante el periodo y soporte telefónico y/o mediante correos electrónicos.
Portería (auxiliar)	1	1,03%	Contratar el servicio de auxiliares de portería.
Trasporte y custodia de valores	1	1,03%	Servicio de trasporte y custodia de valores.
Total	97	100,00%	

Fuente: elaboración propia

De la tipología de servicios que externalizan estas instituciones, dos son las más requeridas al momento de solicitar outsourcing, siendo las áreas de Aseo y/o limpieza y Vigilancia y seguridad

representando cada una, prácticamente el 20% del total de los servicios a externalizar. En segundo lugar, se encuentra la Extracción basura y/o residuos con un poco más del 12%.

Por el contrario, las áreas menos solicitadas para la adquisición de servicios externos son Bodegaje, Licencia Software, Portería (auxiliar) y Transporte y custodia de valores, cuyo porcentaje sobrepasa levemente el 1%.

#### 4.2. De los criterios de evaluación

Se identifica que, algunos de los criterios se subdividen en subfactores, dependiendo de las necesidades de cada institución y del tipo de servicio a externalizar, como también, el porcentaje o puntuación para cada una de ellas. En la Tabla 5 se detalla la ponderación promedio por tipo de servicio externalizado.

**Tabla 5.** Porcentaje promedio por tipología de servicio subcontratado 2012-2017

Tipología	C1: Precio	C2: Técnico	C3: Requisitos	C4: Empleo
Alimentación	40,00%	33,33%	25,00%	1,67%
Áreas verdes	57,86%	25,14%	9,57%	7,43%
Aseo y/o limpieza	48,16%	27,68%	12,53%	11,63%
Bodegaje	55,00%	40,00%	5,00%	0,00%
Cobranzas	42,50%	20,00%	37,50%	0,00%
Concesión casino	36,67%	40,00%	18,33%	5,00%
Extracción de basura y/o residuos	44,17%	30,00%	24,17%	1,67%
Fotocopiado	58,33%	28,00%	13,67%	0,00%
Gasfitería	56,67%	29,33%	6,33%	7,67%
Lavado y desinfección	55,00%	40,00%	5,00%	0,00%
Lavandería	40,00%	41,25%	18,75%	0,00%
Licencia software	35,00%	45,00%	20,00%	0,00%
Mantenimiento y reparación	48,57%	25,71%	23,86%	1,86%
Portería (auxiliar)	40,00%	10,00%	25,00%	25,00%
Soporte, vigilancia y mantenimiento (TI)	36,67%	33,00%	30,33%	0,00%
Trasporte y custodia de valores	80,00%	20,00%	0,00%	0,00%
Vigilancia y seguridad	45,00%	16,74%	25,26%	13,00%
<b>Promedio</b>	<b>48,21%</b>	<b>29,72%</b>	<b>17,66%</b>	<b>4,41%</b>

Fuente: elaboración propia (2017)

De las 17 tipologías identificadas, que son de preferencia externalizadas por estas instituciones, existen algunas de ellas que le otorgan un alto porcentaje al criterio precio por sobre el criterio empleo, que

es el más bajo y de menor implicancia a la hora de seleccionar al oferente.

Como se aprecia en la Tabla 5, los promedios observados tanto por tipología como

por criterio, no se muestran de manera similar, por el contrario, existen resultados dispersos dentro de la misma tabla. Por ejemplo, para el servicio Transporte y custodia de valores el porcentaje promedio asignado para el C1 es de un 80%, mientras que para el C4 es de un 0%; muy el contrario, para el servicio Portería se observa para el C1 un 40% promedio y para el C4 un 25%.

Como ha quedado en evidencia, nos es factible percibir un comportamiento uniforme de los promedios, dado que cada institución le asigna un porcentaje de importancia diferente para cada tipología y criterio, de acuerdo a sus propios objetivos. Un análisis para cada criterio, se realiza a continuación:

#### ***C1: criterio precio (evaluación económica)***

En este criterio, se considera como único componente a evaluar, el precio de la oferta por el servicio licitado.

En la tabla 5 se aprecia a este criterio como de alta relevancia para las universidades estatales a la hora de seleccionar al mejor oferente, dado que la ponderación promedio más baja asignada es de un 35% al servicio Licencia software. Esto refleja lo que estipula la Ley No. 19.886, la cual señala las directrices para la búsqueda del mejor oferente a través de la mejor relación costo beneficio del servicio a adquirir, con la finalidad de obtener un ahorro en sus contrataciones.

#### ***C2: criterio técnico***

El propósito de este criterio es determinar que los oferentes cumplan con los requisitos solicitados y demostrar que están capacitados para proporcionar el servicio requerido, para lo cual el criterio técnico

ayuda a la elección del mejor proveedor y su asignación promedio para cada servicio. En este orden de cosas, las instituciones asignan como ponderación promedio más alta (entre un 40 y un 45%), para a cinco de los servicios que se externalizan, siendo el porcentaje más bajo asignado a este criterio el de portería con un 10%.

#### ***C3: Criterio cumplimiento de requisitos***

Este criterio se refiere a que el oferente, a través de todos los antecedentes y/o documentos, de forma evidente, señale el tiempo que ha trabajado con instituciones tanto públicas como privadas.

El criterio Requisitos, tiene el porcentaje promedio más elevado en la tipología Cobranzas, con un más del 37%. Por el contrario, se encontró que en el caso de la tipología Transporte y custodia de valores, las instituciones no consideraron este criterio para la elección del oferente.

#### ***C4: Condiciones de empleo y remuneraciones***

Este criterio está referido a determinar las condiciones de remuneraciones, entre otros factores, que recompensen un mejor bienestar para los trabajadores subcontratados.

En lo que respecta al análisis de este criterio (Condiciones de empleo y remuneraciones), se evidencia la más baja asignación de porcentaje promedio de estas instituciones en sus bases de licitación al momento de externalizar sus servicios.

Se observa además que el porcentaje promedio más alto asignado es de un 25% para el servicio Portería seguido por el servicio Vigilancia y seguridad con un 13%.

Cabe destacar que, de las 17 tipologías analizadas, para este criterio, el 47,06% de ellas, no tienen ninguna ponderación asignada por parte de las universidades estatales en Chile, en sus bases de licitación pública, al momento de requerir externalizar un servicio.

### 4.3. Análisis causal a través del modelo de regresión binaria logit

El análisis de modelo logit a realizar, tiene la finalidad de determinar el nivel de relación o incidencia que puede tener los años de acreditación, el margen de utilidad y el tamaño institucional expresado por la matrícula (número de personas), en el criterio % de empleo y condiciones laborales que cada universidad estatal le asigna a este criterio en sus licitaciones durante el periodo analizado. Es decir, tratar de explicar si existe alguna variable institucional que ayude a explicar que características tienen las universidades estatales que más se preocupan en sus licitaciones de las condiciones laborales de los empleados de las empresas tercerizadas.

Los resultados del modelo de regresión binaria se presentan en la Tabla 6.

**Tabla 6.** Resultados Logit

Variable	Modelo
Intersección	Coefficiente -1,518
	Sig 0,002*
Acreditación	Coefficiente 2,116
	Sig 0,002*
Margen de utilidad	Coefficiente 7,446
	Sig 0,021**
Total matrículas	Coefficiente -1,675
	Sig 0,014**
** significativo al 5%, * significativo al 1%	

Fuente: elaboración propia

De este análisis Otro hallazgo en esta investigación surge a partir de tres variables, que son: la acreditación, el margen de utilidad y la matrícula de estas instituciones, que inciden significativamente en el criterio de empleo y condiciones laborales. La variable acreditación es la más relevante con un alto coeficiente positivo de 2,116 y con una significancia de un 99%, dado que la acreditación evalúa la calidad de lo que hace la universidad en todas sus áreas, por ende, le dan una ponderación mayor al criterio empleo, buscando la excelencia en todo su desempeño; la otra variable positiva es margen de utilidad, que tiene un coeficiente positivo de 7,446 con una significancia de 95%, es decir, las instituciones que presentan un mejor desempeño financiero le otorgan una alta ponderación en sus licitaciones al criterio empleo y condiciones laborales. Por lo contrario, la variable matrícula que refleja el tamaño institucional, tiene valores negativos, coeficiente de -1,675 y significativo de 95%, lo que se puede interpretar como que, a mayor tamaño, menor importancia se le otorga al criterio empleo y condiciones laborales, en sus licitaciones. El resumen del modelo entregó un logaritmo de verosimilitud -2 de 112,404, el R cuadrado de Cox y Snell de 0,148 y el R cuadrado de Nagelkerke<sup>2</sup> de 0,202.

## 5. Conclusiones

Los costes de transacción son los determinantes para decidir cuándo un servicio

<sup>2</sup> Indica la parte de la varianza de la variable dependiente explicada por el modelo. Hay dos R-cuadrados en la regresión logística y ambas son válidas. Se acostumbra a decir que la parte de la variable dependiente explicada por el modelo oscila entre la R-cuadrado de Cox y Snell y la R-cuadrado de Nagelkerke. Cuanto más alto es la R-cuadrado más explicativo es el modelo, es decir, las variables independientes explican la variable dependiente.

público puede ser externalizado o no. La gestión en las universidades estatales, en general, asume la externalización de los servicios bajo una rigurosa normativa regulada por el Estado, la cual pretende, entre otros propósitos, transparentar las transacciones en la adquisición de bienes y servicios, buscando actuar como un ente responsable y eficiente en el uso de los recursos públicos, dando cuenta de sus actos administrativos. Es en este contexto, existe también la necesidad de que esta responsabilidad sea extensible a monitorear y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores externos de las instituciones que son subcontratados, todo lo cual es coherente con la visión vinculada con la gobernanza universitaria, que hoy acogen estas entidades educativas.

En la misma línea de análisis, diversos autores nacionales e internacionales coinciden en que el outsourcing supone un importante apoyo para las organizaciones, cuya finalidad es la de descentralizar las funciones que crea la cadena de producción de bienes y/o servicios, con el propósito de ser competitivas, flexibles, eficaces y eficientes, fundamentado en un mayor control de los costos, con el propósito de adecuarse con mayor rapidez a los cambios del entorno, siendo primordial al momento de ser competitivas.

En lo que respecta a la globalización y el modelo económico neoliberal, las organizaciones fueron superadas por la forma de su estructura y modo de producción, siendo presionadas hacia la necesidad de transformación, es decir, lo que las instó a externalizar en un tercero, sus procesos de apoyo, tales como la gestión de compras y contratos, proveedores o varios de los pro-

cesos de recursos humanos, donde, se potencia la eficiencia operacional y se eleve el desempeño global de la organización ya que, se focalizan los recursos, se redireccionan los esfuerzos y capacidades a otras áreas las que en definitiva, le dan valor a las organizaciones.

En Chile, la externalización de servicios, como modelo de gestión, es utilizado plenamente por las organizaciones tanto públicas como privadas, destacándose a partir de los años 80, producto de la internalización de los mercados, fenómeno que ha tenido un proceso sistemático de manera creciente y constante en el ámbito económico y laboral del territorio nacional. Como apoyo a este modelo en auge, se crea la ley No. 20.123, la cual regula, ordena y fiscaliza a los involucrados, con la principal finalidad de proteger al trabajador, dando énfasis en la responsabilidad subsidiaria.

Los resultados han permitido establecer que, en las universidades estatales en Chile, los servicios solicitados para externalizar, forman parte de áreas no esenciales de la organización. Dependiendo de las necesidades de cada una se puede concluir que la tipología de aseo y seguridad, son aquellos que mayormente son subcontratadas por las instituciones analizadas.

Por tanto, se constata la alta preponderancia del factor costo, viéndose reflejado en la elevada ponderación del criterio precio al momento de subcontratar servicios, lo cual se explica por la exigencia de las leyes vigentes en Chile, que exige a las instituciones del Estado velar, no sólo, por la eficacia, eficiencia y calidad de los bienes y servicios que pretende contratar, sino que,

además por ser eficiente en el uso de los recursos públicos.

En esta misma materia, el criterio empleo y remuneraciones es el más bajo de las ponderaciones asignadas a los criterios de evaluación en las licitaciones, con lo cual se puede inferir un bajo compromiso de estas instituciones por las condiciones laborales y de remuneraciones de los empleados de las empresas tercerizadas. Sin embargo, y tomando en cuenta las limitaciones metodológicas de la base de datos en este aspecto, se observa que los sueldos líquidos de los trabajadores externalizados en las universidades, han tenido un incremento sostenido durante el periodo de estudio por sobre el sueldo líquido mínimo legal. Desde el punto de vista de la precariedad del empleo, se aprecia un bajo interés por las condiciones laborales y, por ende, esto influye directamente en los beneficios de

los trabajadores externalizados. Ahora bien, la condición de precariedad es un elemento no comprobable en esta investigación, ya que las leyes creadas por el Estado suponen regular y proteger al trabajador externalizado, haciendo responsable subsidiariamente a la institución mandante, en caso de que la empresa externalizada no cumpla.

Para finalizar, se puede decir que es relevante realizar futuras investigaciones en la utilización del outsourcing como herramienta de gestión, profundizando en el criterio condiciones de empleo y remuneración, con el ánimo de analizar a todo el sistema universitario de Chile e Iberoamérica, o ampliar los estudios a otros sectores industriales, como también, otros organismos del Estado, permitiendo así comprender de mejor manera las condiciones laborales de los trabajadores subcontratados en Chile y la región.

## Referencias

- Acosta-Prado, J. (2017). Externalización de procesos de negocio en tecnologías de la información y la gestión estratégica del conocimiento. Una revisión de la literatura. *Dimensión Empresarial*, 10 (2), 32 - 54. <https://doi.org/10.15665/rde.v10i2.208>
- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F., & Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33), 3-17. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Almanza, M., Archundia, E. (2014). El outsourcing y la planeación fiscal en México. México: Servicios Académicos Internacionales. En línea: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1452/index.htm>. F/c: 19/02/2017
- Améstica-Rivas, L., Moya, C., Salazar, M., Acuña, Á. (2016). Subcontratación en el sector forestal maderero chileno e impacto del manejo forestal sustentable implementado en empresa mandante sobre el clima organizacional. Un estudio de caso. *Ciencia & Trabajo*, 18(55), 1-8. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v18n55/art02.pdf>. F/c: 19/02/2017



- Bedoya-Gómez, D. (2018). Outsourcing: beneficios vs riesgos. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 101-112. <https://doi.org/10.16967/rpe.v5n2a7>. F/c: 15/03/2019
- Botticelli, S. (2017). La importancia neoliberal en el new public management: gobernar a través del mercado. *Trabajo y Sociedad*, (29), 667-692. <http://www.scielo.org.ar/pdf/tys/n29/n29a34.pdf>. F/c: 15/11/2018
- Carreño, F., Guajardo, C., Jeldres, H., Retamal, G., Silva, K. (2014). Significación de Trabajadores y Trabajadoras de Aseo Subcontratados/as en la Universidad de Santiago de Chile respecto a sus condiciones laborales. *Revista de Estudios Cualitativos*, 1(1), 81-101. [http://www.rec-usach.cl/ojs/index.php/rec/article/download/14/pdf\\_15](http://www.rec-usach.cl/ojs/index.php/rec/article/download/14/pdf_15). F/c: 20/06/2017
- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., & Torres-Martín, J. L. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 29–51. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>
- Cerdá Suárez, L. M., & Cristófol Rodríguez, C. (2022). Un estudio exploratorio sobre el impacto del neuromarketing en entornos virtuales de aprendizaje. *Vivat Academia. Revista De Comunicación*, 155, 1–16. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1391>
- Chiavenato, I. (1996). *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas S.A.
- Díaz, C., Gandoy, J. (2008). Outsourcing en las industrias tradicionales: Determinantes de la estrategia. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 1, 41-64. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/371/334>. F/c: 19/07/2017
- Dirección ChileCompra (2017). *ChileCompra Mercado Público*. <https://www.mercadopublico.cl/Home>. F/c: 15/11/2018
- Downey, M., Portiño, J. (2017). Análisis del subcontrato en las universidades chilenas, especialmente en el caso de las universidades estatales, y las vías jurídicas para su término. *Revista Chilena de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, 8(16), 81-100. doi:10.5354/0719-7551.2017.48032
- Echeverría Tortello, M. (2006). Los riesgos de la subcontratación laboral: aporte al debate laboral no. 19. Santiago: Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo. [http://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-89805\\_archivo\\_01.pdf](http://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-89805_archivo_01.pdf). F/c: 30/09/2017

- Ermida Uriarte, O., Colotuzzo, N. (2009). Descentralización, Tercerización, Subcontratación. Lima: Oficina Internacional del Trabajo. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms\\_161337.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms_161337.pdf). F/c: 15/11/2018
- Fernández Alonso, I. (2002). La externalización de la producción de los operadores públicos de televisión de ámbito autonómico en España. Los casos canario y extremeño. *Revista Latina de Comunicación Social*, 57, 29–31. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2002/05>
- Ganga-Contreras, F., Suárez, W., Calderón, W., Jung, H. (2019). Retos a la Gobernanza Universitaria. Acotaciones sobre la cuestión de la autoridad y la profesionalización de la gestión de las Universidades. *Revista Fronteiras*, 8(3), 435-456. DOI:10.21664/2238-8869.2019v8i3.p435-456
- Ganga-Contreras, F., Quiroz, J. y Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educação e Pesquisa*, 43 (2), 1-16. <https://doi.org/10.1590/S1517-9702201608135289>
- Ganga-Contreras, F., Toro, I. (2008). Externalización de funciones: Algunas reflexiones teóricas. *Estudios Generales*, 24(107), 107-135. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700391>. F/c: 15/08/2018
- García Curo, G., Lescano López, G. S., Quiñones Li, A. E., & Morales Paredes, W. (2022). Nuevas tecnologías y organizaciones del sector público en Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(8), 806-818. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.5>
- Garcilazo, S. (2012). El outsourcing en el desempeño de las exportaciones de las empresas. *Contaduría y Administración*, 57(2), 135-158. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422012000200007](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422012000200007). F/c: 18/08/2018
- Girma, S., Görg, H. (2004). Outsourcing, foreign ownership, and productivity: evidence from uk establishment-level data. *Review of International Economics*, 12(5), 817-832. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9396.2004.00483.x>. F/c: 20/08/2018
- Görg, H., & Hanley, A. (2004). Does Outsourcing Increase Profitability?. *Economic and Social Review*, 35(3), 267-288. <https://econpapers.repec.org/paper/izaizadps/dp1372.htm>. F/c: 25/08/2018
- Greene, W. (2001). *Análisis Econométrico*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Guillén, A., Carranza, R., Maldonado, S. (2015). Gestión de las adquisiciones en las instituciones públicas de educación superior de México. *Revista Global de negocios*,

3(6), 63-74. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2659323](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2659323). F/c: 28/08/2018.

Kalleberg, A. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000312240907400101>

Koontz, H., & Weirich., H. (2002). *Administración una Perspectiva Global* (12 ed.). México: Mc Graw Hill.

Lamothe, S., Lamothe, M., & Felock, R. (2008). Examining local government service delivery arrangements over time. *Urban Affairs Review*, 44(1), 27-56. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1078087408315801#articleCitationDownloadContainer>. F/c: 26/09/2017

Leiva, S., Campos, A. (2013). Movimiento social de trabajadores subcontratados en la minería privada del cobre en Chile. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, 12(2), 51-61. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v12n2/art06.pdf>. F/c: 15/10/2018

Ley No. 20.123, Regula trabajo en régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Santiago, 14 de enero de 2007. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=254080>. F/c: 28/09/2017

Ley No. 20.842, Crea las Universidades Estatales de la Región de O'Higgins y de la Región de Aysén. Ministerio de Educación, Santiago, 07 de agosto de 2015. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1080237&r=1>. F/c: 29/09/2017

Ley No. 19.886, Ley de bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios. Ministerio de Hacienda, Santiago, 20 de junio de 2003. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=213004>. F/c: 30/09/2017

Martínez, J. (2017). *Outsourcing. Aspectos relevantes para su correcta aplicación*. Ediciones Fiscales Isef. Primera edición, México.

Martínez-Sánchez, J. A. (2022). Prevención de la difusión de fake news y bulos durante la pandemia de covid-19 en España. De la penalización al impulso de la alfabetización informacional. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 27, 15-32. <https://doi.org/10.35742/rcci.2022.27.e236>

Ministerio de Educación (2017). *Informes de matrícula*. <http://www.mifuturo.cl/index.php/informes-sies/matriculados>. F/c: 20/01/2018

- Montañez Huancaya De Salinas, A. P., Palumbo Pinto, G. B., Ramos Vera, R. P., & Ramos Vera, P. M. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(97), 170-182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Moura, J., Da Silva, K., Sales, H., & Leite, T. (2018). Outsourcing and precarization of higher education in Brazil: a literature review. *Brazilian Journal of Education, Technology and Society*, 11(3), 393-403. <http://www.brajets.com/index.php/brajets/article/view/424>
- Ramalho, F., Lima, J. (2016). As múltiplas faces do trabalho precário e o sindicalismo: a experiência brasileira. *Trabajo y Sociedad*, 27, 93-108. <http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/27%20DOSSIER%2007%20Ramalho%20Martins%20Lima.pdf>. F/c: 18/01/2018
- Román-San-Miguel, A., Sánchez-Gey Valenzuela, N., & Elías Zambrano, R. (2022). Los profesionales de la información y las fake news durante la pandemia del covid-19. *Vivat Academia. Revista De Comunicación*, 155, 131-149. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1312>
- Pérez Fernández, B. J., & Rojas Martínez, C. P. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(4), 157-179. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i4.39125>
- Rodríguez, A. (2010). Estructuras flexibles de costos para enfrentar la globalización y la competitividad en las empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 17(33), 19-26. <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/4546/3625>. F/c: 20/01/2018
- Rojas Miño, I. (2010). La externalización laboral y la cesión ilegal de trabajadores en el sistema jurídico chileno. *Revista Ius Et Praxis*, 16(1), 171-196. <http://www.revistaiepraxis.cl/index.php/iepraxis/article/view/165/158>. F/c: 23/01/2018
- Sabaté, J. (2000). Gestión privada de servicios públicos: la externalización (outsourcing) en la administración pública. V Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana, 24-27 octubre. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038535.pdf>. F/c: 20/10/2018
- Samán Chingay, S. N., Mendoza Alfaro, W. I., Miranda Guerra, M. del P., & Esparza Huaman-chumo, R. M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(3), 306-317. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38476>

Torres-Romay, E. (2022). Estrategias comunicativas de los anunciantes españoles frente a la covid-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 51–65. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e771>

Túñez López, J. M., Ufarte Ruiz, M. J., & Mazza, B. (2022). Aplicación de la inteligencia artificial en comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 80. <https://nuevaepoca.revistalatinacs.org/index.php/revista/article/view/1734>

Vázquez Almendros, P., & Paniagua Rojano, F. J. (2022). La labor de verificación de noticias desde el departamento de comunicación. Estudio de casos en el sector agroalimentario. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 27, 1–23. <https://doi.org/10.35742/rcci.2022.27.e238>

## Gerencia de Revistas Científicas: un concepto práctico que no se ha teorizado

Scientific journal management: a practical concept that has not been theorized.

Gestão de Revistas Científicas: um conceito prático e ainda não teorizado.

**Wileidys Artigas<sup>1</sup>, Wendolin Suárez-Amaya<sup>2</sup>, Ilya Casanova Romero<sup>3</sup>, Francisco Ganga-Contreras<sup>4</sup>  
Nicolás Pablo Barrientos Oradini<sup>5</sup>**

### Autores

<sup>1</sup> Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela. E-mail: wileartigas@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6169-5297>

<sup>2</sup> Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile. E-mail: wsuarez@utem.cl Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3825-5781>

<sup>3</sup> Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. E-mail: ilya.casanova@uleam.edu.ec Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1147-7413>

<sup>4</sup> Universidad de Tarapacá, Chile. E-mail: franciscoganga@academicos.uta.cl Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9325-6459>

<sup>5</sup> Universidad Alberto Hurtado, Chile. E-mail: nbarriento@uahurtado.cl. Universidad Miguel de Cervantes, Chile. E-mail: nbarrientos@corp.umc.cl  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647>

**Corresponding author:** Wileidys Artigas. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela. E-mail: wileartigas@gmail.com

**Copyright:** © 2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. No. 5, Edición Especial (2023) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / **Recibido:** 15/03/2023 **Aceptado:** 17/07/2023

**JEL Classification:** M00 M10 M15 Y30

### Cómo citar:

Artigas, W., Suárez-Amaya, W., Casanova Romero, I., Ganga-Contreras, F. & Barrientos-Oradini, N. (2023). Gerencia de Revistas Científicas: un concepto práctico que no se ha teorizado. *Revista Dimensión Empresarial*, 21(5), 24-44 Edición Especial. DOI: 10.15665/dem.v21i1.3469

### Resumen

Se busca describir el concepto y procesos de la Gerencia de Revistas Científicas, para unificar criterios teóricos en torno a la gestión de revistas. Se realiza análisis documental (revisión sistemática de bases de datos Web Of Science y Scopus), extrayendo trabajos que referían al término “journal management” en su contenido. Resultaron 61 documentos, de los cuales, a través de los criterios de exclusión, se revisaron un total de 36, agregándose el término “journal governance”, obteniéndose 2 artículos más de consulta, además de 9 documentos adicionales. Se concluye que el término Gerencia de Revistas es nombrado explícitamente en muchos de estos artículos, pero que no existe a la fecha un concepto plenamente desarrollado.

**Palabras clave:** Gerencia de revistas, revisión por pares, monitorización de índices, OJS, proceso editorial, administración de organizaciones.

### Abstract

It seeks to describe the concept and processes of the Management of Scientific Journals, to unify theoretical criteria around the management of journals. Documentary analysis (systematic review of Web Of Science and Scopus databases) is carried out, extracting papers that refer to the term “journal management” in their content. A total of 61 documents resulted, of which, through the exclusion criteria, a total of 36 were reviewed, adding the term “journal governance”, obtaining 2 more articles for consultation, in addition to 9 additional documents. It is concluded that the term Magazine Management is explicitly named in many of these articles, but that to date there is no fully developed concept.

**Keywords:** Journal management, peer review, index monitoring, OJS, editorial process, organization management.

## Resumo

Busca descrever o conceito e os processos de Gestão de Periódicos Científicos, para unificar critérios teóricos em torno da gestão de periódicos. É realizada análise documental (revisão sistemática das bases de dados Web Of Science e Scopus), extraindo trabalhos que se referiam ao termo “gestão de periódicos” em seu conteúdo. Resultaram 61 documentos, dos quais, através dos critérios de exclusão, foram revisados um total de 36, acrescentando-se o termo “governança do periódico”, obtendo-se mais 2 artigos para consulta, além de 9 documentos adicionais. Conclui-se que o termo Gestão de Revistas é mencionado explicitamente em muitos desses artigos, mas que não existe até o momento um conceito totalmente desenvolvido.

**Palavras-chave:** Gestão de periódicos, revisão por pares, monitoramento de índices, OJS, processo editorial, administração organizacional

## Introducción

Conceptualizar sobre Gerencia de Revistas Científicas es una tarea pendiente por parte de los equipos editoriales, puesto que, en muchos escritos y normativas relacionadas al área de conocimiento de documentación e información, se han enfocado más en los procesos que se llevan a cabo para gerenciar una revista científica y sus resultados. Dentro de los aspectos que destacan y sirven para analizar la evolución de la Gerencia de Revistas, están las publicaciones donde se evidencia que el aprendizaje de los editores está muy conectado con sus fallos o aciertos, no obstante, hasta la fecha, esto no ha permitido llegar a una caracterización o definición común que permita responder a la dinámicas de formación de los editores noveles, aun cuando en la práctica, este término tiene muchos años siendo utilizado y referenciado en las palabras claves de diversos documentos.

Si bien es cierto, que las revistas científicas existen desde hace muchos años, jugando un papel central en la difusión del conocimiento (Ganga-Contreras, Buzeta y Pedraja-Rejas, 2015; Ganga-Contreras, Viancos-González y Suárez-Amaya, 2019), sigue siendo una deuda abrir un campo en la ge-

erencia que dé cuenta de su evolución, sobre todo, que coloque en acción términos administrativos y gerenciales desde distintas áreas de conocimiento. Lo indicado, abre caminos a diferentes perspectivas y amplía las formas de aplicación, al extender los conceptos de gerencia conocidos y generando nuevos enfoques a través de los cuales se observan y estudian los temas gerenciales.

Considerando lo expresado previamente, este trabajo se ha planteado como objetivo central describir la terminología y los procesos de la Gerencia de Revistas Científicas (simplificado aquí como Gerencia de Revistas) con la finalidad de unificar criterios teóricos en torno a su correspondiente gestión.

Para alcanzar los propósitos trazados, se procedió a realizar una revisión documental, con un enfoque empírico analítico, todo lo cual permitió analizar un total de 61 artículos publicados en revistas indexadas en las bases de datos Web Of Science y Scopus.

Luego de la revisión, quedó de manifiesto que Araujo et al. (2017) ha sido uno de los pocos autores en hablar sobre la labor editorial utilizando términos gerenciales, generando relaciones de las actividades

implementadas con aspectos administrativos, financieros y de producción; que se explicaran más adelante. Así mismo, se ha evidenciado como el uso del término esta comúnmente ligado a los procesos asociados a la gestión editorial y al uso de software de apoyo para dicha gestión.

Con la finalidad de unificar criterios teóricos en torno a la gestión de revistas, se presentan tres apartados, el primero que hace referencia a la utilización del término desde los procesos asociados, seguido del que muestra como el término también ha sido ligado al uso de sistemas automatizados y finalizando con la aproximación hacia el concepto de Gerencia de Revistas.

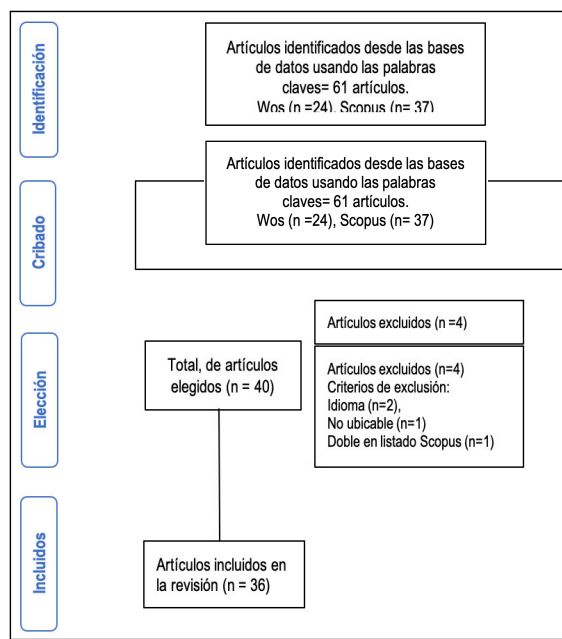
## Metodología

El presente trabajo corresponde a una revisión sistemática de la literatura con un enfoque empírico analítico que permite abordar el estado de la Gerencia de Revistas. Para la revisión se realizó una búsqueda inicial en las bases de datos WOS y Scopus (sin limitación de año o periodo), utilizando como palabra clave: “Journal Management” (se usan estas palabras partiendo de la idea de que en su mayoría los artículos presentan las palabras claves en inglés) y activando el filtro de Acceso Abierto (Open Access) para garantizar la ubicación de los documentos. Una vez realizada la búsqueda se procedió con el cribado tal como se muestra en la figura 1. Se decidieron los siguientes criterios de exclusión:

- Idioma (descartando idiomas distintos encontrados aparte del español, inglés y portugués);
- La imposibilidad de ubicación del texto completo del documento (porque no hay acceso o porque el enlace está roto);

- Un documento que se encontraba dos veces en la lista descargada (Scopus).

**Figura 1.** Diagrama de flujo de proceso de búsqueda bibliográfica.



Fuente: elaboración propia.

Al caracterizar los artículos consultados, se pudo identificar que el 92% (33 de 36) se publicaron en el idioma inglés, el 5% en español (2) y el restante en portugués (1), dominando la lengua inglesa en la publicación de estos temas, aunque los autores provenían de distintos países.

En cuanto a la coautoría, se encontró un 50% tanto para la autoría individual, como para la colectiva, no existiendo diferenciación al respecto.

Para finalizar, en cuanto al tipo de documento, la mayoría fueron artículos, le siguen en menor proporción editoriales, solo unos pocos identificados como ensayos (3) y como casos de estudio (2). No se consideró relevante detallar el país de la revisión.



ta o de los autores en función de que es un tema universal y de interés general.

Se decidió a posteriori ampliar la búsqueda en documentos de acceso abierto con el término “Journal Governance” intentando encontrar otros documentos adicionales, en el caso de Web Of Science se encontraron nueve documentos, usando los criterios de exclusión solo quedaron dos documentos para analizar. En la base de datos Scopus se encontraron dos artículos que ya estaban incluidos en la lista anterior, por tanto, fueron excluidos. De lo anterior se desprende que, los términos relacionados con gerencia de revistas o gobierno de revistas son poco usados en documentos científicos. Observando que solo se tenían 38 documentos para revisar se agregaron 9 documentos que los autores encontraron de forma libre, de modo de contar con una visión más amplia, de tal manera que la muestra quedó conformada por 47 documentos en total.

El procedimiento llevado a cabo para el análisis de la información fue la lectura y extracción de información relevante, clasificando la información encontrada en función de los intereses de desarrollo del trabajo.

La discusión y análisis de contenido se realiza a lo largo de todo el trabajo, por lo que no se incluyó un subpunto referido a la discusión.

### **Procesos asociados a la Gerencia de Revistas**

La gran mayoría de documentos lleva el término Gerencia de Revistas al plano de los procesos, que aun cuando están direc-

tamente relacionados y son parte importante del mismo, en estricto rigor no puede conceptualizarse centrándose en ellos. En todo caso, se hará una división de los temas centrales encontrados, a saber: visión del proceso completo de edición y el equipo que lo lleva a cabo, monitorización de los índices de impacto, revisión por pares y se finaliza haciendo referencia a tareas específicas destacadas en algunos de los documentos.

En primera instancia se hace referencia a la visión de algunos documentos del proceso completo de edición y el equipo que lo lleva a cabo. En este orden de cosas, Crawford et al. (2008) señalan la palabra gerencia de revista solo para resaltar la labor que han venido efectuando como equipo editorial y resaltan que “it is the publication of original peer-reviewed work that constitutes the true basis for advancing biomedical science” (p. 1258). Por otro lado, marcan la importancia de no solo las interacciones con autores y revisores, sino la misma interacción entre los miembros del consejo editorial.

Hacen referencia al proceso completo de la siguiente forma:

(...) each paper assigned to an associate editor (including the editor-in-chief and the senior associate editors acting in this capacity) was to be read and critiqued, with the goal of having all papers discussed at our weekly face-to-face editorial meeting (with one off-site senior associate editor faithfully dialing in). In this fashion, we were able to maintain consistency in adhering to the ‘scope’ of the journal and to the scientific standards we chose to set. For those papers we

triaged (about 58% of submissions), the associate editor was expected to include in recommendations for the decision letter, explanation of why the paper fell short of journal standards. Often, these explanations amounted to a full review of the manuscript, which would be included as an attachment (Crawford et al., 2008, p. 1259).

También hace referencia al manejo de los documentos como equipo, resaltando que

Every member of the editorial team—managing editor, senior associate editors, and associate editors—was expected to visit upon their ‘queue’ at least once a day, if not several times a day—regardless of day of the week, holiday, or where they were in the world. If, heaven forbid, an editor was not going to be available, cross-coverage was arranged so that manuscripts would not be held up. The editor-in-chief, and senior associate editors (who could make independent editorial decisions) carried ultimate responsibility for processing manuscripts to conclusion. Our efforts were not in vain. The average time from submission-to-final decision during our 5-year editorship was 11 days, and we did not fatigue over the course of 5 years (despite outside predictions to the contrary) (Crawford et al., 2008, p. 1260).

Hablando del proceso como un todo, se señala que el modelo del manejo de la revista y sus procesos fue traído de la Universidad de Florida por el editor jefe y que las reuniones continuas han logrado que el proceso se agilice (Crawford et al., 2008, p. 1260). Resaltando finalmente que servir

una revista científica ayuda a mantener la maravilla de la ciencia.

En este sentido, Goyanes (2020) señala que los comités editoriales de las revistas se convierten en los guardianes del conocimiento. Resaltando que “los consejos editoriales de las principales revistas son determinantes en la configuración de los estándares de calidad de las revistas y, por tanto, en la progresión y legitimidad de los propios campos científicos” (p. 3)

Sorooshian (2017), haciendo referencia al personal involucrado, ve con preocupación que las revistas tienden a preferir nominar para editor titular profesores destacados (lo cual es deseable), pero en muchos casos representa un problema por cuanto, están muy ocupados para colaborar con la revista. El autor señala además, que el rol de los editores asociados (quienes llevan el mayor peso de la revista) a veces es ensombrecido y son los renombrados editores, quien se lleva el reconocimiento.

Siguiendo con el tema del equipo involucrado, se encontró un documento que habla del recorrido de una revista (Historical Social Research, HSR) que para el año 2015 cumplía 40 años (es una revista posicionada en índices como Science Citation Index y Scopus), resaltando la expansión del comité editorial y la importancia otorgada a las líneas de investigación designando editores por cada una de ellas; además del uso de estadísticas y métricas que miden su desempeño (Janssen, 2014).

Fein (2013), realiza una evaluación de la revista PLOS ONE, en la cual toma en cuenta cinco dimensiones: salida de la revista, con-

tenido de la revista, percepción de la revista, citas y gerencia de la revista. Uno de los elementos que resalta es la composición del consejo editorial y el proceso de revisión por pares, señalando que la revista es gerenciada de forma internacional, tanto en su consejo editorial como en la revisión por pares.

Kotnik y Kovač (2018) señalan la evolución de una revista científica con nueve años en el mercado y posicionada en los mejores índices desde su proceso y políticas editoriales, señalando que a través del tiempo los artículos han tomado mayor nivel y que han tomado un carácter más multidisciplinario, en función de que la ciencia no puede observarse desde una sola perspectiva. De esta manera, señalan que esto se debe a que la revista: “can significantly support these goals, as long as the editorial policy pursues openness, inclusion and diversity, internationalisation and a multidisciplinary approach, based on sound scientific research” (p. 247).

Lo expresado por Jiménez-Hidalgo, Giménez-Toledo y Salvador-Bruna (2008) está en correspondencia con lo que se ha citado en las líneas anteriores; adicionalmente puntualizan sobre la importancia que tiene que el proceso de edición siga una serie de reglas para poder progresar ordenadamente. Dentro de esas reglas proponen que: el editor realice el acuse de recibo al autor, que cuente con el seguimiento del intercambio de correo electrónicos o tener acceso al historial de procesos editoriales previos.

Hace unos 20 años, McElroy (2002) proporcionó algunos consejos para saber “qué hacer” y “qué no hacer” cuando es-

tás encargado de la administración de una revista, dentro de ellos destaca: tener claridad respecto de las versiones de los documentos, considerar algunas recomendaciones para las suscripciones, tener material impreso que acompañe al digital, proveer estadísticas, trabajar en iniciativas de autenticación, reticulación y concesión de licencia, entre otros. Estos consejos siguen vigentes aun cuando la tecnología ha generado muchos cambios en el proceso editorial.

Siguiendo con los procesos asociados, en cuanto a la monitorización de índices de impacto, Nisonger (2000) hace referencia al efecto de la auto citación y como los editores deben estar atentos a los cambios en los índices y sus exclusiones para mantener el impacto de las revistas científicas.

Por otra parte, Varela, Benedetto y Sánchez-Santos (2016) recomiendan que para lograr profesionalizar una revista se debe asegurar un equipo editorial óptimo, donde cada integrante esté enfocado en sus funciones propias sin tener que preocuparse por la de sus compañeros. Esto permitirá mejorar la calidad de la revista, lo que repercute en aumento de las citas, ser admitido en índices adicionales y por supuesto eleva su reconocimiento e influencia.

En otro documento, que también hace referencia al factor de impacto, señala como influye su resultado de cierta forma en la validación de las políticas y el desempeño editorial:

(...) early IF data help validate editorial policies for journal management as a whole, and can provide reassurance that

the philosophy for journal operations is on track. In the absence of these early data, an editorial team really finds out about its performance only on the eve of retirement (Ketcham, 2007, p. 526).

Siguiendo con el tema de indicadores, Lukman et al. (2018) hacen referencia a la creación de un indicador para medir el desempeño de investigadores, instituciones y revistas. En la descripción de su contexto señala los elementos que se toman en cuenta para acreditar una revista en Indonesia, en donde maneja varios ítems de evaluación, uno de ellos lo denomina Editorial y Gerencia de Revistas e incluye en su contenido: revisores, gerencia de la calidad de los artículos, consejo editorial, instrucciones para los autores y calidad en edición y formato; lo que nos deja claro que la concepción de Gerencia de Revistas parte de los procesos asociados a la misma.

A lo anterior se agrega la propuesta de Holcombe (2019), quien describe el uso de un modelo de contribución en términos de autoría con la finalidad mejorar la capacidad de las universidades y los patrocinadores para identificar investigadores individuales eficaces y de esta manera mejorar su capacidad para identificar la combinación adecuada de investigadores necesaria para hacer avanzar la ciencia moderna. Si se relaciona esto con el tema de los indicadores pudiera hablarse de que las revistas deben buscar esa contribución correcta para elevar sus estándares.

Otro de los procesos asociados tiene que ver con la revisión por pares, que quizás es el más discutido y tratado en diversos documentos relacionados al tema de las revistas científicas, por ser esencial en la

gestión editorial. A continuación, algunos de los documentos relacionados:

Lovisoló (2014) en su artículo trata de hacer referencia a cómo se ha desvirtuado la actividad editorial y se cuestiona sobre el camino que llevan las revistas brasileñas, específicamente las deportivas, señala que la primera tarea como editor cuando recibe un artículo es preguntarse si está dentro del área de la revista y quien podrá ser un buen evaluador, destacando que el editor debe conocer especialmente su área de actuación para poder elegir árbitros adecuados.

Petrisor (2020), no alude directamente a la palabra Gerencia de Revistas (journal management), solo en sus palabras claves, sin embargo, señala a la revisión por pares, de hecho, hace una descripción de la revisión por pares como proceso e incluso discute sobre el tema de si pertenece a la labor del editor o del revisor la verificación el cumplimiento de las normas de la revista, la idea del proceso la cierra con el tema de que las revisiones deben verse desde un contexto amplio y es por eso, que el editor es quien toma la decisión final al respecto al recibir las revisiones. Lo que deja claro que la Gerencia de Revistas recae sobre el editor en este caso quien debe tener la suficiente amplitud para evaluar las revisiones y tomar la decisión final.

Bianchi, Grimaldo y Squazzoni (2019), usan como palabra clave Gerencia de Revistas debido a que proponen un indicador para medir la eficiencia de los revisores, que llaman F3, tomando en cuenta tiempo de respuesta, longitud del informe y la alineación de las recomendaciones a las decisiones editoriales, lo que les daría a los editores

una forma de garantizar una mejor selección de los revisores.

Sorooshian (2017), presenta en una carta al editor, complementando un artículo de la revista titulado: Unworthy peer review process and publishing method. En el cual se describen procesos de revisión por pares que no fueron provechosos y afectaron los procesos adicionales de la revista. El autor, argumenta que las revistas incurren en un error cuando no chequean los comentarios hechos por los revisores antes de enviarlos al autor, sobre todo al no verificar su validez y precisión. Reconoce además una debilidad que tienen la mayoría de las revistas y es tener árbitros profesionales y destacados en su área, sin embargo, la desventaja de ellos es que gran parte son profesores ocupados con variadas tareas (enseñanza, investigación, supervisión de postgrados, etc....), por lo cual no tienen el tiempo libre suficiente como para revisar el trabajo en poco tiempo. Esto crea un problema ya que la revisión rápida es una preocupación para los autores y editores, llevándolos a buscar ayuda en revisores menos profesionales y con poca experiencia en el campo que harán el trabajo más rápido.

Dadkhah, Lagzian y Borchardt (2017), hacen mención algunos problemas que enfrentan los editores de revistas: revisores que toman mucho tiempo o su aporte es de pobre calidad, especialmente en áreas con limitada cantidad de investigadores, investigación redundante puestas a consideración, pérdida de tiempo en la búsqueda de nuevos editores, autores con poco criterio de selección de revista que dejan al editor el trabajo de decidir cual revista encaja más con las preferencias, entre otros. También resumen en su trabajo los métodos de revisión

posibles dependiendo del proceso que se necesite. Reseña además que la revisión por pares amerita que se ejecute a través de sistemas de información para beneficio de los involucrados en este proceso.

Najari et al. (2010), realizan una evaluación a las revistas de ciencias médicas en Irán, tomando en cuenta algunos parámetros de desempeño en donde incluyen la gerencia de la publicación (publication management) y dentro de este proceso hacen referencia a la gestión de lograr los tiempos de evaluación en los departamentos de las universidades, lo cual para este caso señalan de lento crecimiento, es decir, resaltan que es uno de los problemas, posiblemente porque lo están observando de forma interna (esto lo señalan como tiempo entre la recepción y la publicación).

Otros autores hablan de la revisión por pares ligada al uso de una plataforma electrónica:

Using the electronic platform of this journal, we could often measure in minutes the time it took for requested reviewers to agree to examine one of our submitted manuscripts! The ultimate acceptance rate of manuscripts subjected to full scientific review exceeded 50%. Ofttimes, the dual reviews were extensive and daunting. Nevertheless, authors given the opportunity to respond to the reviewers' comments and resubmit a revised manuscript had a 93% chance of acceptance for publication (Crawford et al., 2008, p. 1260).

En cuanto a los aspectos éticos ligados a la revisión por pares Jordan y Quaille (2012), comentan, que ocasionalmente los revisores pueden detectar problemas relaciona-

dos con plagio, por lo tanto, se consideran como un segundo chequeo por el cual pasan los trabajos. Insinúan que puede ser peligroso ampliar los plazos de las revisiones por cuanto procesos más largos son más susceptibles de alteraciones que podrían ser éticos o no éticos. Por otro lado, resaltan que revisores adecuados son necesarios para asegurar la calidad del conocimiento y ética presentada en un trabajo publicado. Con relación al tema de plagio Zainal et al. (2021) señalan que el uso de un rastreador web puede ser de gran ayuda para las revistas y la revisión de plagio, mostrando los usos que pueden darse y los beneficios, entendiendo la revisión de plagio como un proceso importante en la selección de los artículos a publicar.

Luego de observar desde diversas miradas la visión de la gestión de revistas centradas en procesos específicos, se describen a continuación algunos documentos en donde se plantean tareas muy específicas que se llevan a cabo dentro de la Gerencia de Revistas y que muchas veces son detalles pequeños que generan cambios. Tempest (2005) coloca el acento en el efecto del cambio de título de una revista y el tiempo que esto conlleva, para poder reencauzarse en el factor de impacto, destacando que debe ser bien evaluada la decisión y su necesidad por las consecuencias que genera; se resaltan también recomendaciones para el caso de equipos editoriales que quieren llevar a cabo estos procesos. En esta línea, Najari et al. (2010) señalan elementos que tienen que ver con el diseño o montaje de la página, consejo editorial, normas de los autores y presentación del artículo.

Rapple (2019), apunta a la transición que conlleva pasar a publicación continua, se asume que en este trabajo la palabra Ge-

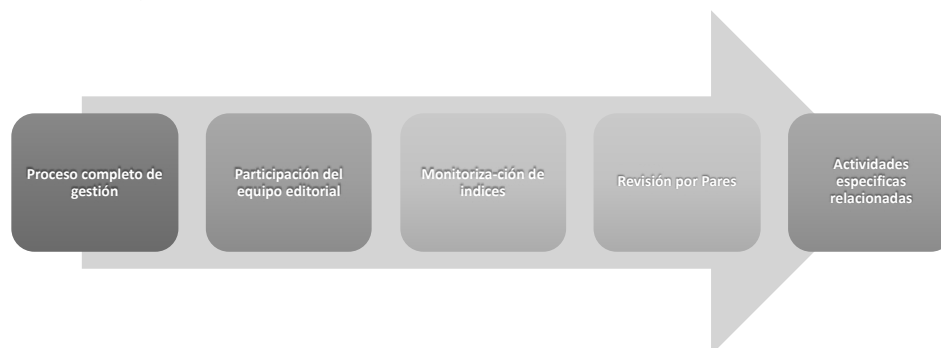
erencia de Revistas es colocada como palabra clave entendiendo que este proceso se lleva desde la gerencia de las revistas y explica la modificación que debe hacerse del proceso editorial involucrado.

Cabe destacar también un conjunto de trabajos que presentan experiencias en la gestión de revistas y que las ha llevado a cambios trascendentes y a enfrentar desafíos y logros; tales como lo que reseña Jackson (2019), tras la decisión de migrar hacia una modalidad de acceso abierto, a pesar de que las revistas por suscripción continúan dominando la publicación de ciencia botánica revisada por pares. O como el caso que presenta Rapple (2019), en la cual se generó un cambio a un modelo de publicación continua. Por su parte, Sirawaraporn (2018) reseña las estrategias para desarrollar una revista desde una escala nacional hasta un nivel internacional, o la de Janairo (2018) que devela la desafiante experiencia de reactivar una revista científica.

Se considera que las prácticas detalladas, las cuales han sido registradas en formato ensayo o editoriales, pueden ser útiles para ayudar a los miembros y otros editores a considerar y ejecutar una transición similar. Amaral y Cai (2021) hacen la descripción de su experiencia con los 8 años de la revista que lideran y hacen referencia a la importancia de la evolución constante de los procesos editoriales.

En general, se ha podido observar en los documentos analizados, la visión de los distintos procesos y la manera como fueron abordados, resaltando como se aglutinaron, en relación con el término de Gerencia de Revistas. Los procesos descritos que se desarrollan se resumen en la siguiente imagen:

**Figura 2.** Procesos asociados encontrados en la revisión



Fuente: elaboración propia.

### Gerencia de revistas en sistemas automatizados

Otro grupo de documentos de la revisión efectuada relaciona el término con temas acerca de los sistemas automatizados que son implementados para la gestión editorial. Chang y Kong (2018) siguiendo a Ware (2005) destaca que la explosión de los sistemas para revistas académicas existe desde inicio de este milenio y se han vuelto cada vez más comunes en los últimos años. también refieren que había muchos sistemas de publicación electrónica diferentes en distintas etapas de evolución y grados de adopción. Asimismo, estos autores afirman las bondades de estos sistemas, diseñados para hacer el proceso de publicación más eficiente, accesible para los autores y revisores, así como también más ágiles y simples para los editores al reducir las cargas administrativas relacionadas.

Con una mirada similar a las anteriores, se encuentran los planteamientos de Kim et al. (2018), quienes señalan la importancia de seleccionar un sistema automatizado que agilice estos procesos, describe y compara algunos de ellos, entre los internacionales: EWISE, ScholarOne, Editorial Manager, OJS

y entre los Koreanos: EMS, eSS@i, ACOMS, JAMS. En ese orden de ideas los trabajos de Handayani et al. (2020) y Sundjaja y Handoyono (2019) apuntan a la identificación de los sistemas existentes para aplicar mejoras en la gestión editorial aplicables a las necesidades del contexto indonesio. Del mismo modo, Artigas y Gungula (2020), cuando hacen referencia a la gestión de revistas, relacionan directamente con el manejo del OJS (Open Journal System) como sistema de manejo del proceso editorial. Holcombe (2019) resalta el uso de sistemas de gestión editorial como soporte para la determinación de la contribución de la autoría. Por su parte, Sundjaja y Handoyono (2019) destacan la contribución de OJS para respaldar la autoevaluación con miras a alcanzar la acreditación de revistas, determinada por la coherencia en edición, diseño, proceso de revisión por pares y estado de la revista. Manalu et al. (2017) proponen un soporte de evaluación de revisión en Open Journal System (OJS) utilizando TextRank.

Chang y Kong (2018) a través de un editorial muestran la experiencia de implantación de un nuevo Sistema para el manejo del proceso editorial de la revista, lo que muestra como en muchos documentos

relacionados con la Gerencia de Revistas, el tema central tiene que ver con la implementación de sistemas automatizados para el manejo del flujo editorial.

Myung-Seok et al. (2007), reseñan que en el proceso para la creación de su sistema web (KISTI-ACOMS) encargado del envío de proyectos y sus revisiones por pares, fue importante contar con la participación de los académicos interesados en el proceso. El software fue desarrollado como un programa nacional con el objetivo de elevar el índice de sociedades académicas existentes en 2001 en Corea. Para ello tomaron en cuenta las sugerencias de 300 sociedades académicas y las necesidades de sus usuarios. En relación con este tema Robertson y Moore (2010), resaltan la importancia, que los expertos sean incluidos al momento de elegir qué tipo de plataforma será usada para la revista en línea por su concepción única sobre el proyecto y su construcción. Por otro lado, los autores plantearon que es crucial considerar la preservación de los archivos en distintos formatos, coincidiendo en este aspecto Dollar et al. (2007).

Jiménez-Hidalgo, Giménez-Toledo y Salvador-Bruna (2008) hacen referencia al manejo de la gestión editorial a través de sistemas automatizados que garantizan el seguimiento de los procesos y el acortamiento de los tiempos, centrándose en los disponibles a la fecha del artículo, tanto comerciales como libres.

A la hora de elegir el software conviene tener en cuenta que la mayor parte de los existentes ofrecen servicios similares y que por tanto pueden ayudar a la gestión editorial. Disponer o no de personal informático dedicado a la gestión de una

o más revistas será un dato clave para decidirse por uno. Para que su implantación tenga éxito será fundamental contar con la disposición del equipo editorial a trabajar con un sistema nuevo y a pasar por el necesario proceso de transición (Jiménez-Hidalgo, Giménez-Toledo y Salvador-Bruna, 2008, p. 291).

El aporte de Negahdary (2018), está en relación con la administración del consejo editorial de las revistas a partir de un sistema diseñado en una plataforma basada en la web y utiliza tecnologías de software avanzadas para la evaluación, el diseño y la implementación de las necesidades.

Dadkhah, Lagzian y Borchardt (2017) reconocen que el uso de sistemas de información en el manejo de revistas no es sencillo, ya que, necesita de estudio y atención, sin embargo, aconsejan tanto a los investigadores como editores darles una oportunidad a estos sistemas en las áreas de publicación, por cuanto elimina varias duplicaciones de esfuerzo y permite sacarle provecho a la ciencia. A pesar de los beneficios que refieren, señalan que estos sistemas son poco usados en el manejo de la literatura en revistas, aparentemente los sistemas de información permanecen olvidados como el patito feo en los campos de conocimiento relacionados con los sistemas utilizados en la Gerencia de Revistas. Se habla de estos sistemas como una gran ayuda para solución de problemas debido a sus bases de datos integradas con fines de investigación o búsqueda de acuerdo con las necesidades y preferencias de los involucrados. Dollar et al. (2007) también hicieron referencia a la integración de herramientas automatizadas usadas en revistas para el caso de bibliotecas.



McElroy (2002) señala algunas recomendaciones de lo que debe y no debe hacerse en la implementación de sistemas electrónicos de revistas. Entre los aspectos positivos relacionados a la Gerencia de Revistas se encontraron: proveer servicio técnico asociado y tener respaldo del contenido; y entre los negativos: no exigir licencias tan restrictivas.

Solomon (2007) hace referencia al desarrollo de una herramienta automatizada para el caso de la revista Medical Education Online, debido a que el sistema OJS no le ofrecía un procedimiento acorde a su estructura jerárquica. Lo que muestra como también los equipos editoriales buscan soluciones para su forma de llevar a cabo el proceso editorial.

Verma (2021) señala que el OJS se ha popularizado en los últimos años para el manejo de revistas científicas, sin embargo, siendo un software libre debe tenerse cuidado con los problemas de seguridad de la información que pueda enfrentar; en este sentido, presenta casos concretos y sus posibles soluciones, en virtud de hacer un mejor uso del mismo. No obstante, el OJS no es el único gestor de revistas científicas, existen otros softwares como señalan Choi et al. (2007), quienes destacan el KISTI-ACOMS, un sistema que incluye manejo de membresías académicas, revistas académicas y conferencias, integrado con un sistema de búsqueda de información.

Por su parte, Bothmann et al. (2005) hacen referencia a un sistema de acceso de información, pero más desde el ángulo del acceso a revistas desde las bibliotecas. A su vez, Hu, et al. (2013), muestran el desarrollo de un portal en donde se muestran

revistas, pero tomando en cuenta la información asociada para estudios de ciencia-metría; en el estudio hacen la muestra para una revista, pero señalan que puede ser personalizado para otras revistas.

Özgül (2015) también comenta sobre la implementación de un sistema editorial, pero desde la mirada de los “stakeholders” involucrados en el proceso, mostrando que cuando se implementa un sistema debe haber una negociación entre las partes, ya que no solo se encuentra involucrado el comité editorial de la revista, sino también otras áreas de la institución como el caso del manejo de sistemas informáticos o los propios autores que interactúan, mostrando que a través de la negociación se logró el aprendizaje desde las diversas perspectivas involucradas en el proceso.

Como puede observarse, hablar de sistemas automatizados (sea comerciales, de acceso abierto o de creación propia) se relaciona en estos documentos con el manejo de la Gestión de las Revistas, en particular el uso de sistemas automatizados. Como ha quedado en evidencia, en el manejo de revistas se ha generado un campo aparte de conocimiento relacionándose con los sistemas de información, lo cual abre un campo amplio asociado a la Gerencia de Revistas pero que conjuga el conocimiento con otras áreas relacionadas a la información y la informática.

### **Aproximación a la Gerencia de Revistas como concepto**

Para llegar a una definición o por lo menos aproximarse a la misma, se hace necesario resaltar algunos documentos que, aunque no conceptualizan, debe destacarse que

hacen referencia al término de alguna forma, entre los que destacan:

- Happe (2020), que aun cuando no conceptualiza lo que es la Gerencia de Revistas, sin embargo, nombra este término al hacer referencia a las cinco claves prácticas que distinguen las revistas respetables o con reputación, en la clave número tres señala que las revistas respetables siguen estándares de publicación para guiar sus políticas que van desde la determinación de la autoría y la propia gerencia de la revista para manejar acusaciones de mala conducta. En este sentido, el autor resalta que la gerencia de la revista debe manejar elementos éticos. Aclara también que estos procesos son imposibles de identificar a simple vista, pero que los autores deben familiarizarse con aspectos como estos para poder identificar las revistas que no son depredadoras y crearse expectativas al respecto. Lo que lleva al tema de que una buena Gerencia de Revistas es identificable por lo menos en cuanto al aspecto ético por los autores, en relación con el manejo del proceso de publicación.
- Janairo (2018), señala que “One of the greatest challenges in journal management is sustaining the publication of an adequate number of papers that meet editorial standards” (p. 59). En el documento plantea la experiencia de revivir o volver a publicar una revista que dejó de publicarse y los desafíos a los que se enfrentó, generando así la idea de que la gerencia de revista enfrenta diversos retos en su desarrollo.
- Kim et al. (2018, p. 124), sostienen que “Journal management is a complicated and time-consuming task, and considerable investments of time and workforce must be made to follow traditional journal management procedures”.
- Jordan y Quaille (2012), con base a la experiencia de los editores hacen una descripción de la óptica y dificultades éticas que pueden sufrir las revistas y sus artículos, aspecto este que es indispensable en la gestión de revistas. Por otro lado, hacen referencia a que dos tercios de los editores de revistas consideran los métodos de revisión y revisores inadecuados para las necesidades de la revista.
- El aspecto ético tiene presencia en las propuestas para el monitoreo de la gestión, en este sentido, (Copeland, 2019) presenta actualizaciones al Código de prácticas de transferencia, la que es recomendada por la Organización Nacional de Normas de Información; esta constituye un código voluntario para los editores de revistas, que contiene las mejores prácticas para transferir y recibir revistas.
- Robertson y Moore (2010), resaltaron la importancia de preservar la identidad de las revistas durante el proceso de digitalización, esto con el fin de ser fiel a la apariencia original con propósitos históricos.
- Seguido, se encontró un documento que hace referencia a la importancia de llevar un manejo adecuado del proceso editorial para generar motivación en el investigador. A este respecto, Sorooshian y Parsia (2018) señalan como un mal manejo del proceso editorial puede influir en la motivación del investigador, presentando algunos casos concretos de lo que ellos llaman “Substandard Journal Management”. Resalta la importancia de la comunicación en el proceso, pues influirá en la motivación del investigador. Como se sabe, estos términos (motivación y

la comunicación), también están asociados a la gerencia.

Como se puede apreciar en los artículos analizados, de manera directa e indirecta se hace referencia a la Gerencia de Revistas, desde elementos tan diversos como: ética, desafíos, procedimientos, identidad, motivación, entre otros; que hacen extrapolar el concepto a términos administrativos.

Complementariamente, se citará el trabajo de Araujo et al. (2017), el cual es el único artículo en portugués encontrado en WOS. Habla de una recogida de datos sobre la gestión editorial en 5 revistas de un área específica de conocimiento, sin embargo, posee un apartado completo que denomina gestión editorial e inicia señalando que “la práctica de la gestión editorial de una revista científica requiere esfuerzos para la creación de redes de contactos, composición del consejo editorial, banco de revisores, recursos humanos, materiales, financieros e infraestructura tecnológica” (p. 45). Resalta también que exige la gestión de contenidos y procesos que son delineados por la práctica editorial, señalando que siempre debe considerarse una labor compleja.

Es el único artículo de la revisión que lleva a las responsabilidades del editor hasta el plano gerencial, citando a Trzesniak (2009, citado por Araujo, et al., 2017) y señalando que algunos de los aspectos gerenciales que debe manejar el editor son: aspectos administrativos, financieros y de producción; búsqueda de recursos financieros y humanos para la revista; acompañamiento del servicio gráfico; distribución y venta (si fuese el caso); divulgación; finalmente ha-

bla de venta de anuncios si así lo decidiera el consejo editorial.

Entre los datos más significados recogidos por Araujo, et al. (2017, p. 56) se encontraron:

La sobreposición de actividades de los editores afecta la calidad del proceso editorial, al mismo tiempo en que las relaciones y responsabilidades inherentes al contexto de la docencia e investigación es una realidad en Brasil, la atención de la precisión en el seguimiento y acompañamiento de la gestión de la revista se ve afectada.

Algunas actividades editoriales se mostraron deficientes en el contexto de acumulación de responsabilidades del editor, por ejemplo, la localización de plagios, la tardanza en la respuesta a los autores y las relaciones instituciones que se requieren cuando el editor cumple diversas funciones (p. 57).

En este sentido, se puede plantear la Gerencia de Revistas como un proceso administrativo a través del cual se llevan a cabo un conjunto de actividades continuas y permanentes de planificación, organización, dirección y control relacionadas con el desarrollo de la labor editorial y que involucra un equipo de personas de diferentes organizaciones, áreas de conocimiento y enfoques epistemológicos, generalmente integradas a través de una red informal de trabajo. Dicho proceso editorial, que en la mayoría de los casos es automatizado, se encuentra en constante cambio y mejora en función del cumplimiento de normativas de carácter internacional relacionadas con las buenas prácticas de la investigación científica, la rigurosidad del proceso

editorial y los criterios de preservación y difusión de contenidos.

Su fin último es lograr la reputación de la revista dentro de su área de conocimiento, y así, diferenciarse en su entorno a través de la implementación de estándares de calidad reconocidos y validados. Los criterios de calidad provienen de lineamientos establecidos por índices bibliográficos, los cuales funcionan como evaluadores y clasificadores, y determinan el ingreso, per-

manencia y desarrollo en estos índices, al tiempo que, constituyen un mecanismo de legitimación de calidad del proceso editorial ante la comunidad científica

Este proceso puede ser ampliado en posteriores trabajos describiendo cada elemento desde el punto de vista administrativo. En el cuadro 1 se pueden observar las diferentes etapas del proceso administrativos, con un listado de actividades relacionadas.

**Cuadro 1.** Aproximación a procesos ligados a la Gerencia de Revistas

Proceso Administrativo	Actividades relacionadas
Planificación	Proceso editorial Normalización y políticas editoriales Uso de líneas temáticas, nuevos enfoques, secciones de la revista Incorporación de miembros al equipo editor Cumplimiento de plazos entre números Designación de revisores y manejo de plazos
Organización	División del trabajo en el proceso Creación de red de revisores Apoyo en herramientas tecnológicas Relación con redes de investigación y otras organizaciones Redes Sociales y su manejo
Dirección	Liderazgo y motivación Contacto con autores, revisores y equipo editorial Manejo de ética y procesos asociados
Control	Revisión editorial Arbitrajes de pares Maquetación y montaje Pruebas de Galera por parte de editores y autores Monitoreo de índices y planes de crecimiento Uso de estadísticas Revisión continua del proceso

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

Conceptualizar la Gerencia de Revistas no ha sido una tarea fácil, significa desarrollar un concepto que desde el punto de vista de administrativo ha sido tratado escasamente, aunque operacionalmente sus actividades se relacionen directamente con actividades de gestión. Dicho término ha sido ampliamente nombrado en palabras

claves de diversos documentos, prueba de ello es que se pudo observar que al buscarlo en bases de datos reconocidas, se obtuvieron 106 documentos que la incluían, sin embargo, al revisar con detalle sus contenidos, se pudo corroborar que la conceptualización se incluía solo con 47 documentos, los que permitieron un acercamiento aproximado a la visión que tienen los distintos autores y editores.

Tratar la gerencia de revistas desde sus procesos, conduce a pensar que la labor editorial implica un conjunto de pasos que llevan a la concreción del objetivo en común. En definitiva, la publicación de la revista y el logro de su reputación, que en suma resultará en el logro de la notoriedad del equipo editorial involucrado, es un proceso permanente y continuo en el que la mejora es siempre perseguida.

A partir de la revisión realizada, se intentó construir el concepto de Gerencia de Revistas Científicas desde las coincidencias de los documentos analizados y la experiencia en los procesos editoriales, quedando definida como: un proceso administrativo a través del cual se llevan a cabo un conjunto de actividades continuas y permanentes de planificación, organización, dirección y control relacionadas con el desarrollo de la labor editorial y que involucra un equipo de personas de diferentes organizaciones, áreas de conocimiento y enfoques epistemológicos, generalmente integradas a través de una red informal de trabajo. Dicho proceso editorial, que en la mayoría de los casos es automatizado, se encuentra en constante cambio y mejora en función del cumplimiento de normativas de carácter internacional relacionadas con las buenas prácticas de la investigación científica, la rigurosidad del proceso editorial, los criterios de preservación y difusión de contenidos.

Desde esta perspectiva, la gerencia de revistas, con el uso de sistemas automatizados de administración de sus publica-

ciones, da un paso adelante relacionando sus procesos con otras áreas del conocimiento, ya que involucra características de sistemas de información e informática para la mejora de la eficiencia, transparencia y calidad del proceso.

Aunque el estudio fue tomando en cuenta artículos científicos no podemos olvidar que existen documentos esenciales para conocer los procesos editoriales, para señalarlos en orden cronológico algunos de los más importantes son: Manual de Buenas Prácticas de FECYT de 2012, el Manual de gestión editorial de revistas científicas de ciencias sociales y humanas: buenas prácticas y criterios de calidad de la CLACSO en el 2016, el Manual de buenas prácticas editoriales del CONICYT de Chile del 2018 y el Manual Scimago de Revistas Científicas, de Baiget (2020), en donde básicamente se actualiza toda la información existente del tema y tratada en los documentos anteriores.

Este trabajo no pretende ser un documento final, se entiende que el tema es apenas una invitación para abrir la puerta a la discusión con diferentes autores y editores que participan en estos procesos. Se pueden ampliar esta conceptualización desde las experiencias de los diversos actores involucrados y sus correspondientes áreas de conocimiento; la ventaja es que las revistas científicas no están circunscritas a un área determinada, por tanto, es un concepto que se nutrirá desde las múltiples visiones y líneas investigativas.

## Referencias Bibliográficas

- Amaral, M., & Cai, Y. (2021). Editorial. Eight Years of Realizations and Challenges – The Dynamic Process of an Academic Journal Management. *Triple Helix*, 8(1),1-6. DOI: <https://doi.org/10.1163/21971927-12340003>
- Araujo, R., de Azevedo, A., Vieira, L., de Araujo, M., & Nascimento, T. (2017). Gestão de Periódicos: um estudo na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 22(49), 42-58. DOI: [www.doi.org/10.5007/1518-2924.2017v22n49p42](http://www.doi.org/10.5007/1518-2924.2017v22n49p42)
- Artigas, W., & Gungula, E. (2020). Gestión de revistas a través de OJS: experiencia de éxito Angolana. *Revista e-ciencias de la información*. 10(1), 1-18. DOI: <https://doi.org/10.15517/eci.v10i1.39771>
- Baiget, T. (2020). *Manual Scimago de Revistas Científicas. Creación, gestión y publicación*. Ediciones Profesionales de la información, SL.
- Bianchi, F., Grimaldo, F., & Squazzoni, F. (2019). The F-3-index. Valuing reviewers for scholarly journals”. *Journal of informetrics*, 13(1), 78-86. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joi.2018.11.007>
- Bothmann, B., Holmberg, M., & Schwartzkopf, B. (2005). E-Journal Management and Access Methods, *The Serials Librarian*, 48(3-4), 315-319. DOI: [https://doi.org/10.1300/J123v48n03\\_14](https://doi.org/10.1300/J123v48n03_14)
- Chang, H., & Kong, H.J. (2018). New Online Journal Management System. *Healthcare Informatics Research*, 24(1), 1-2. DOI: <https://doi.org/10.4258/hir.2018.24.1.1>
- Choi, M.S., Park, J.W., Jeong, H.S., Kang, M.Y., & Hahn, S.H. (2007). KISTI-ACOMS: Article contribution management system. *Data Science Journal*, 6 (suplemento 11), 155-159. DOI: <https://doi.org/10.2481/dsj.6.S155>
- Copeland, J. (2019). The transfer code of practice: overview and updates. *Serials Librarian*, 76(1-4), 159-161. DOI: <https://doi.org/10.1080/0361526X.2019.1540267>
- Crawford, J., Ketcham, C., Braylan, R., Morel, L., Terada N., Turner, J., & Yachnis, A. (2008). The publishing game: reflections of an editorial team. *Laboratory Investigation*, 88(12),1258-1263. DOI: [10.1038/labinvest.2008.113](https://doi.org/10.1038/labinvest.2008.113)
- Dadkhah, M., Lagzian, M., & Borchardt, G. (2017). Information systems in journal management: the ugly duckling of academic publishing. *European Science Editing*, 43(1), 7-10. DOI: <https://doi.org/10.20316/ESE.2017.43.032>

- Dollar, D., Gallagher, J., Glover, J., Marone, R., & Crooker, C. (2007). Realizing what's essential: a case study on integrating electronic journal management into a print-centric technical services department. *Journal of Medical Library Association*, 95(2), 147-155. DOI: <https://doi.org/10.3163/1536-5050.95.2.147>
- Fein, C. (2013). Multidimensional Journal Evaluation of PLOS ONE. *Libri*, 63(4), 259–271. DOI: <https://doi.org/10.1515/libri-2013-0021>
- Ganga-Contreras, F.; Buzeta, L. & Pedraja-Rejas, Liliana. (2015). Importancia de las publicaciones académicas: algunos problemas y recomendaciones a tener en cuenta. *Idesia (Arica)*, 33(4), 111-119. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-34292015000400014>
- Ganga-Contreras, F.; Viancos-González, P. & Suárez-Amaya, W. (2019). Publicaciones académicas que utilizan los conceptos de gobernanza y administración en revistas del ámbito de las Ciencias del Deporte. *Journal of Sport and Health Research*. 11(Supl 2):165-178.
- Goyanes, M. (2020). Meta-investigación en comunicación: antecedentes, efectos y retos de una investigación y gobernanza estandarizada. *Profesional de la información*, 29(4). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.06>
- Handayani, I., Supriyanti, D., Maulani, G., & Lutfiani, N. (2020). The ilearning journal center: Education startup to enhance lecturer research. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 9(4), 5481–5484. DOI: <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/70942020>
- Happe, L. (2020). Distinguishing Predatory from Reputable Publishing Practices. *Journal of managed care & specialty pharmacy*, 26(8), 956-960. DOI: [www.doi.org/10.18553/jmcp.2020.26.8.956](http://www.doi.org/10.18553/jmcp.2020.26.8.956)
- Holcombe, A. (2019). Contributorship, Not Authorship: Use CRediT to Indicate Who Did What. *Publications*, 7(3), 48. DOI: <https://doi.org/10.3390/publications7030048>
- Hu, Y., Janowicz, K., McKenzie, G., Sengupta, K., & Hitzler, P. (2013). A Linked-Data-Driven and Semantically-Enabled Journal Portal for Scientometrics. *Lecture Notes in Computer Science*, 8219, 114-129. DOI: [10.1007/978-3-642-41338-4\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-642-41338-4_8)
- Jackson, M. (2019). Ten years of AoB PLANTS the open access journal for plant scientists: Inception and progress since 2009. *AoB PLANTS*, 11(3), 1-9. DOI: <https://doi.org/10.1093/aobpla/plz025>
- Janairo, J. (2018). Reviving a scientific journal: challenges and strategies. *Science Editing*, 5(1), 59-61. DOI: <https://doi.org/10.6087/kcse.120>

- Janssen, P. (2014). Historical Social Research: An International Journal for the Application of Formal Methods to History, 2004-2014. An Overview Historical Social Research Supplement, (26), 7-25. DOI: <https://doi.org/10.12759/hsr.suppl.26.2014.7-25>
- Jiménez-Hidalgo, S., Giménez-Toledo, E., & Salvador-Bruna, J. (2008). Los sistemas de gestión editorial como medio de mejora de la calidad y la visibilidad de las revistas científicas. *El profesional de la información*, 17(3), 281-291. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2008.may.04>
- Jordan, S., & Kim Q. (2012). Editors' perceptions of ethical and managerial problems in political science journals. *PS - Political Science and Politics*, 45(4), 724-727. DOI: [www.doi.org/10.1017/S1049096512000789](http://www.doi.org/10.1017/S1049096512000789)
- Ketcham, C. (2007). Predicting impact factor one year in advance. *Laboratory Investigation*, 87(6), 520-526. DOI: <https://doi.org/10.1038/labinvest.3700688>
- Kim, S., Choi, H., Kim, N., Chung, E., & Lee, J. (2018). Comparative analysis of manuscript management systems for scholarly publishing, *Science Editing*, 5(2), 124-134. DOI: <https://doi.org/10.6087/kcse.137>
- Kotnik, Ž., Kovač, P. (2018). Development of Public Administration and Governance in Central and Eastern Europe: Content Analysis of The NISPAcee Journal. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 11(1), 229-252. DOI: <https://doi.org/10.2478/nispa-2018-0010>
- Lovisoló, H. (2014). Journal Management: Some considerations and suggestions for the debate. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 36(4), 708-714. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rbce.2014.11.002>
- Lukman, L., Dimiyati, M., Rianto, Y., Subroto, I., Sutikno, T., Hidayat, D., Nadhiroh, I., Stiawan, D., Haviana, S., Heryanto, A., & Yuliansyah, H. (2018). Proposal of the S-score for measuring the performance of researchers, institutions, and journals in Indonesia, *Science Editing*, 5(2), 135-141. DOI: <https://doi.org/10.6087/kcse.138>
- Manalu, SR., Sundjaja., A.M. (2017). Review assessment support in Open Journal System using TextRank. *Journal of Physics: Conference Series*, 801(1). DOI: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/801/1/012074>
- McElroy, E. (2002). Dos and don'ts for electronic journal management: some advice to publishers. *Learned Publishing*, 15(2), 125-128. DOI: <https://doi.org/10.1087/09531510252848890>



- Myung-Seok, C., Jae-Won, P., Hee-Seok, J., Mu-Yeong, K., Sun-Hwa, H. (2007). KISTI-A-COMS: Article contribution management system. *Data Science Journal*, 6. 155-159. 10.2481/dsj.6.S155.
- Najari, A., Ghazisaid, S.M., Ghorbani, N.R., & Heidari, R.N. (2010). Evaluation of Periodicals Journals and Community of Medical Sciences in Iran. *Iranian Journal of Public Health*, 39(3), 61-69. <https://ijph.tums.ac.ir/index.php/ijph/article/view/3100/2899>
- Negahdary, M. (2018). A smart editorial board system: An effort to enhance the quality of manuscripts, scientific journals and publishers, *European Science Editing*, 44(1), 10-13. DOI: <https://doi.org/10.20316/ESE.2018.44.17010>
- Nisonger, T. (2000). Use of the Journal Citation Reports for Serials Management in Research Libraries: An Investigation of the Effect of Self-Citation on Journal Rankings in Library and Information Science and Genetics. *College & Research Libraries*, 61(3), 263-275. DOI: <https://doi.org/10.5860/crl.61.3.263>
- Özgün, I. (2015). Learning by negotiation - Stake and salience in implementing a journal management system, 16th EBES Conference - 27-29 May Istanbul, Turkey Hosted by. Bahcesehir University.
- Petrisor, A. (2020). Peer Review Under the Ethical Lens: Possible Questions. *Bosniaca-journal of the National and University Library of Bosnia and Herzegovina*, (25), 183-197. DOI: [www.doi.org/10.37083/bosn.2020.25.183](http://www.doi.org/10.37083/bosn.2020.25.183)
- Rapple, C. (2019). Insights continuous publication case study. *Insights: The UKSG Journal*, 32(1). DOI: <http://doi.org/10.1629/uk.sg.466>
- Robertson, W., & Moore, K. (2010). Improving our Local Electronic Serials through Standardization and Migration to New Platforms. *Serials Librarian*, 58(1-4), 193-197. DOI: [www.doi.org/10.1080/03615261003625778](http://www.doi.org/10.1080/03615261003625778)
- Sirawaraporn, W. (2018). Forty-four years of ScienceAsia: from a domestic journal to an international journal. *ScienceAsia*; (44), 4–6. DOI: <https://doi.org/10.2306/scienceasia1513-1874.2018.44S.004>
- Solomon, D. (2007). Medical Education Online: a case study of an open access journal in health professional education. *Information Research: An International Electronic Journal*, 12(2). <http://www.informationr.net/ir/12-2/paper301.html>
- Sorooshian, S. (2017). Peer review art. *Italian Journal of Medicine*; 11(4), 424-425. DOI: [www.doi.org/10.4081/itjm.2017.897](http://www.doi.org/10.4081/itjm.2017.897)

- Sorooshian, S., & Parsia, Y. (2018). Substandard Journal Management: Wastage of Authors' Motivation. *Publications*, 6(1), 11, DOI: [www.doi.org/10.3390/publications6010011](http://www.doi.org/10.3390/publications6010011)
- Sundjaja, A., & Handoyono, Y. (2019). The improvement of open journal system for successful national journal accreditation in Indonesia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*; 8(11), 3882-3885. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijitee.J9416.0981119>
- Tempest, D. (2005). The effect of journal title changes on impact factors. *Learned Publishing*, (18), 57–62. Available from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1087/0953151052801460>
- Varela, D., Benedetto, G., & Sánchez-Santos, J. (2016). Editorial statement: The first five years of the *European Journal of Government and Economics*. *European Journal of Government and Economics*, 5(2), 78-81. DOI: [www.doi.org/10.17979/ejge.2016.5.2.4317](http://www.doi.org/10.17979/ejge.2016.5.2.4317)
- Verma, L. (2021). OJS Security Analysis: Issues, Reasons, and Possible Solutions. *Journal of Library & Information Technology*, 41(5), 391-396. <https://doi.org/10.14429/djlit.41.5.15975>
- Ware, M. (2005). Online submission and peer review systems. *Worthing. Learned Publishing*, 18(4), 245–250. DOI: <https://doi.org/10.1087/095315105774648771>
- Zainal, A., Prasetya, W.A., Rosyid, H.A., & Daniar, W. (2021). Plagiarism Spider: How to Collect Plagiarism from Article. *Journal of Physics: Conference Series*. 1908(1), 012008. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1908/1/012008>

## Estrés laboral y resiliencia en una universidad pública de Chile: percepciones del teletrabajo en tiempos de pandemia<sup>1</sup>

Work stress and resilience in a public university in Chile: perceptions of teleworking in times of pandemic

Estresse e resiliência no trabalho em uma universidade pública do Chile: percepções do teletrabalho em tempos de pandemia

**Carlos Mauricio Salazar-Botello<sup>2</sup>, Francisco Ganga-Contreras<sup>3</sup>, Paulo Fossatti<sup>4</sup>, Yohana Muñoz-Jara<sup>5</sup>, Cristiane Pozzebom<sup>6</sup>**

### Autores

<sup>2</sup> Universidad del Biobío, Chile. E-mail: mauricio@ubiobio.cl

<sup>3</sup> Universidad de Tarapacá, Chile. E-mail: franciscoganga@academicos.uta.cl

<sup>4</sup> Universidad La Salle, Brasil. E-mail: paulo.fossatti@unilasalle.edu.br

<sup>5</sup> Universidad del Biobío, Chile. E-mail: ymunoz@ubiobio.cl

<sup>6</sup> Universidad La Salle, Brasil. E-mail: cristiane.pozzebom@unilasalle.edu.br

**Corresponding author:** Carlos Mauricio Salazar-Botello. Universidad del Biobío, Chile. E-mail: mauricio@ubiobio.cl

**Copyright:** © 2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. No. 5, Edición Especial (2023) / **e-ISSN:** 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / **Recibido:** : 20/03/2023 **Aceptado:** 25/08/2023

**JEL Classification:** J20 J22 J53 L32

### Cómo citar:

Salazar-Botello, C., Ganga-Contreras, F., Fossatti, P., Muñoz-Jara, Y. & Pozzebom, C. (2023). Estrés laboral y resiliencia en una universidad pública de Chile: percepciones del teletrabajo en tiempos de pandemia. Revista Dimensión Empresarial, 21(5), 45-62 Edición Especial. DOI: 10.15665/dem.v21i1.3461

### Resumen

El objetivo es analizar la resiliencia y el estrés laboral de los funcionarios administrativos de una universidad pública chilena en tiempos de pandemia (Covid-19) y su relación con la percepción del teletrabajo. La metodología es cuantitativa con alcance descriptivo-correlacional, donde participaron 251 funcionarios (muestreo no probabilístico). Se evidencia un alto nivel de resiliencia de los funcionarios, bajo nivel de estrés laboral y una percepción del teletrabajo positiva. La resiliencia presenta una relación inversa con el estrés laboral y una relación directa con la percepción del teletrabajo. Se demuestra la relevancia de la resiliencia en el contexto laboral estudiado frente a condiciones adversas.

**Palabras Clave:** Administración de organizaciones, universidades, gobernanza universitaria, gestión de personas.

### Abstract

The objective is to analyze the resilience and work stress of the administrative staff of this university in times of pandemic (Covid-19) and its relationship with the perception of telework. The methodology is quantitative with descriptive-correlational scope, where 251 employees participated (non-probabilistic sampling). It is evidenced a high level of resilience of the employees, low level of work stress and a positive perception of telework. Resilience presents an inverse relationship with work stress and a direct relationship with the perception of telework. The relevance of resilience in the work context studied in the face of adverse conditions is demonstrated.

**Keywords:** Administration of organizations, universities, university governance, people management.

<sup>1</sup> Artículo de investigación científica desarrollado en la Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile. mauricio@ubiobio.cl

## Abstrato

O objetivo é analisar a resiliência e o estresse laboral de funcionários administrativos de uma universidade pública chilena em tempos de pandemia (Covid-19) e sua relação com a percepção do teletrabalho. A metodologia é quantitativa de âmbito descritivo-correlacional, onde participaram 251 funcionários (amostragem não probabilística). Existe evidência de um elevado nível de resiliência dos funcionários, um baixo nível de stress laboral e uma percepção positiva do teletrabalho. A resiliência apresenta uma relação inversa com o estresse laboral e uma relação direta com a percepção do teletrabalho. Demonstra-se a relevância da resiliência no contexto laboral estudado frente às condições adversas.

**Palavras-chave:** Administração de organizações, universidades, governança universitária, gestão de pessoas.

## 1. Introducción

La Organización Mundial de la Salud (OMS) en marzo de 2022 declaró el brote del nuevo coronavirus (SARS-CoV-2) como una pandemia mundial. Esta nueva enfermedad respiratoria, con carácter de brote epidémico, afecta a la salud física, social y psicológica de las personas en prácticamente todas las regiones del mundo (Ribot et al., 2020; Wang et al., 2020; Guiñez-Cabrera, Ganga-Contreras, Araya-Castillo y Quesada-Cabrera, 2022). El mundo se encontró sorpresivamente con una alteración de su rutina diaria en diferentes ámbitos de la vida; cambió de forma abrupta como de desarrolla el trabajo, además del aislamiento preventivo y obligatorio, provocó problemas de salud y bienestar en las personas (Benavides et al., 2021; Lima et al., 2020; Ribot et al., 2020), esto incluyó a colegios y universidades, transformando todos los sistemas educativos del mundo (Baladrón et al., 2020; Demuner, 2021) y afectando significativamente a la capacidad global e individual para hallar información fiable respecto a la pandemia (Abuín-Penas & Abuín-Penas, 2022; Arrufat, 2021).

Todos los protagonistas pusieron en juego su estrés y resiliencia, viéndose en la necesidad de implementar estrategias de afrontamiento para continuar el funcionamiento de las instituciones, por lo que surge la necesidad de investigar el estrés y la resiliencia, producto de la pandemia (Covid-19), dado el impacto que se ha apreciado en la salud personal y laboral de los trabajadores (Pérez et al., 2020; Román et al., 2020).

Una de las estrategias utilizadas para enfrentar la pandemia fue el teletrabajo, una forma de organización que responde a una innovación tecnológica organizativa en un entorno cambiante (Castro-Martínez et al., 2022; De las Heras, 2020). Con este se minimiza el riesgo de contagio y de contraer la enfermedad. No obstante, muchos no estaban preparados para esta modalidad e incluir nuevas tecnologías en sus labores (Hernández et al., 2021; Silva et al., 2020). La mayoría de los estudios en el ámbito de la educación se centran en el impacto de la pandemia (Covid-19) y el teletrabajo en los docentes (Brito-Cruz et al., 2021; Javier & Benito, 2022), se deja de lado estudios en administrativos de estas instituciones, lo cual abre un espacio para investigar el impacto que tiene en ellos desde la resiliencia.

cia, el estrés y su percepción al teletrabajo (Ford & Weck, 2020).

En este contexto, el objetivo de este estudio es analizar el estrés laboral y la resiliencia de los funcionarios administrativos de una universidad pública chilena en tiempos de pandemia (COVID-19) y su relación con la percepción de los efectos del teletrabajo. Para ello, se realizó una investigación descriptiva-correlacional y como instrumento de recogida de datos se aplicó la escala de resiliencia de Wagnild y Young (1993), la escala de Estrés Laboral de la OIT – OMS (Á. Suárez, 2013) y una escala de percepciones hacia el teletrabajo elaborada en base al estudio de Guzmán (2021), durante diciembre 2021 y enero 2022.

El texto está organizado de la siguiente manera: tras esta introducción se presenta una revisión teórica sobre resiliencia, estrés y teletrabajo. Posteriormente, se presenta la metodología y el análisis de los datos, y por último las conclusiones y las referencias bibliográficas respectivas.

## 2. Marco teórico

El estrés se ha posicionado y cobrado relevancia en el vocablo habitual de las personas, el ritmo de la vida actual. El avance de las tecnologías y la globalización colaboran con su permanencia (Vidal, 2019) su historia evolutiva, sus aspectos fisiológicos y su repercusión sobre el individuo. Se enumeran las distintas fuentes que originan el estrés laboral y las repercusiones que sobre la salud física y mental del trabajador tienen (depresión, fatiga, síndrome de burnout, síndromes psicósomáticos, etc.). El estrés se entiende desde lo ambiental, que se centra en los eventos vitales estre-

sores; desde lo psicológico, que implica la experiencia subjetiva y respuesta emocional frente a los estresores; y biomédico, que estudia los sistemas fisiológicos involucrados en el afrontamiento de los asuntos vitales (Orte et al., 2020). Se puede entender como estímulo, como respuesta, como relación acontecimiento - reacción y como un elevado nivel crónico de agitación mental y tensión corporal, superior al que la capacidad de la persona puede aguantar (Chávez & Peralta, 2019) podría verse afectada negativamente por el estrés académico, el cual está constituido por agentes estresores, síntomas de estrés y estrategias de afrontamiento. El objetivo del estudio fue determinar la relación entre el estrés académico y la autoestima en dicha población. Se trata de una investigación descriptiva, correlacional, de corte transversal. La muestra fue de 126 estudiantes de enfermería de primero a quinto año de estudios de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú; el muestreo fue probabilístico estratificado; se aplicaron dos instrumentos: El Inventario de Estrés académico y la Escala de Autoestima de Rosenberg. Los resultados muestran que el estrés académico se incrementa y la autoestima disminuye conforme se avanza en los estudios; asimismo, la mayor parte de los estudiantes percibe altos niveles de agentes estresores, más de la mitad manifiesta síntomas de estrés de nivel moderado; mientras que la mayor parte emplea estrategias de afrontamiento de nivel intermedio. Se concluye, que el estrés académico se relaciona de forma inversa con la autoestima en estudiantes de enfermería, hecho que debe ser tomado en cuenta en la formación de enfermeros(as). Por lo anterior, es fundamental conocer los límites, la capacidad de adaptación y el nivel de

presión soportable por un individuo (Folkman et al., 1986). Una cantidad moderada de estrés resulta saludable, permite alcanzar metas y resolver problemas, se puede considerar como buen estrés: la alegría, el trabajo creativo, compartir con otras personas, al contrario de la tristeza, el fracaso y las enfermedades que son consideradas como mal estrés (Melgosa, 2006; Naranjo, 2009).

El estrés laboral es un patrón de reacciones fisiológicas, emocionales, cognitivas y conductuales que se presentan ante el desajuste entre las exigencias profesionales del puesto de trabajo y los conocimientos y habilidades del trabajador (Rodríguez & Rivas, 2011; F. Suárez et al., 2021). En las organizaciones, afecta el desempeño corporativo debido a los costos asociados a un creciente ausentismo, rotación del personal, reducción en el desempeño y la productividad generada por la incapacidad para concentrarse, entre otras (Houtman et al., 2008). De acuerdo a esto, un lugar de trabajo es considerado saludable cuando la presión ejercida sobre el empleado es proporcional a sus capacidades, recursos, al grado de control que tenga sobre su actividad y al apoyo que reciba de sus colegas, existiendo además factores que promuevan la salud (Leka et al., 2004).

Por otro lado, la resiliencia se define como la capacidad que tiene el individuo para adaptarse de manera positiva a las adversidades, superándolas y en ocasiones, sintiéndose renovados y fortalecidos para acceder a una vida significativa y productiva (Carrobes & Benevides-Pereira, 2009; D'Alessio, 2009). En el ámbito laboral posee un efecto positivo en los individuos, atenúa el estrés y disminuye las enferme-

dades psicológicas crónicas (Kalawski & Haz, 2003; Salanova, 2020).

Para Ortega (2014) la resiliencia es una capacidad y no un atributo de la personalidad, por lo que sería posible promoverse y fomentarse, sin embargo para Wagnild y Young (1993) la resiliencia es una característica positiva de la personalidad que puede regular los efectos negativos del estrés, permitiendo a las personas adaptarse a situaciones complejas, denotando valentía, coraje y resistencia emocional. La resiliencia es una reducción de la vulnerabilidad al riesgo de las experiencias ambientales, sobreponerse al estrés o la adversidad, o un relativo buen resultado a pesar de las experiencias de riesgo (Rutter, 2006). Una persona resiliente tiene la capacidad de controlar las emociones, ser empática, capacidad para enfrentar las adversidades, así como habilidades de socialización para afrontar los retos de la vida (Rabanal et al., 2020).

La capacidad para afrontar las adversidades es diferente en cada persona, y no todas las respuestas de estrés son patológicas, si no que algunas pueden ayudar para hacer frente a la situación de manera más efectiva (Pérez et al., 2020). Una persona que se enfrenta a situaciones adversas puede generar mecanismos de protección, estos son relevantes para la salud y para el afrontamiento de futuros acontecimientos estresantes (Badilla, 2000). Por ello, es importante analizar los elementos personales y del contexto que favorecen o dificultan la resiliencia.

Por su parte, actualmente, el término trabajo a distancia no cuenta con una definición propia y remite al término “teletrabajo”, que

se define como trabajo a distancia, efectuado con ayuda de medios de telecomunicación y/o de una computadora (Ushakova, 2015). Este ha demostrado grandes beneficios para el mundo globalizado, al rediseñar los límites geográficos y organizativos de las organizaciones, planteando una sociedad laboral diferente, cimentada en la tecnología (Velásquez & Vera, 2018). Esta modalidad está sujeta a los principios de oportunidad y conveniencia, donde empleador y trabajador definen sus objetivos y la forma en cómo se evalúan los resultados del trabajo (Montero et al., 2020). Según Tavares (2017) tiene un impacto individual positivo, ya que permite una mejor conciliación entre vida laboral, familiar y personal. El teletrabajo tiene ventajas y desventajas, tanto para el trabajador, como para la organización y la sociedad: para el trabajador, aumenta la flexibilidad laboral y las oportunidades de trabajo; para la organización la reducción de costos, aumento de productividad y las posibilidades de contratación; para la sociedad, reduce la congestión vehicular, contrataciones de personas con discapacidad y potencia la colaboración entre áreas, sin límites geográficos (Martín, 2018; Montero et al., 2020).

Las personas que realizan teletrabajo se enfrentan a exigencias diarias en su entorno laboral, nuevos retos y metas que se deben alcanzar, lo que les genera cada vez más presión, esto puede significar riesgos para la salud mental, afectación del horario y ritmo biológico, ansiedad, depresión, fatiga, sensación de aislamiento, incertidumbre y problemas de concentración y para la salud física, sedentarismo, fatiga, cefaleas, trastornos del sueño, tensión y dolores musculares (Hernández et al., 2021; Patnaik & Maji, 2020).

Las hipótesis definidas de acuerdo a la revisión de la literatura son: A mayor estrés laboral, menor nivel de resiliencia (H1); A mayor nivel de estrés laboral menor es la percepción del teletrabajo (H2); y A mayor nivel de resiliencia, mayor percepción del teletrabajo (H3).

### 3. Metodología

Esta investigación es de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-correlacional, el diseño de investigación es no experimental de corte transversal (Canales, 2006; Kerlinger & Lee, 2002), cuenta con la revisión y aprobación del Comité de Bioética y Bioseguridad de la Universidad del Bío-Bío.

Participaron funcionarios administrativos de una universidad pública chilena; que mantenían una relación laboral vigente al segundo semestre del 2021; hayan realizado teletrabajo en el contexto de la pandemia (Covid-19), independiente del tipo de contratación y planta laboral; sin excluir ninguna unidad, departamento o facultad. Se seleccionó esta universidad dado que uno de los investigadores pertenece a la misma, lo que permitió acceder de manera expedita a la información.

Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia dirigido a todos aquellos funcionarios que quisieran voluntariamente participar en el estudio y cumplieran con los criterios antes indicados. En total 337 personas ingresaron al cuestionario, pero no todos contestaron completamente, por lo que tras eliminar aquellos con respuestas en blanco se obtuvieron 251 cuestionarios válidos, a partir de los cuales se obtuvieron los resultados.

El instrumento se aplicó a través de la plataforma SurveyMonkey, entre diciembre de 2021 y enero de 2022. Estos se enviaron a través de los correos electrónicos institucionales, su aplicación fue de carácter autoadministrado previa aceptación del consentimiento informado respectivo, considerando los criterios éticos de anonimato, autonomía y no-maleficencia (Polti, 2013).

El cuestionario se conformó por cuatro secciones, la primera de ellas vinculada a las variables categóricas y tres escalas independientes que miden los constructos de resiliencia, estrés y percepción de los efectos del teletrabajo, se estructura de la siguiente manera:

- i) variables categóricas, a través de las cuales se clasificaron datos por medio de valores fijos asociados a una cualidad o categoría (Morales, 2008). Estas fueron: sexo, edad, estado civil, nivel educacional, número de integrantes de su grupo familiar, hijos/as, sede, unidad, departamento o facultad a la que pertenece, tipo de contrato, tipo de planta, antigüedad laboral.
- ii) Escala de resiliencia desarrollada por Wagnild y Young (1993) en su versión original según la traducción utilizada por Castilla et al., (2016). Esta escala se conforma de cinco dimensiones: Ecuanimidad, Sentirse bien solo, Confianza en sí mismo, Perseverancia, y Satisfacción Personal, evaluados con 25 ítems y una escala tipo Likert de 7 puntos (desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo). Las puntuaciones varían entre 25 y 175 puntos y la confiabilidad del instrumento original de acuerdo al coeficiente Alfa de Cronbach fue de 0,91

lo que se considera excelente (Morales, 2008).

- iii) Escala de Estrés Laboral de la OIT – OMS (CEL), sustentado por Ivancevich; Matteson (1989) según adaptación de Suárez (2013). Este instrumento se conforma de siete dimensiones: Clima organizacional, Estructura organizacional, Territorio organizacional, Tecnología, Influencia del líder, Falta de cohesión, y Respaldo del grupo. En total son 25 ítems y se evalúa con una escala tipo Likert de siete puntos (desde nunca hasta siempre). Las puntuaciones varían entre 25 y 175 puntos y la confiabilidad del instrumento según el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0,96 lo que se considera excelente (Morales, 2008).
- iv) Percepción de los efectos del teletrabajo elaborado en base al estudio de Guzmán (2021), se compone de 3 dimensiones: Desarrollo profesional, Desempeño laboral y Vida personal con 9 ítems. Se valora con una escala tipo Likert de 7 puntos (desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo). Las puntuaciones varían entre los 9 y 63 puntos.

El análisis de la información se realizó con las herramientas Jamovi versión 2.3.13 y Microsoft Excel, con esto se calcularon estadísticos descriptivos, comparación de medias y un análisis correlacional.

## Resultados

Como puede observarse en la tabla 1, participaron 251 funcionarios administrativos pertenecientes a una universidad pública chilena, de los cuales un 65,7% eran mujeres y el porcentaje restante se identificó como hombre. Un 62,7% tiene 45 años o más, mientras el 37,3% restante entre 18 a



44 años; mayoritariamente poseen educación superior completa (65,9%) y pertenecen a la planta profesional (44,8%); y la antigüedad laboral se concentra en 4 - 9 años (28,2%), mayor a 26 años (22,2%), 10 - 14 años (19%).

**Tabla 1.** Perfil sociodemográfico de los encuestados

Variable	n	%
<b>Sexo</b>		
Hombre	86	34,3%
Mujer	165	65,7%
<b>Edad</b>		
18 a 44 años	94	37,3%
45 años o más	158	62,7%
<b>Nivel Educacional</b>		
Educación media incompleta	0	0,0%
Educación media completa	14	5,6%
Educación técnico profesional incompleto	6	2,4%
Educación técnico profesional completo	58	23,0%
Educación superior incompleta	8	3,2%
Educación superior completa	166	65,9%
<b>Tipo de Planta</b>		
Directiva	14	5,6%
Profesional	113	44,8%
Técnica	80	31,7%
Administrativa	40	15,9%
Auxiliar	5	2,0%
<b>Antigüedad Laboral</b>		
Menor de 3 años	7	2,8%
4 – 9 años	71	28,2%
10 – 14 años	48	19,0%
15 – 19 años	31	12,3%
20 – 25 años	39	15,5%
Mayor a 26 años	56	22,2%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que existe un alto nivel de resiliencia en los funcionarios administrativos encuestados ( $M = 5,98$  y  $DE = 0,820$ ) siendo la dimensión mejor valorada la confianza en sí mismo ( $M = 6,13$  y  $DE = 0,927$ ). A su vez, se evidencia bajo nivel de estrés ( $M = 2,51$  y  $DE = 1,04$ ); encontrándose que es el clima organizacional la dimensión que presenta la media más alta ( $M = 3,19$  y  $DE =$

$1,20$ ), sin embargo, las medias de todas las dimensiones de esta escala (estrés) reflejan que los funcionarios raras veces u ocasionalmente experimentan los ítems consultados. Por su parte, existe una percepción positiva de los efectos del teletrabajo ( $M = 4,46$  y  $DE = 1,06$ ), siendo el efecto en el desarrollo profesional la dimensión mejor valorada ( $M = 4,8$  y  $DE = 1,67$ ) (Tabla 2).

**Tabla 2.** Estadísticos Descriptivos

Escala	Media	Desviación estándar	Dimensión	N° ítems	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Resiliencia	5,98	0,820	Ecuanimidad	4	5,28	0,989	1,75	7
			Perseverancia	7	6,12	0,872	1	7
			Confianza en sí mismo	7	6,13	0,927	1,29	7
			Satisfacción Personal	4	6,09	0,923	1	7
			Sentirse Bien Solo	3	6,09	0,984	1	7
Estrés	2,51	1,04	Clima Organizacional	4	3,19	1,20	1	7
			Estructura Organizacional	4	3,06	1,17	1	6,5
			Territorio Organizacional	3	2,19	1,12	1	6,67
			Tecnología	3	2,23	1,14	1	6,33
			Influencia del Líder	4	2,22	1,55	1	7
			Falta de Cohesión	4	2,37	1,27	1	7
			Respaldo del Grupo	3	2,04	1,32	1	7
Percepción de los efectos del teletrabajo	4,46	1,06	Vida Personal	3	4,21	1,3	1	7
			Desempeño Laboral	3	4,36	1,6	1	7
			Desarrollo Profesional	3	4,8	1,67	1	7

Fuente: Elaboración propia

En relación con la confiabilidad de las escalas, de manera global, el coeficiente Alfa de Cronbach para la escala resiliencia es excelente ( $\alpha = 0,948$ ). Respecto las dimensiones que lo componen: perseverancia y confianza en sí mismo presentan confiabilidad buena, las dimensiones satisfacción personal y sentirse bien solo una confiabilidad aceptable y sólo la dimensión ecuanimidad presenta una confiabilidad cuestionable

( $\alpha = 0,557$ ). A su vez, la escala estrés de manera global alcanza una confiabilidad excelente ( $\alpha = 0,940$ ), mientras sus dimensiones clima organizacional, respaldo del grupo e influencia de líder presentan una confiabilidad buena. La dimensión falta de cohesión una confiabilidad aceptable. Muestran baja confiabilidad las dimensiones estructura organizacional, territorio organizacional y tecnología. Por su parte,

la escala percepción de los efectos del teletrabajo presenta de manera global una confiabilidad aceptable ( $\alpha = 0,714$ ). Su dimensión desarrollo profesional presenta un coeficiente de confiabilidad bueno, la dimensión desempeño laboral una confiabilidad buena y una baja confiabilidad la dimensión vida laboral (Tabla 3).

**Tabla 3.** Análisis de Confiabilidad

Escala	Nº de Elementos	$\alpha$ de Cronbach	Dimensión	Nº ítems	$\alpha$ de Cronbach
Resiliencia	25	0,948	Ecuanimidad	4	0,557
			Perseverancia	7	0,889
			Confianza en sí mismo	7	0,898
			Satisfacción Personal	4	0,765
			Sentirse Bien Solo	3	0,725
Estrés	25	0,940	Clima Organizacional	4	0,802
			Estructura Organizacional	4	0,672
			Territorio Organizacional	3	0,443
			Tecnología	3	0,668
			Influencia del Líder	4	0,892
			Falta de Cohesión	4	0,766
			Respaldo del Grupo	3	0,813
Percepción de los efectos del teletrabajo	9	0,714	Vida Personal	3	0,499
			Desempeño Laboral	3	0,703
			Desarrollo Profesional	3	0,846

Fuente: Elaboración propia 2022

La prueba de normalidad de Shapiro-Wilk aplicada a las escalas resiliencia, estrés y percepción de los efectos del teletrabajo y sus respectivas dimensiones, evidenciaron un nivel de significancia inferior a 0,05 ( $p < 0,001$ ) lo que sugiere una violación del supuesto de normalidad. Por esto, para los siguientes análisis se realizaron pruebas no paramétricas.

Al comparar las medias según sexo y rango edad en las escalas resiliencia, estrés y percepción de los efectos del teletrabajo (y

sus respectivas dimensiones) no se aprecian diferencias significativas, a excepción de la dimensión satisfacción personal de la escala resiliencia donde existen diferencias entre hombres y mujeres con un valor  $p = 0,040$  (Tabla 4). A su vez se evidencian diferencias significativas según rango de edad en la escala resiliencia ( $p = 0,023$ ), en sus dimensiones sentirse bien solo ( $p = 0,041$ ) y ecuanimidad ( $p = 0,024$ ) (Tabla 5). Estas diferencias son de un tamaño de efecto pequeño.

**Tabla 4.** Comparación de medias entre hombre y mujer (U de Mann-Whitney)

	Sexo	N	Media	Desviación Estándar	U de Mann-Whitney	p	Tamaño del Efecto
Satisfacción personal (Resiliencia)	Hombre	86	23.80	3.93	5987	0.040	0.1562
	Mujer	165	24.63	3.54			

Fuente: Elaboración propia 2022

**Tabla 5.** Comparación de medias según rango de edad (U de Mann-Whitney)

	Edad	N	Media	Desviación Estándar	U de Mann-Whitney	p	Tamaño del Efecto
Resiliencia	18 a 44 años	94	147.16	20.12	6116	0.023	0.17123
	45 años o más	157	150.90	20.67			
Sentirse bien solo (Resiliencia)	18 a 44 años	94	17.91	2.98	6259	0.041	0.15185
	45 años o más	157	18.46	2.93			
Ecuanimidad (Resiliencia)	18 a 44 años	94	20.48	4.01	6130	0.024	0.16926
	45 años o más	157	21.51	3.89			

Fuente: Elaboración propia 2022

A partir de análisis de correlaciones, se evidencia que existe una relación directa significativa ( $p < 0,05$ ) entre la escala percepción de los efectos del teletrabajo y resiliencia. Mientras existe una relación inversa significativa ( $p < 0,05$ ) entre la escala estrés y resiliencia. Por lo que se aceptan las hipótesis de trabajo establecidas.

Destaca la relación inversa significativa al nivel 0,01 entre la dimensión confianza en sí mismo de la escala resiliencia (CSM-R) con las dimensiones estructura organizacional (EO-E), tecnología (T-E) y falta de cohesión (FC-E) de la escala estrés, mientras la relación es significativa al nivel 0,001 con la dimensión territorio organizacional de la escala estrés.

Por su parte, existe una relación directa significativa ( $p < 0,001$ ) entre la satisfacción

personal de la escala resiliencia (SP-R) y la dimensión vida personal de la escala percepción de los efectos del teletrabajo. La dimensión desempeño personal de la escala percepción de los efectos del trabajo (DL-T) tiene una relación inversa significativa con perseverancia (P-R) ( $p < 0,01$ ) y con confianza en sí mismo (CSM-R) ( $p < 0,001$ ), ambos de la escala resiliencia; mientras mantiene una relación directa significativa ( $p < 0,01$ ) con todas las dimensiones de la escala estrés. Además, existe una relación directa significativa ( $p < 0,001$ ) entre el desarrollo profesional (DP-T) y las dimensiones confianza en sí mismo (CSM-R) y ecuanimidad (E-R) de la escala estrés.

En términos generales, se puede observar que varias de las dimensiones de las escalas de resiliencia y estrés correlaciona de manera negativa y significativa al  $p < 0.05$ ,

$p < 0.01$  y  $p < 0.001$ . Esto nos indica que en la medida que los niveles de resiliencia sean altos, el estrés se puede mantener controlado. Es así como frente a una resiliencia positiva se mantiene bajo control el estrés generado por: la sensación de sentirse presionado, de no tener control sobre su trabajo, no contar con el equipamiento adecuado para el teletrabajo, no tener conocimientos tecnológicos, no sentirse parte de un equipo de trabajo, la presión de los equipos y/o sentir que su equipo es desorganizado.

Las dimensiones de estas escalas que correlacionan con mayor significancia negativamente son: territorio organizacional (Estrés) y confianza en sí mismo (Resiliencia) al  $p < 0.001$ , implica que en la medida que las personas tienen una mayor confianza en sí mismo, pueden manejar de mejor manera el no poseer un control sobre sus actividades laborales y no disponer de espacios adecuados. En cuanto a la tecnología (Estrés) y satisfacción personal (Resiliencia) al  $p < 0.001$ , indica que si existe una adecuada satisfacción personal se puede hacer frente al escaso conocimiento y condiciones tecnológicas para enfrentar las exigencias del trabajo.

Con relación a las dimensiones de la escala de percepción de los efectos del teletrabajo (PT), se destaca que la dimensión desempeño laboral (DL-T) correlaciona de manera significativamente positiva con todas las dimensiones de Estrés al  $p < 0.001$ . Esto implica que en la medida que se posee menos soportes tecnológicos de cali-

dad para desarrollar el teletrabajo, cuesta dar cumplimiento a los objetivos y plazos exigidos y existen menos posibilidades de estar concentrado(a), aumenta el estrés. Se observa que en la medida que aumenta el estrés la dimensión de desempeño laboral (DL-T), de la escala de percepción de los efectos del teletrabajo, correlaciona de manera negativa significativamente con las dimensiones de resiliencia de: perseverancia (P-R) al  $p < 0.01$ , con sentirse bien solo (SBS-R) al  $p < 0.001$  y con satisfacción personal (SP-R) al  $p < 0.05$ . Esto lleva a tener menos interés por las actividades realizadas, baja el nivel de confianza y no se le encuentra significado a la vida.

Por otro lado, la dimensión de desarrollo profesional (DP-T) de la escala de percepción de los efectos del teletrabajo, correlaciona de manera positiva y significativamente con las dimensiones de resiliencia de: Perseverancia (P-R) al  $p < 0.01$ . Sentirse bien solo (SBS-R) al  $p < 0.01$ ; confianza en sí mismo (CSM-R) al  $p < 0.001$  y ecuanimidad (E-R) al  $p < 0.001$ , esto implica que en la medida que se logran desarrollar actividades complementarias a las laborales en pandemia, como mejorar la visibilidad con sus pares y explorar nuevos desafíos profesionales, aumenta el nivel de resiliencia. Es interesante observar como en la medida que las personas, le pueden dedicar más tiempo a cosas personales en pandemia, fortalecen sus lazos familiares y pueden diferenciar el tiempo laboral del familiar, son más resilientes y en la medida que sucede lo contrario aumenta su nivel de estrés.

Tabla 6. Matriz de Correlaciones (Spearman)

	P-R	SBS-R	CSM-R	E-R	SP-R	CO-E	EO-E	TO-E	T-E	IL-E	FC-E	RG-E	VP-T	DL-T	DP-T	R	E	PT
P-R	—																	
SBS-R	0.495***	—																
CSM-R	0.752***	0.463***	—															
E-R	0.504***	0.361***	0.502***	—														
SP-R	0.497***	0.354***	0.544***	0.352***	—													
CO-E	-0.089	0.035	-0.059	-0.028	-0.094	—												
EO-E	-0.152*	0.001	-0.170**	-0.067	-0.100	0.739***	—											
TO-E	-0.114	-0.028	-0.224***	-0.007	-0.105	0.439***	0.534***	—										
T-E	-0.146*	-0.053	-0.175**	0.001	-0.216***	0.520***	0.548***	0.483***	—									
IL-E	-0.130*	0.007	-0.121	-0.064	-0.143*	0.579***	0.560***	0.524***	0.520***	—								
FC-E	-0.157*	-0.010	-0.198**	-0.039	-0.147*	0.573***	0.649***	0.511***	0.569***	0.699***	—							
RG-E	-0.119	-0.029	-0.153*	-0.036	-0.199**	0.542***	0.579***	0.464***	0.552***	0.733***	0.759***	—						
VP-T	0.095	0.100	0.160*	0.199**	0.222***	-0.052	-0.064	0.016	-0.135*	-0.132*	-0.138*	-0.152*	—					
DL-T	-0.179**	-0.067	-0.209***	0.032	-0.131*	0.217***	0.298***	0.329***	0.311***	0.273***	0.265***	0.247***	0.074	—				
DP-T	0.197**	0.165**	0.287***	0.214***	0.091	-0.052	-0.096	-0.044	-0.040	-0.111	-0.141*	-0.185**	0.209***	-0.113	—			
R	0.868***	0.626***	0.872***	0.720***	0.667***	-0.049	-0.131*	-0.115	-0.153*	-0.113	-0.145*	-0.122	0.196**	-0.154*	0.262***	—		
E	-0.157*	0.005	-0.181**	-0.048	-0.153*	0.802***	0.836***	0.664***	0.716***	0.825***	0.857***	0.813***	-0.124	0.337***	-0.126*	-0.138*	—	
PT	0.043	0.109	0.117	0.219***	0.049	0.063	0.064	0.146*	0.078	0.003	-0.009	-0.063	0.586***	0.470***	0.658***	0.144*	0.038	—

Nota. \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

P-R= Perseverancia (Resiliencia); SBS-R= Sentirse bien solo (Resiliencia); CSM-R= Confianza en sí mismo (Resiliencia); E-R= Equanimidad (Resiliencia); SP-R= Satisfacción personal (Resiliencia); CO-E= Clima Organizacional (Estrés); EO-E= Estructura Organizacional (Estrés); TO-E= Territorio Organizacional (Estrés); T-E= Tecnología (Estrés); IL-E= Influencia del líder (Estrés); FC-E= Falta de cohesión (Estrés); RG-E= Respaldo del Grupo (Estrés); VP-T= Vida Personal (Percepción de los efectos del teletrabajo); DL-T= Desempeño Laboral (Percepción de los efectos del teletrabajo); DP-T= Desarrollo Profesional (Percepción de los efectos del teletrabajo); R= Resiliencia; E= Estrés; PT= Percepción de los efectos del teletrabajo.

## Conclusiones

En este estudio se analizó la resiliencia, el estrés y la percepción de los efectos del teletrabajo en funcionarios administrativos de una universidad pública chilena. Esto permitió comprender la relación entre estas variables en condiciones de pandemia (COVID-19). A partir de los análisis se puede afirmar que pese a la condicionante pandémica se aprecia la presencia de niveles de resiliencia favorables, todas las dimensiones de esta escala se ubican sobre la media. No se observan altos niveles de estrés, todos los valores de las dimensiones de la escala se encuentran bajo la media y la percepción de los efectos de teletrabajo son más bien favorables, acercándose a estar en desacuerdo con las afirmaciones consultadas.

Independiente de estos resultados, resulta curioso no encontrar niveles de estrés más elevados, así como una percepción negativa de los efectos del teletrabajo, dado que la observación por parte de uno de los investigadores que forma parte de la institución y la evidencia reflejada en las publicaciones científicas tras la pandemia mostraron que estas variables en muchos casos eran desfavorables. En el caso de la resiliencia, no hay por qué pensar que las personas no tienen efectivamente esta capacidad, bien podría ser esto mismo lo que

permita tolerar de mejor manera los estresores producto de la pandemia, así como las adversidades del teletrabajo.

Se observó que no existen diferencias significativas al comparar las medias de las escalas según sexo, salvo en el caso de resiliencia, dimensión satisfacción personal, donde las mujeres tienden a tener más satisfacción personal que los hombres. Por rango de edad se encontraron diferencias significativas en la escala de resiliencia y en sus dimensiones: sentirse bien solo y ecuanimidad, en los tres casos las personas mayores de 45 años presentan medias más altas.

El avance del conocimiento en esta investigación radica en identificar la percepción de funcionarios de una universidad pública, de manera empírica, en relación con los niveles de estrés, resiliencia y percepción del teletrabajo en condiciones de pandemia por Covid-19.

Las futuras investigaciones podrían complementar los resultados a partir de la incorporación de datos cualitativos complementarios que rescaten los relatos, percepciones y experiencias de los encuestados, recuperando las narraciones de las experiencias vividas en pandemia, a fin de proporcionar técnicas de afrontamiento que ayuden a sobrellevar estas situaciones.

## REFERENCIAS

- Abuín-Penas, J., & Abuín-Penas, R. (2022). Redes Sociales y el Interés por la Información Oficial en Tiempos de Pandemia: Análisis de la Comunicación de los Ministerios de Salud Europeos en Facebook durante la COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 12, 59–76. <https://doi.org/10.35669/rcys.2022.12.e303>
- Arrufat, S. (2021). Los medios de comunicación españoles en tiempos de pandemia: generación de noticias en redes sociales durante la COVID-19. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 154, 107–122. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1309>
- Badilla, H. (2000). Para comprender el concepto de Resiliencia. *UNAP Educación y Desarrollo*, 1(1), 1–11.
- Baladrón, A., Correyero, B., & Manchado, B. (2020). La transformación digital de la docencia universitaria en comunicación durante la crisis de la COVID-19 en España: una aproximación desde la perspectiva del alumnado. *Revista Latina de Comunicación Social*, 78, 265–287. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1477>
- Benavides, K. M., Aguilar, G. P., & Benavides, Y. M. (2021). El teletrabajo, valoraciones en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida. *Nuevo Humanismo*, 9(1), 7–26.
- Brito-Cruz, T., Lara-Gamboa, C., Morales-Diego, A., Sánchez-May, M., Perez-Jaimes, A., & Torres-Zapata, Á. (2021). Aproximación del teletrabajo en el ámbito universitario. *Invurnus*, 16(1), 1–8. <https://doi.org/10.46588/invurnus.v16i1.43>
- Canales, M. (Ed.). (2006). *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios* (1a ed.). Lom Ediciones.
- Carrobles, J. A., & Benevides-Pereira, A. M. T. (2009). El estrés y la psicología positiva. En E. G. Fernández-Abascal (Ed.), *Emociones positivas* (pp. 363–373). Pirámide.
- Castilla, H., Coronel, J., Bonilla, A., Mendoza, M., & Barboza, M. (2016). Validez y confiabilidad de la Escala de Resiliencia (Scale Resilience) en una muestra de estudiantes y adultos de la ciudad de Lima. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 5(1), 121–136.
- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., & Torres-Martín, J. L. (2022). El Papel de la Comunicación Interna en la Gestión del Teletrabajo durante la Crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 29–51. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.e768>



- Chávez, J., & Peralta, R. (2019). Estrés académico y autoestima en estudiantes de enfermería, Arequipa-Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, XXV. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i1.29629>
- D'Alessio, L. (2009). Mecanismos Neurobiológicos de la Resiliencia. *POLEMOS*.
- De las Heras, A. (2020). Implantación del teletrabajo en las empresas ante una situación de emergencia. *CEFGestión*, 260, 111–120.
- Demuner, M. del R. (2021). Uso de redes sociales en microempresas ante efectos COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 54, 97–118. <https://doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e660>
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & DeLongis, A. (1986). Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 571–579. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.3.571>
- Ford, E., & Weck, W. (2020). *Internet y Pandemia En Las Americas*. Konrad Adenauer Stiftung.
- Guiñez-Cabrera, N., Ganga-Contreras, F., Araya-Castillo, L. & Quesada-Cabrera, P. (2022). Factores de satisfacción e insatisfacción de los influencers deportivos en tiempos de pandemia. *Interciencia*, 47(11), 491-499.
- Guzmán, M. (2021). Flexibilidad Laboral y Género: capítulo Chile y España integrado (pp. 1–23). EJE&CON y REDMAN. <https://redmad.cl/wp-content/uploads/2021/06/Flexibilidad-Laboral-y-Genero-capitulo-Chile-y-Espana-integrado-.pdf>
- Hernández, F. C., Marchant, C. F., Pradenas, V. M., Hernández, C. R., Martínez, C. L., & Gómez, S. M. (2021). Percepciones que tienen trabajadores chilenos sobre el impacto del teletrabajo en el entorno de Covid-19. *Ciencia y Enfermería*, 27. <https://doi.org/10.29393/ce27-19ptfs60019>
- Houtman, I., Jettinghoff, K., & Cedillo, L. (2008). Sensibilizando sobre el estrés laboral en los países en desarrollo. En *Protección de la salud de los trabajadores* (Número 6). <https://apps.who.int/iris/handle/10665/43770>
- Ivancevich, J., & Matteson, M. (1989). *Estrés y trabajo: una perspectiva gerencial*. Trillas.
- Javier, O., & Benito, M. (2022). Efecto de la carga de trabajo y estrés sobre la percepción del teletrabajo en docentes peruanos : rol mediador de la satisfacción laboral. *Rev Asoc Espec Med*, 31, 70–78.

- Kalawski, J., & Haz, A. (2003). Y... ¿Dónde está la resiliencia? Una reflexión conceptual. *Revista Interamericana de Psicología*, 37(2), 365–372.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento* (4ta ed.). McGRAW-HILL.
- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2004). La organización del trabajo y el estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales (Número 3). <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42756>
- Lima, C., Carvalho, P., Lima, I., Nunes, J., Saraiva, J., de Souza, R., da Silva, C., & Neto, M. (2020). The emotional impact of Coronavirus 2019-nCoV (new Coronavirus disease). *Psychiatry Research*, 287, 112915. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112915>
- Martín, P. (2018). Teletrabajo y Comercio Electrónico. En Aula Mentor. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/PdfServlet?pdf=VP18905.pdf&area=E>
- Melgosa, J. (2006). *¡Sin Estrés!* (1a ed.). Editorial Safeliz.
- Montero, B., Vasconcelos, K., & Arias, G. (2020). Teletrabajo: Fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(2), 109–125. [https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).109-125](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).109-125)
- Morales, P. (2008). *Estadística aplicada a las ciencias sociales*. Universidad Pontificia Comillas.
- Naranjo, M. (2009). Una revisión teórica sobre el estrés y algunos aspectos relevantes de éste en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 33(2), 171–190.
- Orte, C., Sánchez-Prieto, L., Caldevilla, D., & Barrientos-Báez, A. (2020). Evaluation of distress and risk perception associated with covid-19 in vulnerable groups. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9207. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249207>
- Ortega, J. (2014). Estrés y evaluación psicológica: Un acercamiento teórico relacionado al concepto de resiliencia. *Anuario de Investigaciones*, XXI, 297–302.
- Patnaik, N., & Maji, S. (2020). Psychological issues and stress on people in the purview of COVID-19 pandemic lockdown. *Food and Scientific Reports*, 1, 36–40.

- Pérez, J., Dorado, A., Rodríguez-Brioso, M., & López, J. (2020). Resiliencia para la promoción de la salud en la crisis Covid-19 en España. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(4), 52–63.
- Polti, I. (2013). Ética en la Investigación: análisis desde una perspectiva actual sobre casos paradigmáticos de investigación en Psicología. V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR., 190–194.
- Rabanal, O., Huaman, C., Murga, N., & Chauca, P. (2020). Desarrollo de competencias personales y sociales para la inserción laboral de egresados universitarios. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2). <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32438>
- Ribot, V., Chang, N., & González, A. (2020). Efectos de la COVID-19 en la salud mental de la población. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 19(Supl.), e3307. <http://www.revhabanera.sld.cu/index.php/rhab/article/view/3307>
- Rodríguez, R., & Rivas, S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(1), 72–88. <https://doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500006>
- Román, F., Forés, A., Calandri, I., Gautreaux, R., Antúnez, A., Ordehi, D., Calle, L., Poenitz, V., Correa Pérez, K. L., Torresi, S., Barcelo, E., Conejo, M., Ponnet, V., & Allegri, R. (2020). Resiliencia de docentes en distanciamiento social preventivo obligatorio durante la pandemia de COVID-19. *Journal of Neuroeducation*, 1(1), 76–87. <https://doi.org/10.1344/joned.v1i1.31727>
- Rutter, M. (2006). Implications of resilience concepts for scientific understanding. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 1–12. <https://doi.org/10.1196/annals.1376.002>
- Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organisational resilience. *International Journal of Social Psychology*, 35(3), 670–676. <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>
- Silva, A., Estrela, F., Lima, N., & Abreu, C. (2020). Saúde mental de docentes universitários em tempos de pandemia. *Physis: Revista de saúde coletiva*, 30(2), e300216.
- Suárez, Á. (2013). Adaptación de la Escala de estrés Laboral de la OIT-OMS en trabajadores de 25 a 35 años de edad de un Contact Center de Lima. *Revista PsiqueMag*, 2(1), 33–50. <https://doi.org/10.18050/psiquemag.v2i1.101>

- Suárez, F., Rosales, L., & Lezama, Á. (2021). *La ingeniería de las emociones humanas*. AutanaBooks.
- Tavares, A. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Ushakova, T. (2015). El Derecho de la OIT para el trabajo a distancia: ¿una regulación superada o todavía aplicable? *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 3(4), 1–19. [http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde\\_adapt/article/viewFile/332/428](http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/viewFile/332/428)
- Velásquez, C., & Vera, M. (2018). Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas. *INVESTIGATIO*, 10, 41–53. <https://doi.org/10.31095/investigatio.2018.10.5>
- Vidal, V. (2019). Estudio del estrés laboral en las PYMES (pequeña y mediana empresa) en la provincia de Zaragoza. *Rev. Asoc Esp Espec Med Trab*, 28(4), 254–267.
- Wagnild, G., & Young, H. (1993). Development and Pshycometric Evaluation of a Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165–178.
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., McIntyre, R. S., Choo, F. N., Tran, B., Ho, R., Sharma, V. K., & Ho, C. (2020). A longitudinal study on the mental health of general population during the COVID-19 epidemic in China. *Brain, Behavior, and Immunity*, 87, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.04.028>

## Dimensiones claves de la cultura organizacional: de la empresa al sector público en México

Key dimensions of organizational culture: from the company to the public sector in Mexico

Dimensões-chave da cultura organizacional: da empresa ao setor público no México

**Oswaldo Leyva Cordero<sup>1</sup>, Gabriela Baltodano-García<sup>2</sup>, Francisco Ganga-Contreras<sup>3</sup>, Nicolás Barrientos-Oradini<sup>4,5</sup>**

### Autores

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México. E-mail: oswaldo.leyva@uanl.mx

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México. E-mail: baltodanogabriela@gmail.com

<sup>3</sup> Universidad de Tarapacá, Chile. E-mail: franciscoganga@academicos.uta.cl

<sup>4</sup> Universidad Alberto Hurtado, Chile. E-mail: nbarriento@uahurtado.cl

<sup>5</sup> Universidad Miguel de Cervantes, Chile. E-mail: nbarrientos@corp.umc.cl

**Corresponding author:** Oswaldo Leyva Cordero. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México. E-mail: oswaldo.leyva@uanl.mx

**Copyright:** © 2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. No. 5, Edición Especial (2023) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / **Recibido:** 04/04/2023 **Aceptado:** 29/08/2023

**JEL Classification:** M10 M14 M21 P35

### Cómo citar:

Leyva Cordero, O., Baltodano-García, G., Ganga-Contreras, F. & Barrientos-Oradini, N. (2023). Dimensiones claves de la cultura organizacional: de la empresa al sector público en México. Revista Dimensión Empresarial, 21(5), 63-83 Edición Especial. DOI: 10.15665/dem.v21i1.3471

### Resumen

Se busca analizar comparativamente dos ecosistemas culturales: uno de carácter organizacional (empresas comerciales), otro institucional (universidades públicas mexicanas). Se evalúa la cultura organizacional, para determinar dimensiones claves en ambos escenarios. Se utilizó el modelo de Denison, el cual ha permitido la generalización de resultados en varios países latinoamericanos, así como, en diversos contextos, por lo que es pertinente proponerlo para implementarse en este caso bajo cuatro dimensiones culturales: (1) Consistencia, (2) Participación, (3) Adaptabilidad y (4) Misión. El diseño de la investigación es transversal, con un enfoque metodológico cuantitativo, utilizando un muestreo no probabilístico intencional por criterio. Los resultados posibilitaron identificar significaciones bilaterales en todas las dimensiones culturales propuestas, destacando: “misión” y “participación”. Se evidenció que, en todas las dimensiones culturales planteadas, existen significaciones bilaterales.

**Palabras claves:** cultura organizacional, empresas, instituciones de educación superior, gobernanza universitaria.

### Abstract

It seeks to comparatively analyze two cultural ecosystems: one of an organizational nature (commercial companies), the other institutional (Mexican public universities). The organizational culture is evaluated to determine key dimensions in both scenarios. The Denison model was used, which has allowed the generalization of results in several Latin American countries, as well as in various contexts, so it is pertinent to propose it to be implemented in this case under four cultural dimensions: (1) Consistency, (2) Participation, (3) Adaptability and (4) Mission. The research design is cross-sectional, with a quantitative methodological approach, using intentional non-probabilistic sampling by criteria. The results made it possible to identify bilateral meanings in all the proposed cultural dimensions, highlighting: “mission” and “participation”. It was evidenced that there are bilateral meanings in all the cultural dimensions raised.

**Keyword:** organizational culture, higher education institutions, companies, university governance.

## Resumo

Procura analisar comparativamente dois ecossistemas culturais: um de natureza organizacional (empresas comerciais), outro institucional (universidades públicas mexicanas). A cultura organizacional é avaliada para determinar dimensões-chave em ambos os cenários. Foi utilizado o modelo Denison, que permitiu a generalização dos resultados em vários países latino-americanos, bem como em vários contextos, por isso é pertinente propor que seja implementado neste caso sob quatro dimensões culturais: (1) Consistência, (2) Participação, (3) Adaptabilidade e (4) Missão. O desenho da pesquisa é transversal, com abordagem metodológica quantitativa, utilizando amostragem não probabilística intencional por critério. Os resultados permitiram identificar significados bilaterais em todas as dimensões culturais propostas, destacando: “missão” e “participação”. Ficou evidente que, em todas as dimensões culturais levantadas, existem significados bilaterais.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, empresas, instituições de ensino superior, governança universitária

## 1. Introducción

Antes de hablar de Cultura Organizacional [CO] es relevante tener un acercamiento a su concepción universal; al respecto, puede afirmarse que su conjetura nace del conjunto de valores, principios, códigos de ética, reglamentos, formas de trabajo, comportamientos y creencias fundamentales que comprometen a las personas que forman parte de una organización (Julia, 2011). Bajo esta concepción, caben un sin número de organizaciones indistinto de su rubro y orientación.

La relación que existe entre las personas y su cultura es determinante en una organización, porque bajo la plataforma teórica naturista de las ciencias sociales, la evolución mental del ser humano se adapta al medio que lo rodea (Cavalli-Sforza, 2007). Es por esta razón, que a través de diversos estudios se comprueba la influencia de la cultura entre las relaciones humanas y su desarrollo laboral.

A partir de este planteamiento, nace la inquietud de comparar diferentes ecosis-

temas culturales bajo un modelo teórico homologado, a fin de determinar las dimensiones claves de la cultura organizacional en ambos ambientes, así como, diferencias o similitudes.

La difusión de los análisis comparativos de la cultura nace desde la década de los setenta teniendo como base el estudio de Elton Mayo de relaciones humanas (Cújar Vertel, Ramos Paternina, & Hernández Riaño, 2013). Estos estudios apuntaban a conocer la diferencia entre la cultura de las empresas japonesa y las estadounidenses, ya que el tratamiento de sus empresas era muy distinto entre rubros similares, por lo que comprarlas brindaría la oportunidad de optimizar la productividad y desempeño empresarial.

Estos análisis entre las culturas empresariales son muy comunes, ya que el principio del concepto de calidad y su gestión nació en las empresas, sin embargo, estudios similares en las instituciones de educación superior [IES] son escasos y hoy en día presentan dificultades en adaptarse a las sociedades del conocimiento y la tec-

nología (Leyva Cordero, Baltodano-García, & Hernández Paz, 2021).

Durante las últimas décadas, la globalización ha sido la mayor responsable de expandir las fronteras nacionales hacia mercados internacional más amplios y competitivos (Gómez Díaz, 2005), por lo que, las organizaciones han tenido que migrar a sistemas más eficientes y eficaces para crear productos o servicios cada vez más complejos, atractivos y de mejor calidad (Guerrero-Vega, 2020).

Por su parte, la UNESCO (1996) reconoce que el sector educación provee el conocimiento especializado que demandan los mercados crecientes, innovadores y tecnológicos, por lo que es urgente crear sistemas que permitan fortalecer a cada institución desde los ámbitos organizacionales internos y externos. Gracias a la implementación de nuevos mecanismos de diagnósticos y evaluación, las Universidades mexicanas disponen de más experiencias para enfrentar las diversas problemáticas sociales, pero no son suficientes (IESALC-UNESCO, 2020).

Considerando este contexto, la investigación tiene como propósito central, analizar comparativamente la cultura organizacional en empresas e instituciones de educación superior mexicanas mediante el reconocido modelo de Denison. Este modelo teórico subyacente ha permitido la generalización de resultados en varios países de América Latina, así como, en diversos contextos, por lo que es pertinente proponerlo para implementarse en este caso (García Navarro, 2017). La información obtenida puede ser utilizada para mejorar el desempeño de la organización en donde se implemente, por lo tanto, es necesario

que se conozca el ambiente de trabajo y como es percibido por cada miembro.

Entre los resultados más significativos se pueden subrayar la identificación de discrepancias entre ambas culturas provenientes de sus contextos internos tan diversos, no obstante, los resultados obtenidos fueron favorables, por lo que se consiguió comprobar que en todas las dimensiones culturales propuestas existen significaciones bilaterales.

## 2. Composición del modelo teórico

La Cultura Organizacional representa un conjunto de creencias, valores y formas de interacción que contribuye al entorno social y psicológico único de cada organización (Denison Consulting, 2018). Para Hosftede (1994) es un factor que puede cambiar en torno a las metas y objetivos propios de la misma la organización y presenta una oportunidad para que los directivos y autoridades transformen la organización que desean crear. Otra definición interesante la provee Elton Mayo (2010), quien comprobó que las personas perciben objetivamente de su propio entorno valores y creencias que impactan en su desempeño diario.

En el ámbito empresarial, así como en la universidad, la cultura organizacional es percibida por su ambiente interno; el cual influye a las personas que colaboran en la organización, también, desde la perspectiva externa, a través de los productos o servicios que brindan a la comunidad (Grayson, 2019)(De Vicente Domínguez, 2022; Samán Chingay et al., 2022). En este sentido, el modelo de Denison explora la cultura desde los dos ámbitos, los internos; mediante las dimensiones Participación y Consistencia, y externos; desde la Adapta-

bilidad y la Misión. El objetivo principal de este riguroso instrumento es medir la percepción de los miembros del ecosistema cultural sobre la realidad que experimentan, y permite a los directivos analizar la información y mejorar la satisfacción conforme a las expectativas.

El instrumento propuesto por Denison y Neale (2000) es una encuesta desarrollada para medir y evaluar la cultura organizacional y está constituida por sesenta reactivos. Estos se agrupan en cuatro grandes dimensiones y doce sub-escalas, estas últimas compuestas por cinco ítems. Es resumen, cada dimensión está constituida por quince ítems agrupados en tres dimensiones con cinco reactivos cada uno. A su vez, el nivel de acuerdo se mide a través de una escala Likert con cinco niveles de decisión. A continuación, se muestran las definiciones y estructura del instrumento homologado que se aplicó tanto en las empresas, como en las universidades mexicanas. Conforme a lo anterior, Bonavia, Prado, Vicente y Barberá (2009) demostraron que este instrumento diseñado inicialmente para ser aplicado en el ámbito empresarial, también, puede ser aplicado en instituciones de educación superior de habla hispana.

### Primera dimensión: Participación

En las organizaciones con alto sentido de implicación, las personas se sienten parte esencial del equipo al que integran y tienen poder sobre las decisiones que afectan a su trabajo. También, promueven el trabajo en equipo y desarrollan continuamente las capacidades de cada miembro. Estas acciones tienen un efecto positivo porque motivan a las personas a brindar su mejor esfuerzo para cumplir las metas de la or-

ganización (Román-San-Miguel et al., 2022; Cerdá Suárez y Cristófol Rodríguez, 2022). Esta primera dimensión se mide a través del Empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades (IDE, 2009). En la tabla 1 se observa la composición general de esta dimensión.

- **Empoderamiento:** las personas son responsables del trabajo que desempeñan y toman la iniciativa para su mejora continua. A su vez, incrementa el nivel de compromiso para el aprovechamiento eficiente de los recursos que tiene a su disposición (IPN, 2016). Desde este punto, la organización promueve el liderazgo efectivo desde cada individuo y los inspira a ejercer sustancialmente papeles más innovadores (Petit Torres, 2007)(Cordero Guzmán et al., 2022).
- **Trabajo en equipo:** Los objetivos de la organización sólo pueden lograrse si el esfuerzo de todas las personas se articulan bajo fines, metas y resultados comunes (IIPE-Unesco, 2004)(Olivera Pérez y Fernández Hernández, 2022; GUERRERO Navarro et al., 2022). En este sentido, la cooperación es un valor común que debe desarrollarse como estrategia que garantice los resultados globales y que cada persona se sienta responsable de los mismos (Bonavia, Prado, Vicente, & Barberá Tomás, 2009).
- **Desarrollo de capacidades:** La ventaja competitiva de una organización con otra está vinculada con los recursos humanos únicos que tienen a su disposición (Lippman & Rumelt, 2003), es por esta razón, que estas dependen del desarrollo de sus capacidades, habilidades y competencias para conseguir atributos difíciles de igualar (Barney, 1986; Peteraf, 1993). Aunque Barney (1986)



indica que desarrollar estos atributos es una tarea difícil, es sumamente necesaria

rio para poseer características insuperables, rentables y enfocados en logros.

**Tabla 1:** Composición de la dimensión participación.

Subdimensión	Definición	Indicadores	Definiciones
Participación	Es el proceso de generación de compromiso, sentido de pertenencia y estimular la responsabilidad. Los diferentes niveles jerárquicos participan de las decisiones y perciben los objetivos de la organización (ODC, 2022 y Bonilla, Prado y García-Hernández, 2010).	Empoderamiento	Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
		Trabajo en Equipo	El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.
		Desarrollo de capacidades	La organización invierte en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados para mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de Denison y Mishra (1987).

## Segunda dimensión: Consistencia

Los valores que son transmitidos por los directivos a las personas fomentan comportamientos acordes a los lineamientos de la organización, lo que provee armonía y coordinación ( IDE, 2009). En este sentido, García (2017) define a la consistencia como los valores, los procesos y el sistema interno que dan apoyo, integran y controlan las interacciones dentro de la organización. En consecuencia, las organizaciones inconsistentes son las que tienen menor influencia sobre las personas y su comportamiento dentro de la misma (Martínez, 2010). Este punto es medido mediante los valores centrales, la capacidad de lograr acuerdos y la coordinación integrada. En la tabla 2 se observa la composición general de esta dimensión.

- **Los valores como el núcleo organizacional:** Los principios de toda organización se basan en los valores. Aunque son los recursos intangibles, promueven las normas de comportamientos y dan un sentido de identidad común que beneficia los objetivos globales. Finalmente, las decisiones en cada nivel serán tomadas conforme a los valores y las expectativas de la conducta (García Navarro, 2017).

beneficia los objetivos globales. Finalmente, las decisiones en cada nivel serán tomadas conforme a los valores y las expectativas de la conducta (García Navarro, 2017).

- **Acuerdo:** En este inciso es pertinente establecer que la negociación es una técnica relevante que permite alcanzar un acuerdo cuando las personas proponen ideas que consideran oportunas. En este sentido, él acuerdo debe ser armónico y legitimado por el grupo de individuos. Para Denison (2009), las personas dentro de la organización deben poseer en sus habilidades, la capacidad de lograr acuerdo y reconciliar diferencias al momento de discutir temas esenciales y encontrar consenso mediante el diálogo colaborativo.
- **Coordinación integrada:** El sistema social de la organización debe ser guiado por los objetivos en común, por lo que las interacciones entre las personas deben ser coordinadas ( IDE, 2009). También, existe una interdependencia entre las actividades y el impacto del nivel de colectividad será reflejado en el alcance

de los objetivos de la organización, por este motivo, situar en retrospectiva el

nivel de coordinación entre las personas y las diferentes áreas es significativo.

**Tabla 2:** Composición de la dimensión consistencia.

Subdimensión	Definición	Indicadores	Definiciones
Consistencia	Es todo lo relacionado con la instalación de sistemas, estructuras y procesos. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos.	Valores centrales	Los miembros de la organización comparten valores que crean un sentimiento de identidad.
		Acuerdo	Los miembros logran acuerdos en los temas esenciales y tienen la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.
		Coordinación e integración	Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de Denison y Mishra (1987).

### Tercera dimensión: Adaptabilidad

La orientación al cambio, al cliente y el aprendizaje organizativo son elementos esenciales para la toma de decisiones transformacionales, por tal razón, las organizaciones enfocadas en la adaptabilidad toman como guía las necesidades de sus clientes, asumen riesgo y aprenden de los errores (IDE, 2009). En la tabla 3 se observa la composición general de esta dimensión.

- **Creación de cambios:** Implantar una estrategia eficaz para responder a las necesidades del medio, permite a las organizaciones adaptarse más rápido a los acelerados cambios de las sociedades globales. La flexibilidad, la constante transformación y la vivacidad son características de las organizaciones adaptativas (Lozano Correa, 2007).
- **Enfoque en los clientes:** La interacción con el medio crea una red de lazos con

los clientes, proveedores, competidores, sistemas financieros, entidades públicas y privadas (PLANELLAS, 2003), ya que crear sentido de afinidad entre la organización y estos grupos, constituye un mecanismo elemental para transferir valores, creencias o normas (Kamm & Nurick, 1992; Larson & Starr, 1993). En este sentido, el alcance de las redes sociales es determinante para la efectividad de los objetivos (Vázquez Almen-dros y Paniagua Rojano, 2022).

- **Aprendizaje Organizacional:** Las señales del entorno recibidas por la organización son oportunidades para incentivar la innovación, almacenar información e incremento las capacidades organizacionales. El nivel de vinculación con el exterior le permitirá a la organización hacer cambios y responder más rápidamente a la demanda social (Senge, 1990).

**Tabla 3:** Composición de la dimensión adaptabilidad.

Subdimensión	Definición	Indicadores	Definiciones
Adaptabilidad	Identifica patrones y tendencias del exterior. Las instituciones adaptativas asumen riesgos y aprenden de sus errores. Tienen capacidad y experiencia en introducir cambios.	Creación de cambios	Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno, reaccionar rápidamente y anticipar futuros cambios.
		Enfoque en los clientes	La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades.
		Aprendizaje Organizacional	La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, el conocimiento y las capacidades.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de Denison y Mishra (1987).

### Cuarta dimensión: Misión

El liderazgo desempeña un papel clave y estratégico en el futuro de la organización. El principal propósito de la dirección es definir la cultura que desea crear y tener una visión clara sobre esta. Conforme a Denison (2009), las organizaciones tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Los elementos que caracterizan a la misión son la dirección estratégica, las metas y objetivos y la visión de futuro. También, Urrea (2000) percibe a la organización como un sistema socio técnico abierto con subsistemas culturales, dirección, técnico, humano y político que determina formas organizativas de los procesos de trabajo y de los elementos cognitivos de la gestión con énfasis en la unidad y homogeneidad de las prácticas y comportamientos de los miembros de una organización. En la tabla 4 se observa la composición general de esta dimensión.

- **Dirección estratégica:** Cada organización necesita tener una perspectiva (Barrios del Ángel et al., 2022), política o directrices que por medio de análisis de

su entorno interno o externo sea capaz de establecer objetivos. Esta dimensión representa un reto por las permutas que experimenta del entorno, como nuevas necesidades, reinventar productos o servicios, competencia, etc., y la toma de decisiones para diseñar estrategias y definir políticas alineadas a los objetivos (Silva Murillo, 2010) parejas al desarrollo de acontecimientos y tecnología (Martínez Martínez et al., 2022; Almansa-Martínez et al., 2022).

- **Metas y objetivos:** Estos proveen a las personas la dirección necesaria sobre sus actividades a desempeñar (Denison, 2001), además, estos deben estar alineados con la estrategia global de la organización e impactar en el logro de la visión. Por esta razón de no funcionar adecuadamente esta relación de dependencia, la eficiencia de la empresa se vería comprometida.
- **Visión:** Los valores son los que dirigen las metas organizacionales, en esencia, es el camino para lograr ser vistos como se anhela en un futuro y sirve de guía para orientar las decisiones estratégicas (Fleitman, 2000).

**Tabla 4:** Composición de la dimensión misión.

Subdimensión	Definición	Indicadores	Definiciones
Misión	Provee de dirección, propósito y un modelo de desarrollo. La organización tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro.	Dirección y propósitos estratégicos	Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como las personas contribuyen al desarrollo de la organización.
		Metas y objetivos	A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse a las metas y objetivos para facilitar una dirección precisa sobre el trabajo.
		Visión	La organización tiene una imagen compartida sobre como desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común simboliza los valores de las personas y proporciona guía y dirección.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de Denison y Mishra (1987).

### 3. Metodología

La investigación es de carácter cuantitativa por que conlleva el uso de técnicas estadísticas, a fin de resaltar aspecto de interés de una población en estudio y aportar datos científicos, también permite estandarizar los estudios de fenómenos sociales, neutralizando los sesgo que pueden ser ocasionados intencionalmente o no por el investigador. A su vez, permite la utilización de técnicas que facilitan la recolección y el análisis de la información científica, confiable y sistemática. (Hueso González & Cascant i Sempere, 2012). El instrumento para la recolección de los datos es una encuesta propuesta por De-

nison y Neale (2000) y traducido al castellano por Bonavia, Prado, Vicente y Barberá Tomás (2009). A su vez Hueso González y Cascant (2012) indican que en Latinoamérica es pertinente utilizar una escala tipo Likert medida en categorías por niveles de acuerdo por su popularidad y familiaridad del sector a encuestar con estas afirmaciones. En este sentido, las afirmaciones utilizadas en este estudio fueron; 4- totalmente de acuerdo, 3- relativamente de acuerdo, 2- relativamente en desacuerdo y 1- totalmente en desacuerdo. Finalmente, el instrumento propuesto está constituido por 60 ítems detallados en la tabla 4 por reactivos y dimensión.

**Tabla 4:** indicadores por dimensión.

Dimensión	Códigos dimensiones	Indicador	Códigos subdimensiones	Ítems iniciales	
				Inicio	Fin
Participación	PART	Empoderamiento	PART_EMPODERAMIENTO	1	5
		Trabajo en Equipo	PART_TRABAJOEQUIPO	1	5
		Desarrollo de capacidades	PART_DESARROLLOCAPA	1	5
Consistencia	CONST	Valores centrales	CONST_VALORES	1	5
		Acuerdo	CONST_ACUERDO	1	5
		Coordinación e integración	CONST_COORDINAC	1	5
Adaptabilidad	ADAPT	Creación de cambios	ADAPT_CAMBIOS	1	5
		Enfoque en los clientes	ADAPT_CLIENTES	1	5
		Aprendizaje Organizacional	ADAPT_APRENDIZAORG	1	5
Misión	MISION	Dirección y propósitos estratégicos	MISION_DIRECCION	1	5
		Metas y objetivos	MISION_METAS	1	5
		Visión	MISION_VISION	1	5

Fuente: Elaboración propia con base al instrumento de Denison y Neale (2000) adaptado por Bonavia, Prado, Vicente y Barberá Tomás (2009).

La muestra fue seleccionada a través de un muestreo no probabilístico por criterios de selección, principalmente por sector y demografía. También, el diseño de la investigación fue transversal porque la aplicabilidad del instrumento que recopiló el conjunto de datos cuantitativos o cuantificables en relación a las cuatro dimensiones fue en un solo momento, para posteriormente detectar patrones de asociación.

### Participantes

En el ámbito empresarial, el instrumento fue aplicado a 56 colaboradores de 37 medianas empresas del sector comercio del

estado de Nuevo León, México. La selección de este grupo en particular es debido a que este Estado de la república es valioso por su aportación a la economía nacional con cerca del 7.5% del PIB y este sector económico es el más representativo en cuanto al volumen de empresas (INEGI, 2015). En el ámbito de la educación, la encuesta fue aplicada a 112 personas, entre estas participaron autoridades 11%, coordinadores 21%, personal académico 51% y personal administrativo 18%, provenientes de 10 instituciones con financiamiento público mexicanas. En la tabla 5 se muestra el detalle de género y edades de los participantes.

**Tabla 5:** Descripción de la muestra y los participantes.

Indicador	IES		Empresas	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Organizaciones	10		37	
Participantes	112		56	
Género				
Femenino	57	51%	24	43%
Masculino	55	49%	32	57%
Edad				
Entre 18 y 25 años	8	7%	5	9%
Entre 26 y 35 años	28	25%	23	41%
Entre 36 y 45 años	27	24%	9	16%
Más de 46 años	49	44%	19	34%

Fuentes: Elaboración propia de los autores.

En cuanto al rango de edades, en ambas unidades de análisis predominaron los rangos de 26 a 35 años y 36 a 45 años, representando más del 50% del total de los participantes. A su vez, los investigadores consideran que exigió un equilibrio en cuanto a la representatividad por género, ya que las mujeres tuvieron una participación mínima de más de 43%.

### Análisis de datos

El análisis estadístico de los datos fue realizado mediante la plataforma estadística SPSS [Statistical Package for the Social Sciences], especializado para las investigaciones en las ciencias sociales y en las ciencias aplicadas (versión 23). Dada la complejidad del estudio, los autores opta-

ron por una metodología de análisis por fases. Primero se calcularon los estadísticos descriptivos por cada ítem y dimensiones, en una segunda fase, se evaluó la consistencia interna del instrumento considerando cada unidad de análisis por separado.

## 4. Resultados

### Análisis de los ítems

El análisis de los ítems propuestos por el instrumento fue realizado inicialmente por

estadísticos descriptivos. Estos permiten visualizar tendencias y describen las características del conjunto de datos. En este estudio, facilitará encontrar las diferencias y similitudes que existan entre cada unidad de análisis (Hidalgo Troya, 2019). La tabla 6 muestra el detalle de los estadísticos descriptivos por cada dimensión y sub-dimensión evaluada. Es aquí donde se observan las tendencias con mayor claridad por cada unidad de análisis.

**Tabla 6:** Detalle de estadísticos descriptivos generales

Dimensión	IES				EMPRESAS			
	Mín.	Máx.	Media	DE ( $\sigma$ )	Mín.	Máx.	Media	DE ( $\sigma$ )
Participación	1.4	4.0	3.45	$\pm$ 0.57	2.20	3.93	3.40	$\pm$ 0.41
Consistencia	1.0	4.0	3.47	$\pm$ 0.59	2.20	3.93	3.31	$\pm$ 0.40
Adaptabilidad	1.1	4.0	3.45	$\pm$ 0.66	2.67	3.87	3.28	$\pm$ 0.32
Misión	1.0	4.0	3.58	$\pm$ 0.66	2.40	3.93	3.32	$\pm$ 0.36
<b>Subescalas</b>								
Empoderamiento	1.6	4.0	3.44	$\pm$ 0.59	2.20	4.00	3.47	$\pm$ 0.46
Trabajo en Equipo	1.0	4.0	3.45	$\pm$ 0.65	2.00	4.00	3.49	$\pm$ 0.48
Desarrollo de capacidades	1.6	4.0	3.47	$\pm$ 0.58	2.00	4.00	3.24	$\pm$ 0.49
Valores centrales	1.0	4.0	3.58	$\pm$ 0.55	2.20	4.00	3.51	$\pm$ 0.50
Acuerdo	1.0	4.0	3.47	$\pm$ 0.64	2.00	4.00	3.21	$\pm$ 0.45
Coordinación e integración	1.0	4.0	3.35	$\pm$ 0.70	2.40	4.00	3.20	$\pm$ 0.41
Creación de cambios	1.0	4.0	3.40	$\pm$ 0.73	2.40	4.00	3.26	$\pm$ 0.41
Enfoque en los clientes	1.0	4.0	3.43	$\pm$ 0.72	1.80	4.00	3.16	$\pm$ 0.49
Aprendizaje Organizacional	1.4	4.0	3.53	$\pm$ 0.62	2.60	4.00	3.41	$\pm$ 0.33
Dirección y propósitos estratégicos	1.0	4.0	3.65	$\pm$ 0.66	2.40	4.00	3.28	$\pm$ 0.41
Metas y objetivos	1.0	4.0	3.51	$\pm$ 0.72	1.80	4.00	3.41	$\pm$ 0.50
Visión	1.0	4.0	3.58	$\pm$ 0.67	2.00	4.00	3.26	$\pm$ 0.43

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Conforme a la evidencia de la tabla 6, se observan que los valores de las cuatro dimensiones en análisis de las IES son levemente mayores a los valores de las empresas, lo que indica que estos aspectos culturales se perciben en el ambiente orga-

nizacional con mayor intensidad en las universidades, siendo los valores medios para cada dimensión; participación IES ( $x = 3.45$ ;  $\sigma = \pm 0.57$ ); Empresas ( $x = 3.40$ ;  $\sigma = \pm 0.41$ ), consistencia IES ( $x = 3.47$ ;  $\sigma = \pm 0.59$ ); Empresas ( $x = 3.31$ ;  $\sigma = \pm 0.40$ ), adaptabilidad

IES ( $x = 3.45$ ;  $\sigma = \pm 0.66$ ); Empresas ( $x = 3.28$ ;  $\sigma = \pm 0.32$ ) y misión IES ( $x = 3.58$ ;  $\sigma = \pm 0.66$ ); Empresas ( $x = 3.32$ ;  $\sigma = \pm 0.36$ ).

En este punto en particular, destaca la misión institucional para las universidades, en especial porque conciben con claridad la dirección estratégica y la visión institucional. En el caso de las empresas, se observa que la participación en la dimisión mejor valorada, en especial por el trabajo en equipo y en empoderamiento de los colaboradores sobre las actividades que desempeñan. A su vez, se debe destacar que las desviaciones de las opiniones fueron menores en el ámbito empresarial, lo que indica que coinciden en cómo perciben la cultura de la organización, y los valores mínimos medios de las percepciones fueron mucho mayores en las empresas que las universidades, es decir, que en términos de aceptación

se obtuvo menos valores en desacuerdo y más acuerdos.

La tabla 7 muestra el detalle de los datos para las dimensiones participación y consistencia, estas describen los elementos externos de la cultura de una organización a través de los valores mínimos, máximos, la media aritmética, la desviación estándar a típica y el alfa de cronbach si se elimina un elemento por cada ítem. Se puede validar la pertinencia de cada pregunta y lo que se evaluó. Es importante destacar que la tabla divide los resultados de los descriptivos por unidad de análisis. Al lado derecho, se describen los indicadores para las instituciones de educación evaluadas y al lado izquierdo se encuentran los indicadores para las medianas empresas del Estado de Nuevo León.

**Tabla 7:** Detalle de estadísticos descriptivos variables internas

Dimensiones	Ítems Mín.	IES					EMPRESA							
		Máx.	x	DE ( $\sigma$ )	$\alpha$ -x	Mín.	Máx.	x	DE ( $\sigma$ )	$\alpha$ -x				
Implicación	Empoderamiento	Compromiso	1	4	3.44	$\pm$	0.7	0.99	3	4	3.52	$\pm$	0.50	0.93
		Información para Decisiones	2	4	3.55	$\pm$	0.6	0.99	2	4	3.52	$\pm$	0.60	0.93
		Acceso a la información	1	4	3.26	$\pm$	0.8	0.99	2	4	3.34	$\pm$	0.67	0.93
		Creencia sobre sí mismo	1	4	3.46	$\pm$	0.8	0.99	2	4	3.45	$\pm$	0.60	0.93
		Planificación de equipo	1	4	3.48	$\pm$	0.7	0.99	1	4	3.52	$\pm$	0.76	0.93
	Trabajo en Equipo	Cooperación	1	4	3.48	$\pm$	0.8	0.99	2	4	3.61	$\pm$	0.56	0.93
		Equipo es igual a equipo	1	4	3.54	$\pm$	0.8	0.99	2	4	3.64	$\pm$	0.55	0.93
		Tareas colectivas	1	4	3.51	$\pm$	0.8	0.99	2	4	3.39	$\pm$	0.71	0.93
		Importancia del equipo	1	4	3.32	$\pm$	0.9	0.99	1	4	3.29	$\pm$	0.76	0.93
		Comprensión de objetivos	1	4	3.42	$\pm$	0.7	0.99	1	4	3.52	$\pm$	0.71	0.93
	Desarrollo de capacidades	Delegar decisiones	1	4	3.36	$\pm$	0.8	0.99	1	4	3.38	$\pm$	0.78	0.93
		Mejoran capacidades	1	4	3.49	$\pm$	0.8	0.99	1	4	3.07	$\pm$	0.76	0.93
		Inversión en capacidades	1	4	3.46	$\pm$	0.7	0.99	1	4	3.25	$\pm$	0.74	0.93
		Capacidad es una ventaja	1	4	3.36	$\pm$	0.8	0.99	1	4	3.66	$\pm$	0.64	0.93
		Disponibilidad de habilidades	2	4	3.71	$\pm$	0.5	0.99	1	4	2.82	$\pm$	0.99	0.94

Consistencia	Valores Centrales	Cumplimiento de los directivos	1	4	3.51	±	0.8	0.99	1	4	3.43	±	0.74	0.93
		Estilo de dirección	1	4	3.51	±	0.8	0.99	2	4	3.52	±	0.66	0.93
		Valores predominantes	1	4	3.54	±	0.7	0.99	2	4	3.63	±	0.59	0.93
		Conocimiento de los valores	1	4	3.58	±	0.7	0.99	2	4	3.48	±	0.66	0.93
		Código ético	1	4	3.77	±	0.5	0.99	1	4	3.50	±	0.89	0.93
	Acuerdos	Entendimiento	1	4	3.33	±	0.8	0.99	2	4	3.43	±	0.63	0.93
		Existe una cultura	1	4	3.54	±	0.7	0.99	2	4	3.30	±	0.71	0.93
		Consenso	1	4	3.40	±	0.7	0.99	1	4	3.16	±	0.68	0.93
		Acuerdos	1	4	3.52	±	0.8	0.99	1	4	2.63	±	1.04	0.94
		Sabemos hacer acuerdos	1	4	3.55	±	0.7	0.99	1	4	3.54	±	0.71	0.93
	Coordinación e integración	Consistencia	1	4	3.55	±	0.6	0.99	2	4	3.45	±	0.54	0.93
		Perspectiva común	1	4	3.31	±	0.8	0.99	1	4	3.34	±	0.69	0.93
		Coordinación entre áreas	1	4	3.21	±	0.9	0.99	2	4	3.16	±	0.71	0.93
		Desintegración	1	4	3.26	±	0.9	0.99	1	4	2.57	±	0.97	0.94
		Alineación de objetivos	1	4	3.43	±	0.9	0.99	2	4	3.48	±	0.66	0.93

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Parte de los hallazgos importantes en ámbito interno de las organizaciones en estudio se encuentran los siguientes:

#### Ámbito educación:

- Disponen de las habilidades necesarias para efectuar las labores diarias.
- El código ético es un elemento destacable en la educación, lo que permite guiar el comportamiento de las personas dentro de la institución.
- Existe carencia en el acceso a la información, por lo cual, esta no se comparte ampliamente y existe inconveniente para conseguir la información que se necesita.
- Perciben dificultad para coordinar actividades y proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.

#### Ámbito Empresarial:

- Las capacidades de las personas son vistas como una ventaja competitiva.

- Las personas perciben con claridad un conjunto de valores empresariales que les permite regir su conducta de manera consistente.
- Existe la necesidad de mejorar las habilidades necesaria con las que se disponen actualmente para realizar las labores diarias.
- Perciben dificultad para trabajar con personas de diferentes grupos dentro de la misma empresa.

La tabla 8 al igual que la tabla 7 muestra el detalle de los valores mínimos, máximos, la media aritmética, la desviación estándar a típica y el alfa de cronbach si se elimina un elemento por cada ítem. En este caso, se describen las dimensiones externas del modelo de Denison como los son la adaptabilidad y misión de la organización, a fin de conocer los valores de aceptación de la cultura en cada unidad de análisis.



Tabla 8: Detalle de estadísticos descriptivos variables externas

Dimensiones	Ítems Mín.	IES					EMPRESA							
		Máx.	x	DE (σ)	α.-x	Mín.	Máx.	x	DE (σ)	α.-x				
Adaptabilidad	Orientación al cambio	Flexibilidad al cambio	1	4	3.42	±	0.9	0.99	1	4	3.14	±	0.77	0.93
		Adaptabilidad al cambio	1	4	3.56	±	0.8	0.99	3	4	3.46	±	0.50	0.93
		Innovación continua	1	4	3.57	±	0.8	0.99	1	4	3.43	±	0.68	0.93
		Resistencia al cambio	1	4	3.15	±	0.9	0.99	1	4	2.93	±	0.89	0.94
		Cooperación al cambio	1	4	3.30	±	0.8	0.99	2	4	3.32	±	0.69	0.93
	Orientación al cliente	Escuchar al cliente	1	4	3.29	±	0.9	0.99	1	4	3.36	±	0.70	0.93
		Influencia del cliente	1	4	3.31	±	0.9	0.99	2	4	3.57	±	0.60	0.93
		Comprensión del entorno	1	4	3.39	±	0.8	0.99	1	4	3.18	±	0.74	0.93
		Intereses de los clientes	1	4	3.54	±	0.8	0.99	1	4	2.16	±	1.23	0.94
		Interacción con el cliente	1	4	3.62	±	0.8	0.99	1	4	3.55	±	0.63	0.94
	Aprendizaje Organizativo	Aprendemos de fracaso	1	4	3.59	±	0.8	0.99	3	4	3.75	±	0.44	0.94
		Fomento de tomar riesgos	1	4	3.33	±	0.9	0.99	1	4	3.32	±	0.72	0.93
		Incluimos las ideas en el camino	1	4	3.49	±	0.8	0.99	1	4	2.80	±	0.88	0.94
		Aprender es importante	3	4	3.82	±	0.4	0.99	2	4	3.77	±	0.47	0.93
		Comunicación efectiva	1	4	3.42	±	0.8	0.99	1	4	3.39	±	0.68	0.93
Misión	Dirección	Orientación a largo plazo	1	4	3.67	±	0.7	0.99	2	4	3.68	±	0.51	0.93
		Estrategia ejemplo para otros	1	4	3.67	±	0.7	0.99	2	4	3.39	±	0.65	0.93
		Misión clara	1	4	3.73	±	0.7	0.99	2	4	3.55	±	0.60	0.93
		Estrategia clara	1	4	3.65	±	0.7	0.99	2	4	3.41	±	0.63	0.93
		Orientación estratégica	1	4	3.54	±	0.7	0.99	1	4	2.38	±	1.18	0.94
	Metas y Objetivos	Acuerdos sobre metas	1	4	3.54	±	0.8	0.99	1	4	3.36	±	0.75	0.93
		Metas realistas	1	4	3.53	±	0.8	0.99	1	4	3.43	±	0.71	0.93
		Sincronización de objetivos	1	4	3.53	±	0.9	0.99	1	4	3.52	±	0.66	0.93
		Medir objetivos	1	4	3.49	±	0.8	0.99	2	4	3.34	±	0.69	0.93
		Comprensión del futuro	1	4	3.44	±	0.8	0.99	1	4	3.39	±	0.73	0.93
	Visión	Visión compartida	1	4	3.58	±	0.8	0.99	2	4	3.18	±	0.72	0.93
		Perspectiva a largo plazo	1	4	3.61	±	0.8	0.99	2	4	3.57	±	0.57	0.93
		Visión a corto plazo	1	4	3.54	±	0.8	0.99	1	4	2.88	±	0.88	0.94
		Motivación por la visión	1	4	3.58	±	0.8	0.99	2	4	3.39	±	0.68	0.93
		Satisfacción de demandas	1	4	3.60	±	0.8	0.99	1	4	3.30	±	0.78	0.94

Fuente: Elaboración propia de los autores.

También, es posible validar la pertinencia de cada pregunta y lo que se evaluó, a su vez, la tabla divide los resultados de los descriptivos por unidad de análisis. Al lado derecho, se describen los indicadores para las instituciones de educación evaluadas y al lado izquierdo se encuentran los indicadores para las medianas empresas del Estado de Nuevo León. En este sentido, los hallazgos más importantes del ámbito externo de las organizaciones en estudio se encuentran los siguientes:

#### Ámbito educación:

- El aprendizaje en la institución es un elemento esencial para las personas y es fomentado como un objetivo del trabajo cotidiano.
- El trabajo está guiado por un sentido claro de dirección y misión institucional, lo que permite alinear las actividades con los objetivos globales.
- Las personas perciben que en general existe dificultad por adaptarse a los

cambios. Este punto en particular es destacable, ya que durante los últimos años el efecto de la educación en línea y la utilización de nuevas plataformas para impartir clases son factores que retan a los docentes universitarios que imparten educación tradicional.

- Las personas de la institución comprenden la visión y dirección institucional, lo que les permite saber lo que tienen que hacer para tener éxito a largo plazo.

### Ámbito Empresarial:

- Al igual que el ámbito educación, el aprendizaje en la empresa es un elemento esencial para las personas y es fomentado como un objetivo del trabajo cotidiano.
- El proyecto institucional tiene una orientación a largo plazo.
- Valoran la necesidad de incluir con mayor fuerza los intereses de los clientes.
- Falta claridad en la orientación estratégica de la organización.

### Análisis de fiabilidad

La consistencia interna del instrumento fue examinada por medio de un análisis de fiabilidad. En este sentido, se utilizó el coeficiente Alfa indicado por Lee Joseph

Cronbach, que evalúa la congruencia y consistencia de cada ítem con respecto a la escala utilizada. Oviedo y Campo-Arias (2005) mencionan que el coeficiente de Cronbach es idóneo por su fácil aplicabilidad y comprensión, por lo tanto, el coeficiente de confiabilidad se expresa con la letra  $r$  y el valor de este varía entre  $-1$  y  $+1$  conforme a la fuerza de asociación.

El valor 0 indica que no existe relación entre los dos puntajes y la escala, mientras que los valores que los valores cercanos a  $-1$  o  $1$  representan una fuerte relación ya sea positiva o negativa de los valores (Oviedo & Campo-Arias, 2005). También, Malhotra (2008) menciona que los valores que no satisfacen la confiabilidad interna se encuentran en los coeficientes menores a 0,60.

Los valores encontrados en el instrumento para cada unidad de análisis son adecuados en cuanto al rango propuesto por Malhotra (2008), ya que en las dimensiones generales, el valor mínimo fue de 0,687 para la dimensión adaptabilidad (empresas). En valor máximo fue de 0,977 para la dimensión misión (educación). En tabla 9 se puede observar los valores para cada dimensión y unidad de análisis.

**Tabla 9:** Análisis de la consistencia interna del instrumento.

Subvariable	Ítems	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )		Confiabilidad
		IES	EMPRESAS	
		( $\alpha$ ):1	( $\alpha$ ):1	
Participación	15	0.949	0.868	Aceptada
Consistencia	15	0.951	0.828	Aceptada
Adaptabilidad	15	0.965	0.687	Aceptada
Misión	15	0.977	0.779	Aceptada

Fuente: Elaboración propia de los autores.

En la tabla 10 se describe el coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) por sub-dimensiones en análisis. En el ámbito educación, los valores de  $\alpha$  fueron cercanos a 1, lo que representan que satisfacen la confiabilidad interna en los 60 ítems. Sin embargo, en el caso empresarial, existieron excepciones, en to-

tal seis ítems que debieron eliminarse para incrementar la correspondencia con las demás escalas. En la columna de ítems eliminados, se observa la distribución de las preguntas excluidas por sub-dimensión, a su vez, la columna ( $\alpha$ ):2 muestra los valores finales de  $\alpha$ .

**Tabla 10:** Análisis de la consistencia interna del instrumento por sub-dimensión.

Subvariable	Ítems	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )			Confiabilidad	Ítems eliminados
		IES	EMPRESAS			
		( $\alpha$ ):1	( $\alpha$ ):1	( $\alpha$ ):2		
Empoderamiento	5	0.859	0.779		Aceptada	
Trabajo en Equipo	5	0.876	0.768		Aceptada	
Desarrollo de capacidades	5	0.854	0.586		Aceptada	
Valores Centrales	5	0.833	0.735		Aceptada	
Acuerdos	5	0.898	0.528	0.678	Aceptada	P: 4
Coordinación e integración	5	0.898	0.458	0.604	Aceptada	P: 4
Orientación al cambio	5	0.926	0.481	0.737	Aceptada	P: 4
Orientación al cliente	5	0.924	0.565	0.605	Aceptada	P: 4
Aprendizaje Organizativo	5	0.869	0.285	0.648	Aceptada	P: 3
Dirección	5	0.963	0.407	0.773	Aceptada	
Metas y Objetivos	5	0.933	0.747		Aceptada	
Visión	5	0.925	0.537	0.718	Aceptada	P: 3

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Finalmente, los resultados anteriores de este estudio muestran una adecuada consistencia interna y validez en los constructos, tanto como para el ambiente organizacional en las empresas, así como, el institucional en las universidades, por lo que su uso fue pertinente. Las discrepancias entre ambas culturas permiten ampliar los espacios de discusión entre el campo académico y científico. También, el análisis resalta algunos aspectos de mejora en ambos ecosistemas.

## 5. Conclusiones

Conforme el objetivo de esta investigación, y tal como se evidenció en el desarrollo, se puede aseverar que fue posible aplicar el

modelo homologado de Daniel R. Denison, considerando algunos ajustes para garantizar la consistencia interna del instrumento. En concreto, se identificaron diferencias entre ambas culturas provenientes de sus contextos internos tan diversos, sin embargo, los resultados obtenidos fueron favorables, por lo que se logró comprobar que en todas las dimensiones culturales propuestas existen significaciones bilaterales. Lo anterior puede explicarse a través de los contextos internos distintos. A continuación, se dan a conocer los hallazgos más relevantes:

**Diferencia:** En el ámbito educación asumen por defecto que el desarrollo de capacidades está sumamente presente

en el ecosistema institucional. Antagónicamente, en el contexto empresarial, existe la necesidad de mejorar las habilidades necesaria con las que se disponen actualmente para realizar las labores diarias, por lo que carecen de procesos que permitan mejorar las capacidades actuales y promuevan la inversión para generar mejores competencias.

**Similitud:** En el ámbito educación el código ético es un elemento relevante para las personas, lo que permite guiar el comportamiento de las personas dentro de la institución, similarmente, en el ámbito empresarial, las personas comparten una serie de valores que les permite saber la forma en que deben regir su conducta de manera consistente.

**Similitud:** En el ámbito educación, la dificultad para coordinar actividades y proyectos entre los diferentes grupos de esta organización es evidente, también, en la empresa, existe dificultad para llegar a acuerdos, así como, trabajar con personas de diferentes grupos dentro de la misma empresa. En general, la coordinación es difícil si se trata de hacerlo fuera del equipo de trabajo.

**Similitud:** La resistencia al cambio es un elemento generalizado en ambos contextos organizacionales, sin embargo, se ve más marcado en el ámbito empresarial porque se encuentra acompañado por abrumadores procesos cotidianos que hacen perder el enfoque en el

cliente.

**Diferencia:** La orientación estratégica es todo un reto para las empresas comerciales porque les es difícil tener una visión a corto plazo sobre lo que se desea lograr y realizarlo de manera compartida. En el caso de las universidades, se tiene una visión y estrategia clara de lo que se desea lograr, por lo que la perspectiva a largo plazo no genera inconvenientes, al contrario, se tiene una visión a corto plazo y se encuentran motivados por la misma.

También es factible afirmar, que este estudio ayudó a identificar las dimensiones con mayor fortaleza en los diferentes ecosistemas organizacionales, es así como, en el ámbito educación se destaca la dimensión misión, en especial por garantizar una dirección clara y propósitos estratégicos bien definidos, y en el ámbito empresarial, la dimensión participación representa su mayor fortaleza, ya que la promoción del trabajo en equipo y el empoderamiento desde sus puestos de trabajo son los pilares principales de estas organizaciones.

Se recomienda enfocarse en las necesidades actuales de estas organizaciones para mejorar su desempeño y asegurar la efectividad de estas. A su vez, se sugiere considerar las diferencias bilaterales, dado que ellas permiten establecer áreas de mejoras para crear estrategias que posibiliten garantizar un cambio continuo positivo.

## Referencias

- Almansa-Martínez, A., Fernández-Torres, M. J., & Rodríguez-Fernández, L. (2022). Desinformación en España un año después de la COVID-19. Análisis de las verificaciones de Newtral y Maldita. *Revista Latina de Comunicación Social*, 80, 183–200. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2022-1538>.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, 42, 1231-1241.
- Barrios Del Ángel, A. X., Reyna Castillo, M. Ángel, & Bucio Gutierrez, D. (2022). Activos intangibles y la competitividad sostenible en las empresas familiares. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(3), 94-109. <https://doi.org/10.31876/racs.v28i3.38453>
- Bonavia, T., Prado, G., Vicente, J., & Barberá Tomás, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. 21(4), 633-638. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/727/72711895022.pdf>
- Cavalli-Sforza, L. L. (2007). *La evolución de la cultura*. Anagrama.
- Cerdá Suárez, L. M., & Cristófol Rodríguez, C. (2022). Un estudio exploratorio sobre el impacto del neuromarketing en entornos virtuales de aprendizaje. *Vivat Academia. Revista De Comunicación*, 155, 1–16. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1391>
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(7), 118-131. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Cújar Vertel, A., Ramos Paternina, C., & Hernández Riaño, H. (16 de Septiembre de 2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. Córdoba, Montería, Colombia: Elsevier España.
- De Vicente Domínguez, A. M., Cea Esteruela, N., & Carballeda Camacho, M. R. (2022). La guía de expertos en las universidades privadas españolas: análisis de su presencia y gestión para la transferencia del conocimiento científico. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 27, 61–75. <https://doi.org/10.35742/rcci.2022.27.e247>
- Denison Consulting. (2018). The OD Consulting Group. Obtenido de <https://www.theodcg.com/>
- Denison, D. R., & Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.

- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Ed. McGraw Hill.
- García Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*, 20(39), 75 - 102. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425951181004.pdf>
- García Navarro, V. A. (Mayo de 2017). Development a model of diagnosis of organizational culture. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Unidad Académica regional Cochabamba, 75-102.
- García Navarro, V. A. (Mayo de 2017). Development a model of diagnosis of organizational culture. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Unidad Académica regional Cochabamba, 75-102.
- Gómez Díaz, D. &. (2005). La Gestión del conocimiento y su importancia en las Organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXV(2), 37-46. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>
- Grayson, L. (2019). Rasgos y características de una organización efectiva. Obtenido de La Voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/rasgos-y-caractersticas-de-una-organizacin-efectiva-12323.html>
- Guerrero Navarro, D., Cristófol Rodríguez, C., & Gutiérrez Ortega, P. (2022). La evolución de la relación entre marcas e influencers españolas de moda tras la pandemia. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 1–28. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e754>
- Guerrero-Vega, R. N. (2020). Modelos de calidad aplicados al servicio de mediación en México. *Revista Política, Globalidad Y Ciudadanía*, 6(12), 149-169. doi:<https://doi.org/10.29105/pgc6.12-8>
- Hidalgo Troya, A. (2019). Técnicas estadísticas en el análisis Cuantitativo de datos. *Revista SIGMA*, 15(1), 28-44. Obtenido de <http://coes.udenar.edu.co/revistasigma/articulosXV/1.pdf>
- Hosftede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14. doi:[https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90011-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6)
- Hueso González, A., & Cascant i Sempere, M. J. (2012). *Metología y Técnicas Cuantitativas de Investigación*. Valencia, España: Universidad Politénica de Valencia. Obtenido de [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n\\_6060.pdf?sequence](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n_6060.pdf?sequence)

- IDE. (2009). Adaptación al Español del Instrumento sobre Cultura Organizacional de Denison. Chile: Instituto de Investigación para el Desarrollo, Psicothema. Vol. 21, no. 4, pp. 633-638.
- IESALC-UNESCO. (2020). Investigación y vínculo con las sociedad en universidades de América Latina. Obtenido de <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/12/PaperInvestigacion-Universidades-ES-1.pdf>
- IIPE-Unesco. (2004). Trabajo en Equipo, . Buenos Aires: Modulo 9.
- INEGI. (2015). Esperanza de Vida de los Negocios a nivel Nacional y por entidad Federativa, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. Obtenido de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015\\_02\\_38.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf)
- IPN. (2016). The Role of the Empowerment in Business Success. Honduras: núm. 117, 2016, Instituto Politécnico Nacional.
- Julia, D. R. (2011). ¿Es la Cultura Organizativa un determinante para la innovación en la empresa? Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, vol. 15, núm. 2, 2012, pp. 63-72, España.
- Kamm, J., & Nurick, A. (. (1992). The stages of team venture formation: a decision-making model. 17(2), 17-27.
- Larson, A., & Starr, J. (1993). A network model of organization formation”, Entrepreneurship: Theory and. 17(2), 5-15.
- Leyva Cordero, O., Baltodano-García, G., & Hernández Paz, A. A. (2021). La cultura organizacional como mecanismo para mejorar la gobernabilidad de Instituciones de Educación Superior de México y Nicaragua. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 8(14), 1-25. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2764>
- Lippman, S., & Rumelt, R. (2003). A Bargaining Perspective on Resource Advantage. Strategic Management Journal, 24(11), 1069-1086.
- Lozano Correa, L. J. (Mayo-Agosto de 2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. Revista Escuela de Administración de Negocios [en línea] (60), 147-164. Obtenido de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>>

- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (5ta ed.). (M. E. Ortiz Salinas, Trad.) Georgia: Georgia Institute of Technology. Obtenido de [www.pearsoneducacion.net/malhotra](http://www.pearsoneducacion.net/malhotra)
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40).
- Martínez Martínez, I. J., Aguado, J. M., & Sánchez Cobarro, P. del H. . (2022). Smart Advertising: Innovación y disrupción tecnológica asociadas a la IA en el ecosistema publicitario. *Revista Latina de Comunicación Social*, 80, 69–90. <https://doi.org/10.4185/10.4185/RLCS-2022-1693>
- Mayo, E. (2010). *The social problems of an industrial civilization* (Vol. 20). Buenos Aires. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22405/34732>
- Olivera Pérez, D., & Fernández Hernández , C. (2022). Servicio público vs. autonomía, el dilema de la cultura periodística cubana. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 123–146. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e778>
- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4). Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-74502005000400009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009)
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Petit Torres, E. E. (2007). Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación. *Revista Venezolana de Gerencia* [en línea]. 12. Recuperado el 5 de mayo de 2019, de [:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014472004>](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014472004)
- PLANELLAS, M. (2003). *De la idea a la empresa*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Román-San-Miguel, A., Sánchez-Gey Valenzuela, N., & Elías Zambrano, R. . (2022). Los profesionales de la información y las fake news durante la pandemia del covid-19. *Vivat Academia. Revista De Comunicación*, 155, 131–149. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1312>



- Samán Chingay, S. N., Mendoza Alfaro, W. I., Miranda Guerra, M. del P., & Esparza Huamanchumo, R. M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(3), 306-317. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38476>
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Arts & Practices of the Learning Organization*. Nuevo México: Doubleday.
- Silva Murillo, R. (2010). Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica. Universidad Católica Boliviana San Pablo . Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>
- UNESCO. (1996). *Learning: the Treasure Within. Higher Education and Education throughout Life*. Recuperado el 19 de 03 de 2021, de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590>
- Urrea, F. y. (2000). *Culturas empresariales en Colombia. En Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá, Colombia: Colciencias y Corporación Calidad.
- Vázquez Almendros, P., & Paniagua Rojano, F. J. (2022). La labor de verificación de noticias desde el departamento de comunicación. Estudio de casos en el sector agroalimentario. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 27, 1–23. <https://doi.org/10.35742/rcci.2022.27.e238>

## Discurso mediático sobre las capacidades dinámicas chilenas\*

Media discourse on Chilean dynamic capacities

Discurso da mídia sobre as capacidades dinâmicas chilenas

**David Álvarez-Maldonado<sup>1</sup>, Nicolás Barrientos Oradini<sup>2</sup>, Carlos Aparicio Puentes<sup>3</sup>,  
Alejandro Álvarez-Guarategua<sup>4</sup>, Alberto Amón Jadue<sup>5</sup>, Mauricio Araneda Reyes<sup>6</sup>**

### Autores

<sup>1</sup> Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. Antropólogo Social. Profesor Asistente Adjunto de la Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. E-mail: david.alvarez@utem.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6375-0461>.

<sup>2</sup> Doctor en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Administrador Público, Académico e Investigador, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. nbarriento@uahurtado.cl. Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes, Chile. nbarrientos@corp.umc.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647>.

<sup>3</sup> Magíster en Administración de Empresas, Magíster en Análisis Económico, Ingeniero Comercial, Académico, Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes, Chile. carlos.aparicio@profe.umc.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647>.

<sup>4</sup> Magíster Organización y Relaciones del Trabajo. Ingeniero Comercial. Profesor Asistente Adjunto de la Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. E-mail: aalvarezg@utem.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7166-6164>.

<sup>5</sup> Magíster en Economía Energética, Departamento de Ingeniería Mecánica. Ingeniero Civil Industrial. Jefe de Carrera de Ingeniería Civil Industrial y Académico, Escuela de Ingeniería, Facultad de Ingeniería y Empresa, Universidad Católica Silva Henríquez, Chile. aamonj@ucsh.cl. ORCID <https://orcid.org/0009-0003-3122-4648>.

<sup>6</sup> Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones, Licenciado en Ciencias de la Ingeniería. Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. E-Mail: maraneda@uahurtado.cl.

**Corresponding author:** David Álvarez-Maldonado. Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. E-mail: david.alvarez@utem.cl.

**Copyright:** © 2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. No. 5, Edición Especial (2023) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / **Recibido:** 04/04/2023 **Aceptado:** 29/08/2023

**JEL Classification:** M14 O32 O33 O54

### Cómo citar:

Álvarez-Maldonado, D., Barrientos Oradini, N., Aparicio Puentes, C., Álvarez-Guarategua, A., Amón Jadue, A. & Araneda Reyes, M. (2023). Discurso mediático sobre las capacidades dinámicas chilenas. Revista Dimensión Empresarial, 21(5), 84-102 Edición Especial. DOI: 10.15665/dem.v21i1.3462

### Resumen

En el marco del contexto social y económico chileno, se realiza una investigación cualitativa con el objetivo de describir las características conceptuales de los discursos mediáticos asociados a las capacidades dinámicas de las organizaciones, identificando 16 constructos significativos que articulan un discurso, el cual establece las causas políticas involucradas en el dinamismo del entorno y los fundamentos sociales de las capacidades de empresas. El resultado es un mapa de procesos que describe el modelo mental presente de forma común en los discursos mediáticos analizados.

**Palabras Clave:** Capacidades Dinámicas, Chile, Análisis de Discurso.

### Abstract

Within the social and economic context of Chile, a qualitative investigation is conducted aiming to describe the conceptual characteristics of media discourses associated with the dynamic capabilities of organizations. The study identifies 16 significant constructs that articulate a discourse, which establishes the political causes involved in the dynamism of the environment and the social foundations of firm capabilities. The result is a process map that describes the prevailing mental model commonly found in the analyzed media discourses.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Chile, Discourse Analysis.

\* Parte de esta investigación se realizó en el marco del proyecto FONDEF ANID ID17I20225

## Resumo

Dentro do contexto social e econômico chileno, realiza-se uma pesquisa qualitativa com o objetivo de descrever as características conceituais dos discursos midiáticos associados às capacidades dinâmicas das organizações. O estudo identifica 16 construtos significativos que articulam um discurso, o qual estabelece as causas políticas envolvidas no dinamismo do ambiente e os fundamentos sociais das capacidades das empresas. O resultado é um mapa de processos que descreve o modelo mental prevalente comumente encontrado nos discursos midiáticos analisados.

**Palavras-chave:** Capacidades Dinâmicas, Chile, Análise de Discurso.

## Introducción

En el contexto del escenario económico chileno, se realiza una investigación en los contenidos mediáticos, sobre las características de las capacidades dinámicas asociadas a las empresas y personas que integran el orden social. La relevancia de las capacidades dinámicas se encuentra en el rol que juegan en la interacción con los cambios del entorno (Teece et al., 1997). Junto a esto, se seleccionan discursos mediáticos debido a la influencia (Herrera, 2020) que ejercen en las personas y las organizaciones empresariales. En este sentido, el rol de los contenidos mediáticos impactaría en la comprensión de las capacidades dinámicas presentes en el entorno chileno, lo cual constituiría una variable más de los fundamentos del comportamiento de las organizaciones y las personas. En este marco, se establece como objetivo de la investigación, describir las características conceptuales evidenciadas en los discursos sobre contenidos asociados a las capacidades dinámicas de las organizaciones, emitidos por canales mediáticos digitales. Se desarrolla un enfoque metodológico cualitativo, el cual permite describir un mapa de procesos que articula los diferentes constructos identificados en los enunciados verbales que componen los discursos mediáticos digitales.

## Marco Teórico

Las capacidades son objeto de reflexión recurrente de la administración debido a su relación con los resultados económicos, las cuales se fundarían en factores productivos heterogéneos, ampliando el enfoque conceptual por sobre las actividades de exclusiva transacción (Andrews, 1971; Peteraf, 1993; Williamson, 1999; Zaheer y Bell, 2005). De esta forma, la economía estaría constituida por capacidades presentes en personas, grupos y organizaciones, estableciéndose el fenómeno del intercambio como una competencia más entre otras que integran esta diversidad.

En este marco, se genera un enfoque teórico basado en capacidades o competencias que describen los fenómenos administrativos y económicos desde la comprensión de procesos fácticos que constituyen las rutinas o prácticas las cuales son la base de las ventajas competitivas superiores a los rivales, en relación con las oportunidades presentes en el contexto (Davidsson, 2015).

El concepto competitivo refiere a las capacidades relativamente superiores y de difícil replicabilidad, destacando entre esta diversidad, las capacidades dinámicas innovadoras (Chamberlin, 1933; Schumpeter,

1950; Laursen y Salter, 2006) El propósito de este enfoque es explicar la variabilidad de los resultados económicos y la sostenibilidad de las ventajas competitivas, mediante la existencia de capacidades (Peteraf, 1993; Williamson, 1999; Thakker y Sun, 2023), tanto de las estructuras organizacionales en general, como de sus micro-componentes, por ejemplo, la interacción social en red o las capacidades personales de los individuos que componen la organización (Pittaway et al., 2004; Giuliani y Bell, 2005; Zaheer y Bell, 2005; Teece, 2007; Schilling y Phelps, 2007; Moon, 2010; Acs et al., 2013; Augusto Felício et al., 2014; Jin y Lee, 2020; Martínez Ardila et al., 2020).

Los antecedentes de este enfoque se pueden identificar en autores clásicos como Adam Smith (1776) y David Ricardo (1817), el cual reflexionaba sobre las capacidades de creación de valor y la importancia de estas competencias de las personas en relación a la distribución eficiente de los recursos en los procesos económicos de las sociedades, configurándose un marco conceptual que destaca la competencia de las personas, grupos y organizaciones como factores productivos centrales (Cyert y March, 1963; Andrews, 1971; Richardson, 1972; Nelson, R. y Winter, 1982; Peteraf, 1993; Williamson, 1999; Augusto Felício et al., 2014).

En esta perspectiva teórica sobre las competencias, se diferencian las capacidades ordinarias o básicas que aplican rutinas de procesos productivos, de forma recursiva, que sustentan las ventajas competitivas, y las capacidades extraordinarias o dinámicas, las cuales permiten innovar, creando y modificando las ventajas competitivas, otorgándole sostenibilidad a la organi-

zación en el tiempo y en los cambios del contexto (Schumpeter, 1950; Teece et al., 1997; Lessard et al., 2016; Martínez Ardila et al., 2020).

De esta manera, los cambios impulsados por el progreso tecnológico y los procesos demográficos, imprimen relevancia en las capacidades dinámicas e innovadoras como variable económica, determinando implicancias en las tomas de decisiones en la gestión estratégica de las organizaciones, para promover la sostenibilidad de las empresas, a razón de que las decisiones individuales prácticas son la causa del desarrollo de los productos y servicios competitivos (Cohen y Levinthal, 1990; Son et al., 2018; Hoppe, 2018; Bogers et al., 2019; Mowery et al., 2019).

En este sentido, mientras las capacidades ordinarias o básicas tienen el propósito de replicar rutinas exitosas mediante el aprendizaje hereditario y la difusión de las buenas prácticas al interior de las organizaciones o entre diferentes empresas, las capacidades dinámicas tienen el objetivo de percibir oportunidades y amenazas del entorno, explorándolas para generar los cambios organizacionales necesarios para adaptarse a las modificaciones del contexto (Teece et al., 1997; Lessard et al., 2016). En síntesis, si bien las capacidades ordinarias componen la ventaja competitiva, son las capacidades dinámicas innovadoras las que otorgan viabilidad a lo largo del tiempo a estas capacidades superiores, al adaptar a la empresa a los diferentes escenarios competitivos (McGrath, 2001; Honda et al., 2023); y, por el contrario, si las organizaciones no consideran los dinamismos contextuales en la gestión, se enfrentan a problemáticas que limitan sus capacidades en

general, afectando las rutinas administrativas ordinarias y limitando la creación de nuevas rutinas que sustenten las competencias superiores en el tiempo (Kitsios y Kamariotou, 2021), porque las capacidades dinámicas son necesarias para mantener la ventaja competitiva sostenible en entornos cambiantes (D'Aveni, 1994; Teece et al., 1997; Jin y Lee, 2020; Petit y Teece, 2021). En este campo conceptual, las capacidades dinámicas se componen de actividades productivas identificables fundadas en el aprendizaje organizacional y la experiencia acumulada, asociándose a los siguientes ámbitos: las capacidades de reconocer oportunidades y amenazas del entorno; las capacidades de aprovechar las oportunidades; y, las capacidades de reconfigurar las capacidades internas para adaptarse a los cambios del entorno (Damanpour, 1991; Teece et al., 1997; Teece, 2007; Helfat y Peteraf, 2009; Mancuso et al., 2023). De esta manera, estas variables se transforman en asuntos relevantes para el debate público de la sociedad en general, de la economía en particular, y de las empresas, junto a las personas que las integran, justificando explorar este ámbito teórico.

## Metodología

En esta investigación se implementa un enfoque metodológico de orientación cualitativa, desarrollando un análisis de discurso (Billi et al, 2017) aplicado a los medios de comunicación (Camus, 2018), a razón de las ventajas para explicar y describir exhaustivamente ámbitos sociales y modelos mentales públicos, en el cual se posibilita la identificación de contenidos y estructuras conceptuales que estructuran el comportamiento, orientando a las personas, los grupos y las organizaciones (Herrera,

2020). La relevancia del análisis mediático radica en la influencia que desarrolla en la sociedad en general, particularmente en las organizaciones, y también directamente en las personas que las integran. En este sentido, conocer las características de los discursos mediáticos es de relevancia pública. Junto a esto, se aborda la temática conceptual de las capacidades dinámicas, la cual también genera un interés científico y social relevante, el cual demanda constantes reflexiones.

La pregunta de investigación que dirige la recolección de datos discursivos en este trabajo es ¿Cuáles son las características de los conceptos asociados a las capacidades dinámicas de las organizaciones presentes en los discursos de participantes de programas mediáticos sobre la economía chilena?

El objetivo de la investigación es describir las características conceptuales evidenciadas en los discursos sobre contenidos asociados a las capacidades dinámicas de las organizaciones, emitidos por canales mediáticos digitales. Se seleccionaron tres canales relevantes y pertinentes, de forma intencionada: BBC Mundo, CNN Chile y DW Español. Esta muestra dirigida fue resultado de una exploración, estableciendo dos criterios fundamentales, que fueran canales digitales con importante presencia en otros medios de comunicación tradicionales, y que generaran contenido especializado sobre la economía chilena. Además, se estableció el periodo desde el conflicto social sucedido en octubre de 2019, terminando en mayo de 2023, tiempo en que se escribe este artículo. En la siguiente tabla se detalla la muestra seleccionada:

**Tabla 1:** Muestra de Contenidos Mediáticos.

Organización Mediática	Contenido Mediático	Fecha de Publicación
BBC Mundo	Protestas en Chile: cómo empezaron y qué hay detrás de la furia en “el paraíso de América Latina”.	21 de octubre de 2019
BBC Mundo	Protestas en Chile: las grietas del modelo económico chileno.	25 octubre de 2019
BBC Mundo	Claves para entender la triple crisis que atraviesa Chile.	22 mayo 2020
BBC Mundo	¿Qué significa el triunfo del “Apruebo” en el plebiscito para una nueva constitución en Chile?	26 octubre 2020
BBC Mundo	Kast vs. Boric: quiénes son y qué proponen los candidatos que se disputarán la presidencia en Chile.	22 noviembre 2021
BBC Mundo	Gabriel Boric: los desafíos que esperan al presidente electo de Chile.	20 diciembre 2021
CNN Chile	Estado actual de la economía chilena y proyecciones en Agenda Económica.	11 octubre 2022
CNN Chile	Ricardo Mewes, nuevo presidente de la CPC: Economía de Chile y sector privado en Tolerancia Cero.	09 enero 2023
CNN Chile	Chile vuelve a ser el país más seguro para invertir en Latinoamérica en Agenda Económica.	27 febrero 2023
DW Español	Áreas industriales de Chile.	03 marzo de 2023
CNN Chile	Alza en producción industrial chilena: ¿A qué se debe? En Agenda Económica.	15 marzo de 2023
DW Español	Chile, baja la inflación, crece incertidumbre.	08 mayo de 2023

Fuente: Elaboración propia (2023).

En esta investigación se analizaron los discursos utilizando el software Atlas.ti, identificando constructos representativos de contenidos susceptibles de ser graficados en un mapa de procesos mediante el software Bizagi Modeler. El análisis del discurso se realiza mediante

la identificación y codificación de categorías conceptuales, de forma emergente, los cuales se delimitan semánticamente de inductivamente mediante los datos verbales evidenciados empíricamente en contenidos audiovisuales emitidos digitalmente.

Los datos verbales de los contenidos audiovisuales son archivados en un registro de audio en formato digital, y transcrito a un soporte textual de forma literal, para ser analizado utilizando el software cualitativo Atlas.ti, agrupando segmentos significativos que dan cuenta de constructos y sus interrelaciones, generando un mapa conceptual que relacionan categorías. Este análisis consistió en la técnica de agrupación de contenidos mediante una matriz de codificación y la identificación de traslapes entre segmentos mediante la herramienta de tabla de coocurrencias, generando vínculos debido a traslapes de segmentos relevantes asociados a contenidos diferenciados. De esta forma, la tabla de coocurrencias permite destacar la superposición de diferentes categorías de análisis utilizadas, porque cada segmento puede referencias a más de un código parcial o completamente, en la agrupación de la matriz de codificación, debido a la exhaustividad en la asociación entre categorías y segmentos significativos. Los resultados permiten construir un mapa de procesos conceptual que representan los marcos que orientan el comportamiento y la comprensión de los fenómenos asociados a las capacidades dinámicas de las organizaciones, presentes en discursos mediáticos sobre la economía de la sociedad chilena.

## Resultados

La economía de la sociedad chilena es representada en los medios de comunicación, como un fenómeno limitado y amenazado constantemente por cambios y problemáticas, lo cual otorgaría relevancia a las capacidades dinámicas para que las organizaciones empresariales puedan aprovechar y adaptarse a las transformaciones del en-

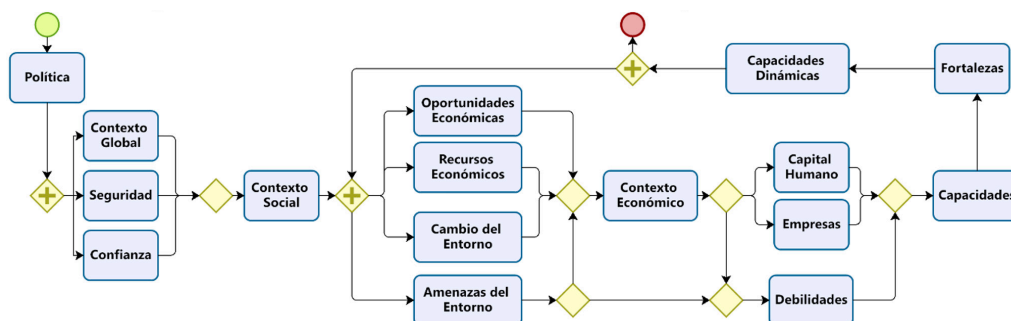
torno. El escenario social en general genera diferentes efectos en las personas, de los cuales el dinamismo requiere de capacidades para que la empresa pueda desarrollarse. Sin embargo, este escenario de cambio que destaca las capacidades dinámicas de las organizaciones también es contrastado con problemáticas básicas, asociadas al contexto global, la seguridad y la confianza, las cuales limitan mediante amenazas del entorno, el contexto económico, generando debilidades que reducen las capacidades en general. De esta manera, el contexto de cambio se mezcla con problemáticas básicas de subsistencia, como lo es la seguridad, que impiden generar crecimiento. Por ejemplo, un entrevistado en los contenidos mediáticos seleccionados señala: “Te puedo decir que hoy día, cuando hay falta de seguridad (...) uno no le dan ganas de hacer nada. ¿Por qué? Porque uno puede armar un centro de distribución, y tienes la inquietud que venga una turba y lo asalte, un comercio y venga alguien y te asalte (...) lamentablemente, [vimos] el que sufrió uno de los centros comerciales (...) [y] dice: hoy día esta cosa no funciona. Entonces el gobierno a nuestro juicio debe generar un espacio de seguridad. Hemos hablado de un plan nacional de seguridad, que realmente convoque a todos los actores y que avancemos en este tema, que le afecta al final del día, a la persona que supimos hace unos dos meses atrás, de una comerciante que la asesinaron en el centro de Santiago porque tenía que ir pagar una cuenta”; destacando, en este segmento discursivo, las problemáticas básicas que limitan desde los fundamentos las posibilidades del crecimiento económico.

En este contexto, se identifica a la actividad política como una de las causas de las

situaciones globales y nacionales, tanto en términos de confianza, como de seguridad local, estableciéndose la política como un origen del proceso social y económico en general, limitando y afectando las capacidades de las organizaciones y las personas. El segmento significativo evidencia esta noción sobre la causa política del entorno empresarial: “(...) yo creo que el gobierno va a tener que cambiar su estrategia. La estrategia económica tiene que acompañar la sanitaria si quiere que sea efectiva. Sería un muy mal negocio, todos los costos sociales con todos los costos económicos, pedirle a la familia que se queden encerradas en su casa [por coronavirus], porque las familias van a salir igual a la calle tratando de generar esos ingresos y buscando alimento (...)”; además, se puede observar también en el siguiente segmento: “(...) estas negociaciones que se van a tener al interior del Congreso (...) producto de la re-

forma tributaria, producto de la reforma de pensiones, todo esto que genera además una incorporación de mayor gasto a la empresa (...)”. En este marco, con el propósito de detallar los diferentes elementos que integran este modelo mental presente de forma común en los contenido mediáticos, se operacionalizaron 16 conceptos que articulan el discurso mediático, los cuales son: política, contexto global, seguridad, confianza, contexto social, oportunidades económicas, recursos económicos, cambio del entorno, amenazas del entorno, contexto económico, capital humano, empresas, debilidades, capacidades, fortalezas y capacidades dinámicas; interpretándose una lógica desde la política como origen y las capacidades dinámicas como destino del proceso discursivo. Estos conceptos articulados en un mapa de procesos, expuesto en la siguiente Tabla 2:

**Tabla 2:** Mapa de Procesos del Discurso Mediático sobre las Capacidades Dinámicas Chilenas.



Fuente: Creación propia mediante Bizagi Modeler (2023)

En esta mapa de procesos se puede observar como la actividad política es un nodo inicial que pone en juego variables globales y locales, como el contexto global en relación al la seguridad, junto con componentes transversales como la confianza, configurando los factores del orden social, el cual, junto con la actividad real de las

empresas y personas, y sus capacidades, establecen recursos, oportunidades, amenazas y cambios, que estructuran un contexto económico, en que se desenvuelven las mismas empresas y personas, como resultado del contexto económico, configurando un sistema en que las personas son afectadas por el entorno, a la vez que lo



constituyen como fundamento, generando una interacción. En este contexto, destaca el nodo de las amenazas del entorno, el cual genera las debilidades que limitan las capacidades, de las empresas y organizaciones, afectando las fortalezas que permiten construir y sustentar capacidades dinámicas. Este mapa articulado de constructos es detallado y operacionalizado en la siguiente Tabla 3:

**Tabla 3:** Constructos del Mapa de Procesos.

Constructo	Operacionalización	Segmentos Significativos
Política	Efectos de las decisiones políticas en la sociedad en general, en la economía, y particularmente en las empresas.	“(…) la inflación ha ido en aumento (…) la tasa más alta en casi cuatro décadas. Es un escenario complejo para cualquier presidente; por eso, las primeras decisiones (…) en el ámbito económico serán fundamentales y definirá su relación con el empresario, que ha expresado cierta inquietud por sus propuestas de aumentar los impuestos y transformar el sistema de pensiones actualmente en manos de los privados (…)”.
Contexto Global	Efectos de las decisiones e interacciones a nivel internacional, en la sociedad en general, en la economía, y particularmente en las empresas.	“Las críticas de grupos políticos y ambientalistas apuntan al posible beneficio que recibirían las multinacionales, considerando que Chile ya tiene tratados con cada uno de los países que firman este acuerdo. Sin embargo, hay quienes destacan que la integración económica permitirá tener acceso a un mercado de 500 millones de personas, algo así como un 15% del PIB mundial. Principalmente en lo forestal, en lo acuícola, en lo agrícola, generaría efectivamente nuevas oportunidades de empleo, principalmente el crecimiento, que de alguna manera estancaba, el no tener las mismas condiciones de acceso a mercados que nuestros competidores (…) como por ejemplo los textiles, existe una mejora del acceso, por ejemplo, de actores como Vietnam y que puede generar también menores precios”.
Seguridad	Efectos de las condiciones sociales de seguridad pública, en la sociedad en general, en la economía, y particularmente en las empresas.	“(…) normalmente estamos conversando con los trabajadores de lo que piensan, y la verdad es que, aparte de que están en medio de todo este sistema (…) están cansados. La gente realmente está cansada. Bueno, pero nos dicen también queremos tranquilidad, queremos seguridad y queremos vivir tranquilos (…)”.
Confianza	Efectos de la confianza, en la sociedad en general, en la economía, y particularmente en las empresas.	“Y en ese sentido, la última encuesta se mostró que la aprobación o la legitimidad, la confianza en el mundo empresarial, sigue siendo muy bajo, no en el nivel del estallido social, donde era como el 7%, hoy día está cerca del 20%”.
Contexto Social	Problemáticas sociales que configuran el escenario en que se desarrollan las empresas.	“(…) las protestas regresaron a las calles de Chile. ¿Y en qué momento? Porque justamente unos días después de que el gobierno decretara el confinamiento de casi el 40% de la población por una explosión de casos de coronavirus, hemos vuelto a ver esas imágenes de protestas de gente en la calle. De enfrentamientos también entre policías y manifestantes (…) Vemos a gente diciendo que están protestando en plena pandemia simplemente porque tienen hambre y porque dicen que el gobierno tampoco ha sabido llegar a tiempo con la ayuda para las personas más vulnerables durante esta pandemia. Y ahora parece como si esa olla de presión de la desigualdad en Chile que causó ese estallido social en octubre de 2019 haya vuelto a destaparse”.

Oportunidades Económicas	Factores contextuales que configuran la economía, permitiendo desarrollar las capacidades de las empresas y las personas.	“Yo diría que los mercados están leyendo en este nuevo escenario político una posibilidad de mayor equilibrio y moderación. Tal vez en las reformas que ya tenía planteada el gobierno del presidente (...) me parece a mí que, por ejemplo, la actitud de la Bolsa de Valores hoy día con un alza bastante importante, la caída del tipo de cambio (...) muestran que de alguna manera el mercado cree y la economía cree que hacia adelante lo que tiene que venir es un periodo de mayores acuerdos, mayor transversalidad en las decisiones que permitan avanzar en un aumento de la economía y una baja de la inflación”.
Recursos Económicos	Insumos económicos, generalmente financieros, para el sustento de las empresas y las personas.	“Pero para que esto sea realidad, se necesita inyectar dinero a las arcas fiscales y según el pronóstico de organismos internacionales, Chile, como buena parte del mundo, está a las puertas de una contracción económica”.
Cambio del Entorno	Factores dinámicos del contexto, los cuales transforman la realidad social y económica en que se desempeñan las empresas y personas.	“Y a propósito de esos acuerdos ¿cuáles pueden ser los principales desafíos económicos que enfrentará a partir de ahora? Precisamente la administración de [la presidencia] frente a las reformas, por ejemplo, la tributaria, tras esa paradoja de que quienes no querían en principio una Constitución, ahora tienen el deber de redactarla”.
Amenazas del Entorno	Factores que generan situaciones limitantes a las empresas y las personas.	“Si eres latinoamericano como yo, seguramente has escuchado esto del éxito del modelo económico chileno, el ejemplo a seguir en América Latina o como le llamo el propio presidente chileno, el oasis en medio de una región con serios problemas económicos. Pero a mediados de octubre llegaron las protestas masivas en Chile. Gente de todas las clases sociales salieron a protestar a las calles, cacerolazos contra la desigualdad, hartazgo, rechazo a la clase política”.
Contexto Económico	Situación social relacionada con los recursos y las relaciones productivas entre empresas y personas.	“Uno mira todos los índices materiales, el PIB per cápita que acabas de mencionar tú, la tasa de pobreza por ingreso bajísima, pero al mismo tiempo un país que convive con mucha desigualdad y que se nota justamente en estas circunstancias, alrededor de la mitad de las familias de los hogares, en los dos primeros quintiles viven de ingresos casi puramente informales”
Capital Humano	Factores relacionados con el desarrollo del capital humano y la organización del trabajo.	“(…) Y, por otro lado, también les vamos a contar sobre un interesante estudio que aborda la situación del proceso de automatización en nuestro país, entendiendo esto como el uso de tecnologías que eventualmente podrían ir desplazando a las personas de la realización de algunos trabajos. Pues bien, este análisis que desarrolla la Universidad (...) muestra que vuelve a subir el riesgo de automatización, en el mercado laboral, y analiza a los distintos sectores, y (...) serían los trabajos de mediana calificación los que estarían más expuestos. Eso es lo que concluye al menos este estudio que se realizó a nivel nacional, un tema que aparece como uno de los grandes desafíos del mercado laboral en los próximos años (...)”.

<p>Empresas</p>	<p>El rol de las organizaciones empresariales en la sociedad en general y en la economía en particular.</p>	<p>“(…) estos son elementos que nosotros pensamos pueden ir avanzando en el rol que juega el empresariado, más allá de generar puestos de trabajo como lo hacían. Durante muchos años se vivió. Entre el empresariado en general. Una idea bien ortodoxa de la economía, que estaba básicamente gatillado a través de la lógica de los incentivos, de lo que era incentivo, y lo que no era un incentivo, por ejemplo, cuando nace en la época de dictadura, la lógica de las ventajas comparativas: tú dedícate como empresario a aquella cosa que la puedes hacer y vender bien, pero no trates de competir con alguien que la vende más barato. Y ahí nos trasladamos todos, volvemos a China (…). Pero se dejaron de hacer cosas que se hacían. Te voy a mencionar dos clásicas y que es un grave. Nosotros teníamos uno de los de las industrias de Laboratorios de remedios más importantes de América Latina en un momento dado y que cayó, pero al suelo. Empezaste a importar todo porque en esa época. Estaba una situación económica que te dijeron que te iba a durar hasta, hasta qué sé yo, el fin de los tiempos, que el dólar pegado (…) y de pronto cambia todo esto y viene una nueva mirada (…). Y los empresarios conversan las cosas que sería necesario retomar porque las hacíamos y ya no las hacemos, o meterse en temas que eventualmente sean una nueva exploración de empresa tal cual como lo hicieron en su época los coreanos y para tratar de generar algo más allá de la minería, algo más allá que de las cosas tradicionales”.</p>
<p>Debilidades</p>	<p>Factores que reducen las capacidades para el buen desarrollo de la sociedad en general, y la economía en particular.</p>	<p>“Vemos a gente diciendo que están protestando en plena pandemia simplemente porque tienen hambre y porque dicen que el gobierno tampoco ha sabido llegar a tiempo con la ayuda para las personas más vulnerables durante esta pandemia. Y ahora parece como si esa olla de presión de la desigualdad en Chile que causó ese estallido social en octubre de 2019 haya vuelto a destaparse”</p>
<p>Fortalezas</p>	<p>Efectos de las capacidades para el buen desarrollo de la sociedad en general, y la economía en particular.</p>	<p>“Si bien en este ámbito de desconfianza que yo que yo describo, hay una red cercana que las personas activan, que tiene que ver con su entorno, sus barrios, sus comunidades y yo creo que eso, ahí hay un tejido social, a partir del cual volver a entretejer a este Chile, que en algún momento pareció como que se deshilachaba (…) en el en el peso de estas desigualdades, es como un telar que se empieza a romper, y yo creo que [hay] iniciativas chiquititas [positivas]”.</p>
<p>Capacidades</p>	<p>Factores competitivos de las empresas y personas.</p>	<p>“(…) La fórmula económica parecía funcionar, o al menos eso decían las cifras macroeconómicas. El Producto Interno Bruto chileno comenzó a despegar. El ascenso fue casi constante y muy superior a la media de América Latina en 1990, con el retorno de la democracia, el modelo neoliberal continuó y aunque los gobiernos introdujeron reformas sociales importantes como seguros de salud universal, de desempleo y mejoras en la educación pública, lo cierto es que los pilares del modelo económico de Pinochet siguieron en pie”.</p>

Capacidades Dinámicas	Capacidades de reconocer oportunidades y amenazas, aprovechando estas situaciones y reconfigurando las capacidades, desde la innovación.	“(…) ver cómo se puede innovar a partir de la creación de empresas, la creación de emprendimientos, cómo le metemos inteligencia al sistema para que realmente de ahí salgan entonces emprendimientos, que realmente el producto de eso también vaya quedando acá en Chile con toda la tecnología del mundo (….) no nos vamos a olvidar nunca que estamos abiertos al mundo con más del 80%, es cierto, pero sí hay mecanismos ahora, no solamente la minería o solamente la agricultura, la innovación tecnológica, la agricultura es brutal hoy día (….) hay tecnología (….) sé que hay riego que le llega directamente a la planta con los nutrientes en la utilización drones para vigilar. Es decir, hay una serie de elementos hoy día, que se ha innovado, que están quedando en Chile (….)”
-----------------------	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

En el marco de los constructos que articulan este discurso mediático sobre la economía chilena, es relevante el rol que otorgan a la actividad política, la cual constituiría los fundamentos del contexto social y económico con el que interactúan las empresas y las persona. Por ejemplo, en el siguiente segmento significativo se puede evidenciar esta situación: “Yo creo que si uno mira dónde están los riesgos, las dificultades asociadas, esa consolidación tiene mucho que ver con los procesos de reforma [política] que tienen incidencia en decisiones de inversión particularmente extranjeras. Me refiero específicamente a la reforma tributaria (…). Entonces creo que hay que tener mucho ojo en que esas decisiones no son indiferentes para el mundo, no son indiferente para esos grandes inversionistas y por lo tanto para la evaluación que vayan haciendo esa clasificadora de riesgo. Y, por último (….) tú crees que hay un escenario político algo más propicio en todo caso, como para darle la preponderancia (….) a la certeza que se necesita materia económica”. Este escenario político, y sus decisiones asociadas, genera un efecto en variables básicas las cuales configuran la situación social, como lo son la confianza. Además, combinan variables globales con variables locales como la seguridad. En el

siguiente segmento se evidencia como la política orienta la interacción de la nación con el escenario internacional: “(…) vamos a estar analizando en la entrevista del día de hoy este ranking que muestra que Chile se posiciona nuevamente como uno de los países más seguros para invertir en Latinoamérica, de acuerdo a un análisis que realizó Bloomberg publicado este lunes. Chile volvió a recuperar este puesto después de superar a Perú y a Panamá, dos países que nos habían quitado ese lugar de honor, digamos, dentro del panorama latinoamericano en materia de atracción de inversiones. Y tiene que ver fundamentalmente con los riesgos que supone la inversión en cada uno de los países. Con esta metodología, Chile vuelve a recuperar este lugar después de superar algunos vaivenes importantes, entre ellos el más relevante, seguro, el de la discusión constitucional, que se zanjó el plebiscito del 4 de septiembre”. La seguridad también se establece como un elemento básico en la configuración del escenario social, lo cual se puede observar en el siguiente ejemplo: “Pero fundamentalmente, a nuestro juicio, es la falta de crecimiento. Hoy día vemos que, por distintas razones, que ya podemos entrar a explicar, no se ve un crecimiento económico, al contrario, se ve un decrecimen-

to económico y hay una falta de inversión que nosotros estimamos a lo menos en un 6%. Y eso nos complica, porque las condiciones para invertir las condiciones para crecer hoy día no están dadas (...) Hemos hablado de falta de seguridad, falta de certeza jurídica, una convención o un proceso constituyente nuevo, que todo eso genera, en el mundo privado, e incertidumbre al momento de generar inversiones”. Además, la confianza se representa como una situación relevante para el orden social, por ejemplo: “(...) y todo eso se traduce en esta situación en la que estamos, donde las personas desconfían de la respuesta no solo del gobierno, sino también del parlamento y prácticamente de todas las instituciones (...)”; y, también, “Hay muy poca conversación. Yo creo que allí, de alguna manera todavía sufrimos los efectos de un proceso político que se fue, que se puede ir volviendo más agrio, más de separar, muy polarizado (...) porque en el sistema político no hay confianza suficiente para conversar”. En este sentido, como ejemplo de la configuración del contexto social, la política y sus reflexiones asociadas se presenta en escenarios como en el siguiente segmento: “Si es que propósito inversión extranjera (...) ha habido una inversión extranjera china muy grande en sectores regulados y hay gente que ha levantado la bandera, y esto no solo en Chile, sino que también hay una discusión en Europa que está muy fuerte, [sobre que en] sectores regulados estén empresas chinas que en el fondo son estatales. Eso significa que finalmente cualquier negociación, por ejemplo, de electricidad (...) cualquier negociación termina siendo con el Estado chino (...) Pues normalmente nosotros no estamos viendo cuál es el inversionista que nos conviene o no nos conviene. Claramente noso-

tros que haya mucha inversión y nuestros aliados históricos normalmente han sido Europa, Estados Unidos y China, porque tenemos una vinculación comercial ya de larga data. Entonces Cuando vemos que efectivamente vienen inversiones China, bueno, es parte del ejercicio que tenemos, y tenemos que ser capaces de abrir las puertas. Y si alguien tiene duda con las empresas que son de servicios públicos concepto, tendría que haber los controles necesarios para no tener los conflictos (...)”. De esta manera, el contexto social se va configurando como diferentes problemáticas, las cuales pueden ser representadas en el siguiente fragmento significativo: “(...) yo creo que en general las protestas surgen en una especie de fractura que en Chile no se ha reparado, que no hemos tenido la oportunidad, que no hemos tenido la determinación, que no nos hemos unido lo suficiente para para salvar, que es una fractura que está generada por una profunda desconfianza en las instituciones y parte de la ciudadanía (...)”; y, también en este: “Veamos que no todo el mundo tiene acceso a internet y entonces pensemos qué podemos hacer también para disminuir la brecha. (...) Este es el país que viene de los terremotos, que viene de sunami. que enfrenta catástrofes bien importantes, que tiene muchos volcanes que enfrenta, que cada cierto tiempo enfrenta estas situaciones y tiene una suerte de memoria que se activa en términos de solidaridad, de donar unos con otras donaciones de los que tienen más, de los que tienen menos (...)”. Este contexto social establece el escenario para diferentes factores, por ejemplo, las oportunidades económicas que se generan, como en el siguiente segmento discursivo: “(...) Nada en el TPP 11 impedirá que nosotros tomemos nuestras decisiones, de

acuerdo a nuestras necesidades, intereses en los distintos ámbitos de política pública, por cuanto los textos que se acordaron y que finalmente entrarán en vigencia, son textos que permiten y generan la libertad en esta política pública importante para nuestro país. Las críticas de grupos políticos y ambientalistas apuntan al posible beneficio que recibirían las multinacionales, considerando que Chile ya tiene tratados con cada uno de los países que firman este acuerdo. Sin embargo, hay quienes destacan que la integración económica permitirá tener acceso a un mercado de 500 millones de personas, algo así como un 15% del PIB mundial. Principalmente en lo forestal, en lo acuícola, en lo agrícola, al generar efectivamente nuevas oportunidades de empleo, principalmente el crecimiento que de alguna manera estancaba el no tener las mismas condiciones de acceso a mercados que nuestros competidores (...) como por ejemplo los textiles, existe una mejora del acceso, por ejemplo, de actores como Vietnam y que puede generar también menores precios”; p en el siguiente segmento: “Ha habido una inversión extranjera china muy grande en sectores regulados y hay gente que ha levantado la bandera y esto no solo en Chile, sino que también hay una discusión en Europa que está muy fuerte (...) pues normalmente nosotros no estamos viendo cuál es el inversionista que nos conviene o no nos conviene. Claramente, para nosotros que haya mucha inversión, y nuestros aliados históricos normalmente han sido Europa, Estados Unidos y China, porque tenemos una vinculación comercial ya de larga data. Entonces Cuando vemos que efectivamente vienen inversiones China, bueno, es parte del ejercicio que tenemos y tenemos que ser capaces de abrir las puertas”. Este mis-

mo contexto social, posibilita el aprovechamiento de recursos económicos, los cuales se pueden ejemplificar en los siguientes segmentos significativos: “Justiniano Lagos es uno de los últimos pescadores de la pequeña comuna (...) junto al Océano Pacífico y dice que estas aguas están contaminadas. Algo que confirma la ciencia. La pesca es su única fuente de ingresos. Este pez, una sierra migra a lo largo de la costa. Por eso Justiniano cree que, a diferencia de los peces que permanecen en la bahía todo el año, no contiene metales pesados”; y, también en: “Las familias más pobres pueden gastar casi el 30% de sus ingresos en transporte. Los más ricos gastan solo un 2%. La mitad de los trabajadores gana unos 562 \$ al mes, algo que es muy cercano al sueldo mínimo. Para costear sus necesidades, los chilenos tienen que endeudarse. El endeudamiento de los hogares ronda el 70%”. También el contexto social genera los cambios del entorno para las empresas y organizaciones, por ejemplo, en el segmento: “Muy rápidamente les contamos que respecto a un indicador que publicó este lunes Bloomberg, reputado medio internacional, que cuenta y muestra cómo nuestro país ha recuperado el liderazgo en materia de atracción de inversiones a nivel de acuerdo con este ranking, Chile logró desplazar a Perú y a Panamá y recuperó de esta forma los puntos de cabecera como uno de los países más seguros para invertir (...) Después de haber perdido esa categoría en los últimos años tras el estallido social, fundamentalmente el término del proceso constitucional el año pasado aparece como uno de los factores más determinantes, dice este estudio, junto con el fortalecimiento del peso chileno para explicar este cambio (...) y el mejor posicionamiento que tiene hoy día Chile respecto a

sus pares de la región”; y en el segmento: “(...) si bien es cierto se reconocen caídas (...) en realidad la economía se está adaptando mejor. Llegamos a esta fase de ajuste (...) Desde el punto de vista de la marcha de la economía, estamos en una desaceleración más suave y está cambiando”; generando también este contexto social las mismas amenazas del entorno, como se puede evidenciar en los segmentos: “Lo que estamos observando, sobre todo a nivel de la familia, tiene que se debe a que el consumo se viene desacelerando y los ingresos disponibles también se vienen desacelerando con fuerza porque ya no se cuenta con los ingresos. En ese contexto, un consumo que se viene desacelerando pero que todavía está a niveles alto, con un ingreso disponible que se ajustó en forma importante de hacer fundamentalmente que la diferencia entre ingreso y consumo, que es el ahorro. Básicamente hay días que es muy cercano a cero. Y eso es un poco lo que refleja las cifras. Una razón importante de por qué se está acabando la liquidez, los ahorros de los hogares de nuestro país es porque el poder adquisitivo de todos los chilenos está cayendo. Es un fenómeno que sucede hace aproximadamente un año seguido, mucho tiempo (...)”; y, “Las principales amenazas de este año en términos de económico (...) fundamentalmente, a nuestro juicio, es la falta de crecimiento. Hoy día vemos que por distintas razones que ya podemos entrar a explicar, no se ve un crecimiento económico, al contrario, se ve un decrecimiento económico y hay una falta de inversión que nosotros estimamos a lo menos en un 6%. Y eso nos complica, porque las condiciones para invertir las condiciones para crecer hoy día no están dadas. Hemos hablado de falta de seguridad, falta de certe-

za jurídica, una convención o un proceso constituyente nuevo que todo eso genera en el mundo privado e incertidumbre al momento de generar inversiones”. Es en este contexto en que se desarrollan las personas y las empresas, interactuando con el mismo escenario social, y generando efectos en los factores que lo configuran, mediante sus capacidades, fortalezas y capacidades dinámicas, que les otorgan competitividad, con el límite que genera las amenazas del entorno, estableciendo debilidades que reducen las capacidades de las organizaciones empresariales y las personas que las integran. En síntesis, destacan los fundamentos contextuales que permiten o limitan las capacidades dinámicas, estableciéndose que estas capacidades son dependientes de las capacidades ordinarias, y a al vez, las capacidades en general son un resultado de la interacción de diferentes variables, las cuales son condicionadas por las actividad política, por ejemplo, en el siguiente segmento significativo de los discursos mediáticos: “Yo diría que los mercados están leyendo en este nuevo escenario político una posibilidad de mayor equilibrio y moderación. Tal vez en las reformas que ya tenía planteada el gobierno del presidente, me parece a mí que, por ejemplo, la actitud de la Bolsa de Valores hoy día con un alza bastante importante, la caída del tipo de cambio, la reducir la percepción del peso, muestran que de alguna manera el mercado cree y la economía cree que hacia adelante lo que tiene que venir en un periodo de mayores acuerdos, mayor transversalidad en las decisiones que permitan avanzar en un aumento de la economía y una baja de la inflación”; y, también en el siguiente segmento: “El sector está a la espera de definiciones. Sus temores se han expresado, por ejemplo,

en la salida de capitales hacia el extranjero, acelerada desde el estallido social. Se necesita capital y según analistas consultados por BBC Mundo, tendrá el desafío de dar señales al sector privado de que las medidas que propone serán graduales para dar confianza a los inversionistas. Por eso, uno de los anuncios más esperados es quien asumirá el cargo de ministro o ministra de Hacienda. Un perfil dialogado podría establecer puentes importantes”; y, finalmente, también en: “Yo creo que en general las protestas surgen en una especie de fractura que en Chile no se ha reparado, que no hemos tenido la oportunidad, que no hemos tenido la determinación, que no nos hemos unido lo suficiente para salvar, que es una fractura que está generada por una profunda desconfianza en las instituciones y parte de la ciudadanía son las instituciones una profunda ruptura entre los distintos sectores político”.

## Conclusiones

El escenario competitivo chileno, si bien identifica algunas capacidades superiores, (Chamberlin, 1933; Schumpeter, 1950; Laursen y Salter, 2006), se ve limitado por debilidades en los fundamentos básicos

del orden social, explicando un límite las capacidades en general, y también en las capacidades dinámicas en particular (Peteraf, 1993; Williamson, 1999; Pittaway et al., 2004; Giuliani y Bell, 2005; Zaheer y Bell, 2005; Teece, 2007; Schilling y Phelps, 2007; Moon, 2010; Acs et al., 2013; Augusto Felício et al., 2014; Jin y Lee, 2020; Martínez Ardila et al., 2020, Thakker y Sun, 2023). En este sentido, se mezclan dos situaciones desfavorables para la economía chilena y sus actores empresariales e individuales, la cual combina un escenario dinámico con la falta de fundamentos básicos para establecer las capacidades dinámicas, debido a los límites que tienen las capacidades ordinarias a causa de problemáticas del contexto social (Cohen y Levinthal, 1990; Teece et al., 1997; Son et al., 2018; Hoppe, 2018; Bogers et al., 2019; Mowery et al., 2019). En síntesis, la reflexión de las capacidades dinámicas es encuadrada en un escenario limitante que amenaza las capacidades mínimas para la viabilidad organizacional, impidiendo que la empresa y las personas intenten adaptarse al escenario cambiante (D’Aveni, 1994; Teece et al., 1997; Jin y Lee, 2020; Petit y Teece, 2021).

## Referencias Bibliográficas

- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., y Lehmann, E. E. (2013). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small business economics*, 41, 757-774.
- Andrews, K.R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood. *Open Journal of Business and Management*, Vol.2 No.3, July 25, 2014
- Augusto Felício, J., Couto, E., y Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management decision*, 52(2), 350-364.



- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., y Teece, D. J. (2019). Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, 62(1), 77-94.
- Billi, M., Urquiza Gómez, A., & Feres Klenner, C. (2017). Environmental communication and non-conventional renewable energy projects. content analysis of Chilean mass media. *Revista Latina De Comunicacion Social*, 72, 1218-1237. doi:10.4185/RLCS-2017-1216
- Camus, P. A., Ponce, N., Contreras, F. C., & Del Valle Tapia, M. (2018). Critical discourse analysis: The higher education reform in Chile in written media. [Análisis crítico del discurso: La reforma a la educación superior en Chile en medios de comunicación escritos] *Revista Colombiana De Educacion*, (75), 77-98. doi:10.17227/rce.num75-8102
- Chamberlin, E. (1933) *The Theory of Monopolistic Competition*. *The Economic Journal*, Volume 43, Issue 172, 1 December, Pages 661–666, <https://doi.org/10.2307/2224511>
- Cohen, W. M., y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Cyert, R. and March, J. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- D'Aveni RA. 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press: New York.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of business venturing*, 30(5), 674-695.
- Giuliani, E., y Bell, M. (2005). The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster. *Research policy*, 34(1), 47-68.
- Herrera, D. I. (2020). Discourse analysis in the hybrid media system: A methodological approach. [Análisis discursivo en sistemas híbridos de medios: Una aproximación metodológica] *Logos: Revista De Linguística, Filosofía y Literatura*, 30(2), 314-330. doi:10.15443/RL3024

- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Honda, A., de Araujo Oliveira, S. R., Ridde, V., Zinszer, K., y Gautier, L. (2023). Attributes and Organizational Factors that Enabled Innovation in Health Care Service Delivery during the COVID-19 Pandemic—Case Studies from Brazil, Canada and Japan. *Health Systems y Reform*, 9(2), 2176022.
- Hoppe, M. (2018). The Prime Mover Matrix: A Conversation Piece for Building Strategic Innovative Capacity. *Technology Innovation Management Review*, 8(7), 5-13.
- Jin, C. H., y Lee, J. Y. (2020). The impact of entrepreneurship on managerial innovation capacity: The moderating effects of policy finance and management support. *South African journal of business management*, 51(1), 1-13.
- Kitsios, F., y Kamariotou, M. (2021). Information Systems Strategy and Innovation: Analyzing Perceptions Using Multiple Criteria Decision Analysis. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Laursen, K., y Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Lessard, D., Teece, D. J., y Leih, S. (2016). The dynamic capabilities of Meta-multinationals. *Global Strategy Journal*, 6(3), 211-224.
- Mancuso, I., Petruzzelli, A. M., y Panniello, U. (2023). Innovating agri-food business models after the Covid-19 pandemic: The impact of digital technologies on the value creation and value capture mechanisms. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122404.
- Martínez Ardila, H. E., Mora Moreno, J. E., y Camacho Pico, J. A. (2020). Networks of collaborative alliances: the second order interfirm technological distance and innovation performance. *The Journal of Technology Transfer*, 45, 1255-1282.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of management journal*, 44(1), 118-131.
- Moon, T. (2010). Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective. *Group y Organization Management*, 35(4), 456-493.

- Mowery, D. C., Malerba, F., Dosi, G., y Teece, D. J. (2019). Introduction: Nathan Rosenberg as a founding father of the economics of innovation. *Industrial and Corporate Change*, 28(2), 283-288.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Petit, N., y Teece, D. J. (2021). Innovating big tech firms and competition policy: favoring dynamic over static competition. *Industrial and Corporate Change*, 30(5), 1168-1198.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., y Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International journal of management reviews*, 5(3-4), 137-168.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation* (John Murray, London). In: Sraffa, P., Ed., *The Works and Correspondence of David Ricardo*, Vol. 1, Cambridge University Press, Cambridge, 1951.
- Richardson, G. B. (1972) *The Organisation of Industry*, *The Economic Journal*, Volume 82, Issue 327, Pages 883–896, <https://doi.org/10.2307/2230256>
- Schilling, M. A., y Phelps, C. C. (2007). Interfirm collaboration networks: The impact of large-scale network structure on firm innovation. *Management science*, 53(7), 1113-1126.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy: Third Edition*. Reino Unido: HarperCollins.
- Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations: An inquiry into the nature and causes of the Wealth of Nations*. Harriman House Limited, 2010.
- Son, I., Kim, J., Park, G., y Kim, S. (2018). The impact of innovative technology exploration on firm value sustainability: The case of part supplier management. *Sustainability*, 10(10), 3632.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Thakker, A., y Sun, D. (2023). Handmade papers: Innovation, Technology, and Design. *Journal of Natural Fibers*, 20(1), 2187505.

Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, 20(12), 1087-1108.

Zaheer, A., y Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic management journal*, 26(9), 809-825.

# La diferenciación como estrategia para la Industria Metalmeccánica en Chile

Differentiation as a strategy for the Metalworking Industry in Chile

A diferenciação como estratégia para a Indústria Metalmeccânica no Chile

**Juan Carlos Armijos Armijos<sup>1</sup>, Nicolás Barrientos Oradini<sup>2</sup>, Carlos Aparicio Puentes<sup>3</sup>, Mauricio Araneda Reyes<sup>4</sup>, Alberto Amón Jadue<sup>5</sup>**

## Autores

<sup>1</sup> Escuela de Auditoría y Control de Gestión, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Santo Tomás. Santiago, Chile. e-mail: jamijos@santotomas.cl, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0618-1987>

<sup>2</sup> Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. e-mail: nbarriento@uahurtado.cl. Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes. E-mail: nbarrientos@corp.umc.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647>

<sup>3</sup> Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes. E-mail: carlos.aparicio@profe.umc.cl, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0234-0722>

<sup>4</sup> Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. e-mail: maraneda@uahurtado.cl, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6010-3>

<sup>5</sup> Facultad de Ingeniería y Empresa, Escuela de Ingeniería, Universidad Católica Silva Henríquez, Chile. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3122-4648>

**Corresponding author:** Juan Carlos Armijos Armijos. Universidad Santo Tomás. Santiago, Chile. E-mail: jamijos@santotomas.cl.

**Copyright:** © 2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. No. 5, Edición Especial (2023) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / **Recibido:** 05/03/2023 **Aceptado:** 14/09/2023

**JEL Classification:** L12 L61 M20 M20

## Cómo citar:

Armijos-Armijos, J., Barrientos Oradini, N., Aparicio Puentes, C., Araneda Reyes, M. & Amón Jadue, A. (2023). La diferenciación como estrategia para la Industria Metalmeccánica en Chile. Revista Dimensión Empresarial, 21(5), 103-122 Edición Especial. DOI: 10.15665/dem.v21i1.3460

## Abstract

Currently, in order to maintain competitiveness, the Chilean metalworking industry has opted for differentiation strategies. This paper studies the case of the company Aceromac. This firm has been forced to improve its value proposition and its business model. The way to face this challenge was through the application of Model 5d, which proposes an adaptation to the Balanced Scorecard (CMI) model and establishes as a basis the development of awareness in the organization's decision-making. Among the results obtained, it is observed that after the application of the model, there has been an improvement in the variation of sales (7.5%), even exceeding the proposed goal (7%).

**Keywords:** Metalworking - Differentiation Strategy - 5d Model - Conscious Strategy

## Resumen

Actualmente, con el fin de mantener la competitividad, la industria metalmeccánica chilena ha optado por estrategias de diferenciación. Este trabajo estudia el caso de la empresa Aceromac. Dicha firma se ha visto forzada a mejorar su propuesta de valor y su modelo de negocio. La manera de encarar dicho desafío fue a través la aplicación del Modelo 5d, el cual propone una adaptación al modelo Cuadro Mando Integral (CMI) y establece como base el desarrollo de conciencia en la toma de decisiones de la organización. Entre los resultados obtenidos se observa que luego de la aplicación del modelo, ha existido una mejora en la variación de ventas (7,5%), superando incluso la meta propuesta (7%).

**Palabras clave:** Metalmeccánica – Estrategia de Diferenciación – Modelo 5d – Estrategia Consciente.

## Resumo

Atualmente, para manter a competitividade, a indústria metalúrgica chilena tem optado por estratégias de diferenciação. Este trabalho estuda o caso da empresa Aceromac. Esta empresa foi forçada a melhorar sua proposta de valor e seu modelo de negócios. A forma de enfrentar esse desafio foi por meio da aplicação do Modelo 5d, que propõe uma adaptação ao modelo Balanced Scorecard (CMI) e estabelece como base o desenvolvimento da consciência na tomada de decisão da organização. Dentre os resultados obtidos, observa-se que após a aplicação do modelo, houve melhora na variação de vendas (7,5%), superando inclusive a meta proposta (7%).

**Palavras-chave:** Metalomeccánica - Estrategía de Diferenciación - Modelo 5d - Estrategía Consciente.

## Introducción

Pocos sectores tienen un impacto tan profundo en el Producto Interno Bruto de un país en el desarrollo tecnológico y en el empleo como la industria metalmeccánica. De ahí deriva gran parte de su relevancia y de la atención pública y privada a dicho rubro. Actualmente, el sector se encuentra en crisis a nivel mundial, problema más general que afecta a la industria Occidental en su totalidad. En Chile dicho sector no es ajeno a la misma, por lo que el debate y reflexión con respecto a sus posibles horizontes y soluciones se encuentra en vigencia.

La industria metalmeccánica en Chile tiene una larga historia. Sus orígenes pueden rastrearse en la segunda mitad del siglo XIX al igual que la industria en general. Fue un desarrollo embrionario, modesto, compuesto por industrias ligadas a la agricultura, la minería y el transporte ferroviario.

En esa dirección, Ortega (1992) señala que, con la introducción del ferrocarril en 1851, la construcción ferroviaria pasó a ser un importante elemento de modernización que introdujo elementos nuevos a la producción. En esta época, la industrialización tuvo la mayor densidad de establecimientos en

los grupos de alimentos y productos metálicos, incluida maquinaria. Posteriormente, y, con el pasar del tiempo, la industria poco a poco se fue fortaleciendo, principalmente con motivo de la Guerra del Pacífico (Ortega, 1992). Luego, se constituyó un actor social de peso al conformarse en 1883 la Sociedad de Fomento Fabril bajo el lema de “Chile puede y debe ser industrial”. Su objetivo fue presionar sobre el Estado para obtener la protección arancelaria que el sector requería para desarrollarse puesto que era difícil bajo el libre comercio imperante (Muñoz Goma, 2017).

Más adelante, con la incorporación de territorios salitreros, la industria manufacturera inició un período de expansión y diversificación. De este modo, ligado a la explotación del salitre, en 1886 se inició la producción de locomotoras para ferrocarril y de estructuras de fierro para edificios y obras de ingeniería civil, con lo cual se confirmó el liderazgo de productos metálicos y de transporte (Ortega, 1992).

Luego de ello, el modelo proteccionista que favorece la implementación de una política industrial recién pudo alcanzarse con posterioridad a la crisis mundial de 1929. El nuevo modelo de desarrollo mer-

cado internista fue el contexto ideal en el cual la industria fabril pudo responder con un dinámico crecimiento inaugurando así el período de la “industrialización protegida” (Muñoz Goma, 2017). Este modelo tomó un impulso vital en 1939 con la creación de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). Dicha estrategia se convirtió en una de las bases de sustentación del desarrollo económico chileno hasta 1973. En este período, la importancia del sector en la economía nacional crecerá notablemente, pasando de ser algo inferior al 8% del PIB en 1929 a un 25% en los primeros años de la década de 1970 (Muñoz Goma, 2017).

### Marco Teórico

La industria metalmeccánica en Chile se encuentra nucleada y tutelada por la Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmeccánicas (Asimet). Tal cámara viene planteando desde hace tiempo su preocupación por la situación actual debido a la creciente de caída de la industria manufacturera. Considera que a principios del siglo XX la industria manufacturera generaba el 7% del PIB nacional, participación que fue aumentando paulatinamente hasta llegar a su máximo a principios de los años 70, cuando llegó a representar el 17% de la economía. A su juicio, una causa de la caída tiene relación con el crecimiento de la industria del cobre. Es por ello por lo que, durante las décadas posteriores, la industria manufacturera no mantuvo el mismo ritmo de crecimiento que sí logró la economía nacional y hoy se encuentra con una magra participación en el PIB que ronda el 10% (Emol, 2013). Para octubre de 2014 el sector registró 24 meses consecutivos con indicadores negativos, convirtiéndose así en el ciclo negativo más extenso en 20 años.

A tal punto que la producción del sector metalmeccánico se encuentra un 9,9% por debajo de los niveles que exhibía en 2003 (Metalmeccánica Internacional, 2014).

Por otra parte, ante tal contexto restrictivo en el que se ven involucradas las empresas, se agiganta la pregunta sobre la forma de ¿cómo competir?, o, ¿qué tipo de estrategia deben seguir? Ante el reconocimiento que es muy difícil competir y liderar en costos actualmente, renace con fuerza la idea de una estrategia diferenciadora para el sector metalmeccánico. En esa línea, este trabajo rescata una idea interesante y siempre presente a la hora de competir en el siglo XXI, el cual consiste en adoptar lo que Chan Kim y Mauborgne (2005) denominaron La Estrategia del Océano Azul, la cual tiene como punto de partida que, los límites del mercado y la estructura de la industria, denominados como océanos rojos, pueden transformarse, o al menos sobrepasarse. Es una fórmula que pueden aplicar las empresas cuyos productos o servicios son similares a otros y que se ofrecen al mismo mercado. En el fondo, se trata de un cambio de paradigma ya que se pretende traspasar los mercados actuales encontrando nuevos nichos en espacios aún no utilizados o explorados. Dicho espacio es lo que los autores denominan Océanos Azules.

Mientras que los océanos rojos representan las áreas de comercio existentes, los azules identifican las ideas de negocio que aún no han sido exploradas. En los océanos rojos, las reglas del juego competitivo ya están preestablecidas, por lo tanto, los límites de las industrias son inamovibles. En cambio, en los océanos azules se busca la creación de mercados en nuevas áreas, en otras palabras, nuevas oportunidades de

negocio que logren efectivamente traspasar las barreras actuales en busca de nuevos horizontes.

Este tipo de estrategias tiene una peculiaridad que resulta extraña en el mundo de los negocios (o en los océanos rojos): en los océanos azules las empresas no se preocupan por la competencia. Actualmente, esta estrategia ha sido utilizada exitosamente por múltiples compañías de diferentes rubros. Se hace imperativo aquí ver algunos ejemplos.

El ejemplo clásico con el que Chan Kim y Mauborgne (2005) abren su libro es el Cirque du Soleil, el espectáculo canadiense que recorre todo el mundo exitosamente es mucho más caro que un circo tradicional, pero no tiene competencia. Su fórmula es simple: se ofreció al público algo nuevo, de excelente calidad y con variedad de espectáculos en el que nadie puede hacerles competencia.

La empresa pudo diferenciarse y reducir costos al mismo tiempo, algo inviable en los océanos rojos. En lugar de simplemente contratar a payasos más graciosos o mejorar las actuaciones de sus acróbatas, domadores de leones, e incluso contar con más animales como hubiera hecho cualquier otro circo, Cirque du Soleil añadió a la experiencia del circo la sofisticación propia del teatro, creando de este modo una nueva categoría y atrayendo demanda de todas las edades, más allá de niños y padres (ampliando así el mercado). Además, este público demostró está dispuesto a pagar un precio más elevado, similar al de las entradas de teatro. Al mismo tiempo, se deshizo de costos elevados: animales, acróbatas renombrados y magos prestigiosos, puesto que estos implicaban altos

costos de entrenamiento, veterinario, seguro, transporte, y a la postre redituaban poco ya que el público no pagaba entradas para verlos a ellos, sino al espectáculo en general (Chan Kim y Mauborgne, 2005). De hecho, se concluyó que el factor determinante era el espectáculo como un todo, es decir, un tema con su trama y el desenlace en el que los artistas sumaban al todo. Para ello resultaba fundamental la carpa, que a menudo fue descuidada por otros, resultando aquí diseñada específicamente para evocar la grandeza del circo. En su interior, los asientos ofrecen mayor comodidad y mejor visión para los espectadores. Otro caso emblemático de aplicación de estrategia de océano azul es el de Caterpillar. Desde el año 1925 esta firma se consolidó como creadora de maquinaria útil en todos los campos industriales, específicamente en la construcción. Posteriormente, toparía con su primer gran competencia, la empresa Komatsu, y respondió ignorándola. Evitó ver a su competencia para centrarse en fortalecer sus valores históricos de gestión y en desarrollar nuevas iniciativas comerciales. Por ello, introdujo una nueva línea de productos bajo una estrategia diferente de fabricación, ingresando en otros sectores como la moda e incluso juguetería. Además, se reorientó hacia la diversificación global evitando desaprovechar sus recursos para ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

### Metodología: El Modelo 5d

El Modelo 5d integra variadas metodologías impulsadas por diversos autores a nivel mundial que aportan al diagnóstico, a la estrategia y a la medición de los resultados, y entrega un mapa de ruta para trazar, dinamizar y fortalecer de manera conscien-



te el desarrollo estratégico de cualquier organización. El propósito de este modelo es compartir una metodología con una mirada global de variadas dimensiones que permita a toda organización gestionar y solucionar sus problemas y aprovechar sus oportunidades, contar con una nueva estrategia empresarial consciente y medir sus resultados en forma sistemática, lógi-

ca y dinámica. Este invita a la organización a re-conocerse y a autoevaluarse, a definir sus desafíos y a transformarse, a medir sus resultados de acuerdo con las metas por alcanzar y, por último, a compararse de manera consciente y permanente con las mejores prácticas de la industria en que participa. Los fundamentos sobre los cuales se basa el Modelo 5d son:

**Figura 1:** Los fundamentos del Modelo 5d.

FUNDAMENTOS DEL MODELO 5D					
1. Todo es estrategia	2. Unión e integración	3. Solución y avance	4. Equilibrio de dimensiones	5. Mejores prácticas	6. Biblioteca estratégica
Todo proceso de toma de decisiones es una estrategia, desde la etapa de diagnóstico hasta los resultados de esta.	La unión e integración de variadas metodologías que ayuden a la toma de decisiones fortalezcan la mirada global de la organización.	Dar solución a problemas y oportunidades, sin volver atrás, permite salir del estancamiento y avanzar, lo que genera nuevas estrategias.	Mantener el equilibrio entre las dimensiones más relevantes de la organización la fortalece tanto a nivel esencial, interno y externo.	Generar y compartir mejores prácticas a partir del desarrollo de competencias, de su gestión de excelencia y a través de la creación y la innovación, le dará la oportunidad de ser un referente en la industria en que participa.	Conservar la historia de la estrategia permanentemente en una "biblioteca estratégica consciente", le permitirá a las nuevas generaciones no volver atrás con mejora continua y equilibrio en la organización.

Fuente: Elaborado por los autores.

El Modelo 5d posee una estructura que funciona como un escáner y lleva a la organización a realizar un análisis desde lo más global hasta lo más profundo de sus problemas y oportunidades (p&o) y viceversa. Por lo tanto, este modelo invita a contestar diversas preguntas para realizar una autoevaluación constante:

1. Componentes estratégicos: El Modelo 5d considera que es muy importante saber dónde se originan los problemas y las oportunidades (p&o) de las organizaciones con el objetivo de que se hagan conscientes de ellos y puedan avanzar. Es por esto, por lo que se han definido tres componentes estratégicos,

el esencial, el interno y el externo, los cuales nos entregan una completa mirada de la organización y de su entorno. Cabe señalar que los p&o pueden tener su origen en uno o en varios componentes. Los componentes estratégicos preguntan: ¿Dónde se originan los problemas y oportunidades?, ¿a nivel esencial, interno o externo?, ¿cómo se han enfrentado los problemas y oportunidades en periodos anteriores?

2. Dimensiones de impacto: Cuando se tiene claro dónde se originan los problemas y las oportunidades de la organización, se debe tomar conciencia de qué manera le afectan, es decir, qué dimensión es impactada producto de dichas

experiencias y en las cuáles se necesita nivelar y alcanzar el equilibrio entre las dimensiones. Por lo tanto, una vez clasificados los problemas y oportunidades en los componentes de origen se deben analizar tomando en consideración el impacto de estos en cinco dimensiones o perspectivas relevantes de la organización, es decir, en la dimensión Financiera, de Clientes, de Procesos Internos, de Aprendizaje y Crecimiento y en la dimensión de Integración Consciente, donde están los todos los temas transversales a las otras dimensiones. Las dimensiones nos preguntan: ¿En qué dimensión(es) impactan los problemas y las oportunidades?, ¿en la dimensión Financiera, de Clientes, de Procesos Internos, de Aprendizaje y Crecimiento o en la dimensión de Integración Consciente, donde están los temas transversales, tales como, RSE, Innovación, Proyectos relevantes, ¿otros?

3. Proceso de estrategia consciente: El Modelo 5d propone que se realice el proceso de estrategia consciente de forma dinámica y en tiempo presente para enfrentar y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades organizacionales, por lo tanto, invita a la organización a ampliar la mirada y no solo a observar al interior de ella, sino que a observar paralelamente el entorno al momento de hacer la evaluación de alguna situación que se necesita resolver. Una vez clasificados los problemas y oportunidades en uno o varios componentes y analizado el impacto considerado en cada una de las perspectivas o dimensiones relevantes en la organización, estos deben pasar por cinco procesos de estrategia consciente fundamentales que son: 1. Diagnóstico consciente,

2. Desarrollo estratégico consciente, 3. Desarrollo comercial consciente, 4. Medición de resultados conscientes y 5. Comparación consciente. El proceso de estrategia consciente nos pregunta: ¿Cómo enfrentamos y resolvemos los problemas y aprovechamos las oportunidades?, ¿estamos preparados para llevar a cabo las transformaciones necesarias para llegar al equilibrio de las distintas dimensiones organizacionales? ¿cuáles serán los desafíos que se definirán?, ¿qué nivel de excelencia se desea alcanzar?, ¿se puede demostrar la mejora continua obtenida en el último período?, ¿la organización es consciente de sí misma y de su nivel de avance?, ¿se tiene la certeza de que no se retornará a los mismos problemas y oportunidades ya resueltos y que se seguirá avanzando para mejorar aún más sus resultados?, ¿ha mantenido el equilibrio entre las dimensiones o perspectivas más relevantes?, y, por último, ¿cuánto se acerca a las mejores prácticas de la industria en que participa?

4. Niveles de conciencia: El Modelo 5d posee un sistema de evaluación basado en niveles de conciencia para cada uno de sus procesos de estrategia consciente, lo que permite contar con un proceso participativo, sistemático, práctico y dinámico que se inicia en el momento del diagnóstico consciente y finaliza con la medición de resultados del modelo. Por lo tanto, desde un enfoque global, podríamos decir que existen cinco niveles de conciencia en las organizaciones, es decir: 1. Muy bajo, 2. Bajo, 3. Medio, 4. Alto y 5. Muy alto, Los niveles de conciencia nos preguntan: ¿en qué nivel de conciencia se encuentran los problemas y las oportunidades (muy bajo, bajo,

medio, alto o muy alto) ?, ¿a qué nivel de conciencia queremos avanzar con las soluciones que les damos? ¿después de un periodo, a qué nivel de conciencia hemos avanzado realmente?, ¿en qué nivel de conciencia se encuentra la industria donde participamos?

De acuerdo con Ziller (2016) el Modelo 5d considera la “integración y aplicación” de variadas metodologías, procedimientos, modelos, normas internacionales, entre otros, que han sido creados e impulsados por diversos autores e instituciones a nivel mundial, y que han significado un enorme aporte para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones que las han implementado de manera correcta. Algunos de estos son: Modelo de Gestión de Excelencia (Malcolm Baldrige, 1987); La Estrategia del

Océano Azul – Estrategia de Diferenciación (W. Chan Kim y Renee Mauborgne, 2005); Enfoque Integrado y Marco Lógico (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993); Normas ISO (International Standardization Organization); Modelo de Negocios, Método Canvas (Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2010); Cuadro de Mando Integral (Kaplan, R. y Norton, D. 1997); Alineamiento Estratégico (Kaplan, R. y Norton, D. 2006); Estrategia y Ventajas Competitivas (Michael Porter, 2005); El pensamiento lateral. Manual de creatividad (De Bono, E., 1970); La empresa creativa (Ponti, F. 2001), entre otros.

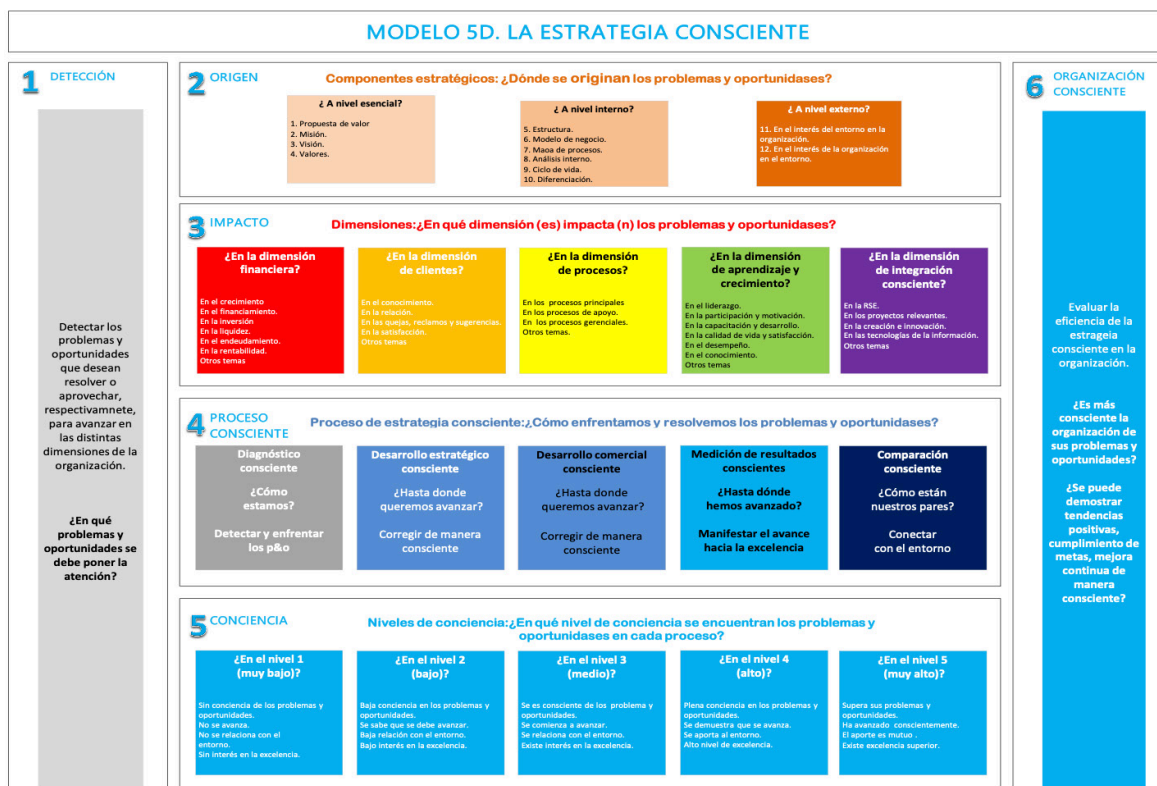
A continuación, en la Figura 2, se presenta la estructura del Modelo 5d. La estrategia consciente y, en la Figura 3 el paso a paso de la metodología de este modelo.

Figura 2: La estructura del Modelo 5d.



Fuente: Elaborado por los autores.

Figura 3: Paso a paso de la metodología del Modelo 5d.



Fuente: Elaborado por los autores.

Desde la mirada del Modelo 5d, es fundamental “mantener el equilibrio” entre las cinco dimensiones y ser conscientes de su importancia, es decir, preguntándonos frecuentemente cómo logramos los siguientes objetivos globales: 1. Maximizar la rentabilidad de la organización de manera sostenible y sustentable; 2. Ser reconocidos por el mercado objetivo gracias a la diferenciación que ofrecemos a través de nuestras variables estratégicas y mantener la satisfacción de clientes en altos estándares; 3. Gestionar los procesos principales,

de apoyo y gerenciales para optimizar la cadena de valor e implementar altos estándares de excelencia; 4. Gestionar el conocimiento para agregar valor, desarrollo y crecimiento, además, de asegurar altos niveles de satisfacción de empleados y muy buen clima laboral; 5. Desarrollar otros ámbitos relevantes para la organización de manera integral, como es el caso de la RSE, la creación e innovación, el desarrollo de proyectos relevantes constantemente, entre otros. Estos objetivos se resumen en la Figura 4.

Figura 4: Objetivos generales por dimensión.

OBJETIVOS GENERALES POR DIMENSIÓN				
1. Financiera (FI)	2. Clientes (CL)	3. Procesos Internos (PR)	4. Aprendizaje y Crecimiento (A&C)	5. Integración Consciente (IC)
Aumento sostenido y sustentable de la rentabilidad del negocio.	Alta diferenciación y satisfacción del cliente.	Productos y servicios de altos estándares de excelencia.	Alta satisfacción de los empleados y buen clima laboral.	Creación, innovación, proyectos constantes y sustentables con foco en RSE.

Fuente: Elaborado por los autores.

Finalmente, es importante mencionar que en cada situación que experimenta la organización, existen una o varias dimensiones en que la atención está más presente, es decir, cada dimensión tiene un porcentaje de importancia dentro de los problemas u oportunidades, siendo el porcentaje global de un 100 %. Además, para visualizar el efectivo avance en los resultados de la organización se utiliza el llamado Análisis TECMC (T: Tendencia; E: Estado; C: Cumplimiento y MC: Mejora Continua) a los resultados obtenidos de los KPI asociados a los objetivos estratégicos establecidos

#### Aplicación del Modelo 5d: Empresa Aceromac.

En el año 2015, la empresa Aceromac, dealer especializado en suministrar maquinaria para el sector industrial de Metalmeccánica, decide aplicar el Modelo 5d para fortalecer su estrategia a nivel comercial. En la actualidad, esta empresa cuenta con más de 30 años de experiencia acumulada y durante todos estos años ha equipado con distintas soluciones a variados clientes satisfaciendo sus exigencias de fabricación a través de tres áreas de negocio:

1. Conformación y Cizallado: Referida a maquinarias que dan nuevas formas a

los metales, como por ejemplo las ple-gadoras, y a recortar y perforar metales, como por ejemplo las guillotinas.

2. Corte y Soldadura: Referida a maquinarias que trabajan a altas temperaturas, para así poder fundir los metales a unir, como, por ejemplo, los equipos de corte por láser.

3. Pintura para superficie metálica: Referidas a hornos y cabinas de pintura. Dentro de este ítem se encuentra también la maquinaria encargada de realizar tratamientos previos a los metales.

#### Aplicación del Modelo 5d: Empresa Aceromac.

En el año 2015, la empresa Aceromac, dealer especializado en suministrar maquinaria para el sector industrial de Metalmeccánica, decide aplicar el Modelo 5d para fortalecer su estrategia a nivel comercial. En la actualidad, esta empresa cuenta con más de 30 años de experiencia acumulada y durante todos estos años ha equipado con distintas soluciones a variados clientes satisfaciendo sus exigencias de fabricación a través de tres áreas de negocio:

4. Conformación y Cizallado: Referida a maquinarias que dan nuevas formas a los metales, como por ejemplo las ple-

- gadoras, y a recortar y perforar metales, como por ejemplo las guillotinas.
5. Corte y Soldadura: Referida a maquinarias que trabajan a altas temperaturas, para así poder fundir los metales a unir, como, por ejemplo, los equipos de corte por láser.
  6. Pintura para superficie metálica: Referidas a hornos y cabinas de pintura. Dentro de este ítem se encuentra también la maquinaria encargada de realizar tratamientos previos a los metales.

Los proveedores de Aceromac eran de origen chino, taiwanés, turco y excepcionalmente europeo. De acuerdo con calidad, precio y requerimiento específicos se clasifican en 3 niveles:

1. Europeo: Calidad y precio altos, y requerimientos técnicos específicos por parte de clientes (baja demanda).
2. Turco: Calidad sub-alta y buen precio sub-alto (media demanda)
3. Chino y Taiwanés: Calidad media y precio bajo (alta demanda).

Para garantizar la conformidad del cliente y el correcto proceso del negocio, el Gerente General se encargaba tanto de los procesos principales como los de apoyo, incluyendo visitas in situ a los proveedores. Sin embargo, el éxito o fracaso recaía en un 20% en él y el otro 80% en el proveedor. Si bien el servicio de Aceromac estaba bien definido en sus tres áreas de negocios, existía una gran oportunidad para aumentar las ventas, además, dada las características de su proceso de venta del negocio existía una alta capacidad de venta ociosa que es necesario dinamizar.

La estructura organizacional de Aceromac era una estructura flexible y favorable para su negocio actual, sin embargo, al momento de expandirse es necesario formalizar sus procesos, integrar nuevos profesionales especialistas en maquinaria China y de otros que apoyen en el proceso de venta, de manera de controlar y gestionar el proceso de crecimiento. A continuación, en la Figura 5 se presenta el componente esencial original de su estrategia:

**Figura 5:** Componente esencial de la estrategia original de Aceromac.



Fuente: Elaborado por los autores.

### **Problema: Baja valoración de la propuesta de valor.**

La empresa Aceromac, de acuerdo con la metodología del Modelo 5d, decidió definir

la estrategia para abordar el problema relativo a su Propuesta de Valor (promesa), la cual había sido definida como “Garantía Extendida de 2 años”, sin embargo, no ha fue bien percibida por los clientes respecto

del real valor que le entrega debido posiblemente a la forma en que ha sido comunicada.

El objetivo de la empresa en ese periodo era aumentar sus ventas de manera sostenida al menos en un 5% anual, sin embargo, el estancamiento del mercado y la poca valoración de su propuesta de valor de parte de sus clientes, no le permitió cumplir con su objetivo ni estabilizar sus flujos, ya que sólo hubo un aumento del 2% (año 2015). Este problema fue muy importante para la empresa e impactó significativamente en las diversas dimensiones a nivel organizacional y sobre todo en el ámbito Financiero y de Clientes, por lo tanto, era importante que sus estrategias fueran asertivas y abordaran la problemática desde todas las dimensiones, para demostrar tendencias positivas, mejora continua, dinamismo, excelencia y conciencia en la toma de decisiones.

De acuerdo con la metodología del Modelo 5d, este problema se originó a nivel esencial debido a que se propone una propuesta de valor que no fue valorada y reconocida por el mercado objetivo, por lo tanto, también se su impacto se vio reflejado en su misión y visión, debido a que al producirse el estancamiento no podía entregar su servicio y no era posible visualizar claramente el futuro de la empresa.

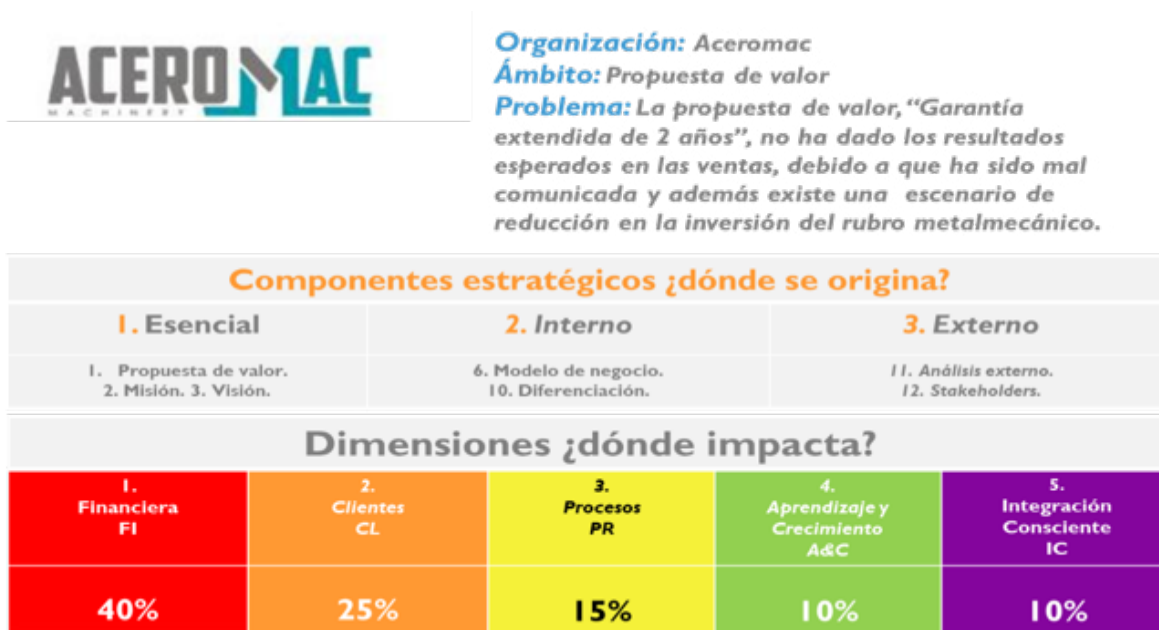
Además, se originó a nivel interno, debido a que se observó que el modelo de negocios de la empresa no se encontraba actualizado y no tenía desarrollado los procesos necesarios para alinearse con las necesidades reales de los clientes, y, además,

con respecto de su diferenciación, se hacía necesario trabajar más profundamente en sus variables estratégicas diferenciadoras para no perder su posicionamiento en el mercado objetivo.

También, esta problemática se originó a nivel externo, debido a que el mercado estaba perdiendo el interés en los servicios prestados por la empresa, ya que no se sentía atraído por la propuesta de valor de la empresa, fundamentalmente, por la baja innovación en sus variables estratégicas.

Desde el punto de vista de las diversas dimensiones organizacionales y de su necesario equilibrio, este problema impactó fuertemente en todas ellas. Sin duda la principal dimensión afectada fue la Financiera (40%), debido a la baja en la solicitud de las cotizaciones y la disminución de las ventas. La segunda dimensión afectada fue la de Clientes (25%), debido al bajo reconocimiento de la propuesta de valor y a la pérdida de su fidelidad. La tercera dimensión afectada fue la de Procesos Internos (15%), debido a que no se habían analizado las debilidades de los procesos claves y las mejoras necesarias para adaptarse a las necesidades de los clientes. La cuarta dimensión impactada fue la de Aprendizaje y Crecimiento (10%), debido a que en esta parte la organización no estaba enfocada en esfuerzos de aprendizaje para mejorar su propuesta de valor y aumentar su diferenciación. Por último, la quinta dimensión impactada fue la Otra Dimensión (10%), debido a que se carecía de proyectos de innovación que aborden el problema detectado. En la Figura 6, se presenta el detalle del problema analizado.

**Figura 6:** Problema de baja valoración de la propuesta de valor de parte del mercado objetivo.



Fuente: Elaborado por los autores.

Teniendo claro donde se originaba el problema y donde impactaba, fue posible evaluar el nivel de conciencia donde se situaba en el año 2015, de acuerdo a la definición del Modelo 5d, es decir, este problema se encontraba en ese momento en un nivel 1,5 de conciencia, en el cual la organización tenía una muy baja conciencia del problema, no había avanzado en él y no se dedicaba esfuerzo en observar al entorno para es-

tudiar posibles buenas prácticas que fueran factibles de implementar y ajustar las competencias, capacidades y recursos de la organización, como también, aportar y ser parte de las mejores prácticas de la actividad de la venta de maquinaria metalmeccánica. En la Figura 7, se presenta el nivel de conciencia donde se encuentra el problema

**Figura 7.** Nivel de conciencia del problema en estudio.

Nivel 1	Si / No	Nivel 2	Si / No	Nivel 3	Si / No	Nivel 4	Si / No	Nivel 5	Si / No
No son conscientes del problema, no se avanza y no visualizan al entorno. No existe interés por la excelencia.	<b>Sí</b> <b>1,5</b>	Poseen una baja conciencia del problema, saben que deben avanzar y visualizan al entorno. Existe un bajo interés en la excelencia.	<b>No</b>	Son conscientes del problema, han comenzado a avanzar y se relacionan con el entorno. Existe interés en la excelencia.	<b>No</b>	Son plenamente conscientes del problema, demuestran que avanzan y aportan a su entorno. Se ha llegado a un nivel de excelencia alto.	<b>No</b>	Son plenamente conscientes del problema, han avanzado y aportan al entorno de forma mutua. Se mantiene un nivel de excelencia superior.	<b>No</b>

Fuente: Elaborado por los autores.

La proyección de Aceromac era llegar a ser reconocido como un referente importante en la industria en la que actualmente participa o en otra más grande que incluya a la

actual, para lo cual, debía mejorar sus acciones de marketing y transmitir mejor sus ventajas competitivas, generadas a partir de una nueva estrategia de diferenciación,



debido a que la exigencia del mercado al cual van dirigidos los productos y servicios de la empresa requería de soluciones confiables y viables, y de alta calidad, con el objetivo de optimizar de manera continua los procesos en busca de la máxima productividad.

Considerando que este mercado es muy sensible a los ciclos económicos y que Chile se está desindustrializando, Aceromac toma conciencia de la situación y decide actualizar su propuesta de valor, misión, visión y valores, lo cual la obliga necesariamente a revisar, al menos, su modelo de negocio y su estrategia de diferenciación (variables estratégicas). Además, en ese momento sabía que debía empatizar con sus clientes en el sentido de que era necesario que la maquinaria suministrada fuera de un menor valor y, además, que permaneciera en uso el mayor tiempo posible.

Es por ello que, para solucionar este problema, en el año 2016 se creó el objetivo de “Aumentar las ventas de manera sostenida en base a una nueva estrategia

de diferenciación y consciente en base al Modelo 5d”, el cual pretendía posicionar a Aceromac en los próximos cinco años como una empresa que conecta con la necesidad de sus clientes, que quiere lograr diferenciarse y aprovechar este estancamiento que existe en el mercado objetivo, para ser la empresa de venta de maquinaria metalmeccánica con mejor evaluación y reconocimiento.

A continuación, en la Figura 8, se presenta el detalle del objetivo que soluciona el problema en estudio y los conceptos asociados a este objetivo, como es el indicador que medirá la variación de ventas periodo a periodo, deseando llegar a una meta del 5% en el periodo 2016 – 2017, asociado a un nivel de conciencia 1,9, hasta llegar a una meta del 12% en el periodo 2021 – 2022 asociado a un nivel de conciencia de 3,5, de acuerdo con los rangos de gestión definidos por la empresa, es decir, pasar a un nivel donde se es plenamente consciente del problema, se requiere a avanzar demostrándolo y a conectar aún más con el entorno aportando a él.

**Figura 8.** Detalle del objetivo que soluciona el problema en estudio.

<b>Objetivo</b>	Aumentar las ventas de manera sostenida en base a una nueva estrategia de diferenciación y consciente.				
<b>Indicador</b>	$(\% \text{ Ventas período } n - \% \text{ Ventas período } n-1) / (\% \text{ Ventas período } n-1)$				
<b>Peso (%) y periodo de cumplimiento</b>	<b>Peso: 30%; Periodo: 2021 – 2022</b>				
<b>Meta y nivel de conciencia</b>	<b>Meta: 12%; Nivel de conciencia: 3,5</b>				
<b>Rangos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Aumento de ventas</b>	0 % - 5%	6 % - 10 %	11 % - 15 %	16 % - 20 %	> 20 %
<b>Nivel de conciencia</b>	<b>1,0 - 1,9</b>	<b>2,0 - 2,9</b>	<b>3,0 - 3,9</b>	<b>4,0 - 4,9</b>	<b>5,0</b>

Fuente: Elaborado por los autores.

Respecto de los nuevos planes de acción, la empresa ha trabajado en diversas iniciativas para ayudar a avanzar en el objetivo asociado al problema en estudio desde el año 2016 en adelante, y son las siguientes: 1. Realizar las inversiones necesarias para abordar el problema detectado y para validar la nueva propuesta de valor con su mercado objetivo; 2. Optimizar el proceso de venta y conectar con los clientes actuales y potenciales que valoren la nueva propuesta de valor, a través de visitas permanentes. 3. Generar nuevas variables estratégicas atractivas aplicando la estrategia de diferenciación, las cuales serán evaluadas permanentemente por los actuales clientes; 4. Actualizar el modelo de negocio, considerando actividades y recursos claves necesarios para abordar la nueva propuesta de valor; 5. Contar con una estrategia de marketing digital y un sitio web que permita dar visibilidad, presencia e imagen corporativa, y que permita destacar la propuesta de valor. 6. Capacitar

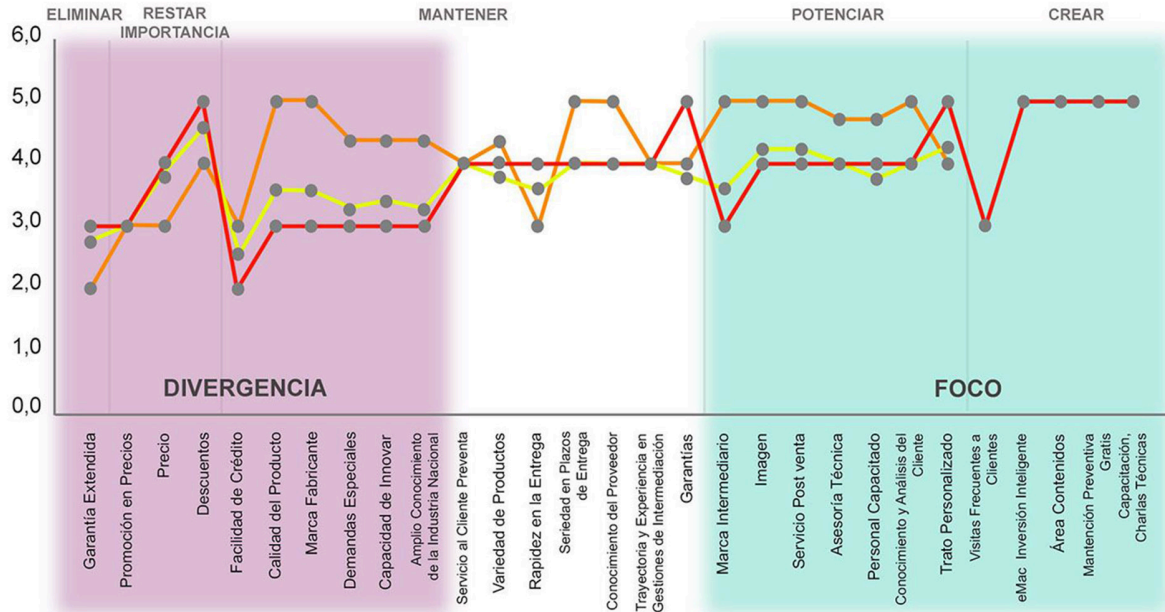
y desarrollar permanentemente a los colaboradores de la empresa en los procesos relativos a la nueva propuesta de valor, es decir, al respaldo a través de los programas de mantenencias preventivas; 7. Desarrollar un proyecto de innovación relativo a una nueva plataforma para el acceso de los clientes a los programas de mantenencias preventivas.

A continuación, en la Figura 9, se presenta el componente esencial de la estrategia mejorado, es decir, la nueva propuesta de valor, misión y valores, y en la Figura 10, se presenta el nuevo cuadro estratégico de Aceromac, donde se puede observar las variables que existen en el sector tanto de la empresa en estudio como de su competencia, además, de la incorporación de nuevas variables estratégicas que permiten a Aceromac diferenciarse de su competencia actual y alejarse de ella, debido a la mejor valoración de parte de su mercado objetivo.

**Figura 9:** Componente esencial mejorado de la empresa Aceromac.



Fuente: Elaborado por los autores.



Fuente: Elaborado por los autores.

Finalmente, observando los resultados obtenidos en el último periodo (2019 - 2020) y considerando la aplicación de la estrategia consciente y de la estrategia de diferenciación, se puede apreciar que ha existido una mejora en la variación de ventas (7,5%), resultado que ha superado la meta para ese periodo (7%), con tendencia positiva y mejora continua, comparando con los periodos anteriores. Estos resultados son muy positivos, debido a que se integran y acercan a las reales necesidades de los clientes que confían en Aceromac en la actualidad y, sin dudas, el compromiso y excelencia con la que se ha abordado la nueva propuesta de valor ha permitido una mejor

valoración de parte de mercado objetivo. Además, se ha alcanzado un nivel de conciencia de 2,3, donde la empresa comienza a demostrar con planes de acción claros que avanza y que está interesada en seguir observando las mejores prácticas del entorno, creando nuevas variables estratégicas para ser reconocidos en el sector. Producto del aprendizaje obtenido en los últimos años, se espera seguir avanzando a mejores variaciones de ventas (12%) para el periodo 2021-2022, con un nivel de conciencia mayor, es decir, 3,5, aportando con mejores prácticas propias y comenzando a ser un referente en el sector.

**Figura 11:** Resultados de aplicación de la estrategia de diferenciación y de la estrategia consciente.

Concepto	1	2	3	4	5	
Proceso consciente	Diagnóstico consciente	Desarrollo estratégico consciente	Desarrollo Comercial consciente	Medición de Resultados conscientes	Comparación Mejores prácticas conscientes	
Consulta	¿Cómo estamos? 2019	¿A dónde queremos llegar? 2020 - 2021	¿A dónde queremos llegar? 2020 - 2021	¿Dónde hemos llegado realmente? 2020	¿Cómo estamos respecto de nuestros pares? 2020	
(Ventas año n – Ventas año n-1) / Ventas año n-1	7,0%	12%	12%	7,5%	5%	
Nivel de conciencia	2,1	3,5	3,5	2,3	1,9	
Período	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Aumento de ventas	7,5%	7,0%	6,7%	5,5%	3,8%	2,0%
Nivel de conciencia	2,3	2,1	2,1	1,9	1,6	1,5
Meta	7,0%	6,5%	6,5%	5,0%	5,0%	5,0%
T (Tendencia)	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva
E (Estado)	Superior a la meta	Superior a la meta	Superior a la meta	Superior a la meta	Inferior a la meta	Inferior a la meta
C (Cumplimiento)	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	No cumple	No cumple
MC (Mejora continua)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaborado por los autores.

## Discusión y Conclusiones

Luego de exponer el caso de estudio, se hace imprescindible reflexionar y discutir sobre algunos temas de actualidad que afectan a la industria metalmeccánica. Para comenzar, existe un consenso generalizado que las empresas han trascendido del simple hecho de hacer negocios para cumplir funciones en el ámbito social y ambiental que complementen a las políticas provenientes del sector público. Se crea de este modo un nuevo tipo de interacción triangular entre el Estado, las empresas y la sociedad. Este rol que actualmente ocupa el empresariado es lo que con frecuencia se ha denominado Responsabilidad Social Empresarial (Cardona y Duque, 2013).

Si bien no existe una definición universal, la RSE es una decisión de carácter exclusivamente voluntario por parte de las empresas. Son las firmas quienes determinan deliberadamente si asumen o no ese compromiso. Adquieren de este modo una dimensión o significado ético. Correa (2007) agrega que el criterio de voluntariedad no obliga legalmente a las organizaciones a ser socialmente responsables, pero el mercado sí ha aprendido a diferenciar entre empresas comprometidas con causas sociales y aquellas que no lo están.

La RSE adquiere ciertas particularidades en el sector metalmeccánico. En primer lugar, dado que, en la mayoría de los países dicho sector adquiere un carácter estratégi-

co cobra relevancia el ODS No.17 que llama a establecer pactos o alianzas entre el sector público y privado. Así, la cooperación entre el sector metalmeccánico y el Estado en la fijación de las políticas públicas, en las compras gubernamentales y el crecimiento económico son elementos centrales a tener en cuenta. Existe una corresponsabilidad o responsabilidad compartida en este aspecto. Las políticas públicas son esenciales para las perspectivas de este sector.

Por otra parte, la dimensión social toma valor puesto que esta clase de industria está siendo afectada por la robotización e incorporación de tecnología. De un lado, este tipo de innovaciones impacta considerablemente disminuyendo la cantidad de puestos de trabajo. Y lo más preocupante aún es que esa es la tendencia para el mediano y largo plazo. De otro lado, la forma de resistir a esta situación es la capacitación y especialización permanente de los trabajadores. Se trata de industrias que requieren trabajo cada vez más calificado, por lo tanto, es deber de las empresas capacitar y actualizar los conocimientos de sus empleados. Este es quizás uno de los mayores desafíos en el presente.

La otra gran dimensión a tener en cuenta para el sector metalmeccánico es el cuidado del medio ambiente. Existen una gran cantidad de estándares y certificaciones internacionales al respecto que ayudan a moderar el impacto ambiental. No obstante, últimamente en algunos países es común referirse a “sello ambiental” o “sello verde”. Se trata de un distintivo ambiental que demuestra el compromiso asumido hacia el cuidado del ambiente y al desarrollo sustentable por parte de las empresas adheridas. En América Latina suele hacerse re-

ferencia a obtener la Ecoetiqueta, esto es, mostrar una política verde pro-medioambiente sin perder visos de competitividad.

En cuarto lugar, La digitalización y las redes están ganando mercado velozmente en la industria metalmeccánica, en donde los procesos manuales y aislados dan paso a un flujo de material inteligente y controlado perpetuamente, por donde los componentes involucrados se comunican de manera autónoma entre sí. Dicha industria a la vez ha enfrentado demandas crecientes en donde los clientes exigen flexibilidad y variedad, al mismo tiempo que los estándares de calidad van en aumento. Para poder enfrentar dichas circunstancias y a los competidores internacionales las empresas necesitan soluciones versátiles y eficientes en donde la actual era de la industria 4.0 juega un papel muy importante ya que con sus numerosas soluciones hacen que el trabajo del metal sea más eficiente, flexible y rentable. Esta eficiencia se logra a través de la digitalización y creación de redes de procesos de producción y logística, en donde los sistemas proporcionan información actualizada en tiempo real (Pérez Español, 2020).

Finalmente, incorporar la innovación tecnológica al crédito tributario de la ley I+D. Esto es, apostar por la innovación para mejorar la productividad a través de mayor I+D e incorporación de tecnología. También sugiere reformar el sistema de patentes para incentivar a las empresas a invertir en investigación aplicada. Quinto, conformar una mesa técnica que vele por el cumplimiento de las normas de calidad, y además promover una ley de etiquetado para productos industriales que entregue información sintética y clara a los consumidores.

Sexto, diseñar un Portal para la industria y finalmente la Creación de un Consejo de la manufactura. Esto implica, establecer un organismo para la industria manufacturera que represente los intereses del sector en el gobierno y coordine las distintas políticas públicas. A diferencia de otros sectores como la agricultura, el transporte o las comunicaciones, la industria no dispone de una institución que vele por sus intereses en el gabinete de gobierno.

La industria metalmeccánica chilena tiene una gran trayectoria en la economía del país siendo protagonista desde fines del siglo XIX hasta su apogeo en 1970. Sin embargo, desde 1973 la misma se encuentra en franca declinación en términos relativos, esto es, frente a otros sectores ascendentes como el vinculado al cobre, los servicios o bien las telecomunicaciones. Actualmente, tanto estudios privados como el gremio Asimet dan cuenta de la crisis actual del sector.

Haciendo alusión a la máxima que sostiene que las grandes teorías suelen emerger en tiempos de crisis, la compleja situación del sector ha llevado una amplia reflexión sobre los desafíos que el mismo dispone para salir adelante. En eso se aprecia un consenso en que las políticas públicas deben favorecer la producción interna (al menos hasta cierto punto) contra la competencia externa y sobre todo contra la deslealtad de compañías extranjeras. Además, es necesario trabajar en pos de la competitividad capacitando plenamente al personal, realizando un mayor esfuerzo en I+D, en innovación e inmiscuirse de lleno en los principios que configuran la Industria 4.0. Por último, la solución debe ser dentro del horizonte del desarrollo sostenible, vale decir, que el empresariado debe actuar con responsabilidad social en el cuidado del medio ambiente, reduciendo los gases, incorporando energías alternativas, limpias y renovables, así como incorporando el modelo de la economía circular.

### **Bibliografía:**

- Asimet. (2014). Industria Metalúrgica Metalmeccánica y Políticas de Desarrollo Productivo: Diagnóstico y Propuestas. F&K Consultores.
- Bono, E. D. (1970). Lateral thinking: A textbook of creativity. Ward Lock Educational/El pensamiento lateral: manual de creatividad, Londres/Versión española.
- Cardona, M. y Duque, Y. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. Vol. 29 No. 5.
- Chan Kim, W; y Mauborgne, Renée. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Grupo Editorial Norma.
- Correa, J. (2007). Evolución Histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social. Semestre Económico, volumen 10, No. 20, pp. 87-102 - ISSN 0120-6346. Medellín-Colombia.

- Diario Financiero. (2019). El desafío de elevar la producción industrial. Industria Metalúrgica y Metalmeccánica. Suplemento DF. 3 de Julio 2019.
- Emol. (2013). Asimet advierte desindustrialización en Chile y plantea desafíos para reactivar el sector. 27 de Agosto. Disponible en: Emol.com - <https://www.emol.com/noticias/economia/2013/08/27/616654/asimet-advierte-desindustrializacion-en-chile-y-plantea-desafios-para-reactivar-el-sector.html>
- Kaplan R. S. y Norton, D. P. (1997): Cuadro de mando integral (ThebalancedScorecard), Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Balanced scorecard. In Das summa summarum des management (pp. 137-148). Gabler.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. Strategy & leadership.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). La estrategia del océano azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante. Profit editorial.
- Metalmeccánica Internacional. (2014). Sector metalmeccánico en Chile completa 24 meses con indicadores negativos. Diciembre. Disponible en: <http://www.metalmeccanica.com/temas/Sector-metalmeccanico-en-Chile-completa-24-meses-con-indicadores-negativos+102497>.
- Muñoz Gomá, Oscar. (2017). La industrialización chilena del siglo XX como proyecto de transformación. Contribuciones Científicas y Tecnológicas - Vol. 42 I No. 1 I Pág. 31 – 40.
- Ortega, Luis. (1992). El Proceso de Industrialización en Chile 1850-1930. HISTORIA, Vol. 26, 1991-1992: 213.246.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Pérez Español, Andrés. (2020). Industria 4.0: el futuro inteligente de la metalmeccánica. 2 de Junio. Disponible en: <https://blog.wearedrew.co/industria-4-0-el-futuro-inteligente-de-la-metalmeccanica>
- Ponti, F. (2001). La empresa creativa: metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones (No. 658.4063 P816e). Ed. Granica.

Publimetro. (2019). Desindustrialización: el oscuro panorama que enfrenta el mercado en Chile. 12 de Marzo. Disponible en: <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2019/03/12/desindustrializacion-oscurο-panorama-enfrenta-mercado-manufacturero-chile.html>

Ziller, Karen (2016). Modelo 5d. Un mapa de ruta para una nueva estrategia empresarial consciente. Editorial de la Universidad de Santiago de Chile.



# Sostenibilidad, Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial ¿Nuevos Escenarios?\*

Sustainability, Sustainability and Corporate Social Responsibility New Scenarios?

Sustentabilidade, Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa  
Novos Cenários?

**Juan Carlos Armijos Armijos<sup>1</sup>, Nicolás Barrientos Oradini<sup>2</sup>, Carlos Aparicio Puentes<sup>3</sup>, Mauricio Araneda Reyes<sup>4</sup>, Alberto Amón Jadue<sup>5</sup>**

## Autores

<sup>1</sup>. Escuela de Auditoría y Control de Gestión, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Santo Tomás. Santiago, Chile. e-mail: jarmijos@santotomas.cl, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0618-1987>

<sup>2</sup>. Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. e-mail: nbarriento@uahurtado.cl, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647> Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. e-mail: nbarriento@uahurtado.cl. Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes. E-mail: nbarrientos@corp.umc.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647>.

<sup>3</sup>. Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes. E-mail: carlos.aparicio@profe.umc.cl, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0234-0722>

<sup>4</sup>. Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. e-mail: maraneda@uahurtado.cl, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6010-3396>

<sup>5</sup>. Facultad de Ingeniería y Empresa, Escuela de Ingeniería, Universidad Católica Silva Henríquez, Chile. e-mail: aamonj@ucsh.cl ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3122-4648>

**Corresponding author:** Juan Carlos Armijos Armijos. Universidad Santo Tomás. Santiago, Chile. E-mail: jarmijos@santotomas.cl

**Copyright:** © 2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. No. 5, Edición Especial (2023) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / **Recibido:** 15/03/2023 **Aceptado:** 21/09/2023

**JEL Classification:** L12 L61 M20 M20

## Cómo citar:

Armijos-Armijos, J., Barrientos-Oradini, N., Aparicio Puentes, C., Mauricio Araneda Reyes, & Amón Jadue, A. (2023). Sostenibilidad, Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial ¿Nuevos Escenarios?. Revista Dimensión Empresarial, 21(5), 123-138 Edición Especial. DOI: 10.15665/dem.v21i1.3463

## Abstract

The objective of the study focuses on analyzing the impact of the economic-social crisis caused by the COVID-19 pandemic on the sustainability, sustainability and social responsibility of companies in Chile. For this, the particular cases of the Delivery-Bike company are studied for their originality, and the opinion of students based on a forum called: Conscious Strategy vs. Crisis. The results position Delivery-Bike as an efficient company that connects with the needs of the environment, society and the environment. This is a profound cultural change for the benefit of workers and society.

**Key Words:** Sustainability, Sustainability, Corporate Social Responsibility, Management.

## Resumen

El objetivo del estudio se enfoca en analizar el impacto de la crisis económica-social provocada por la pandemia del COVID-19 en la sostenibilidad, sustentabilidad y la responsabilidad social de las empresas en Chile. Para ello se estudian por su originalidad los casos particulares de la empresa Delivery-Bike, y la opinión de alumnos en base a un foro denominado: Estrategia Consciente vs. Crisis. Los resultados posicionan a Delivery-Bike como una empresa eficiente que conecta con la necesidad del entorno, la sociedad y el medio ambiente. Se trata de un profundo cambio cultural en beneficio de los trabajadores y la sociedad.

**Palabras clave:** Sostenibilidad, Sustentabilidad, Responsabilidad Social Empresarial, Gestión.

\* Parte de esta investigación se realizó en el marco del proyecto FONDEF ANID ID17I20225

**Resumo:** O objetivo do estudo se concentra em analisar o impacto da crise econômico-social causada pela pandemia do COVID-19 na sustentabilidade, sustentabilidade e responsabilidade social das empresas no Chile. Para isso, são estudados os casos particulares da empresa Delivery-Bike pela sua originalidade, e a opinião dos alunos com base em um fórum denominado: Estratégia Consciente vs. Crise. Os resultados posicionam a Delivery-Bike como uma empresa eficiente e que se conecta com as necessidades do meio ambiente, da sociedade e do meio ambiente. É uma profunda mudança cultural em benefício dos trabalhadores e da sociedade.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa, Gestão.

## Introducción

Tiempos de cambios, crisis de la globalización, nueva normalidad, son algunas de las frases que se utilizan para describir el contexto actual. A las dificultades económicas y sociales propias del modelo de desarrollo occidental que se vienen reflejando cada vez y con mayor intensidad desde la crisis financiera de 2008/9, se agregan los desgarradores impactos que está provocando la pandemia del Covid-19. En el caso particular de Chile, la eclosión producto del malestar ciudadano se hizo evidente con las protestas masivas que tuvieron lugar en octubre de 2019.

En ese marco crítico, los paradigmas aceptados y vigentes sobre desarrollo sostenible, sustentable y la responsabilidad social empresarial (RSE) han comenzado a presentar un cúmulo de anomalías ya que no responden plenamente a las necesidades del momento histórico. Es un período de gran incertidumbre que parece no tener una salida clara a la vista. Sin embargo, los científicos sociales consideran que las grandes teorías y soluciones han surgido en épocas de crisis.

En cuanto a la sostenibilidad, de acuerdo con las Naciones Unidas, es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. El concepto desarrollo sostenible hace su primera aparición en 1987 con el Informe Brundtland que buscaba eventuales respuestas a las problemáticas ambientales asociadas a la industrialización y la globalización. Producto de su evolución se llegó en 2015 a la formulación de los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible que funcionan como metas que la humanidad debe alcanzar en 2030.

Para esta investigación, se sostiene que una posible revisión de las estrategias y métodos que las empresas deben llevar adelante para optimizar la sostenibilidad y la RSE es a través de la aplicación del modelo Cuadro Mando Integral (CMI) o como es originariamente conocido Balance Scorecard. Dicha modelización realiza la medición del valor de la empresa a través de indicadores financieros, no financieros,

cuantitativos y cualitativos, todos ellos interrelacionados (Kaplan y Norton, 1997). Además, en este escenario es donde la conciencia empresarial podría tener un lugar más preponderante y enriquecer el modelo.

Kaplan y Norton elaboraron así un nuevo lenguaje conceptual para moldear el futuro de la empresa: los mapas estratégicos. De ese modo, crearon un marco para representar de manera gráfica la situación presente de una compañía, y conectarla con los objetivos a largo plazo que se plantea, intercalando para ello una serie de pasos intermedios. Estos son el camino que debe seguir la entidad para conseguir llegar a su destino, es decir, su estrategia. Finalmente, crean al menos cuatro perspectivas para abarcar todo el espectro de indicadores que deberían vigilar las empresas: una perspectiva financiera, una perspectiva del cliente, una perspectiva interna y una perspectiva de aprendizaje (Andrade, Gómez y Riveira, 2009). Así, en este trabajo se afirma que el modelo CMI puede fortalecerse aún más incorporando un nuevo elemento hasta ahora poco considerado y en algunos casos ausente: la conciencia empresarial.

### Marco Teórico

Justamente, en la actualidad la variable que condiciona a las demás es el contexto. Este se caracteriza por una crisis económica y social propia del modelo de desarrollo occidental que viene de largo tiempo atrás, pero se refleja cada vez con mayor intensidad desde la crisis financiera de 2008/9. Mientras las sociedades no occidentales (preferentemente asiáticas) crecen y se desarrollan incorporando enormes sec-

tores de la población a las clases medias consumidoras, en occidente la tendencia continúa siendo la concentración de la riqueza mundial (Stiglitz, 2020) en grandes manos generando cada vez mayor desigualdad (Piketty, 2013). Lo que es aún peor, en un ciclo de “japonización” de la economía (estancamiento o crecimiento mínimo, vegetativo). En el caso particular de Chile, la eclosión producto del malestar ciudadano se hizo evidente con las protestas masivas que tuvieron lugar desde octubre de 2019 y que fueron popularmente conocidas como la “Revolución de los 30 pesos”, “No son 30 pesos, son 30 años”, “Chile despertó”, o simplemente “Estallido Social”. La respuesta política fue un llamado a referéndum con vistas a modificar la constitución buscando un nuevo equilibrio entre Estado y mercado<sup>1</sup>, qué, más que una propuesta de gobierno fue un reclamo ciudadano. Sin embargo, aquí solo interesa mostrar una dimensión, los magros resultados económicos (Cornejo-Saavedra y Améstica-Rivas, 2016). En ese sentido, las proyecciones de crecimiento han sido bajas y algo constantes en el mediano plazo, evidenciado aún más con la crisis actual. Estudios realizados por el Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales (CLAPES), de la Universidad Católica de Chile, mostraban en 2015 una proyección sobre el crecimiento económico y las perspectivas de desempleo, manteniéndose estas de forma constante. Hasta aquí, las cifras no eran nada despreciables. Sin embargo, nadie vio venir la crisis local provocada por el estallido social, y más adelante

<sup>1</sup> Cabe aclarar que se trata de un proceso de movilizaciones en toda América Latina y también en otras partes del mundo. Existen diferentes análisis sobre este proceso. A modo de ilustración, sobre Chile se recomienda leer “el Reventón Social en Chile” (Salazar, 2019), “¿El ocaso del modelo chileno?” (Castiglioni, 2019), y “Chile o el vértigo del futuro” (Tohá, 2020).

la repercusión económica que provocó la crisis mundial provocada por el COVID-19.

Desde la perspectiva económica, el dato más llamativo y explicativo de la crisis, es el derrumbe de la Inversión Extranjera Directa (IED). Chile, que supo mantenerse asiduamente como el tercer receptor de IED en América Latina detrás de Brasil y México, y duplicando al cuarto posicionado, actualmente se ubica en sexta posición recibiendo cifras módicas con respecto a años anteriores (CEPAL, 2019). Este factor que ha sido la nota distintiva entre los países en desarrollo como motor del crecimiento y generador de empleo hoy ya no es tal. De ahí que, los defensores del modelo no cuenten con esta poderosa herramienta para su defensa, y den lugar a los críticos para buscar modificaciones.

La pandemia causada por el Covid-19 profundizó sustantivamente los problemas económicos y sociales. En esa dirección, Marcel (2020a) remarca que en este escenario la incertidumbre aumentó significativamente, previendo una acentuada recesión a nivel mundial, una caída del comercio internacional, el estrechamiento de las condiciones financieras globales, menores términos de intercambio, y el deterioro de las expectativas empresariales y de los consumidores. Además, la emergencia sanitaria tendrá efectos relevantes en la caída del empleo y los ingresos de las personas. Si bien se espera la caída del producto más importante de los últimos 75 años, se espera retomar un leve crecimiento para 2021 y 2022 (Marcel, 2020b).

En este contexto complejo y de vulnerabilidad es que las empresas deben actuar y replantearse su rol en la sociedad. Para

comenzar, es importante la mención que realiza el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) al reconocer que entre las políticas para combatir a la pandemia es imperativo aprovechar los sistemas financieros para ayudar a familias y empresas (Nuguer y Powell, 2020). Esto es una herramienta importante ya que el crédito tanto público como privado se había ralentizado en los últimos años. De este modo, a través de políticas públicas puede ser redireccionado junto con otras facilidades en un contexto de crisis. Este tipo de menciones y referencias sirven para reconocer y valorar el rol que tendrán las empresas como actores relevantes para la sociedad en la post-pandemia.

Simultáneamente, en un estudio realizado por DIRSE y EY (2020) ponen énfasis en el impacto del Covid-19 en las prioridades de la Responsabilidad Social Corporativa y la Sostenibilidad. Parten del supuesto que la crisis condiciona radicalmente el modelo de negocio de las empresas, así como el rol de estas en la “nueva normalidad”. Sin embargo, este nuevo escenario es también una oportunidad para reflexionar sobre cuál es el futuro que se quiere. Para las compañías la prioridad en este momento, aunque sin renunciar al futuro, ha sido garantizar la continuidad del negocio.

En esa dirección, Frontodona y Muller (2020) plantean a la crisis del covid-19 como un desafío ético para las compañías. Ante la pandemia, las empresas enfrentan el reto de conciliar resiliencia empresarial con responsabilidad social. El riesgo consiste en poner una visión deformada de la resiliencia por encima de la propia integridad. Para evitar este riesgo proponen tres criterios de acción que nacen de la respon-

sabilidad social corporativa y que pueden ayudar a salvaguardar la propia integridad en la actualidad: 1. reflexionar sobre el sentido de la propia misión empresarial, 2. fomentar una comunicación transparente que involucre a todos los stakeholders, y 3. buscar siempre ser consistentes en cualquier decisión que se tome. En el fondo, presentan a esta crisis sanitaria como una gran oportunidad para el cambio, muchos de ellos presentados en la forma de posibilidades que hasta hace poco resultaban impensables.

En otro estudio reciente vinculado con la situación actual en México, Rodríguez (2020) sostiene que el riesgo y la incertidumbre generalizada que acompaña a la crisis del Covid-19 amenazan con poner en entredicho la cultura, los valores y los principios sobre los cuales las compañías se definen como socialmente responsables. Esto generó que las empresas tendieran a reorganizar las funciones que venían manejando tiempo atrás, transformando las estrategias organizacionales como estructuras funcionales dentro de las empresas. Reconoce que el papel de estas en el período actual de contingencia es primordial ya que debe tomar decisiones en cuanto a producción como a medidas de resguardo económico. Por ejemplo, reforzar los lineamientos de higiene en las organizaciones, otorgar sueldos pertinentes a las personas que no se presenten por motivos de salud, o incluso por precaución ante cualquier contagio masivo y, reforzar los sistemas tecnológicos para acelerar los sistemas de entrega. Además, el autor aborda el tema de los “productos no esenciales” donde considera que las firmas deben generar estrategias para lograr posicionar sus productos como esenciales y seguir

funcionando en el mercado. En el fondo, el trabajo reflexiona sobre la posibilidad de hacer negocios ante situaciones de incertidumbre, o en momentos de cambios repentinos, cumpliendo a su vez con la responsabilidad social que les corresponde a las empresas.

Con todo, teniendo en cuenta este contexto, la idea plasmada en este trabajo es analizar el impacto de ambas crisis en la sostenibilidad, sustentabilidad y la responsabilidad social por parte de las empresas en Chile. Para ello en base al Modelo 5d se analizarán por su originalidad los casos particulares de la empresa Delivery-Bike, y también la opinión de alumnos en base a un foro denominado: Estrategia Consciente vs. Crisis.

## Materiales y Métodos

El Modelo 5d integra variadas metodologías impulsadas por diversos autores a nivel mundial que aportan al diagnóstico, a la estrategia y a la medición de los resultados, y entrega un mapa de ruta para trazar, dinamizar y fortalecer de manera consciente el desarrollo estratégico de cualquier organización. El propósito de este modelo es compartir una metodología con una mirada global de variadas dimensiones que permita a toda organización gestionar y solucionar sus problemas y aprovechar sus oportunidades, contar con una nueva estrategia empresarial consciente y medir sus resultados en forma sistemática, lógica y dinámica. Este invita a la organización a reconocerse y a autoevaluarse, a definir sus desafíos y a transformarse, a medir sus resultados de acuerdo con las metas por alcanzar y, por último, a compararse de manera

consciente y permanente con las mejores prácticas de la industria en que participa. Los fundamentos sobre los cuales se basa el Modelo 5d son:

**Figura 1.** Los fundamentos del Modelo 5d

FUNDAMENTOS DEL MODELO 5D					
1. Todo es estrategia	2. Unión e integración	3. Solución y avance	4. Equilibrio de dimensiones	5. Mejores prácticas	6. Biblioteca estratégica
Todo proceso de toma de decisiones es una estrategia, desde la etapa de diagnóstico hasta los resultados de esta.	La unión e integración de variadas metodologías que ayuden a la toma de decisiones fortalecen la mirada global de la organización.	Dar solución a problemas y oportunidades, sin volver atrás, permite salir del estancamiento y avanzar, lo que genera nuevas estrategias.	Mantener el equilibrio entre las dimensiones más relevantes de la organización la fortalece tanto a nivel esencial, interno y externo.	Generar y compartir mejores prácticas a partir del desarrollo de competencias, de su gestión de excelencia y a través de la creación y la innovación, le dará la oportunidad de ser un referente en la industria en que participa.	Conservar la historia de la estrategia permanentemente en una "biblioteca estratégica consciente", le permitirá a las nuevas generaciones no volver atrás con mejora continua y equilibrio en la organización.

El Modelo 5d posee una estructura que funciona como un escáner y lleva a la organización a realizar un análisis desde lo más global hasta lo más profundo de sus problemas y oportunidades (p&o) y viceversa. Por lo tanto, este modelo invita a contestar diversas preguntas para realizar una autoevaluación constante:

**1. Componentes estratégicos:** El Modelo 5d considera que es muy importante saber dónde se originan los problemas y las oportunidades (p&o) de las organizaciones con el objetivo de que se hagan conscientes de ellos y puedan avanzar. Es por esto, por lo que se han definido tres componentes estratégicos, el esencial, el interno y el externo, los cuales nos entregan una completa mirada de la organización y de su entorno. Cabe señalar que los p&o pueden tener su origen en uno o en varios componentes. Por lo tanto, los componentes estratégicos originan las siguientes preguntas: ¿Dónde se originan los problemas y oportunidades?,

¿a nivel esencial, interno o externo?, ¿cómo se han enfrentado los problemas y oportunidades en periodos anteriores?

**2. Dimensiones de impacto:** Cuando se tiene claro dónde se originan los problemas y las oportunidades de la organización, se debe tomar conciencia de qué manera le afectan, es decir, qué dimensión es impactada producto de dichas experiencias y en las cuáles se necesita nivelar y alcanzar el equilibrio entre las dimensiones. Una vez clasificados los problemas y oportunidades en los componentes de origen se deben analizar tomando en consideración el impacto de estos en cinco dimensiones o perspectivas relevantes de la organización, es decir, en la dimensión Financiera, de Clientes, de Procesos Internos, de Aprendizaje y Crecimiento y en la dimensión de Integración Consciente, donde están los todos los temas transversales a las otras dimensiones. Al respecto, en las dimensiones se presentan

las siguientes preguntas: ¿En qué dimensión(es) impactan los problemas y las oportunidades?, ¿en la dimensión Financiera, de Clientes, de Procesos Internos, de Aprendizaje y Crecimiento o en la dimensión de Integración Consciente, donde están los temas transversales, tales como, RSE, Innovación, Proyectos relevantes, ¿otros?

**3. Proceso de estrategia consciente:** El Modelo 5d propone que se realice el proceso de estrategia consciente de forma dinámica y en tiempo presente para enfrentar y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades organizacionales, por lo tanto, invita a la organización a ampliar la mirada y no solo a observar al interior de ella, sino que a observar paralelamente el entorno al momento de hacer la evaluación de alguna situación que se necesita resolver. Una vez clasificados los problemas y oportunidades en uno o varios componentes y analizado el impacto considerado en cada una de las perspectivas o dimensiones relevantes en la organización, estos deben pasar por cinco procesos de estrategia consciente fundamentales que son: 1. Diagnóstico consciente, 2. Desarrollo estratégico consciente, 3. Desarrollo comercial consciente, 4. Medición de resultados conscientes y 5. Comparación consciente. Por lo tanto, el proceso de estrategia consciente nos propone las siguientes interrogantes: ¿Cómo enfrentamos y resolvemos los problemas y aprovechamos las oportunidades?, ¿estamos preparados para llevar a cabo las transformaciones necesarias para llegar al equilibrio de las distintas dimensiones organizacionales? ¿cuáles serán los desafíos que se definirán?, ¿qué nivel de excelencia se de-

sea alcanzar?, ¿se puede demostrar la mejora continua obtenida en el último período?, ¿la organización es consciente de sí misma y de su nivel de avance?, ¿se tiene la certeza de que no se retornará a los mismos problemas y oportunidades ya resueltos y que se seguirá avanzando para mejorar aún más sus resultados?, ¿ha mantenido el equilibrio entre las dimensiones o perspectivas más relevantes?, y, por último, ¿cuánto se acerca a las mejores prácticas de la industria en que participa?

**4. Niveles de conciencia:** El Modelo 5d posee un sistema de evaluación basado en niveles de conciencia para cada uno de sus procesos de estrategia consciente, lo que permite contar con un proceso participativo, sistemático, práctico y dinámico que se inicia en el momento del diagnóstico consciente y finaliza con la medición de resultados del modelo. Por lo tanto, desde un enfoque global, podríamos decir que existen cinco niveles de conciencia en las organizaciones, es decir: 1. Muy bajo, 2. Bajo, 3. Medio, 4. Alto y 5. Muy alto. Por lo tanto, los niveles de conciencia nos preguntan: ¿en qué nivel de conciencia se encuentran los problemas y las oportunidades (muy bajo, bajo, medio, alto o muy alto)?, ¿a qué nivel de conciencia queremos avanzar con las soluciones que les damos? ¿después de un periodo, a qué nivel de conciencia hemos avanzado realmente?, ¿en qué nivel de conciencia se encuentra la industria donde participamos?

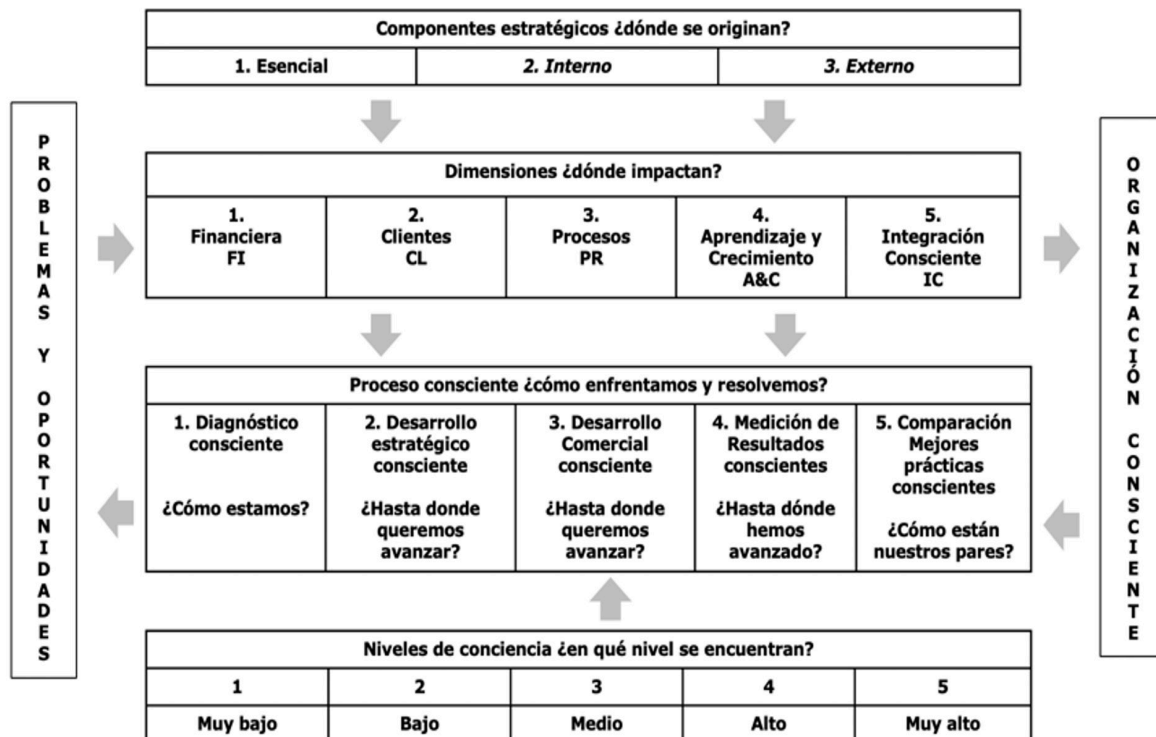
El Modelo 5d considera la “integración y aplicación” de variadas metodologías, procedimientos, modelos, normas internacionales, entre otros, que han sido creados e impulsados por diversos autores e institu-

ciones a nivel mundial, y que han significado un enorme aporte para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones que las han implementado de manera correcta. Por lo tanto, con la integración de estas metodologías, ellas se pueden ver y analizar en su totalidad, conjunto y complejidad, pues de esta forma es posible apreciar interacciones, particularidades y procesos que, por lo regular, no se vislumbran si se estudian por separado, es decir, son mucho más fuertes uniéndolas para así aprovechar sus potencialidades como un todo.

Es así como, el Modelo 5d considera la realización de los siguientes procesos para implementar la estrategia consciente en una organización:

1. Diagnóstico, análisis y clasificación del problema u oportunidad (origen, impacto, nivel de conciencia actual).
2. Definición de objetivo/solución al problema u oportunidad planteado/a, y de los conceptos asociados (metas, indicadores, rangos de gestión, nivel de conciencia al que se requiere avanzar). Además, de la definición de los planes de acción que potencian el avance del objetivo, carta Gantt y presupuesto asociado.
3. Medición de los resultados y asociación al nivel de conciencia alcanzado.
4. Comparación con las mejores prácticas de la industria en que se participa y medición del nivel de conciencia de ellas. A continuación, en la figura 2, se presenta la estructura del modelo 5d.

Figura 2. La estructura del Modelo 5d



Desde la mirada del Modelo 5d, es fundamental “mantener el equilibrio” entre las

cinco dimensiones y ser conscientes de su importancia, es decir, preguntándonos



frecuentemente cómo logramos los siguientes objetivos globales: 1. Maximizar la rentabilidad de la organización de manera sostenible y sustentable; 2. Ser reconocidos por el mercado objetivo gracias a la diferenciación que ofrecemos a través de nuestras variables estratégicas y mantener la satisfacción de clientes en altos estándares; 3. Gestionar los procesos principales, de apoyo y gerenciales para optimizar la cadena de valor e implementar altos estándares de excelencia; 4. Gestionar el conocimiento para agregar valor, desarrollo y crecimiento, además, de asegurar altos niveles de satisfacción de empleados y muy buen clima laboral; 5. Desarrollar otros ámbitos relevantes para la organización de manera integral, como es el caso de la RSE, la creación e innovación, el desarrollo de proyectos relevantes constantemente, entre otros.

Finalmente, es importante mencionar que en cada situación que experimenta la organización, existen una o varias dimensiones en que la atención está más presente, es decir, cada dimensión tiene un porcentaje de importancia dentro de los problemas u oportunidades, siendo el porcentaje global de un 100 %. Además, para visualizar el efectivo avance en los resultados de la organización se utiliza el llamado Análisis TECMC (T: Tendencia; E: Estado; C: Cumplimiento y MC: Mejora Continua) a los resultados obtenidos de los KPI asociados a los objetivos estratégicos establecidos.

### **Delivery-Bike. Una empresa con estrategia consciente.**

Delivery-Bike es una empresa chilena de transporte ecológico con más de 8 años de trayectoria, que sólo utiliza bicicletas y me-

dios amigables con el entorno. Es, además, una plataforma de comercio responsable para productos y servicios que ayuden a llevar un estilo de vida pro-sustentabilidad. La empresa ofrece servicios asociados al transporte y la logística, principalmente:

- Mensajería, retiro y envío de mercancías y trámites diversos (express, especiales, listas de compras).
- Logística inversa: retiro de residuos reciclables.

Se diferencia por sus propuestas personalizadas de servicios de envíos y mensajería, que consiste en ofrecer un sistema de tarifas fijas en función de las direcciones de origen que el cliente indique, además, de la calidad y amabilidad de la atención, y por la diversidad de la oferta. Cuenta con una plataforma de e-commerce donde las personas puedan encontrar productos hechos a baja escala, repartidos de manera ecológica y con precios accesibles.

Para su socio fundador, Claudio Arcos, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Santiago de Chile, lo que moviliza a Delivery-Bike es desarrollar un negocio plenamente sustentable y desplegar el concepto en tres dimensiones relevantes: entorno (natural y cultural), social y económico.

*“Me mueve moralmente la necesidad de ser una empresa que busca ser responsable socialmente, evitando que nuestras ganancias se originen sobre el abuso de las personas o el perjuicio sobre el medio ambiente. El esfuerzo por cumplir con nuestros principios es auténtico y no una postura “verde” por conveniencia comercial. Igualmente, me preocupa de sobremanera que las personas entiendan el rigor que aplicamos*

*en el desarrollo de nuestra operación, que nace de la reflexión continua de nuestro quehacer. Proyectamos la idea de “nerd ecológico”: informados, activos y transparentes”. – Claudio Arcos.*

Claramente, en Delivery-Bike son conscientes del impacto que generan sus decisiones y acciones sobre el entorno social, económico y ambiental; por lo cual, se ha decidido aplicar la metodología del Modelo 5d para abordar su crecimiento y fortalecer sus estrategias futuras de manera consciente.

### **Oportunidad: Aumento explosivo de la solicitud del servicio y de las ventas.**

La empresa Delivery-Bike ha decidido aplicar el Modelo 5d y así definir la estrategia para abordar la gran oportunidad relativa al “Aumento explosivo de la solicitud del servicio y de las ventas producto de la crisis social y sanitaria”.

Esta oportunidad es muy importante para la empresa e impacta significativamente en las diversas dimensiones a nivel organizacional y sobre todo en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial, debido a que es un tema transversal que afecta positivamente a la sociedad en su conjunto y al medio ambiente. Por lo tanto, es importante que sus estrategias sean asertivas y aborden la oportunidad desde todas las dimensiones, para demostrar que efectivamente existen tendencias positivas, mejora continua, dinamismo, excelencia y conciencia en la toma de decisiones.

De acuerdo con la metodología del Modelo 5d, esta oportunidad se origina a nivel esencial debido a que se propone una


propuesta de valor innovadora, con alta diferenciación y fortalecida por su misión, visión y base valórica. Además, se origina a nivel interno, debido a que proviene de una gran fortaleza como es su modelo de negocio y su clara diferenciación, lo cual se ha desarrollado durante 8 años, con variadas pruebas previas y proyectos piloto realizados en los primeros años, para luego, iniciar la operación definitiva en el año 2015. También, esta oportunidad se origina a nivel externo, debido a que los clientes objetivos del negocio aprendieron a valorar y a reconocer la esencia de la organización, y así a sentirse representados por ella, y, sobre todo, esta valoración creció aún más con la contingencia social y sanitaria que está experimentando el país en la actualidad, llegando a aumentar las ventas en 5 veces el año 2019 respecto del año anterior. Hoy, algunas de las empresas que confían en Delivery-Bike son: [www.leidipan.com](http://www.leidipan.com), [www.heredame.com](http://www.heredame.com), [www.ser-organico.com](http://www.ser-organico.com), [www.mialuna.cl](http://www.mialuna.cl), [www.miasoulmarket.com](http://www.miasoulmarket.com), entre otras.

Desde el punto de vista de las diversas dimensiones organizacionales y de su necesario equilibrio, esta oportunidad impacta fuertemente en todas ellas, debido a que: la dimensión financiera (25%) ha tenido que adaptarse al aumento explosivo de ventas y al uso de los recursos con mucho más eficiencia; la dimensión de clientes (25%) se adaptó al aumento de la solicitud de servicios y a los nuevos clientes, manteniendo alta la satisfacción y la amabilidad en la atención; la dimensión de procesos (20%) ha tenido que adaptar los procesos por una mayor demanda, con procesos principales y de apoyo con mayor estandarización; la dimensión de aprendizaje y crecimiento (20%), ha tenido que considerar la selec-

ción, contratación, capacitación y desarrollo de nuevos colaboradores que estén en alineación con lo que ofrece la empresa; y, además, la dimensión de integración consciente (10%) porque es necesario trabajar de manera transversal en proyectos de innovación y, sin dudas, en el desarrollo de la RSE para seguir avanzando. Por lo tanto, es clave que estas dimensiones se mantengan en equilibrio para que Delivery-Bike se mantenga fortalecida y pueda aprovechar al máximo todas las nuevas oportunidades que se presentarán en el futuro próximo. En la Figura 7, se presenta el detalle de la oportunidad analizada.

Teniendo claro donde se origina la oportunidad y donde impacta, es posible evaluar el nivel de conciencia donde se encuentra, de acuerdo a la definición del Modelo 5d, es decir, esta oportunidad se encuentra en un nivel tres de conciencia, en el cual la organización es consciente de la oportunidad, ha comenzado a avanzar en ella ya observar al entorno para estudiar posibles buenas prácticas que sean factibles de implementar y ajustar las competencias, capacidades y recursos de la organización, como también, aportar y ser parte de las mejores prácticas de la actividad del Delivery. En la Figura 3, se presenta el nivel de conciencia donde se encuentra la oportunidad.

**Figura 3.** Oportunidad de aumento de la solicitud del servicio y de las ventas producto de la crisis social y sanitaria.

		<b>Delivery-Bike</b> LOGÍSTICA CICLÍSTICA			<b>Organización:</b> Delivery-Bike <b>Ámbito:</b> Logística ciclística <b>Oportunidad:</b> En el último período, caracterizado por la crisis social y sanitaria, se ha logrado una mejor valoración de la propuesta de valor, lo cual se ha reflejado en un aumento explosivo de las ventas.
Componentes estratégicos ¿dónde se origina?					
1. Esencial		2. Interno		3. Externo	
1. Propuesta de valor. 2. Misión. 3. Visión. 4. Valores		6. Modelo de negocio. 8. Análisis Interno. 10. Diferenciación.		11. Análisis externo. 12. Stakeholders.	
Dimensiones ¿dónde impacta?					
1. Financiera FI	2. Clientes CL	3. Procesos PR	4. Aprendizaje y Crecimiento A&C	5. Integración Consciente IC	
25%	25%	20%	20%	10%	

Para aprovechar esta oportunidad, se creó el objetivo de “Mantener la valoración de la propuesta de valor y el aumento sostenido de la venta con base en un servicio pro-sustentabilidad”, el cual pretende posicionar a Delivery-Bike como una empresa que conecta con la necesidad del entorno,

la sociedad y el medio ambiente. Además, se presenta el detalle de los conceptos asociados a este objetivo, como es el indicador que medirá la variación de ventas año a año, deseando llegar a una meta del 200% de variación en el periodo 2021 – 2022.

**Figura 4.** Detalle del objetivo que aprovecha la oportunidad de aumento explosivo de la solicitud de servicios y de las ventas producto de la crisis social y sanitaria.

<b>Objetivo</b>	"Mantener la valoración de la propuesta de valor y el aumento sostenido de la venta con base en un servicio pro sustentabilidad".				
<b>Indicador</b>	$(( \text{Ventas del año actual} / \text{Ventas del año anterior} ) - 1) * 100\%$				
<b>Peso (%) y periodo de cumplimiento</b>	<b>Peso del objetivo en la dimensión: 60%; Periodo: 2019-2020</b>				
<b>Meta y nivel de conciencia</b>	<b>Meta: 200%; Nivel de conciencia: 3,0</b>				
<b>Rangos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Variación de ventas	<= 50%	51-100%	101% - 200%	201% - 300%	>301%
Nivel de conciencia	<b>0 - 1,0</b>	<b>1,1 - 2,0</b>	<b>2,1 - 3,0</b>	<b>3.1 - 4,0</b>	<b>4,1 - 5,0</b>

Respecto de los nuevos planes de acción, la empresa ha trabajado en diversas iniciativas para ayudaraavanzarenelobjetivoasociadoala oportunidad en estudio para el periodo 2019-2020, y son las siguientes: 1. Realizar las inversiones necesarias para abordar el aumento explosivo de las ventas; 2. Conectar con los clientes potenciales que valoren la propuesta de valor de Delivery-Bike y generar propuestas atractivas de acuerdo con sus necesidades logísticas; 3. Contar con nuevos productos a baja escala que sean repartidos de manera ecológica; 4. Desarrollar un proyecto de innovación relativo a una nueva plataforma e-commerce, 5. Capacitar y desarrollar permanentemente a los colaboradores de la empresa; entre otros.

Finalmente, observando los resultados obtenidos en el último periodo (año 2019) y considerando la aplicación de la estrategia

consciente, se puede apreciar que ha existido un aumento considerable de la variación de ventas respecto del año anterior (500%), cumpliendo y superando la meta definida (200%), con tendencia positiva y mejora continua, comparando con los periodos anteriores. Estos resultados son muy positivos, debido a que se integran y acercan a las reales necesidades de los clientes que confían en Delivery-Bike en la actualidad y, sin dudas, la preparación previa en los años anteriores permitió abordar con inteligencia y excelencia la actual prestación del servicio. Además, se sobrepasó el nivel de conciencia definido como meta llegando a un nivel de conciencia cinco, donde la oportunidad es plenamente aprovechada, la organización avanza naturalmente y existe aporte mutuo con el entorno. A continuación, en la Figura 5, se presentan los resultados de la aplicación del Modelo 5d.

Figura 5. Resultados de aplicación de la estrategia consciente.

Concepto	1	2	3	4	5
<b>Proceso consciente</b>	<b>Diagnóstico consciente</b>	<b>Desarrollo estratégico consciente</b>	<b>Desarrollo comercial consciente</b>	<b>Medición de Resultados conscientes</b>	<b>Comparación Mejores prácticas conscientes</b>
<b>Consulta</b>	¿Cómo estamos? 2018	¿A dónde queremos llegar? 2019 - 2020	¿A dónde queremos llegar? 2019 - 2020	¿Dónde hemos llegado realmente? 2019	¿Cómo estamos respecto de nuestros pares?
<b>Variación de ventas</b>	42%	200%	200%	500%	No aplica
<b>Nivel de conciencia</b>	1,0	3,0	3,0	5,0	No aplica
<b>Período</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Variación de ventas</b>	20%	30%	40%	42%	500%
<b>Nivel de conciencia</b>	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0
<b>T (Tendencia)</b>	<b>Positiva</b>	<b>Positiva</b>	<b>Positiva</b>	<b>Positiva</b>	<b>Positiva</b>
<b>E (Estado)</b>	<b>Inferior a la meta</b>	<b>Inferior a la meta</b>	<b>Inferior a la meta</b>	<b>Inferior a la meta</b>	<b>Superior a la meta</b>
<b>C (Cumplimiento)</b>	<b>No cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Cumple</b>
<b>MC (Mejora continua)</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>

## Resultados y Discusión

Un modelo sobre conciencia empresarial implica una forma diferente de como concebir a la compañía, de diseñar sus metas y definir una forma de trabajo. Se trata de un profundo cambio cultural en beneficio de las empresas, los trabajadores y la sociedad. He ahí una de las principales limitaciones que presenta este enfoque: la resistencia de los actuales modelos de gestión empresarial fuertemente arraigados en modelos que no aplican la autorreflexión, o que se enfocan en elementos y dimensiones parciales de problemas que son por naturaleza integrales.

Las consecuentes crisis económicas, sociales, ambientales y sanitarias mundiales requieren para su solución y futura prevención propuestas conscientes tanto por parte de los Estados, las empresas y los ciudadanos. Por ello, es necesario realizar cambios en tal dirección para poder dejar

atrás las tendencias negativas y fomentar de manera consciente las positivas. Esto implica, entre otras cosas, salir del estancamiento que se ha manifestado por largos periodos y que ha acumulado muchos problemas que hoy no están resueltos, como por ejemplo la desidia en la toma de decisiones, culturas estancadas instaladas en el mundo empresarial que impiden la evolución, y en bajos niveles de conciencia en las empresas, en el Estado y, sobre todo en la sociedad. Cuán importante sería, por ejemplo, contar con un parlamento consciente que planifique y evalúe su trabajo bajo un modelo consciente.

Por ello, la verdadera discusión consiste en la necesidad de tomar conciencia a nivel empresarial y demostrar que esta reflexión o autorreflexión es un elemento esencial para el progreso y desarrollo de todo tipo de organizaciones. Se requiere así una reflexión más profunda desde todos los sectores para transformar la sociedad. Por un

lado, llegar a convertir al sector privado desde empresas con meros fines de lucro hacia empresas conscientes y comprometidas con los problemas de nuestro tiempo, y por el otro, transformar el sector público en un aparato compuesto por instituciones conscientes que den respuestas creativas en temas de salud, infancia, derechos de los usuarios, trato digno, entre muchos otros ámbitos hoy descuidados. Por último, hacer de personas con espíritu utilitarista, ciudadanos conscientes y comprometidos con los problemas de este tiempo.

Una condición para ello es la implantación de modelos educativos más conscientes. Nos referimos a una educación integral, valórica, práctica y verdadera, que se diferencia radicalmente de aquella educación mecanicista basada o centrada en el afán de lucro escondido. La educación debe ser la herramienta que guíe el cambio, o, en otras palabras, el medio que ilumine el camino por el cual se quiere ir.

Por otra parte, otro foco de discusión consiste en encontrar la forma de introducir masivamente el Modelo 5d propuesto en esta investigación a la realidad chilena. Sería una manera de enriquecer el debate conceptual y la instauración de un modelo capaz de adelantarse y prevenir los cambios profundos que se están llevando adelante en el mundo y en la sociedad chilena. Temas económicos, sociales, ecológicos e incluso la actual pandemia causada por el COVID-19 pueden ser abordados en forma particular con el Modelo 5d de una manera eficiente y a la vez consciente. No será sencillo puesto que habrá resistencias, errores y problemas propios de aplicación del modelo, pero es a todas luces un desafío inevitable intentarlo.

A través de su aplicación, Chile podría potenciar la RSE y la conciencia empresarial y, a su vez, sacar a la luz todos los problemas que han permanecido enquistados por mucho tiempo en la sociedad, como son la falta de transparencia y la corrupción, la desidia en las decisiones públicas y privadas, una cultura instalada con bajos niveles de conciencia y de autorreflexión, daño indiscriminado hacia la naturaleza, violencia social y otros males.

Es necesario a su vez tener en cuenta que todas las culturas son distintas, por lo tanto, todo problema debe ser trabajado en su particularidad y las soluciones deben amoldarse a esas realidades. Al respecto, la forma de afrontar la pandemia debe ser diferente en Chile que, en otro país, puesto que la problemática adquiere indicios particulares y cada sociedad tiene también sus características peculiares y sus prioridades. En definitiva, la conciencia está apegada al sistema de creencias de una sociedad, a su historia, a sus valores y costumbres. Por lo tanto, la forma en que una sociedad entiende y utiliza la conciencia y la reflexión, puede ser comprendida de modo diferente por otra sociedad. Precisamente ahí radica una de las mayores complejidades del modelo: lidiar con las particularidades de un caso específico.

Otra de las limitaciones es justamente la escasez de este tipo de enfoques en los países del Sur o en desarrollo. A modo de ejemplo, sólo cuando la RSE se consolidó en Estados Unidos y Europa pudo luego expandirse al resto del mundo. Y aún hoy en algunos países es todavía una práctica incipiente y poco desarrollada. Lo mismo ocurre con un enfoque centrado en la conciencia. Primero suele implantarse en em-

presas de países desarrollados para posteriormente emularse en otras latitudes. Al ser es un modelo relativamente nuevo, en Chile parece existir gran desconfianza sobre un camino que aún no se ha asentado en los países de referencia. No obstante, se insiste en que el Modelo 5d es un instrumento muy útil para el futuro progreso de la empresa, del sector público, y de la sociedad en general.

Por último, para fortalecer esta discusión se presentan diversas opiniones de alumnos de las carreras de Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería en Control de Gestión e Ingeniería Comercial de la Universidad Santo Tomás, frente a la situación que están experimentando las empresas del país:

OPINIÓN 1:

*“Los cambios que ha experimentado la sociedad, como el desarrollo tecnológico y los procesos migratorios, implican un alto nivel de incertidumbre. Las organizaciones que consigan perdurar son aquellas capaces de aprender constantemente a flexibilizar e innovar. Una herramienta muy útil en esta contingencia es la digitalización de los servicios o productos para así poder mantener un ingreso a caja. Además, la crisis de estos últimos meses, abren oportunidades para las empresas más audaces que cuentan con una estrategia consciente y*

*un sistema de control de gestión para predecir el comportamiento de ciertos fenómenos, reaccionar a tiempo y tener una rápida toma de decisiones, las cuales brinda a la empresa una respuesta inmediata dada las circunstancias.*

OPINIÓN 2:

*“A simple vista muchas empresas no desarrollaron las estrategias pertinentes para hacer frente a la pandemia que se aproximaba, tomando en cuenta que, las empresas de nuestro país pudieron hacer frente o haber diseñado planes de acción, enfocado mejor sus cuadros de mando integral o determinar los objetivos estratégicos para este año 2020, considerando que la pandemia comenzó concluyendo el último trimestre de 2019. Claramente aquellas empresas cuya estrategia y control de gestión se implementó anterior a la pandemia, les entregó mejores herramientas, considerando que muchas invirtieron sus utilidades en DAP o acciones cuyo rédito significó casi no tener pérdidas y disponer de ese dinero para pagar sueldos de manera íntegra y no recurrir a AFC, despidos, términos temporales de contratos, etc. Sin embargo, la desaparición o fusión no es solo un riesgo de empresas pequeñas y medianas, dado que existen empresas multinacionales con riesgo de quiebra por mal manejo de la situación.*

## Referencias

- Andrade Garda, J., Gómez Caderno, I., & Riveira Otero, M. (2009). Pasado, presente y futuro del Cuadro de Mando Integral.
- Armijos, J. C. (2019). Crecimiento empresarial vs. Responsabilidad social. ¿Complementación o conflicto de categorías? Revista de Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales, 8(1), 33-57.

- Castiglioni, R. El ocaso del «modelo chileno». *Interciencia*, (2019): 44(10), 4-14.
- CEPAL, N. *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe* (2017).
- Cornejo-Saavedra, Edinson. Améstica-Rivas, Luis. Oportunidades de crecimiento y ciclos presidenciales: Chile, 1990-2013. *Multidisciplinary Business Review* (2016): Vol. 9 No. 1. Pp. 1-10.
- De Sury, S., & Lillo Cuevas, F. (2021). Impacto del COVID-19 en las prioridades de la RSC/ Sostenibilidad y en el rol de sus profesionales (pp. 36-40). *DIRSE & EY*.
- Fontrodona, J., & Muller, P. (2020). Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del Covid-19. *SSRN Paper*, April, 8.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.
- Marcel, M. Perspectivas económicas en un entorno incierto. Videoconferencia ASIMET. Banco Central de Chile (2020a): Abril.
- Marcel, M. (2020b). Informe de política monetaria. Banco Central de Chile. Junio. Mu, Enrique. El rol de la conciencia organizacional plena en la asimilación de las innovaciones informáticas. *Revista Latinoamericana de Estrategia (RLE)* (2009).
- Nuguer, V. y Powell, A. Políticas para combatir la pandemia. Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2020. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2020).
- Piketty, T. (2013). *El capital en el siglo XXI*. Seuil, Harvard University Press (2013).
- Porto, N. y Castromán, J. Responsabilidad social: un análisis de la situación actual en México y España, *Contaduría y Administración*, (2006): Núm. 220, pp.67-87.
- Rodríguez, E. C. (2020). Incertidumbre generalizada. In *El virus de la incertidumbre* (pp. 13-15). Universidad Nacional de Villa María.
- Salazar, G. Reventón Social en Chile. En revista *Nueva Sociedad*. Opinión (2019): Octubre.
- Stiglitz, J. *Capitalismo Progresista: La respuesta a la era del malestar*. Penguin Random House Grupo Editorial (2020).
- Tohá, C. Chile o el vértigo del futuro. En revista *Nueva Sociedad* No 286 (2020): marzo-abril, ISSN: 0251-3552.



## La gestión estratégica de las alianzas empresariales\*

The strategic management of business alliances

A gestão estratégica das alianças empresariais

**David Álvarez-Maldonado<sup>1</sup>, Nicolás Barrientos Oradini<sup>2</sup>, Alejandro Álvarez-Guarategua<sup>3</sup>, Manuel Letzkus-Palavecino<sup>4</sup>, Carlos Aparicio Puentes<sup>5</sup>, Mauricio Araneda Reyes<sup>6</sup>, Alberto Amón Jadue<sup>7</sup>**

### Autores

<sup>1</sup> Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. Antropólogo Social. Profesor Asistente Adjunto de la Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. E-mail: david.alvarez@utem.cl ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6375-0461>

<sup>2</sup> Doctor en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Administrador Público, Académico e Investigador, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. nbarriento@uahurtado.cl. Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes, Chile. nbarrientos@corp.umc.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647>.

<sup>3</sup> Magíster Organización y Relaciones del Trabajo. Ingeniero Comercial. Profesor Asistente Adjunto de la Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. E-mail: aalvarezg@utem.cl ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7166-6164>

<sup>4</sup> Doctor en Ciencias Logísticas y Supply Chain Management. Máster en Dirección y Administración de Empresas. Profesor Asociado en la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM), Santiago, Chile. E-mail: mletzkus@utem.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1984-8899>

<sup>5</sup> Magíster en Administración de Empresas, Magíster en Análisis Económico, Ingeniero Comercial, Académico, Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes, Chile. carlos.aparicio@profe.umc.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647>

<sup>6</sup> Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones, Licenciado en Ciencias de la Ingeniería. Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. E-Mail: maraneda@uahurtado.cl

<sup>7</sup> Magíster en Economía Energética, Departamento de Ingeniería Mecánica. Ingeniero Civil Industrial. Jefe de Carrera de Ingeniería Civil Industrial y Académico, Escuela de Ingeniería, Facultad de Ingeniería y Empresa, Universidad Católica Silva Henríquez, Chile aamonj@ucsh.cl. ORCID <https://orcid.org/0009-0003-3122-4648>

**Corresponding author:** David Álvarez-Maldonado. Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. E-mail: david.alvarez@utem.cl

**Copyright:** © 2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. No. 5, Edición Especial (2023) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / **Recibido:** 22/03/2023 **Aceptado:** 01/09/2023

**JEL Classification:** D74 L12 L61 M20

### Cómo citar:

Álvarez-Maldonado, J., Barrientos-Oradini, N., Álvarez-Guarategua, A., Letzkus-Palavecino, M., Aparicio Puentes, C., Araneda Reyes, M. & Amón Jadue, A. (2023). La gestión estratégica de las alianzas empresariales. Revista Dimensión Empresarial, 21(5), 139-151 Edición Especial. DOI: 10.15665/dem.v21i5.3464

### RESUMEN

La presente investigación teórica desarrolla una reflexión sobre la gestión estratégica de las alianzas entre firmas, desde una perspectiva evolutiva, con el propósito de describir los mecanismos en que operan las prácticas colaborativas entre organizaciones empresariales diferentes. El resultado es una propuesta conceptual, en que se comprende a la alianza como una organización compuesta, constituida por un principal híbrido que opera junto a múltiples agentes, en función de mecanismos de orientación del comportamiento colaborativo mediante dos procesos que impactarían en la psicología de las personas: incentivos y códigos normativos.

**Palabras Clave:** Alianzas Estratégicas, Alianzas entre Firmas, Empresas.

### SUMMARY

This theoretical research develops a reflection on the strategic management of alliances between firms, from an evolutionary perspective, with the purpose of describing the mechanisms in which collaborative practices operate between different business organizations. The result is a conceptual proposal, in which the alliance is understood as a compound organization, constituted by a main hybrid that operates together with multiple agents, based on collaborative behavior orientation mechanisms through two processes that would impact the psychology of the people: incentives and regulatory codes.

**Key Words:** Strategic Alliances, Alliances between Firms, Companies.

\* Parte de esta investigación se realizó en el marco del proyecto FONDEF ANID ID17I20225

## RESUMO

Esta investigação teórica desenvolve uma reflexão sobre a gestão estratégica de alianças entre empresas, numa perspetiva evolutiva, com o objetivo de descrever os mecanismos em que operam as práticas colaborativas entre diferentes organizações empresariais. O resultado é uma proposta conceitual, na qual a aliança é entendida como uma organização composta, constituída por um híbrido principal que opera em conjunto com múltiplos agentes, baseada em mecanismos para orientar o comportamento colaborativo por meio de dois processos que impactariam a psicologia das pessoas: incentivos e códigos regulamentares.

**Palavras-Chave:** Alianças Estratégicas, Alianças entre Firmas, Empresas.

## 1. Introducción:

El problema de la supervivencia y las alianzas entre firmas.

En el marco de una perspectiva evolutiva (Darwin, 1859; Barnett y Burgelman, 1996; Olavarrieta Soto y Friedmann, 1996), las características del contexto, entendidas como el entorno ecológico (Hannan y Freeman, 1984) en que perseveran recursivamente o se transforman adaptativamente los procesos asociados a las prácticas humanas (Jarzabkowski, 2004), evidencian un retorno sistemático a situaciones de conflicto entre diferentes agentes, por ejemplo, la lucha por la supervivencia de las especies (Darwin, 1859), obligando a las personas a enfrentar otras formas de vida rivales, con el objetivo de depredarlas o evitar ser depredados<sup>1</sup>; sin embargo, luego de ganar el conflicto o lucha, como en el caso de un cazador que capturar los recur-

sos mediante la capacidad de dar muerte a otro mamífero, con la finalidad de explotar sus restos biológicos para el consumo, el agente debe seguir luchando por apropiarse de los beneficios de sus prácticas o rutinas de cacería, enfrentando a los insectos y buitres, que compiten por los mismos recursos, e incluso luchando contra microorganismos para evitar mermar los insumos necesarios para la supervivencia personal y de la organización a la que pertenece (Buss, 2009).

Desde este punto de vista teórico, el cambio evolutivo, y la historia humana resultante de estos procesos naturales, está fundado en fenómenos conflictivos. La supervivencia o adaptación exitosa al conflicto, sería el resultado de procesos de selección (Darwin, 1859; Buss, 2009). En este sentido, comprender a las organizaciones como realidades paralelas e independientes a estos fundamentos ecológicos (Hannan y Freeman, 1984), es limitar la explicación de los fenómenos asociados a la firma, al describir las sombras o efectos de un proceso evolutivo, ignorando los mecanismos de selección y adaptación

<sup>1</sup> En esta reflexión destaca que, incluso las formas de vida vegetales generan mecanismos adaptativos para luchar por sobrevivir, como es el caso de fitoquímicos que generan aroma o sabor desagradable a sus posibles consumidores (Buss, 2009).

que condicionan los diferentes dominios de la realidad en que las personas desarrollan sus estrategias de supervivencia; por ejemplo, es difícil ignorar que, paradójicamente, el conflicto está presente incluso en la gestión organizacional de las alianzas y cooperaciones: un vínculo beneficioso en el origen de la organización, puede dejar de serlo en el futuro desarrollo de la misma empresa, debido a nuevas necesidades adaptativas, prefiriendo generar nuevas alianzas con otras firmas debido a los dinamos del escenario ecológico, reduciendo las rutinas asociadas a la primera cooperación y entregando menores recursos a la alianza antigua (Barnett y Burgelman, 1996). De esta manera, el conflicto entre mantener recursivamente las prácticas o generar adaptaciones a los cambios dinámicos, se configura como un fenómeno transversal (Jarzabkowski, 2004).

Si consideramos la perspectiva evolutiva al describir esta situación de cambio y conflicto, es posible interpretar la generación y ruptura de alianzas como un proceso de selección sistemática para la supervivencia, impulsado por mecanismos biológicos comunes a todas las formas de vida fundados en el impulso por sobrevivir, asociados a lo que se denominan procesos de tipo 1 en un procesamiento cognitivo dual (Evans, 2008; Evans y Stanovich, 2013). En este sentido, cuestionamientos de tipo normativo, morales o contractuales, como la lealtad de una gerencia respecto de otra gerencia en diferentes firmas, de un empleado con su organización, o de cualquier agente con cualquier principal, pierden fuerza al momento de tomar una decisión estratégica exitosa adaptativamente, en que el fundamento del comportamiento

impulsado por este tipo de procedimiento, es el instinto de sobrevivir, crecer y reproducirse, en un contexto de recursos limitados y de difícil adquisición, en que se está impulsado a tomar la decisión de seleccionar por el bien personal a los destinatarios de los recursos propios, razón por la cual, a pesar de posibles sentimientos de lealtad debido a la trayectoria histórica y la memoria afectiva, los instintos evolutivos harán que dejen de suministrarse sustentos o insumos a la cooperación antigua que perdió la función adaptativa (Grant y Baden-Fuller, 2004), prefiriendo invertir los recursos en la nueva alianza seleccionada, debido a que mejora las capacidades de adaptación a un contexto ecológico diferente al que justificó la alianza antigua (Buss, 2009). De esta forma, dado el contexto cambiante, la recursividad de las prácticas exitosas (Jarzabkowski, 2004), que permiten el crecimiento en momentos históricos de mayor estabilidad, a la vez son la causa del fracaso adaptativo, cuando el contexto cambia dinámicamente y se mantiene la recursividad rígida de las prácticas originadas en otros contextos (Barnett y Burgelman, 1996).

Este fundamento evolutivo, una situación constante de conflicto por la supervivencia en un contexto cambiante (Buss, 2009), explica los cambios en el ritmo y en el trayecto de los procesos estratégicos (Barnett y Burgelman, 1996), tanto de su comprensión científica, como su formulación, implementación y evaluación, estableciéndose el desempeño en el tiempo, como procesos adaptativos constantes. Esta situación se debe a que el conflicto sucede también en el debate de las ideas humanas, por lo que el pensamiento tampoco queda fuera de los procesos de se-

lección y supervivencia<sup>2</sup>. En este sentido, la teoría de la evolución en general ha cambiado desde el planteamiento original, incorporando el desarrollo de la genética y de la ciencia cognitiva (Buss, 2009): por un lado, logrando mayor comprensión de los genes como fenómenos de información heredable, a la vez que entender a los procesos cognitivos como adaptaciones para el procesamiento de la información (Evans, 2008), estableciéndose la posibilidad de analizar los microfundamentos del mismo proceso evolutivo presentes en los procesos psicológicos de las personas al momento de tomar decisiones, lo cual es abordado más adelante. En la actualidad el estudio de los conflictos que fundamentan los procesos evolutivos se aplica incluso a fenómenos sociales como los conflictos entre miembros de una misma familia o la actividad política.

En el marco de esta reflexión, el propósito de este trabajo es estudiar las alianzas desde una perspectiva evolutiva, debido a la necesidad de esclarecer la errónea visión intuitiva de que, al dominar el conflicto

por la supervivencia, la predominancia en el comportamiento óptimo y racional sería preferir la supervivencia individual por sobre los otros agentes de la alianza, consumiendo los beneficios de aliado mientras convenga (Buss, 2009; Grant y Baden-Fuller, 2004), lo cual transformaría a la alianza en una amenaza para la firma; sin embargo, no es contradictorio con la perspectiva evolutiva representar a la mente humana, y los microfundamentos asociados, con la capacidad adaptativa de generar tanto cooperación como competencia, existiendo el conflicto en ambas formas de adaptarse, incluida la cooperación, la cual aparentemente podría significar intuitivamente armonía, lo que no es preciso. De esta manera, el objetivo de este trabajo teórico es identificar las categorías teóricas que permiten comprender el funcionamiento las alianzas entre las firmas, desde una perspectiva evolutiva, apoyándonos en el enfoque basado en recursos y sus desarrollos posteriores, además del enfoque de capacidades y de microfundamentos. La metodología utilizada es el análisis documental de literatura científica, con la finalidad de estructurar una comprensión teórica del objeto de estudio asociado a las colaboraciones entre firmas diferentes. La operacionalización final del proceso psicológico en la dimensión de microfundamentos, es abordada desde el modelo principal-agente adaptado por Thaler y Shefrin, (1981), como una herramienta para comprender la psicología conflictiva de las personas en su comportamiento, a nivel de procesos cognitivos. De esta manera, podemos resumir esta introducción en la siguiente pregunta y objetivo general:

**Pregunta:** ¿Cuáles son las categorías teóricas que permiten comprender el funcio-

2 Es ejemplar el caso de Darwin y el planteamiento de la teoría de selección sexual (Darwin, 1882), complementaria a la teoría de la evolución general, siendo la situación que se narra de la siguiente manera (Buss, 2009): el autor del Origen de las Especies (Darwin, 1859), no podía explicar cómo el macho de pavo real tenía plumas tan poco efectivas para enfrentar a sus depredadores debido a lo llamativas, por lo que la constatación de este conflicto en su sistema de ideas, originó un cambio mediante la integración de nuevas ideas que explicaron fenómenos que las antiguas ideas no podían comprender adecuadamente, naciendo la perspectiva de la selección sexual como resultado del conflicto entre las ideas antiguas y los nuevos cuestionamientos. La empresa Google reconoce esta práctica de hacer competir a las ideas, hasta que las más fuertes sobrevivan, en sus procesos de innovación según el libro de divulgación ¿Cómo trabaja Google? (Schmidt y Rosenberg, 2015)

namiento de las alianzas estratégicas entre firmas?

*Objetivo:* Identificar las categorías teóricas que permiten comprender el funcionamiento de las alianzas estratégicas entre firmas, desde una perspectiva evolutiva.

## 2. Fundamentos Teóricos

### 2.1. Las Alianzas entre firmas

El fenómeno de las alianzas entre firmas contemporáneo o moderno se relaciona con la ampliación de las necesidades de conocimiento para la producción de bienes y servicios, lo cual resulta en una más amplia estructura de alianzas entre las organizaciones, proceso abordado antiguamente por Adam Smith (1776) en su noción de especialización productiva. En este contexto, la posibilidad de compartir recursos para satisfacer las necesidades de producción de bienes y servicios, se conceptualiza intuitivamente y de forma errónea, en un vínculo entre las empresas como una situación de consumo o adquisición, explicada por la conveniencia, en que los activos del aliado son parcialmente adquiridos mediante el intercambio mutuo, bajo la intuición de que la alianza se justifica para consumir beneficios de la contraparte adquiriendo sus activos (Grant y Baden-Fuller, 2004); sin embargo, esta visión transaccional no consideraría el fundamento principal de la asociación: los procesos de selección y adaptación generan organismos especializados, los cuales se benefician en la integración de ecosistemas con múltiples agentes, estableciéndose como la consecuencia lógica de la especialización, que la alianza permite conciliar estas capacidades especiales o heterogéneas con la integración a la amplia diversidad del contexto

ecológico, sin necesidad de mimetizarse o reducir las diferencias. Por ejemplo, algunas especies de tiburones permiten a peces de pequeño tamaño entrar en su boca, sin depredarlos, generando que estos pequeños peces limpien los residuos entre los dientes del tiburón, ayudando en una necesidad higiénica, a la vez que alimentándose de estas sobras entre los dientes, generando una simbiosis o mutualismo entre especies, lo cual se puede observar en múltiples formas de vida, y también entre formas organizacionales.

Lo procesos de adquisición de recursos, por ejemplo, la adquisición del conocimiento, se puede realizar de forma hereditaria e imitativa, o mediante procesos cognitivos individuales, mientras que en la cooperación es una adaptación causada por la misma necesidad de especialización, para logra efectividad, generándose debilidades en otros conocimientos en que no se ha especializado la organización u organismo vivo, y estableciéndose una integración con otras especializaciones, para la explotación de las capacidades conjuntas de los agentes vinculados, en beneficio del grupo de conformación híbrido debido a la complementariedad, de la misma forma que el perro doméstico no necesita transformarse ni adquirir rasgos humanos, para sacar utilidad de la alianza, en que ambos agentes tienen estrategias adaptativas distintas y satisfacen necesidades diferentes mediante la cooperación conjunta en que ambos son un activo del otro la relación. En esta dimensión, la alianza o vínculo funciona como un tipo de organización compuesta o relacional, en la que se mezclan intereses de principales, generando una representación híbrida en el gobierno de la cooperación, muchas veces, de carácter

informal. Esta idea de organización compuesta, la cual generaría diferentes conflictos, la relacionamos con la adaptación del modelo principal-agente a los procesos psicológicos conflictivos (Thaler y Shefrin, 1981), dada la utilidad de comprender a las personas como organizaciones, lo cual nos permite suponer que una alianza también puede ser interpretada como una organización compuesta por un principal híbrido o compuesto, y múltiples agentes.

En este sentido, el conocimiento que constituye las prácticas organizacionales, como recurso fundamental de las firmas (Barney, 1991), se hereda de la misma manera que los procesos evolutivos genéticos, o también se desarrolla mediante procesos cognitivos de los propios agentes individualmente (Buss, 2009), denominados microfundamentos; sin embargo, existen conocimientos que no son fácilmente transferibles, por ejemplo, las capacidades implícitas que involucran rutinas organizacionales o las capacidades de adaptación, las cuales son sustentadas en información que tiene una transacción costosa y lenta (Grant y Baden-Fuller, 2004), por no decir imposible, en algunos ámbitos. Dado que el conocimiento está sujeto a economías de escala y alcance, los costos de simplemente utilizar el conocimiento implícito del aliado, en beneficio propio, son menores a los costos de adquirir ese conocimiento o especialización. En el caso de las organizaciones modernas, la producción requiere de diversos conocimientos especializados para lograr la efectividad y eficiencia óptima, generando ventajas debido a la especialización (Smith, 1776), los cuales pueden ser de difícil transferibilidad, generándose un conflicto adaptativo en que la organización debe seleccionar a otras firmas con

conocimientos complementarios como una forma más efectiva de generar estrategias de supervivencia, en comparación con invertir una mayor cantidad de recursos en adquirir esos conocimientos faltantes (Grant y Baden-Fuller, 2004).

De esta manera, pretender hacer uso del conocimiento de otros especialistas, mediante el aprendizaje de ese conocimiento, limita los beneficios de la especialización, dado que aumentan los costos del aprendizaje (Grant y Baden-Fuller, 2004), y en el caso de la perspectiva ecológica, se puede ilustrar con el caso absurdo de que un humano buscara ser un caballo, en vez de montar un caballo, y otorgándole cuidados domésticos al caballo como contrapartida. En este contexto, los límites o debilidades de las alianzas, al igual que los problemas de una simbiosis o mutualismo entre especies, y también aplicable a las cooperaciones entre organizaciones, es que son alianzas con una posible ausencia de formalidad contractual, debido a que son organismos u organizaciones diferentes, lo que se dificulta que se pueda generar un gobierno unitario de la alianza, o una cultura común, estableciéndose en la práctica la conducción de la alianza como la construcción de un tipo de situación que proponemos denominar: principal compuesto y provisorio, constituido por interés híbridos y en conflicto, o también, principal híbrido; el cual representaría los intereses del vínculo entre firmas y orientaría el comportamiento de los agentes de la alianza mediante procesos psicológicos. Este concepto es adaptado desde el modelo de relación entre principal y agente (Jensen y Meckling, 1976; Myerson, 1982; Grossman y Hart, 1983; Eisenhardt, 1989b; Moyle, 1998), de la misma forma que Thaler y Shefrin

(1981) adaptan este modelo organizacional para comprender la psicología individual relacionada con la toma de decisiones en situaciones de conflicto de intereses. Sin embargo, en el modelo visualizan un sujeto con múltiples yo, en el que una identidad es planeadora, enfrentándose a múltiples identidades hacedoras, que entran en conflicto, mientras que en la propuesta que realizamos en este trabajo, el principal planeador no es una identidad unitaria.

En el contexto de este principal híbrido y provisorio, dado que las alianzas inician y terminan, al igual que toda forma de vida, se comprende fácilmente que la fuerza de este vínculo en términos contractuales y normativos es más débil que el fenómeno normativo o el gobierno dentro de la misma organización (Grant y Baden-Fuller, 2004). De esta manera, en la alianza, la herencia de conocimiento no es compartida, ni los procesamientos cognitivos son fenómenos grupales compartidos, ni los fenómenos contractuales, por lo que cada organización establece rutinas diferentes, orientados parcialmente por una autoridad imaginaria conveniente, compuesta por dos principales diferentes, que juntos conforman una especie de familia, los cuales, según la cercanía y profundidad de la alianza, podrían componer un principal híbrido de diferentes características, lo que generará problemáticas sobre la estabilidad en la constitución formal del contrato que sustentaría el vínculo, debido a los límites normativos de la organización burocratizada, la cual buscará cuidar sus activos para sobrevivir, independiente de que la alianza fracase.

Desde una perspectiva general, estas debilidades de informalidad o falta de gobierno

unitario en la conformación de alianzas son menos perjudiciales que las amenazas derivadas de la falta de conocimientos efectivos, debido que la falta de especialización reduce la posibilidad de supervivencia, estableciéndose a las alianzas como una necesidad derivada de la misma especialización que permite la supervivencia de cada organismo (Grant y Baden-Fuller, 2004), al igual que la división del trabajo sostiene las sociedades modernas (Smith, 1776). Junto a esto, la opción transaccional, en que las empresas funcionan como consumidores, adquiriendo conocimientos en un mercado, generan mayores costos que algunas formas de alianzas, por lo que podemos resumir nuestra reflexión en las siguientes proposiciones:

***Proposición 1:* La supervivencia obliga a la especialización.**

***Proposición 2:* La especialización obliga a la generación de alianzas en un contexto de demanda intensiva de conocimientos especializados diversos.**

***Proposición 3:* Las amenazas a la supervivencia de la no especialización y los costos de la adquisición de la especialización, son mayores que algunas alternativas constituidas por la elección de especializarse y cooperar.**

Esto significa que existen costos crecientes de la integración del conocimiento dentro de la empresa debido a la ampliación de los tipos de conocimiento especializados necesarios, implicando que la eficiencia de la integración se alcance mediante el vínculo de empresas separadas y especializadas. De esta manera, es posible comprender el desarrollo de las alianzas desde una lógica basada en recursos, en una perspectiva evolutiva.

## 2.2. El recurso del conocimiento

Desde la comprensión de las empresas como un conjunto de recursos, y el conocimiento como uno de los activos relevantes (Barney, 1991), se presupone la idea intuitiva y errónea de que las empresas buscan el conocimiento de forma convergente, y no divergente, usando las alianzas con el propósito de desarrollar aprendizaje organizacional recíproco, adquiriendo conocimientos (Grant y Baden-Fuller, 2004) como una forma de aumentar las oportunidades de supervivencia. Esta situación, desde una perspectiva evolutiva, genera una competencia por el aprendizaje en que cada miembro de la alianza busca aprender a una velocidad más rápida que su socio de alianza, por motivos racionales de optimización, para generar un balance positivo en la transacción del conocimiento, repercutiendo una desestabilización del vínculo, dada la dificultad de conciliar la protección de los activos básicos del conocimiento con el aprendizaje recíproco producto de la alianza, y transformando a la cooperación en una posible amenaza por la pérdida de la heterogeneidad en sus activos principales.

La convergencia que implica la transferencia y absorción de conocimiento, en un proceso de aprendizaje mutuo, el cual puede ser concebido como inocuo desde una perspectiva que no considere la lucha por la supervivencia, siendo la alianza un medio para este propósito, desestabiliza la relación, reduciendo las capacidades de adaptarse mediante la cooperación de especializaciones, dado que la firma actuará competitivamente. Por otro lado, a diferencia de la generación de conocimiento, la explotación o uso colaborativo del co-

nocimiento, permite aplicarlo mediante la complementariedad de la especialización divergente, sin necesidad de adquirir o desarrollar el conocimiento especializado, gastando recursos valiosos. De esta forma, las alianzas estratégicas entre organizaciones, significa que este contrato relacional es superior en sus beneficios, respecto de los mecanismos de transacción del mercado o la operación autárquica de la empresa (Grant y Baden-Fuller, 2004).

En este marco, el enfoque de estrategia basado en recursos, y la importancia del recurso del conocimiento, comprende que el éxito de la empresa se debe a un conjunto de activos (Barney, 1991). De esta forma, elementos específicos de las organizaciones, en lugar de los factores industriales del contexto, serían los mayores determinantes para el éxito o fracaso de las empresas, al igual que los rasgos de los organismos permiten la adaptación. La perspectiva de la empresa basada en los recursos enfoca a la firma como un conjunto de recursos, y el éxito de retornos superiores está asociado a la posesión de ciertos recursos estratégicos que sean valiosos y de difícil transferencia, es decir, posiblemente especializados.

La colaboración entre compañías independientes, para participar en actividades y acceder a recursos estratégicos, que estén fuera de sus propios límites o especializaciones, se establece como una estrategia adaptativa. En este sentido, las alianzas estratégicas implican relaciones cooperativas entre empresas, las cuales se comprenden en este trabajo como formas organizacionales intermedias o híbridas, debido a que la alianza podría funcionar como una organización informal. Las alianzas estratégicas



serían una colaboración sustancial de largo plazo entre principales diferentes, mediante acuerdos caracterizados por el compromiso de dos o más empresas a alcanzar una meta común, implicando el uso colaborativo de sus recursos para la explotación productiva, a la vez que se mantiene una autonomía en términos de especialización y contrato normativo, en que son orgánicas bilateralmente dependientes, abarcando una diversidad de formas colaborativas, sin generar la amenaza de pérdida o imitación de sus recursos especializados, como sí sucede en la visión de adquisición del conocimiento.

El modo de alianza es comprendido como un contrato relacional, en ocasiones informal; sin embargo, también las alianzas estratégicas pueden implicar acuerdos contractuales, siendo el principal atributo de la alianza estratégica un modo organizativo que permite conciliar los beneficios de la especialización del conocimiento con la cooperación de diferentes dominios del conocimiento, siendo el beneficio de las alianzas estratégicas la explotación del conocimiento en tanto recurso sujeto de aplicación. De esta forma, las alianzas estratégicas conducen a la eficiencia en la aplicación del conocimiento, facilitando la integración del conocimiento en la producción de bienes y servicios que requieren diferentes tipos de conocimientos, sin perder la efectividad de la especialización de cada empresa.

En este contexto, a razón de la misma especialización, los beneficios y ventajas de las alianzas estratégicas mejoran en escenarios donde existe mayor incertidumbre, lo que otorga una ventaja evolutiva para la adaptación en contextos ecológicos ma-

yoritariamente dinámicos, debido a que la colaboración distribuye los riesgos, ofreciéndose ventajas a los innovadores, al enfrentar nuevos requerimientos de conocimientos (Grant y Baden-Fuller, 2004), estableciéndose como resultado de las alianzas por explotación del conocimiento, el fortalecimiento de la capacidad innovadora de cada firma, al crear nuevos productos o nuevas unidades de negocio. Cuando existe una mayor incertidumbre en los futuros requisitos de conocimiento para la producción en una empresa, mayor es el incentivo para comprometerse en la colaboración entre empresas como un medio para acceder a beneficiarse de conocimientos adicionales, sin pasar por las etapas previas de generación y desarrollo en términos de aprendizaje organizacional, enfrentando de esta forma también la incertidumbre y distribuyendo el riesgo, con una mayor velocidad de cambio adaptativo.

En este sentido, en un contexto dinámico en que el conocimiento avanza rápidamente, la apropiación de sus beneficios depende de la innovación, y la ventaja de ser los primeros en crear productos y servicios, sin la necesidad de generar o adquirir conocimiento. Lo importante es mantener una estrategia de innovación en que sea aplicando y reutilizando el conocimiento existente, al acceder al recurso, e integrándolo mediante alianzas, siendo de esta manera un proceso más eficiente en el uso del conocimiento y superando los límites de empresas altamente diferenciadas en sus especializaciones. Estas alianzas por explotación del recurso del conocimiento mantendrán las divergencias e incluso aumentará la especialización, con el incentivo de la creación de valor. Junto a esto, un mayor cambio del conocimiento en el

entorno, sumado a mayor incertidumbre, conlleva a una valoración mayor de las alianzas, porque se distribuye el riesgo. De esta forma, podemos concluir que:

**Proposición 4:** Cuanto mayor sea la incertidumbre en las futuras necesidades de conocimientos para la producción, mayor tendencia a comprometerse en colaboraciones entre empresas como un medio para explotar conocimientos adicionales y reducir riesgos.

**Proposición 5:** En ambientes dinámicos en conocimiento y tecnología, existe un mayor beneficio de ser innovador, lo que conlleva a la tendencia de establecer acuerdos de colaboración entre empresas especialistas para explotar diferentes conocimientos (Grant y Baden-Fuller, 2004).

### 3. Conclusión: alianzas estratégicas.

La perspectiva evolutiva no es sólo un ámbito conceptual para comprender a los seres vivos en tanto organismos biológicos, también es un marco para comprender los procesos psicológicos de nuestra especie en particular. De esta forma, los sesgos cognitivos y las heurísticas serían evoluciones adaptativas (Buss, 2009), las cuales permiten evitar errores de juicio que serían más costosos en condiciones de incertidumbre, por ejemplo, las personas desde la altura estiman una distancia mayor que las personas desde el suelo, generando un sesgo en la percepción probablemente como mecanismo para evitar caer en zonas de alto riesgo, aumentando sesgadamente el estímulo de distancia.

De esta manera, las alianzas se sustentarían también procesos psicológicos asociados a microfundamentos relacionados

con la gestión estratégica de los vínculos organizacionales, vinculando a las personas individuales, con un contrato relacional o híbrido en el cual existe la unidad de dos principales diferentes o más, para construir una planificación aplicable a los diferentes agentes que componen las organizaciones. Si bien este es un fenómeno contractual (Jensen y Meckling, 1976; Myerson, 1982; Grossman y Hart, 1983; Eisenhardt, 1989b; Moyle, 1998), en este contexto, se presentan límites en el seguimiento de estos intereses del principal híbrido por parte del agente (Jensen y Meckling, 1976), debido al contexto ecológico dinámico que obliga a cambiar los mecanismos de adaptación, junto con los procesos constantes de selección. Si bien el agente no decide sobre cuáles son las alianzas estratégicas de la firma, existe una capacidad cognitiva que si opera (Helfat y Peteraf, 2015) para transformar el ámbito normativo a prácticas reales.

En este contexto, para Thaler y Shefrin (1981) existen dos procedimientos para que el principal oriente el comportamiento del agente:

- a) Estructurando un contrato social normativo que invita a la obediencia.
- b) Estableciendo o modificando los incentivos para el establecimiento de la conducta esperada.

La problemática de obedecer las orientaciones de la alianza es que no existe realmente un principal unitario que sea gobernante de la alianza, sino que dos o más principales actúan de forma complementaria, generando un principal híbrido o compuesto, el cual no tiene la misma condición de existencia que los principales

asociados, operando en la mente de los gerentes como una entidad grupal normativa o como una oportunidad de explotación, en un plano imaginario, de la misma forma que las naciones funcionan como una contraparte simbólica de contratos sociales normativos reales de los Estados, y sus jurisprudencias.

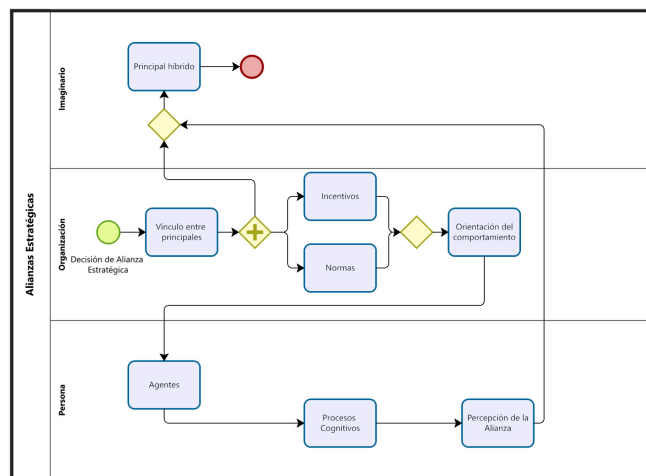
En este sentido, la forma competitiva de enfrentar la alianza es un mecanismo de explotación orientada por incentivos, debido a que esto permite generar mayores cambios y adaptaciones, mientras que los procesos normativos generarían rigidez, reiterando en rutinas y conocimientos que podrían estar desadaptados debido al paso del tiempo y los cambios dinámicos del contexto.

La alianza, comprendida como una organización híbrida, debe generar procesos psicológicos en los agentes para involucrarlos en las prácticas de colaboración, estableciéndose dos alternativas diferentes para la orientación del comportamiento, los cuales son las reglas e incentivos: mediante incentivos utilitarios que alteren las preferencias; o, mediante códigos normativos que orienten el comportamiento colaborativo.

El propósito de esta comprensión es establecer un modelo de principal híbrido de carácter compuesto y en un plano imaginario para los agentes que integran la alianza, debido a que la existencia real del principal de la alianza no es tangible. De esta forma, con múltiples agentes integrados a la alianza, se establece un conflicto al momento de generar cambios en el entorno dinámico ecológico, por lo que, es posible suponer que las alianzas que utilicen mecanismos psicológicos normativos para sostener o perseverar en rutinas, tendiendo mayormente a la recursividad en su propio vínculo, y generando rigidez en la explotación del conocimiento, mientras que las alianzas orientadas por beneficios utilitarios, asociados a la explotación, podemos suponer que será más fácil transformar las relaciones, descomponiendo y recomponiendo al principal híbrido, el cual es simplemente un atributo simbólico de la alianza entre firmas, percibido por múltiples agentes, orientados por principales reales mediante mecanismos normativos o utilitarios, los cuales operarían como procesos adaptativos en contextos dinámicos. A continuación, se expone el mapa conceptual que establece la síntesis de las conclusiones de este trabajo teórico:

**Mapa Conceptual** de las Alianzas Estratégicas como Organización Compuesta

Elaboración propia mediante Bizagi Modeler



#### 4. Referencias Bibliográficas

- Barnett, W. P., y Burgelman, R. A. (1996). Evolutionary Perspectives on Strategy. *Strategic Management Journal*, 17, 5–19. <http://www.jstor.org/stable/2486901>
- Barney, J. (1991). Special Theory Forum The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects. *Journal of Management*, 17(1), 97–98. <https://doi.org/10.1177/014920639101700107>
- Buss, D. M. (2009). The great struggles of life: Darwin and the emergence of evolutionary psychology. *American Psychologist*, 64(2), 140–148. <https://doi.org/10.1037/a0013207>
- Darwin, C. (1871). *The descent of man, and Selection in relation to sex*, Vol. 1. John Murray. <https://doi.org/10.1037/12293-000>
- Darwin, Charles, 1809-1882. (1859). *On the origin of species by means of natural selection, or preservation of favoured races in the struggle for life*. London :John Murray.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Evans J. S. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annual review of psychology*, 59, 255–278. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093629>
- Evans, J. S. B. T., y Stanovich, K. E. (2013). Dual-process theories of higher cognition: Advancing the debate. *Perspectives on Psychological Science*, 8, 223–241. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1745691612460685>
- Grant, Robert M. and Baden-Fuller, Charles, (2004), A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management Studies*, 41, issue 1, p. 61-84, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:bla:jomstd:v:41:y:2004:i:1:p:61-84>.
- Grossman, S. J., y Hart, O. D. (1983). An Analysis of the Principal-Agent Problem. *Econometrica*, 51(1), 7–45. <https://doi.org/10.2307/1912246>
- Hannan, M.T. and Freeman, J. (1984) Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49, 149-164. <http://dx.doi.org/10.2307/2095567>
- Helfat, C. E., y Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36(6), 831-850.

- Jarzabkowski, P. (2004) Strategy as Practice: Recursive, Adaptive and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25, 529-560. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840604040675>
- Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Moyle, B. (1998). Species conservation and the principal-agent problem. *Ecological Economics*, 26(3), 313-320.
- Myerson, R. B. (1982). Optimal coordination mechanisms in generalized principal-agent problems. *Journal of mathematical economics*, 10(1), 67-81.
- Olavarrieta Soto, S. y Friedmann, R. (1996). Un Enfoque Evolutivo-Dinámico de Estrategia: Más allá del Atractivo de los Mercados y los Recursos Distintivos. Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/127378>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation* (John Murray, London). In: Sraffa, P., Ed., *The Works and Correspondence of David Ricardo*, Vol. 1, Cambridge University Press, Cambridge, 1951.
- Smith, A. (1776). *An enquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (Cannan edition 1904). The Modern Library, New York.
- Son, I., Kim, J., Park, G., y Kim, S. (2018). The impact of innovative technology exploration on firm value sustainability: The case of part supplier management. *Sustainability*, 10(10), 3632.
- Thaler, R. H., y Shefrin, H. M. (1981). An Economic Theory of Self-Control. *Journal of Political Economy*, 89(2), 392-406. <http://www.jstor.org/stable/1833317>

## Fundamentos Conceptuales de la Capacidad Innovadora\*

Conceptual Foundations of Innovative Capacity

Fundamentos conceituais da capacidade inovadora

**David Álvarez-Maldonado<sup>1</sup>, Alejandro Álvarez-Guarategua<sup>2</sup>, Manuel Letzkus-Palavecino<sup>3</sup>, Carlos Aparicio Puentes<sup>4</sup>, Nicolás Barrientos Oradini<sup>5</sup>, Mauricio Araneda Reyes<sup>6</sup>, Alberto Amón Jadue<sup>7</sup>**

### Autores

<sup>1</sup> Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. Antropólogo Social. Profesor Asistente Adjunto de la Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. E-mail: david.alvarez@utem.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6375-0461>.

<sup>2</sup> Magíster Organización y Relaciones del Trabajo. Ingeniero Comercial. Profesor Asistente Adjunto de la Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. E-mail: aalvarezg@utem.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6375-0461>.

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias Logísticas y Supply Chain Management. Máster en Dirección y Administración de Empresas. Profesor Asociado en la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM), Santiago, Chile. E-mail: mletzkus@utem.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1984-8899>

<sup>4</sup> Magíster en Administración de Empresas (MBA), Ingeniero Comercial, Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes, Chile. E-mail: carlos.aparicio@profe.umc.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647>

<sup>5</sup> Philosophiae Doctor en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Administrador Público, Académico e Investigador, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. nbarriento@uahurtado.cl, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647>

<sup>6</sup> Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones, Licenciado en Ciencias de la Ingeniería. Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. E-Mail: maraneda@uahurtado.cl, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6010-3396>

<sup>7</sup> Magíster en Economía Energética, Departamento de Ingeniería Mecánica. Ingeniero Civil Industrial. Jefe de Carrera de Ingeniería Civil Industrial y Académico, Escuela de Ingeniería, Facultad de Ingeniería y Empresa, Universidad Católica Silva Henríquez, Chile. aamonj@ucsh.cl, ORCID <https://orcid.org/0009-0003-3122-4648>

**Corresponding author:** David Álvarez-Maldonado. Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. E-mail: david.alvarez@utem.cl

**Copyright:** © 2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. No. 5, Edición Especial (2023) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / **Recibido:** 02/04/2023 **Aceptado:** 01/06/2023

**JEL Classification:** D24 M10 M21 O32

### Cómo citar:

Álvarez-Maldonado, J., Álvarez-Guarategua, A., Letzkus-Palavecino, M., Aparicio Puentes, C., Barrientos-Oradini, N., Araneda Reyes, M. & Amón Jadue, A. (2023). Fundamentos Conceptuales de la Capacidad Innovadora. Revista Dimensión Empresarial, 21(5), 153-162 Edición Especial. DOI: 10.15665/dem.v21i1.3465

### Resumen:

La capacidad innovadora es fundamental para el desempeño organizacional. En esta investigación se realiza una revisión teórica de los fundamentos de la capacidad innovadora, en relación al enfoque de capacidades. Se concluye en la importancia de los micro fundamentos para el desempeño de la capacidad innovadora.

**Palabras Claves:** Capacidades, Innovación, Personas.

### Abstract:

Innovative capacity is essential for organizational performance. In this research, a theoretical review of the foundations of innovative capacity is carried out, in relation to the capacity approach. It is concluded in the importance of the micro foundations for the performance of the innovative capacity.

**Keywords:** Capabilities, Innovation, People.

### Resumo:

A capacidade inovadora é essencial para o desempenho organizacional. Nesta pesquisa, é realizada uma revisão teórica dos fundamentos da capacidade inovativa, em relação à abordagem da capacidade. Conclui-se na importância dos microfundamentos para o desempenho da capacidade inovadora.

**Palavras-chave:** Capacidades, Inovação, Pessoas.

\* Parte de esta investigación se realizó en el marco del proyecto FONDEF ANID ID17I20225

## Introducción:

Las capacidades de las organizaciones son una temática relevante para la administración científica, las cuales son abordadas desde las teorías sobre gestión estratégica y comportamiento organizacional (Andrews, 1971; Peteraf, 1993; Williamson, 1999; Zaheer y Bell, 2005). En este sentido, el enfoque conceptual basado en capacidades propone que la economía es la relación entre factores productivos heterogéneos y limitados, cuestionando la perspectiva que reduce la actividad económica a la transacción, dado que el intercambio es también una capacidad (Williamson, 1999). De esta forma, el comportamiento económico sería un asunto de competencias presentes en personas, grupos y organizaciones, y no un fenómeno exclusivamente de intercambio.

El enfoque basado en capacidades o competencias describe la realidad empírica, al comprender los procesos emergentes de las organizaciones como capacidades organizativas fácticas para administrar recursos y rutinas, las cuales constituyen la base de la ventaja competitiva, en el sentido de competencias superiores a los rivales, con relación a las oportunidades presentes en el contexto (Davidsson, 2015). El propósito de este enfoque es explicar la variabilidad en el desempeño y la sostenibilidad de la ventaja competitiva mediante la existencia de capacidades (Peteraf, 1993; Williamson, 1999; Thakker y Sun, 2023), tanto de las organizaciones en general, como de sus microcomponentes, por ejemplo, las capacidades personales de la gerencia o las interacciones en red (Pittaway et al., 2004; Giuliani y Bell, 2005; Zaheer y Bell, 2005; Teece, 2007; Schilling y Phelps, 2007; Moon, 2010; Acs et al., 2013; Augusto Felí-

cio et al., 2014; Jin y Lee, 2020; Martínez Ardila et al., 2020).

Los principales antecedentes de esta perspectiva conceptual se encuentran en autores clásicos como Adam Smith (1776), orientado a reflexionar sobre la capacidad de creación del valor, y David Ricardo (1817), que establecía la importancia de las capacidades con relación a la distribución eficiente de los recursos en la economía, orientados ambos a valorar la competencia de las personas para crear riqueza.

Este concepto competitivo se desarrolló enfocando su atención en las capacidades superiores y de difícil replicabilidad (Chamberlin, 1933), destacando la innovación como una variable fundamental (Schumpeter, 1950; Laursen y Salter, 2006). En este sentido, se va consolidando un marco conceptual que destaca la competencia de las personas, grupos y organizaciones, desde las capacidades como factores productivos (Cyert y March, 1963; Andrews, 1971; Richardson, 1972; Nelson, R. y Winter, 1982; Peteraf, 1993; Williamson, 1999; Augusto Felício et al., 2014).

En este ámbito teórico de las competencias organizacionales, existen capacidades ordinarias o básicas que refieren a la posibilidad de aplicar rutinas en el marco de procesos productivos, las cuales generan las bases para las ventajas competitivas, y también existen, de forma conjunta, capacidades dinámicas, las cuales otorgan sostenibilidad a la organización en un contexto de cambio y competitividad (Teece et al., 1997; Lessard et al., 2016; Martínez Ardila et al., 2020), siendo capacidades especiales relacionadas con la innovación (Schumpeter, 1950).

## Marco Teórico

Los cambios introducidos por los progresos tecnológicos vuelven relevantes la capacidad de innovación como activo estratégico, determinando implicancias en la toma de decisiones estratégica, para otorgarle sostenibilidad a la empresa (Cohen y Levinthal, 1990; Son et al., 2018; Hoppe, 2018; Bogers et al., 2019; Mowery et al., 2019), dado que las decisiones son la causa de desarrollo de productos y servicios competitivos, en relación con una capacidad de innovación gerencial.

Mientras las capacidades ordinarias están orientadas a replicar rutinas exitosas, las cuales pueden difundirse en el interior de organizaciones o entre diferentes empresas, las capacidades dinámicas se orientan a percibir oportunidades y amenazas del entorno, además de explotar esas oportunidades y generar los cambios organizacionales necesarios para adaptarse a las transformaciones del ambiente (Teece et al., 1997; Lesnard et al., 2016). De esta forma, si bien las capacidades ordinarias componen parte de una ventaja competitiva, son las capacidades dinámicas las que le otorgan viabilidad a lo largo del tiempo a esta ventaja mediante la adaptación a escenarios de cambio y competitividad, dado que los procesos adaptativos requieren capacidades innovadoras (McGrath, 2001; Honda et al., 2023).

Cuando las organizaciones no consideran los dinamismos contextuales de forma estratégica, se enfrentan a problemáticas que limitan sus capacidades en general, afectando las rutinas administrativas ordinarias, e impidiendo la conformación de rutinas que sustenten capacidades dinámicas (Kitsios y Kamariotou, 2021).

Las capacidades dinámicas son necesarias para mantener una ventaja competitiva sostenible en entornos competitivos (D'Aveni, 1994; Teece et al., 1997; Jin y Lee, 2020), y se componen de los siguientes elementos fundamentales: a) la capacidad de reconocer oportunidades y amenazas del entorno; b) la capacidad de aprovechar dichas oportunidades; y, c) la capacidad de reconfigurar los recursos o competencias interna para adaptarse a los cambios (Teece et al., 1997; Teece, 2007; Mancuso et al., 2023). Desde la perspectiva de este modelo, la innovación y el aprendizaje organizacional ocupan un rol estratégico en la gestión de las capacidades de la empresa (Damanpour, 1991).

En este contexto, existen activos estratégicos, como el conocimiento, las tecnologías, las patentes, entre otros factores, los cuales son fundamentales para construir una ventaja sostenible a largo plazo (Damanpour, 1991; Teece et al., 1997; Teece, 2007), debido a que las capacidades dinámicas se basan en el conocimiento y la experiencia acumulada dentro de la organización (Helfat y Peteraf, 2009).

La innovación es un componente de las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997; Teece, 2007; Helfat y Peteraf, 2009; Petit y Teece, 2021). Esta capacidad de innovación se ha convertido en un área central en la teoría de las organizaciones. En contextos competitivos, la capacidad de innovación es crucial para el éxito en la supervivencia de las organizaciones. En este sentido, desde el enfoque de capacidades, la innovación es un conjunto de recursos y competencias que permiten a las organizaciones generar y aprovechar oportunidades del entorno (Davidsson, 2015),



estableciendo procesos de aprendizaje organizacional.

Desde una operacionalización conceptual, la capacidad de innovación se refiere a la habilidad de una organización para generar y aplicar ideas, o cambios en los procesos de productos y servicios, o cambios en modelos de negocios, siendo fundamental para el crecimiento, la mantención de una ventaja competitiva y la adaptación al cambio (Cerezo-Narváez et al., 2019). Junto a esto, existe una dimensión operacional práctica, relacionada con su desarrollo, desempeño y factores que influyen en la capacidad de innovación, los cuales son la cultura, el liderazgo, la estructura organizacional, los procesos de gestión del conocimiento, la motivación, entre otras variables (McGrath, 2001; Pittaway et al., 2004; Teece, 2007; Hoppe, 2018; Mitchell y Boyle, 2021).

En este marco, existe una problemática de medición de la innovación, relacionada con la investigación empírica sobre la capacidad innovadora, el cual es muy problemático porque esta capacidad es de naturaleza multidimensional (Pittaway et al., 2004; Mitchell y Boyle, 2021). Algunos indicadores tradicionales para medir la innovación son la cantidad de patentes o la cantidad de nuevos productos y servicios. También es posible medir la orientación hacia la innovación, como es el caso de la cultura innovadora o los micro fundamentos psicológicos o culturales presentes en las decisiones de las personas o los comportamientos sociológicos de los grupos presentes en las organizaciones, dado que la capacidad innovadora depende de los

equipos de la organización (Nisbett et al., 2001; Teece, 2007; Moon, 2010; Lorenz et al., 2018; Nosratabadi et al., 2020; Mitchell y Boyle, 2021; Piršl et al., 2022).

Junto a estas variables, también existe una dimensión contextual la cual otorga relevancia a las regiones y países que encuadran las capacidades de innovación en un entorno. De esta forma, las zonas geográficas y las legislaciones nacionales tienen factores ambientales que pueden ser favorables o desfavorables a las capacidades de innovación, en el sentido de existir un ecosistema que permita la formación de nuevas empresas, el acceso a capital de riesgo, la financiación gubernamental de la investigación científica y universidades que la desarrollen, además de existir factores relacionados con la propiedad intelectual (Furman, 2002; Teece, 2018; Petricevic y Teece, 2019; Teece, 2020; Petit y Teece, 2021; Teece, 2022; Aregawi y Patnaik, 2023; Nepal, 2023).

En este sentido, la situación contextual contemporánea se caracteriza por acuerdos de libre comercio internacionales, los cuales han debilitado el factor nacional, trasladando la atención a áreas regionales, en un contexto de hiper competencia y globalización (D'Aveni, 1994; Furman et al., 2002; Petricevic y Teece, 2019). El acceso a mano de obra calificada ha aumentado gracias a las tecnologías de la comunicación y el transporte, generando que zonas geográficas concentradas en la innovación agrupan filiales internacionales de todas las regiones, por lo que los países se han debilitado como factor en la capacidad de innovación.

## Conclusiones

En el campo de la innovación, las decisiones estratégicas ocupan un rol central, determinando el desempeño de la capacidad innovadora de las organizaciones, a la vez que estas decisiones son afectadas también por la misma capacidad innovadora, generando una relación bidireccional. En este campo, las decisiones se han estudiado como un fenómeno conductual sustentado en fundamentos de procesos psicológicos (Kahneman y Tversky, 1979; Kahneman et al., 1982; Kahneman y Tversky, 1984), por ejemplo, la influencia de la herencia simbólica en el comportamiento administrativo (Del Giudice et al., 2013).

La relevancia de las decisiones estratégicas con relación a la capacidad de innovación se debe a que es la forma en que generan y capturan el valor las empresas, aprovechando las oportunidades mediante factores psicológicos como la percepción del entorno o los procesos cognitivos de los líderes, e incluso variables culturales (Kahneman y Tversky, 1984; Zaheer y Bell, 2005; Augusto Felício et al., 2014; Davidsson, 2015; Lorenz et al., 2018; Jin y Lee, 2020).

En este marco, existe un enfoque de micro fundamentos asociados al desempeño organizacional el cual destaca, por ejemplo, los procesos cognitivos que sustentan las decisiones estratégicas (Teece, 2007). Las capacidades de una organización estarían fundadas en competencias individuales de las personas que integran esa organización, por ejemplo, en la influencia de los líderes (Acs et al., 2013; Chudziński et al., 2022) y sus capacidades personales (Moon, 2010; Suhandiah et al., 2023). De esta forma, las capacidades y los recursos

de la organización se sustentan en rutinas y procesos psicológicos que permiten detectar y aprovechar las oportunidades de un entorno globalizado y altamente competitivo (Williamson, 1999; Helfat y Peteraf, 2009; Davidsson, 2015).

En el proceso de toma de decisiones estratégicas asociadas a la innovación, una característica central es que suceden en situaciones de incertidumbre y que, en este contexto, operan procesos cognitivos los cuales afectan los mecanismos de tomas de decisiones. La psicología de procesos examina los factores cognitivos, como el procesamiento de la información y la toma de decisiones, poniendo atención en las heurísticas, sesgos cognitivos y las limitaciones de la capacidad racional, a la vez que el uso de los sistemas consciente y no-conscientes (Kahneman y Tversky, 1979; Kahneman et al., 1982).

La teoría de las decisiones de esta forma opera atribuyéndole una explicación a los aciertos y desaciertos al momento de realizar una conducta, debido a procesos mentales. De esta forma, el enfoque de las capacidades acepta una racionalidad limitada, a la vez que fundamenta sus conceptos en micro factores, dependiendo las capacidades de las organizaciones de las competencias individuales de sus miembros (Tversky y Kahneman, 1981; Helfat y Peteraf, 2009; Davidsson, 2015).

En este sentido, la posibilidad de desarrollar innovación está asociada a las capacidades dinámicas, las cuales tienen fundamentos en las decisiones estratégicas, que a su vez están sustentadas en capacidades individuales de los gerentes, por ejemplo, la capacidad cognitiva gerencial que inclu-

ye la percepción y atención, la capacidad de la comunicación, la capacidad de cognición social, además de la inteligencia cultural (Helfat y Peteraf, 2009; Nosratabadi et al., 2020). También está el micro fundamento de la posibilidad de detectar las oportunidades del entorno, con relación a la capacidad de conexión con las oportunidades desde un punto de vista cognitivo (Laursen y Salter, 2006; Teece, 2007; Davidsson, 2015). Junto a esto, están los micro fundamentos de la autonomía desde un enfoque meta nacional, en un contexto globalizado, en el cual las bases locales y operativas de la organización, mediante pequeños aportes, son capaces de generar una contribución en las capacidades dinámicas (Lessard et al., 2016).

Estas decisiones de las personas individuales, las cuales son los micro fundamentos constituidos por sus capacidades cognitivas particulares, afectan el desempeño de las organizaciones (Ajzen, 1991; Helfat y Peteraf, 2009; Davidsson, 2015). De esta forma, aspectos como sistemas de comunicación y procesos de información, condicionarían de forma crítica la capacidad de innovación, requiriéndose una estrategia de sistema de información que apoye las capacidades dinámicas (Kitsios y Kamariotou, 2021). De esta forma, las empresas basadas en conocimiento están compuesta por múltiples agrupaciones especializadas que requieren interrelaciones, por lo que procesos como el lenguaje, la comunicación y la cognición son de alta relevancia (Boland y Tenkasi, 1995).

En este sentido, la variable personal, el capital humano individual, el capital social y la capacidad cognitiva influyen en el des-

empeño organizacional, por lo que estos micro fundamentos permiten explicar el rendimiento variable de las empresas, en el contexto de las capacidades de decisiones estratégicas (Moon, 2010; Augusto Felício et al., 2014).

En este contexto, las decisiones desde el enfoque de las capacidades son comprendidas desde una perspectiva de la racionalidad limitada, enfatizando las debilidades que pueden sufrir las personas en sus propios procesos cognitivos (Kahneman y Tversky, 1979; Oliver, 1980; Tversky y Kahneman, 1981; Kahneman et al., 1982; Kahneman y Tversky, 1984; Kahneman, 2003; Kahneman y Frederick, 2007; Kahneman et al., 2019). Estos errores o sesgos cognitivos estarían fundado en una problemática que reconoce el enfoque de competencia, el cual es la necesidad de economizar los recursos en general, y particularmente los recursos cognitivos (Williamson, 1999).

De esta manera, el marco conceptual que fundamenta la medición empírica de las capacidades en general, particularmente las capacidades dinámicas de las organizaciones, y las capacidades gerenciales cognitivas en específico, se remiten al análisis de fundamentos elementales como los procesos cognitivos, las rutinas y sus recursos asociados. Las rutinas serían persistentes, heredables y seleccionables, generando que organizaciones puedan hacerlo mejor que otras y crecer. Estas rutinas pueden ser de corto plazo, que determinan las características operativas de la empresa; rutinas de inversión; y rutinas que modifican con el tiempo varios aspectos de las características operativas (Williamson, 1999), es decir, capacidad innovadora.

## Referencias Bibliográficas

- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., y Lehmann, E. E. (2013). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small business economics*, 41, 757-774.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Andrews, K.R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin, Homewood. *Open Journal of Business and Management*, Vol.2 No.3, July 25, 2014
- Aregawi, H. T., y Patnaik, B. C. M. (2023). Impact of Government Intervention on Manufacturing Enterprises Innovation level, in Ethiopia. *Cogent Economics y Finance*, 11(1), 2182034.
- Augusto Felício, J., Couto, E., y Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management decision*, 52(2), 350-364.
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., y Teece, D. J. (2019). Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, 62(1), 77-94.
- Boland Jr, R. J., y Tenkasi, R. V. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization science*, 6(4), 350-372.
- Cerezo-Narváez, A., García-Jurado, D., González-Cruz, M. C., Pastor-Fernández, A., Otero-Mateo, M., y Ballesteros-Pérez, P. (2019). Standardizing innovation management: An opportunity for SMEs in the aerospace industry. *Processes*, 7(5), 282.
- Chamberlin, E. (1933) *The Theory of Monopolistic Competition*. *The Economic Journal*, Volume 43, Issue 172, 1 December, Pages 661–666, <https://doi.org/10.2307/2224511>
- Chudziński, P., Cyfert, S., Dyduch, W., y Zastempowski, M. (2022). Leadership decisions for company SurVIRval: evidence from organizations in Poland during the first Covid-19 lockdown. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 79-102.
- Cohen, W. M., y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Cyert, R. and March, J. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

- D'Aveni RA. 1994. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press: New York.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of business venturing*, 30(5), 674-695.
- Del Giudice, M., Rosaria Della Peruta, M., y Maggioni, V. (2013). One man company or managed succession: The transfer of the family dream in southern-Italian firms. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 703-719.
- Furman, J. L., Porter, M. E., y Stern, S. (2002). The determinants of national innovative capacity. *Research policy*, 31(6), 899-933.
- Giuliani, E., y Bell, M. (2005). The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster. *Research policy*, 34(1), 47-68.
- Honda, A., de Araujo Oliveira, S. R., Ridde, V., Zinszer, K., y Gautier, L. (2023). Attributes and Organizational Factors that Enabled Innovation in Health Care Service Delivery during the COVID-19 Pandemic—Case Studies from Brazil, Canada and Japan. *Health Systems y Reform*, 9(2), 2176022.
- Hoppe, M. (2018). The Prime Mover Matrix: A Conversation Piece for Building Strategic Innovative Capacity. *Technology Innovation Management Review*, 8(7), 5-13.
- Jin, C. H., y Lee, J. Y. (2020). The impact of entrepreneurship on managerial innovation capacity: The moderating effects of policy finance and management support. *South African journal of business management*, 51(1), 1-13.
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American economic review*, 93(5), 1449-1475.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1979). An Analysis of Decision under Risk *Econometrica* i ci. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kahneman, D., y Frederick, S. (2007). Frames and brains: Elicitation and control of response tendencies. *Trends in cognitive sciences*, 11(2), 45-46.
- Kahneman, D., y Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American psychologist*, 39(4), 341.

- Kahneman, D., Lovallo, D., y Sibony, O. (2019). A structured approach to strategic decisions. MIT Sloan Management Review.
- Kitsios, F., y Kamariotou, M. (2021). Information Systems Strategy and Innovation: Analyzing Perceptions Using Multiple Criteria Decision Analysis. IEEE Transactions on Engineering Management.
- Laursen, K., y Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. Strategic management journal, 27(2), 131-150.
- Lessard, D., Teece, D. J., y Leih, S. (2016). The dynamic capabilities of Meta-multinationals. Global Strategy Journal, 6(3), 211-224.
- Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., y Richey Jr, R. G. (2018). Expatriates' international opportunity recognition and innovativeness: The role of metacognitive and cognitive cultural intelligence. Journal of World Business, 53(2), 222-236.
- Mancuso, I., Petruzzelli, A. M., y Panniello, U. (2023). Innovating agri-food business models after the Covid-19 pandemic: The impact of digital technologies on the value creation and value capture mechanisms. Technological Forecasting and Social Change, 190, 122404.
- Martínez Ardila, H. E., Mora Moreno, J. E., y Camacho Pico, J. A. (2020). Networks of collaborative alliances: the second order interfirm technological distance and innovation performance. The Journal of Technology Transfer, 45, 1255-1282.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. Academy of management journal, 44(1), 118-131.
- Mitchell, R., y Boyle, B. (2021). Understanding the role of profession in multidisciplinary team innovation: Professional identity, minority dissent and team innovation. British Journal of Management, 32(2), 512-528.
- Moon, T. (2010). Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective. Group y Organization Management, 35(4), 456-493.
- Mowery, D. C., Malerba, F., Dosi, G., y Teece, D. J. (2019). Introduction: Nathan Rosenberg as a founding father of the economics of innovation. Industrial and Corporate Change, 28(2), 283-288.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982) An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard University Press, Cambridge, MA.

- Nepal, A. (2023). Role of political economy in mediating innovation and entrepreneurship –a perspective based on some cases from Nepal. *Access Journal*, 4(2), 205-220.
- Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I., y Norenzayan, A. (2001). Culture and systems of thought: holistic versus analytic cognition. *Psychological review*, 108(2), 291.
- Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, K., y Mosavi, A. (2020). Leader cultural intelligence and organizational performance. *Cogent Business y Management*, 7(1), 1809310.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 17(4), 460-469.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Petit, N., y Teece, D. J. (2021). Innovating big tech firms and competition policy: favoring dynamic over static competition. *Industrial and Corporate Change*, 30(5), 1168-1198.
- Petricević, O., y Teece, D. J. (2019). The structural reshaping of globalization: Implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 50, 1487-1512.
- Piršl, E., Drandić, D., y Matošević, A. (2022). Cultural intelligence: Key intelligence of the 21st century? Validation of CQS instrument. *Medijske studije*, 13(25), 90-105.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., y Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International journal of management reviews*, 5(3-4), 137-168.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation* (John Murray, London). In: Sraffa, P., Ed., *The Works and Correspondence of David Ricardo*, Vol. 1, Cambridge University Press, Cambridge, 1951.
- Richardson, G. B. (1972) *The Organisation of Industry*, *The Economic Journal*, Volume 82, Issue 327, Pages 883–896, <https://doi.org/10.2307/2230256>
- Schilling, M. A., y Phelps, C. C. (2007). Interfirm collaboration networks: The impact of large-scale network structure on firm innovation. *Management science*, 53(7), 1113-1126.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy: Third Edition*. Reino Unido: HarperCollins.

- Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations: An inquiry into the nature and causes of the Wealth of Nations*. Harriman House Limited, 2010.
- Son, I., Kim, J., Park, G., y Kim, S. (2018). The impact of innovative technology exploration on firm value sustainability: The case of part supplier management. *Sustainability*, 10(10), 3632.
- Suhandiah, S., Suhariadi, F., Yulianti, P., y Abbas, A. (2023). Autonomy and feedback on innovative work behavior: the role of resilience as a mediating factor in Indonesian Islamic banks. *Cogent Business y Management*, 10(1), 2178364.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2017). Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge journal of economics*, 41(3), 693-720.
- Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research policy*, 47(8), 1367-1387.
- Teece, D. J. (2020). Innovation, governance, and capabilities: implications for competition policy: A Tribute to Nobel Laureate Oliver Williamson by his Colleague and Mentee David J. Teece. *Industrial and Corporate Change*, 29(5), 1075-1099.
- Teece, D. J. (2022). A wider-aperture lens for global strategic management: The multinational enterprise in a bifurcated global economy. *Global Strategy Journal*, 12(3), 488-519.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Thakker, A., y Sun, D. (2023). Handmade papers: Innovation, Technology, and Design. *Journal of Natural Fibers*, 20(1), 2187505.
- Tversky, A., y Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *science*, 211(4481), 453-458.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, 20(12), 1087-1108.
- Zaheer, A., y Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic management journal*, 26(9), 809-825.



# Fundamentos conceptuales de la gestión integral de residuos empresariales

Conceptual foundations of integrated enterprise waste management

Fundamentos conceituais da gestão integrada de resíduos empresariais

**David Álvarez-Maldonado<sup>1</sup>, Nicolás Barrientos Oradini<sup>2</sup>, Carlos Aparicio Puentes<sup>3</sup>, Alejandro Álvarez-Guarategua<sup>4</sup>, Alberto Amón Jadue<sup>5</sup>, Mauricio Araneda Reyes<sup>6</sup>**

## Autores

<sup>1</sup>. Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. Antropólogo Social. Profesor Asistente Adjunto de la Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. E-mail: david.alvarez@utem.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6375-0461>.

<sup>2</sup>. Philosophiae Doctor en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Administrador Público, Académico e Investigador, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. nbarriento@uahurtado.cl, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647>

<sup>3</sup>. Magíster en Administración de Empresas, Magíster en Análisis Económico, Ingeniero Comercial, Académico, Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes, Chile. E-mail: carlos.aparicio@profe.umc.cl, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647>

<sup>4</sup>. Magíster Organización y Relaciones del Trabajo. Ingeniero Comercial. Profesor Asistente Adjunto de la Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. E-mail: aalvarezg@utem.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7166-6164>

<sup>5</sup>. Magíster en Economía Energética, Departamento de Ingeniería Mecánica. Ingeniero Civil Industrial. Jefe de Carrera de Ingeniería Civil Industrial y Académico, Escuela de Ingeniería, Facultad de Ingeniería y Empresa, Universidad Católica Silva Henríquez, Chile. aamonj@ucsh.cl, ORCID <https://orcid.org/0009-0003-3122-4648>

<sup>6</sup>. Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones, Licenciado en Ciencias de la Ingeniería. Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. E-Mail: maraneda@uahurtado.cl

**Corresponding author:** David Álvarez-Maldonado. Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile. E-mail: david.alvarez@utem.cl

**Copyright:** © 2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. No. 5, Edición Especial (2023) / **e-ISSN:** 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / **Recibido:** 22/03/2023 **Aceptado:** 01/09/2023

**JEL Classification:** L12 L61 M20 M20

## Cómo citar:

Álvarez-Maldonado, J., Barrientos-Oradini, N., Aparicio Puentes, C., Álvarez-Guarategua, A., Amón Jadue, A., & Araneda Reyes, M. (2023). Fundamentos conceptuales de la gestión integral de residuos empresariales. Revista Dimensión Empresarial, 21(5), 163-174 Edición Especial. DOI: 10.15665/dem.v21i1.3470

## Resumen:

El fenómeno de la contaminación ha sido enfrentado por las empresas mediante orientaciones estratégicas y operativas, con el propósito de evitar las consecuencias catastróficas de una deficiente gestión de residuos. En esta investigación se utiliza un enfoque cualitativo para realizar un análisis documental de las memorias empresariales públicas de tres empresas, con el objetivo de caracterizar los contenidos asociados a la gestión de residuos de las empresas. Los resultados evidencian proposiciones que justifican la contaminación y la descripción de actividades para limitar los efectos negativos de la contaminación, estableciéndose un comportamiento de clasificación que permite la gestión de los residuos.

**Palabras Clave:** Empresas, Gestión de Residuos, Memorias.

## Abstract:

The phenomenon of pollution has been faced by companies through strategic and practical guidelines, with the purpose of avoiding the catastrophic consequences of poor waste management. In this research, a qualitative approach is used to carry out a documentary analysis of the public business reports of three companies, with the aim of characterizing the contents associated with the companies' waste management. The results show propositions that justify contamination and the description of activities to limit the negative effects of contamination, giving rise to a classification behavior that allows waste management.

**Keywords:** Companies, Waste Management, Memories.

\* Parte de esta investigación se realizó en el marco del proyecto FONDEF ANID ID17I20225

### Resumo:

O fenômeno da poluição tem sido enfrentado pelas empresas por meio de orientações estratégicas e práticas, com o objetivo de evitar as consequências catastróficas da má gestão dos resíduos. Nesta pesquisa, uma abordagem qualitativa é usada para realizar uma análise documental dos relatórios públicos de negócios de três empresas, com o objetivo de caracterizar os conteúdos associados à gestão de resíduos das empresas. Os resultados mostram proposições que justificam a contaminação e a descrição de atividades para limitar os efeitos negativos da contaminação, dando origem a um comportamento de classificação que permite o gerenciamento de resíduos.

**Palavras-chave:** Empresas, Gestão de Resíduos, Memórias.

### Introducción

El concepto de eficiencia productiva es una capacidad organizacional (Andrews, 1971; Peteraf, 1993; Williamson, 1999; Zaheer y Bell, 2005; Davidsson, 2015; Thakker y Sun, 2023), y a la vez un valor contemporáneo hegemónico presente en las organizaciones, en los grupos de personas, en las personas, y en las instituciones en general (Marco et al., 2008; Álvarez Maldonado, 2016; Osorio Rodríguez, 2020; Sovacool et al., 2021; Saba et al., 2023). Un ejemplo de esta situación es el mercado alimentario (Trejo et al., 2019), el cual ha fomentado la actividad productiva con altos resultados en bienes y servicios (Porrás Prieto et al., 2019), evidenciado de forma particular en el cambio creciente de la oferta y demanda alimentaria, desde el consumo mayormente vegetal de bajo costo en sociedades tradicionales, a insumos nutricionales antiguamente considerados como costosos y escasos (Álvarez Maldonado, 2016). Esta situación ha generado industrias que artificialmente aumentan la cantidad disponible,

por ejemplo, en los productos cárnicos, sin embargo, esta tendencia no representaría la decisión más eficiente, debido a que el uso equivalente de unidades espaciales en productos vegetales tendría un rendimiento mayor en términos calóricos (Foley, 2005, 2011, 2014; Álvarez Maldonado, 2016; Foley et al., 2021), generando una contradicción en los propósitos de eficiencia productiva y las tendencias de consumo impulsados por el comportamiento humano moderno.

Esta situación problemática se debería a cambios en la dieta que suceden en los grupos humanos, junto a la modernización de la economía, con una tendencia al consumo mayor de lácteos, cárnicos y huevos, generando la necesidad de destinar mayores extensiones de unidades espaciales para criar animales (Álvarez Maldonado, 2016). En este contexto, los países en desarrollo triplicaron el consumo de productos cárnicos en cuatro décadas, a la vez que el consumo de huevos ha aumentado en siete veces su tamaño, contribuyendo

a una expansión de las operaciones a gran escala con seres vivos animales, y generando una demanda mayor de productos vegetales para alimentarlos (Tilman et al., 2011; Brauman et al., 2013; Foley, 2014).

En este marco, debemos considerar que la forma de vida menos costosa en uso energético o en unidades espaciales, en comparación con la crianza de animales, es el microorganismo verde, absorbiendo por la acción de la clorofila la energía del sol, por lo que la vegetación y los productos alimentarios vegetales, son de menor costo que la vida animal y la producción de bienes de consumo cárnicos, en sintonía con la propuesta económica de “La Parte Maldita” (Bataille, 1974; Álvarez Maldonado, 2016; Romero y Vrljicak, 2016). La vegetación aprovecha velozmente las unidades de espacio disponible, de forma más eficiente, que la vida animal, dado que los seres vivos utilizados para generar alimentos cárnicos generan un consumo intensivo y destructivo de su entorno, con grandes cantidades de residuos descartados. En este sentido, los animales se desarrollan a sí mismos por sobre el desarrollo del entorno, explotándolo y consumiendo intensivamente los recursos, ocupando el animal carnívoro un rol depredador capaz de despilfarrar grandes cantidades de energía presente en seres vivos diferentes susceptibles de ser consumidos, generando desechos derivados de este consumo (Bataille, 1974). De esta forma, es posible interpretar metafóricamente a los cambios progresivos de la economía moderna, como un animal de comportamiento carnívoro con costos crecientes en términos de insumos requeridos para la autoconservación. Un ejemplo práctico para comprender este fenómeno de consumo intensivo es que, por cada 100 calorías de origen vegetal invertidas en alimentar a los

vacunos, se obtienen aproximadamente 3 calorías del consumo de su carne (Álvarez Maldonado, 2016).

Desde una visión general, la causa del crecimiento de los seres vivos, en tanto plantas o animales, del sistema de producción de alimentos, pero también de todo proceso de creación de bienes y servicios, es la energía capturada de la radiación proveniente del sol, y que se distribuye de forma constante y periódica por toda la superficie terrestre (Bataille, 1974). En este sentido, las organizaciones productivas modernas se han adaptado para capturar la mayor cantidad posible de la energía originada en la estrella más cercana, y el consumo de la diversidad de organismos asociados. Una particular lógica en esta distribución energética, es no estar sujeta a la necesidad de inversión, es decir, se entrega de forma unilateral sin requerir actividad por parte de los receptores, de forma sistemática, sin necesidad de contrapartida energética. De esta manera, la energía proveniente de la estrella más cercana genera un excedente que permite el crecimiento de la vida, superando la subsistencia, tanto de las plantas como de los animales (Álvarez Maldonado, 2016). El hecho biológico de que recibir esta energía no requiera de conductas humanas, genera que sea un recurso económico que no está sometido a lógicas de inversión e intercambio, por lo menos de forma inmediata, dado que esto no significa que no se pueda industrializar y almacenar este fenómeno energético, transformándolo en un insumo susceptible de intercambio económico mediante la técnica. La problemática fundamental consiste en que es posible interpretar la energía del sol como un insumo gratuito, desde el paradigma moderno, siendo este

fenómeno cosmológico el fundamento del comportamiento intensivo en el consumo observable en diferentes sociedades, que requieren explotar la vida de su entorno para provecho individual, permitiéndose ineficiencias, sobreproducciones, e incluso despilfarros de recursos en guerras o festividades (Bataille, 1974), requiriéndose este superávit energético de la radicación solar para que la vida supere la subsistencia y crezca prolíficamente. En resumen, el consumo intensivo moderno no es necesariamente el más eficiente, y se posibilita por el excedente energético distribuido sistemáticamente en la superficie terrestre, el cual entrega una cantidad energética mayor a la mínima necesaria para la conservación de los organismos vivos, permitiendo el crecimiento en general, y particularmente, el crecimiento económico y los excedentes en recursos que permiten ahorros o consumo intensivo, en contraste con las consecuencias catastróficas de la energía no capturada, la cual se transforma en desechos que amenazan los sistemas ambientales, a las organizaciones empresariales y a las personas en general (Álvarez Maldonado, 2016).

En este marco, la presente investigación se busca comprender cuáles son las características de las proposiciones sobre la gestión de residuos productivos de las organizaciones, en relación con este fenómeno del consumo intensivo. Para cumplir con este propósito se identifican contenidos públicos en memorias empresariales susceptibles de ser analizados mediante un enfoque cualitativo, describiendo las características conceptuales asociadas a estos fenómenos de gestión de residuos derivados de la producción y consumo.

## Marco Teórico

Las actividades productivas modernas se conceptualizan desde una lógica de procesos y prácticas (Davidsson, 2015; Álvarez Maldonado, 2016; Thakker y Sun, 2023), estableciendo rutinas limitadas, en las que las acciones se configuran como operaciones aisladas del entorno, a razón de que no se requiere considerar la totalidad del contexto para desarrollar los procedimientos específicos (Álvarez Maldonado, 2016). Junto a esto, el desarrollo de las actividades que involucran los procesos productivos no genera evidencias inmediatas de la transformación del entorno debido a sus efectos, por lo que no existen incentivos a la sensibilidad a la totalidad contextual, a la vez que no se perciben efectos de la totalidad contextual en las prácticas específicas. La comprensión de estos fenómenos de forma aislada se debe a la consideración de las unidades espaciales y también de las unidades temporales, debido a que se delimita un espacio y un momento temporal que invisibiliza los efectos sistémicos de las acciones específicas sobre el entorno. La energía excedente puede ser organizada y consumida por los organismos vivos para el crecimiento, superando la subsistencia (Bataille, 1974), sin embargo, este crecimiento no sucede en el vacío, enfrentándose a conflictos con diferentes límites externos que impone el entorno, e incluso otros organismos en crecimiento, que compiten por la captura de la energía y por el uso de las unidades espaciales de la superficie terrestre (Álvarez Maldonado, 2016). En este sentido, en el caso de que sucedan límites externos al crecimiento, el excedente no puede ser absorbido, dado

que incluso el ahorro es un tipo de crecimiento y absorción, resultando en que la energía no puede ser absorbida en plenitud, perdiéndose sin un provecho para el consumo intensivo, y generando efectos de este despilfarro energético en el entorno (Bataille, 1974; Álvarez Maldonado, 2016; Romero y Vrljicak, 2016; Osorio Rodríguez, 2020). De esta forma, la energía de la biósfera proveniente de la radiación solar, no se limita a participar de los procesos de producción, conservación y reproducción de los organismos vivos, supera estas actividades productivas y fluye generando efectos en el contexto, los cuales pueden ser comprendidos como residuos: los desechos de los seres vivos o los elementos que no son susceptibles de consumo y son descartados.

Existe una diferencia en esta situación de límites al crecimiento y consumo energético en el caso de las actividades productivas modernas, debido a que los organismos humanos tienen la capacidad tecnológica de utilizar la energía excedente no exclusivamente en crecimiento y ahorro biológico, dado que pueden consumir el excedente energético de forma externa al mismo organismo biológico humano, mediante la creación de tecnología y cultura material (Bataille, 1974; Álvarez Maldonado, 2016), consumiendo esa energía que biológicamente no es capaz de capturar. De esta forma, las sociedades modernas buscan consumir los recursos naturales de forma intensiva mediante la aplicación de la técnica, estableciéndose una orientación que busca aprovechar la totalidad de los excedentes disponibles. Sin embargo, esta orientación cultural contrasta con actividades productivas ineficientes e incapaces de capturar toda la energía que involucran en

sus procesos, generando residuos energéticos los cuales causan situaciones catastróficas, como la generación de vertederos de elementos descartados con impactos negativos en diferentes organismos vivos.

La cultura moderna, comprendida como un modo particular de producción y de comercio, se funda en los antecedentes antropológicos del fenómeno tradicional del intercambio (Mauss, 2009; Álvarez Maldonado, 2016), en que se ceden bienes excedentes no necesarios para el crecimiento biológico, por otros bienes, susceptibles de ser aprovechados de mejor manera, para generar el consumo intensivo del entorno energético. La institución cultural del intercambio orienta el comportamiento de consumo para ejecutar la adquisición energética por la permuta de insumos no indispensables o poco aptos para la supervivencia o crecimiento. De esta manera, por sobre la producción y la conservación, el fenómeno transaccional del intercambio es el proceso mediante el cual los organismos humanos son capaces de utilizar el excedente energético presente en recursos, proveniente de la radiación solar distribuida en la superficie de la biósfera (Bataille, 1974). En este sentido, se comprende el intercambio comercial como un fenómeno de permuta, representable en la práctica tradicional del trueque, definiendo el intercambio como un medio para ejecutar la adquisición energética, estableciéndose como respuesta a la capacidad de consumo intensivo de los organismos humanos. La concepción de la conservación biológica como un fenómeno enmarcado en la explotación energética, otorga una primacía de los procesos de consumo por sobre los de producción y conservación; sin embargo, el fenómeno del consumo es concebido

como una acción de pérdida contraria a la conservación. De otra manera, si comprendemos el sentido positivo de la pérdida, al ceder objetos excedentes, para que esa energía no sea despilfarrada o desperdiciada, imprime un significado estratégico al consumo, estableciéndose que la finalidad de la actividad económica superaría la conservación, orientando el comportamiento del organismo humano al consumo intensivo (Bataille, 1974; Cernadas, 2023). En este marco, los residuos del consumo deberían ser objeto de reincorporación al sistema productivo para su explotación, superando los límites biológicos y los límites del entorno, mediante la capacidad técnica (Álvarez Maldonado, 2016).

La situación social contemporánea fundamenta un comportamiento de los organismos humanos como consumidores intensivos de satisfactores, impulsando un crecimiento productivo constantemente, incluso por sobre la producción de bienes de subsistencia, incorporando en la cultura moderna el gasto en consumo suntuario como el espectáculo, los cultos religiosos y los juegos deportivos, estableciéndose una subordinación de la actividad productiva a los procesos modernos de consumo intensivo. Este fenómeno de subordinación es una situación tradicional anterior al sistema moderno, en el cual diferentes culturas otorgaban un rol estratégico al consumo; por ejemplo, se puede observar en el fenómeno del potlatch (Mauss, 2009; Bataille, 1974; Romero, 2022), en que el intercambio es desarrollado como un fenómeno de consumo suntuario de objetos cedidos; o, también, se encuentran registros en el siglo XIX de que personas dueñas de grandes cantidades de esclavos, sacrificaban el exceso de población para consumirla suntuaria-

riamente como reputación social mediante el degollamiento de las personas esclavizadas más costosas en presencia de sus pares, para la adquisición de una jerarquía social mayor, consumiendo el excedente de mano de obra esclavizada, en forma de prestigio o poder político (Bataille, 1974). La producción aparentaría ser el destino orientador del comportamiento de los organismos humanos, sin embargo, por sobre la productividad para la conservación, se puede observar como diferentes culturas orientan su comportamiento económico al consumo intensivo (Mauss, 2009), asegurándose la misma conservación para poder acceder al consumo.

En este contexto, la energía de la radiación social que se distribuye por la biósfera es capturada, evitando el desperdicio de esta, mediante la actividad técnica de los organismos humanos, produciendo materialidad mediante este superávit energético, a la vez que impulsando el crecimiento de la energía disponible para el consumo (Álvarez Maldonado, 2016). De esta forma, las innovaciones tecnológicas permiten utilizar la energía intensivamente de forma creciente, estableciéndose el organismo humano como un ser vivo adaptado para consumir los excedentes energéticos de la superficie terrestre, permitiendo el crecimiento de las organizaciones humanas. Sin embargo, existen excedentes energéticos que no son capturados ni consumidos, generando catástrofes como son los residuos y la contaminación derivada de las actividades de producción y consumo, estableciéndose deficiencias en el valor de la eficiencia productiva y el consumo intensivo, la cual orientaría el comportamiento de las organizaciones y las personas en la modernidad.

## Metodología

La presente investigación aplica una metodología de enfoque cualitativo (Billi et al, 2017; Álvarez Maldonado, 2016), mediante el análisis documental de instrumentos públicos de organizaciones empresariales seleccionadas, a razón de su potencial interpretativo para acceder a fenómenos sociales y modelos culturales que orientan el comportamiento de las organizaciones y las personas.

La pregunta de investigación que orienta el análisis de los datos documentales es: ¿Cuáles son las características de las proposiciones sobre el consumo y la gestión de residuos productivos en las memorias

públicas de organizaciones chilenas reconocidas como contaminantes? El objetivo de realizar este proceso exploratorio es describir las características conceptuales sobre la gestión de residuos evidenciadas en las memorias públicas de las organizaciones, en el marco de los cuestionamientos a la contaminación realizada por estas organizaciones. Se seleccionaron tres empresas: COPEC, AES y ENAP. Estas organizaciones fueron incorporadas a la muestra de forma dirigida, debido a los cuestionamientos que han recibido respecto de los efectos contaminantes de sus actividades productivas, estableciéndose esta problemática como criterio de selección intencionado. En la siguiente tabla se detalla la muestra utilizada para el estudio:

**Tabla 1:** Contenidos Publicados por Empresas.

Organización Empresarial	Memoria Empresarial
Empresas COPEC	Memoria Integrada 2022 COPEC
Empresas COPEC	Reporte Integrado 2021 COPEC
AES Andes	Memoria Anual Integrada 2022 AES
AES Andes	Memoria Anual Integrada 2021 AES
ENAP	Reporte Integrado 2022
ENAP	Memoria Integrada 2022

Fuente: Elaboración propia (2023).

## Resultados

Las organizaciones seleccionadas, debido a la asociación de sus actividades productivas con efectos contaminantes en el entorno, dan cuenta en sus memorias públicas de una orientación consciente por minimizar las consecuencias catastróficas de los excedentes energéticos que son imposibles de aprovechar productivamente, a la vez que intentan justificar estas emisiones contaminantes debido a el aumento en sus capacidades productivas, por ejemplo, en el siguiente segmento significativo, es posible evidenciar una justificación del comportamiento de contaminación: “El incremento de los desechos peligrosos y no peligrosos (...) respecto del año 2021, se debe al aumento de las operaciones, producción y personal en terreno”; descripción la cual no hace referencia a la incapacidad de consumir estos desechos al reintegrarse al proceso productivo, sin embargo, es el marco fundamental que permite explicar esta situación, al establecer que la empresa tiene límites en su capacidad de aprovechar todos los residuos energéticos de sus capacidades. Estas consecuencias contaminantes y catastróficas en el entorno son conscientes en la organización, lo que imprime la necesidad de orientar el comportamiento para subsanar sus efectos negativos. Por ejemplo, en el siguiente segmento significativo se evidencia una proposición de comportamiento responsable en esta materia: “(...) adicionalmente, durante el año 2022 se realizó una limpieza integral de las locaciones y almacenamientos adecuados para su posterior entrega a gestores ambientales y procesos de chatarrización (...)”; estableciéndose en esta proposición la posibilidad de utilizar estos desechos

como insumos para el consumo de otros actores del escenario económico.

Las memorias públicas de las empresas permiten evidenciar una caracterización del comportamiento en general, y del comportamiento asociado a la contaminación en particular, objetivando con indicadores situaciones de contaminación, por ejemplo: “[la] liberación de 1.800 litros de aceite de lubricación en la Central Hidroeléctrica Quelltehues”, segmento de contenido que se asocia a las acciones de control aplicadas a los efectos contaminantes de la catástrofe química, estableciendo: aislar la zona afectada, perímetro inmediato de casa de máquinas, componentes del suelo y tierra, procediendo a dejar el canal fuera de servicio; instalación de barrera absorbente hidrofóbica en el límite del canal con el río Maipo; limpieza manual de las paredes del canal; limpieza con cambio de succión de la película superficial de aceite; y, retiro de tierra contaminada, entorno de la Central Hidroeléctrica, y disposición como residuos peligrosos. De esta forma, los segmentos significativos y las acciones detalladas evidencian la consciencia que pueden tener las organizaciones de sus propios comportamientos de contaminación y las necesidades derivadas de esta situación. Además, en los documentos analizados se evidencia una consciencia de que los efectos catastróficos en el ambiente, no generan exclusivos problemas externos, debido a que las regulaciones y estructuras judiciales aplican procesos sancionatorios, por ejemplo, se establece en una de las memorias que existe una “demanda de reparación ambiental por Ley 19.300, presentada contra el Ministerio del Medio Ambiente y 11 empresas con presencia en la Bahía de Quintero por la contami-



nación que históricamente se realizaba en la bahía”. En este sentido, las organizaciones empresariales son conscientes de los riesgos asociados al comportamiento de contaminación, evidenciado en los siguientes segmentos significativos: “riesgo de pérdida reputacional y financiera por delitos con responsabilidad penal jurídica (...) en el 2019 se sumaron delitos vinculados a la Ley de Contaminación de Aguas y la Ley de Pesca”; y, también en: “este riesgo refiere a cualquier infracción recibida por operar fuera del marco normativo ambiental”. Esta conciencia o aprendizaje organizacional se operacionaliza en categorías de gestión, por ejemplo, en el siguiente segmento significativo: “Gestión de residuos Refiere a los esfuerzos de [la empresa] para gestionar los residuos generados en sus operaciones fomentando la responsabilidad compartida en la separación, reutilización y reciclaje de aquellos residuos que tengan potencial de recirculación y gestionando correctamente y en el marco de la ley, los residuos peligrosos”. En este contexto representado en los documentos, se confirma que las organizaciones comprenden las consecuencias catastróficas de los residuos de las actividades productivas, cuando no son reintegradas al sistema económico, por lo que se generan efectos en sus definiciones estratégicas en las organizaciones, determinando que se establezcan proposiciones documentales como la siguiente: “Por otro lado, [la empresa] se comprometió a incorporar recursos en investigación y capacidades productivas para el tratamiento de residuos peligrosos, además de colaborar con la iniciativa de la Sofofa y el Foro Económico Mundial, Scale 360, cuyo principal objetivo es desarrollar tecnologías de la cuarta revolución industrial, mediante iniciativas público-privadas,

que permitan escalar con velocidad hacia la economía circular”.

## Conclusiones

En la revisión documental realizada en las memorias públicas de las organizaciones seleccionadas, se puede evidenciar que las empresas tienen conciencia de su propio comportamiento de contaminación. En este marco, el comportamiento de contaminación se puede definir como actividades de separación y clasificación (Douglas, 1973; Álvarez Maldonado, 2016). Esta noción asociada al comportamiento de contaminación se puede observar en el siguiente segmento significativo: “Los diferentes sistemas que utilizan agua son clasificados de acuerdo con el servicio y calidad requerida para dichos procesos. En el caso de los afluentes, que corresponden a las aguas de salida del proceso de refinación y que son vertidas al océano fuera de la zona de protección litoral vía un emisario submarino, todas estas aguas llegan en forma segregada a un pre-emisario. Cada fuente aportadora posee un proceso adecuado a su tratamiento para, en conjunto, conformar un único flujo de salida. El agua para consumo humano es suministrada por Esval, así como también el agua de desechos humanos es enviada, vía alcantarillado interno, al emisario tras pasar por plantas de tratamiento”; evidenciándose en este segmento el comportamiento de clasificación o segregación. En este sentido, el objeto contaminante no es absoluto, estableciéndose la contaminación como un fenómeno subjetivo producido por el mismo observador, el cual identifica amenazas del objeto contaminante, relativas a al desarrollo de los organismos vivos, por lo que se busca su gestión integral para la reintegración al

sistema productivo o su disposición final adecuada. En este sentido, el comportamiento de clasificación y segregación, asociado a actividades de limpieza y contaminación, es un esfuerzo creativo por organizar el mundo (Douglas, 1973) y capturar la mayor cantidad de energía posible (Bataille, 1974). Finalmente, las actividades de clasificación e identificación de las amenazas de contaminación, está destinado a advertir las consecuencias de los límites en la captura de energía, buscando organizar los recursos para consumir intensivamente, evitando las catástrofes derivadas del despilfarro de la energía excedente de los sistemas productivos, como lo puede ser un derrame de sustancias químicas o la generación de desechos. De esta manera, la

contaminación y los riesgos emergen debido al comportamiento de clasificación de las organizaciones empresariales, el cual genera un ordenamiento del entorno, generándose que los residuos de los procesos productivos sean identificados como una fuente de creación de valor, lo cual se ve representando en el fenómeno cultural de consumo intensivo, en que, por ejemplo, “el jardinero [que] ha de preservar la fertilidad devolviendo lo que ha retirado. El tipo especial de tratamiento que algunas religiones conceden a las anomalías y a las abominaciones con el objeto de volverlas potencialmente buenas puede compararse con la transformación en abono de las malas hierbas y restos de césped” (Douglas, 1973: 218).

## Referencias Bibliográficas

- Álvarez Maldonado, D. (2016). Gestión doméstica de residuos orgánicos emanados del consumo alimentario. Estudio de casos en la Región Metropolitana de Chile. Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/152289>
- Andrews, K.R. (1971) The Concept of Corporate Strategy. Irwin, Homewood. Open Journal of Business and Management, Vol.2 No.3, July 25, 2014
- Bataille, G. 1974. La parte maldita. La noción de consumo. Barcelona, Editorial Hispano América. 246p.
- Billi, M., Urquiza Gómez, A., & Feres Klenner, C. (2017). Environmental communication and non-conventional renewable energy projects. content analysis of chilean mass media. *Revista Latina De Comunicacion Social*, 72, 1218-1237. doi:10.4185/RLCS-2017-1216
- Brauman, K. A., Siebert, S., & Foley, J. A. (2013). Improvements in crop water productivity increase water sustainability and food security—a global analysis. *Environmental Research Letters*, 8(2), 024030.
- Cernadas, G. R. (2023). Georges Bataille: la pérdida, el fascismo y la propuesta comunitaria. *Trans/Form/Ação*, 46, 97-122.

Controvérsia, São Leopoldo, v. 12, n. 2, p. 117-122

Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of business venturing*, 30(5), 674-695.

Douglas, M. 1973. Pureza y peligro: un análisis de los conceptos de contaminación y tabú. Madrid, Siglo XXI de España Editores S.A. 237p.

Foley, J. (2005). Global consequences of land use [en línea]. *Science* 309 (570): 570-574. <[http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/rome2007/docs/Global\\_Consequences\\_of\\_Land\\_Use.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/rome2007/docs/Global_Consequences_of_Land_Use.pdf)>

Foley, J. (2011). Can we feed the world sustain the planet? [en línea] *Scientific American* <<http://www.geog.psu.edu/sites/default/files/Scientific%20American%20Article.pdf>>

Foley, J. 2014. Cinco pasos para alimentar al mundo. *National Geographic* 34 (5): 2-33.

Foley, J. K., Michaux, K. D., Mudyahoto, B., Kyazike, L., Cherian, B., Kalejaiye, O., ... & Boy, E. (2021). Scaling up delivery of biofortified staple food crops globally: paths to nourishing millions. *Food and Nutrition Bulletin*, 42(1), 116-132.

García, A. R. V. Megaproyectos: una lectura desde la economía general de George Bataille.

Marco, J. L., Cuesta, T. S., Resch, C. J., & Álvarez, C. J. (2008). Analysis of layout design models using a multi-criteria function: dairy housing in Galicia (NW Spain). *Transactions of the asabe*, 51(6), 2105-2111.

Mauss. (2009). Ensayo sobre el don. Forma y función del intercambio en las sociedades arcaicas [en línea]. Katz Editores <http://www.katzeditores.com/images/fragmentos/Mauss.pdf>

Osorio Rodríguez, M. (2020). Entre economía general y soberanía: aproximación crítica en torno a la reivindicación del gasto improductivo en la obra de Georges Bataille.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.

Porras Prieto, C. J., Fuentes-Pila Estrada, J., Ruiz Mazarrón, F., & García Fernández, J. L. (2019). Indicadores clave de rendimiento (KPIs) sobre eficiencia energética en la industria agroalimentaria (No. COMPON-2019-agri-3304).

- Romero, L. S., & Vrljicak, L. (2016) Tras la huella de Bataille: la noción de economía en Derrida.
- Romero, R. F. (2022). El potlach visto desde la antropología. *Revista Filosofía en la Red*, (3), 108-116.
- Saba, T., Rehman, A., Haseeb, K., Bahaj, S. A., & Lloret, J. (2023). Trust-based decentralized blockchain system with machine learning using Internet of agriculture things. *Computers and Electrical Engineering*, 108, 108674.
- Sovacool, B. K., Bazilian, M., Griffiths, S., Kim, J., Foley, A., & Rooney, D. (2021). Decarbonizing the food and beverages industry: A critical and systematic review of developments, sociotechnical systems and policy options. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 143, 110856.
- Thakker, A., & Sun, D. (2023). Handmade papers: Innovation, Technology, and Design. *Journal of Natural Fibers*, 20(1), 2187505.
- Tilman, D., Balzer, C., Hill, J., & Befort, B. L. (2011). Global food demand and the sustainable intensification of agriculture. *Proceedings of the national academy of sciences*, 108(50), 20260-20264.
- Trejo, A. R., Alquicira, A. M., & Mondragón, I. J. G. (2019). La industria 4.0 y la industria alimentaria. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 13, 895-911.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, 20(12), 1087-1108.
- Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic management journal*, 26(9), 809-825.